

POR QUÉ NO PAGAN A TIEMPO LOS ITALIANOS

Se requiere de información para la gestión de crédito a corto plazo



PAUL ISBELL:

“Los clientes deben estar satisfechos con todo el proceso, incluyendo la factura”

25

mil millones de euros, las pérdidas anuales a nivel europeo por la financiación de créditos innecesarios

CÓMO SER UN BUEN GESTOR DE CRÉDITO

- Pensar creativamente
- Preparación económica
- Flexibilidad
- Disponer de una buena política de crédito
- Buen olfato con el cliente



www.intrum.com

BETTER BUSINESS FOR ALL

Se nos conoce sobre todo por la gestión de cobros, pero ofrecemos mucha oferta completa de servicios de gestión de crédito no sólo libera tiempo y e también le ayudará a trabajar de un modo más eficaz, conseguir nuevos cli relaciones a largo plazo y mejorar su liquidez.

Para personas, empresas y la sociedad en general, en beneficio de todos

intrum 

Editorial:**Nueva identidad: compromiso con la innovación**

Seguimos trabajando intensamente en Intrum Justitia. Además de continuar con nuestro proceso de transformación, orientado a fortalecer nuestra oferta de servicios y nuestra posición en el mercado. Ahora también vamos del azul al verde. En ocasiones es importante mostrar un cambio: y creemos que ahora es el momento. Es por esto que, como veréis, ahora tenemos un nuevo aspecto. Esperamos que este nuevo perfil gráfico os entusiasme tanto como a nosotros, ya que además representa el punto de partida para este cambio de rumbo.

Desde hace muchos años, nuestro sector se ha caracterizado por una imagen conservadora, que no se asocia directamente con innovación. Una razón más por la cual decidimos cambiar. Tenemos la firme creencia de que la innovación y el cambio no sólo crean nuevas oportunidades de negocio, sino que además crean un lugar de trabajo más atractivo. Aunque la parte externa de la marca es importante, son las personas detrás de ella las que realmente la construyen.

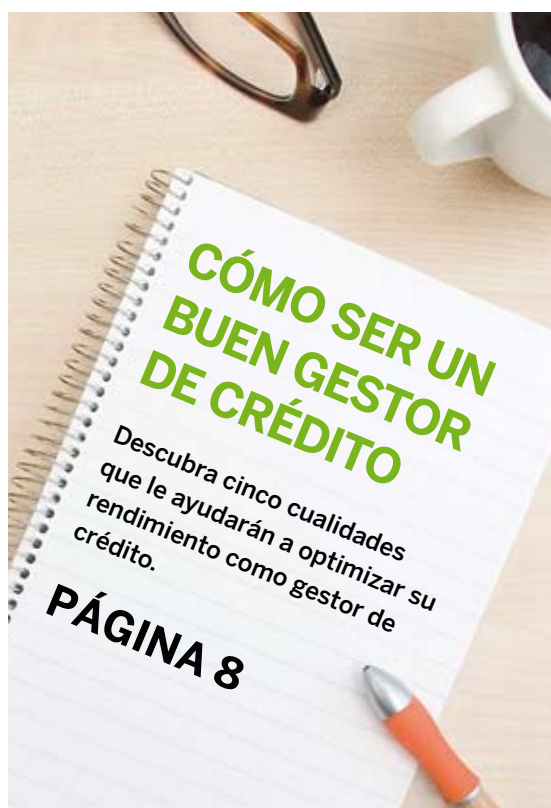
Durante el 2007, una gran parte de la compañía estuvo trabajando en la imagen de la

marca y los valores que ésta representa. Es importante que todos compartamos la misma visión del futuro y lo que nuestra cultura representa – aún cuando partamos de distintos puntos de vista según nuestra función o región. Podréis leer más sobre el proyecto de marca en la página 26.

Asimismo, en España durante este primer semestre de 2008 nos hemos enfocado a mejorar la capacidad y calidad de las operaciones. En este sentido, como leeréis más adelante tanto en Madrid como en Barcelona hemos llevado a cabo la ampliación de nuestras oficinas a fin de poder incrementar nuestros recursos y continuar ofreciendo un óptimo servicio a nuestros clientes.

¡Disfrutad de la lectura!

LUIS SALVATERRA
DIRECTOR GENERAL
INTRUM JUSTITIA IBÉRICA

**EN ESTE NÚMERO:****COLABORANDO PARA CRECER 14**

El crecimiento a nivel europeo impulsa la necesidad de mejorar la gestión de crédito más allá de las fronteras.

ENTREVISTA: PAUL ISBELL 18

El proveedor de servicios móviles Verizon basa sus actividades en un enfoque integral sobre el cliente. También en lo referente a los morosos.

EPI: POR QUÉ NO PAGAN LOS ITALIANOS 20

La difusión de las tarjetas de crédito y débito contribuye a retrasar los pagos en un país no habituado a manejar deudas a corto plazo.

RESULTADOS: UN ESTUDIO DE CINE SOLICITA AYUDA EN SU GESTIÓN DE CRÉDITO 06**BREVES: LEGISLACIÓN COMUNITARIA SOBRE PEQUEÑAS EMPRESAS 23****BREVES: SEIS CLAVES SOBRE LA NUEVA IDENTIDAD 26**

Intrum Magazine nº 2 Mayo de 2008 **Edita** Intrum Justitia AB, ISSN 1654-4404 **Redactor jefe** Meri Mäkkylä **Redactores auxiliares y producción** Tidningskompaniet **Imprenta** Trydells **Cubierta** Fotografía de Björn Enström. El siguiente número de Intrum Magazine se publicará en septiembre de 2008. © Intrum Justitia AB 2008. Reservados todos los derechos. Puede citarnos, pero le rogamos que indique la fuente. El equipo editorial no se responsabiliza de ningún material no solicitado que sea remitido a Intrum Magazine. **Suscripciones** info@intrum.com **Cambios de dirección** Los accionistas de Intrum Justitia deberán notificarlo a las entidades que gestionan sus acciones. Todos los demás pueden contactar con la sección editorial: Editorial Desk Intrum Magazine, SE-105 24 Stockholm (Suecia), info@intrum.com Tel. +46 8 546 10 200 Fax +46 8 546 10 211

Las opiniones expresadas en Intrum Magazine no coinciden necesariamente con las del editor, ni las de Intrum Justitia o sus afiliados. Toda información expresada la obtiene el editor de fuentes consideradas como precisas y fiables. Ni Intrum Justitia ni el editor han verificado de forma independiente las noticias o datos emitidos por, o relacionados con, personas o entidades específicas. Toda la información se proporciona "tal cual", sin garantía de ningún tipo. Le rogamos que busque el asesoramiento de un consultor financiero profesional antes de invertir, ya que Intrum Justitia no asume responsabilidad alguna sobre las posibles pérdidas derivadas de iniciativas tomadas a partir de la información contenida en la presente publicación.

resultados:

MEJORES RESULTADOS CON INTRUM JUSTITIA

TEXTO MARCELA HERNÁNDEZ FOTOGRAFÍA MIGUEL TOLEDANO



La completa oferta de servicios para sus más de dos millones de abonados entusiasma a Alfonso Blanco, aunque sabe que obliga a un mayor control en la facturación.

Sogecable

- ✓ **Colaboración activa y continua para mejorar la rentabilidad.**
- ✓ **Valor añadido de la experiencia aportada por ambas partes.**

Alfonso Blanco Rubio, del departamento de gestión de clientes de Sogecable, logra completar el ciclo de venta a través de un estricto control en la facturación.

En Sogecable, dentro del departamento de gestión de clientes además de tener como responsabilidad la atención al cliente, también tienen a su cargo el seguimiento de la gestión de facturación y cobros.

“Con más de dos millones de abonados a la plataforma de Digital+ entre personas físicas, locales públicos y colectividades, en conjunto con más de diez paquetes de suscripción y diversas alternativas en la plataforma de pago por evento, la gestión de facturación y cobros es todo menos sencilla. Sin embargo, Intrum Justitia ha sabido adaptarse a nuestras diversas necesidades en cuanto a gestión y procesos de cobro” comenta Alfonso Blanco.

“En un inicio se identificó una cartera de facturas vencidas de gran antigüedad, por lo que iniciamos con

una campaña de gestión de fallidos muy importante. Adicionalmente, la continua colaboración y buenos resultados nos llevaron a identificar una nueva oportunidad de negocio: recoger los descodificadores de aquellos clientes que se dieron de baja, la cual continuamos realizando hasta la fecha” explica Alfonso.

Actualmente, la colaboración entre Sogecable e Intrum Justitia abarca por una parte, la gestión de cobros amistosa a clientes activos, específicamente en la última fase del proceso de gestión de cobro. Y por otra parte, la gestión amistosa de aquellas personas que habiéndose comprometido a una permanencia se dieron de baja anticipadamente.

Para Sogecable, como líder de televisión de pago y pionero de la televisión digital en España, es de vital importancia el cuidado de su imagen al momento de la gestión. “En este sentido, la tranquilidad que nos ofrece el estricto código ético de Intrum Justitia ha sido uno más de los valores añadidos para externalizar con ellos la gestión”, añade Alfonso Blanco.

- ✓ **Mejora del flujo de caja**
- ✓ **Mayor liquidez por la reducción de la deuda**
- ✓ **La educación del cliente trae consigo pagos más ágiles**

Vents Horsts, del Estudio Cinematográfico de Riga, explica su proceso de administración de cobros.

Un estudio cinematográfico tal vez no represente el sector estereotipo para los servicios de Intrum Justitia, pero cuando las actividades de gestión de crédito empiezan a demandar más tiempo que la propia realización de películas, es momento de llamar a los expertos.

Rigas Kinostudija (Estudio Cinematográfico de Riga) es uno de los mayores estudios del Este de Europa. También suministra equipamiento de rodaje.

"En 2005 nos dimos cuenta de que empleábamos demasiado tiempo en la gestión de crédito", comenta Vents Horsts, su presidente. "Tuvimos que decidirnos por qué se nos daba mejor. ¿Filmar o cobrar deudas?"


En un primer momento, el estudio solicitó el apoyo de Intrum Justitia para la gestión de cobros, si bien en sólo dos años dicha colaboración se había extendido a la gestión de todo el proceso de administración.

"Externalizando estas funciones ahorramos tiempo y dinero. Así pues, nos sentimos muy satisfechos con el acuerdo actual", aclara Horsts. "En lugar de dedicar horas persiguiendo el cobro de las facturas, podemos concentrarnos en las partes más gratificadoras de nuestro ámbito propiamente dicho".


No obstante, si Vents Horsts desea hacer un seguimiento del estado de los cobros de los clientes, puede hacerlo en cualquier momento gracias a la herramienta online.

"Hemos de tomar decisiones sobre dónde invertir y, por supuesto, nuestro ámbito estratégico siempre se verá favorecido. Si tenemos que centrarnos más en nuestras operaciones o hay algún cambio, Intrum Justitia es lo suficientemente flexible como para ajustarse a nuestras nuevas premisas".

Otra de las ventajas es el asesoramiento especializado antes de tomar cualquier decisión relacionada con los pagos, lo que permite al Estudio Cinematográfico de Riga optar por la mejor alternativa en cada situación concreta.



Vents Horsts es el presidente del consejo de administración de Rigas Kinostudija (Estudio Cinematográfico de Riga). Hace tres años comprendió que dedicaban demasiado tiempo a la gestión de crédito, por lo que decidieron externalizar estas actividades.

- 
- ✓ **Más tiempo y espacio para el desarrollo y el crecimiento**
 - ✓ **Mayor transparencia contable**
 - ✓ **Mejora en la disciplina de pago de los clientes**

Ispser es un proveedor de acceso a Internet y de soluciones telemáticas para consumidores.

Esta estrategia comercial, obviamente, genera deudas y el equipo de expertos de Ispser (encargados de la operación tecnológica, la administración de sistemas, la seguridad y protección de datos y los servicios de voz) no sabía cómo enfrentarse a esta situación. El peso de las deudas se intensificaba y el flujo de la caja de la empresa iba empeorando, abocándola a una crisis financiera que precisaba de solución.

“A decir verdad, en un primer momento pretendíamos cobrar las deudas por nuestra cuenta, pero, tras calcular los costes y tener en cuenta nuestro absoluto desconocimiento e inexperience, no veía que tuviéramos probabilidades de éxito muy reales. Contactamos con Intrum Justitia por las recomendaciones y buenas referencias obtenidas. Posteriormente fuimos capaces de contener nuestra crisis financiera a corto plazo y de eliminar las divergencias de nuestras cuentas”, rememora Roman Moncman.

Éstos no fueron los únicos aspectos positivos derivados de la decisión de encomendar la deuda a tiempo a los profesionales. El equipo de Ispser dispone ahora de más tiempo para el avance e innovación de los servicios que prestan, lo cual es precisamente la clave del éxito en un sector tan dinámico como el de las tecnologías de la información.

“Ha mejorado la disciplina de pago de nuestros clientes, pero aún quedan personas que se olvidan de realizar los pagos. Es por esto que nos alegra estar en una situación que nos permite transferir toda nuestra agenda a un experimentado socio capaz de solventarla a nuestro favor. Me siento enormemente satisfecho de que todo funcione como debe y quisiera expresar mi agradecimiento al cualificado equipo de Intrum Justitia Eslovaquia, así como a nuestros colegas”, declara el Sr. Moncman.

“Gracias a la oficina de Intrum Justitia en Eslovaquia operamos ahora nuestro negocio de un modo más eficaz”, afirma Roman Moncman, de Ispser.



La mayoría de los gestores de crédito necesita una taza de café bien fuerte todas las mañanas, pero para tener éxito necesitará también de una amplia gama de recursos y de una formación adecuada.

Cómo ser un buen gestor de crédito

Descubra cinco cualidades que le ayudarán a optimizar su rendimiento como gestor de crédito.

TEXTO WILLIAM ROSS/FOTO BJÖRN ENSTRÖM



**LAS CINCO
CUALIDADES
INESTIMABLES
DE UN GESTOR
DE CRÉDITO**

Cuatro personas distintas en representación de cuatro campos completamente diferentes. Una cosa sí tienen en común: su tarea diaria está relacionada con la gestión de crédito.

Cada uno de ellos trabaja con una cartera de clientes y un riesgo de impago distintos, pero tienen algo en común: la necesidad de reducir el riesgo y de lograr una mayor eficacia.

1 UNA PREPARACIÓN ECONÓMICA:

– no es un puesto para un abogado

La gestión de crédito, según nuestros expertos, no consiste en operar con normas y regulaciones inamovibles. Un buen gestor de crédito debe comprender la economía y ser capaz de aplicar una perspectiva económica más amplia.

Pertti Koskenniemi es vicepresidente de Fintoto Oy, una compañía que opera 43 circuitos de competición y 750 puntos de apuesta fuera de pista en toda Finlandia. Koskenniemi se encarga de buena parte de la gestión de crédito dentro de la empresa, asistido por Intrum Justitia. Entre los clientes de Fintoto en el ámbito “fuera de pista” del negocio se incluyen restaurantes, bares, gasolineras y quioscos. El directivo subraya que un buen gestor de crédito ante todo debe ser capaz de proporcionar una sólida información económica para empezar a adoptar decisiones estratégicas.

“TIENES QUE SABER CÓMO EMPLEAN SU DINERO TUS CLIENTES”

“Tenemos que poder predecir lo que está pasando en el conjunto del mercado. Debes tener olfato con los clientes, entender cómo son y cómo van a utilizar su dinero. Debemos disponer de buena información sobre lo que hacen nuestros competidores. No podemos preocuparnos por el pasado. En Finlandia la economía ha funcionado bien y la tasa de desempleo ha sido baja, pero ahora los tipos de interés están subiendo y los precios, por ejemplo, de la vivienda están en alza, especialmente en Helsinki. Ello tendrá su efecto sobre el mundo de las apuestas”.

Håkan Johansson es el director financiero de BRIO, un fabricante de juguetes de madera. Johansson señala que la empresa opera en un entorno muy especial, con una cartera de clientes muy amplia y repartida por todo el mundo: Escandinavia, Europa, Estados Unidos, Asia, etc. La mayor parte de ellos son jugueterías minoristas con una situación financiera no excesivamente boyante. Pese a ello, la compañía ha sido capaz de mantener un nivel muy bajo de pérdidas por impagados a lo largo de los años. Para él, añade, la gestión de crédito desempeña un papel fundamental en el rendimiento económico general de la compañía.

“Considero que la gestión de crédito engloba tanto la gestión del riesgo como el control empresarial. Hay un vínculo muy estrecho entre ambas áreas y operando de esta manera hemos sido capaces no sólo de reducir las cuentas a cobrar, sino también de mejorar nuestro rendimiento”.



2 CREATIVIDAD:

– no quedarse anquilosado en esquemas de pensamiento anticuados

“Un gestor de crédito debe ser capaz de responder a situaciones en transformación. Tiene que ser creativo y de mente ágil”, explica Håkan Johansson. “Las políticas y directrices te ofrecen un marco, pero el gestor debe confiar en su propia experiencia y talento para resolver las situaciones de un modo positivo”.

Ulla Warolén es gestora de crédito en Citroën Sverige AB, la rama sueca de este importante fabricante de vehículos francés. En su posición actual opera con unos 170 clientes. No obstante, en su anterior empleo se encontraba en el extremo opuesto del espectro en lo que a gestión de crédito se refiere. Cuando trabajaba en una fábrica de cerveza, refrescos y agua mineral, Warolén tenía más de 30.000 clientes. Coincide en que, incluso al plantearse algo que puede parecer tan fríamente racional como la evaluación del riesgo, la prudencia no



Pertti Koskeniemi, vicepresidente de Fintoto Oy, Finlandia.

siempre marca la mejor estrategia.

“Lo habitual es que la empresa que vende no quiera asumir riesgos, sino que prefiera la seguridad. No desea ejercer de banco con el cliente, sino que el cliente vaya al banco y consiga el dinero necesario para resolver rápidamente el pago”.

Ulla Warolén, sin embargo, sugiere que un buen gestor de crédito ha de mirar con perspectiva y adoptar un enfoque renovado con respecto a los requisitos del cliente, al tiempo que vela por la necesidad de reducción de riesgo por parte de la empresa.

“Los estudias y comprendes que puede resultarles difícil acudir a un banco. Como vendedor lo que quieres es vender tu producto. Si eres demasiado conservador en la selección de clientes a los que conceder crédito te arriesgas a perder ventas”.

“DEBES EMPLEAR TUS CUALIDADES DE UN MODO POSITIVO PARA RESOLVER SITUACIONES”

3 SER FLEXIBLE:

– entender que la conducta del cliente puede cambiar y reaccionar en consecuencia

De todos los expertos entrevistados, quizá ninguno se desempeñe en un sector tan cíclico como Håkan Johansson de BRIO. A diferencia de muchas otras compras al detalle, la mayor parte de los juguetes son adquiridos con motivo de un cumpleaños u otro evento, pero sobre todo durante la campaña de Navidad. Para él la flexibilidad es uno de los factores principales a la hora de tratar con este hecho.

“En el mundo del juguete atravesamos un pico enorme de tres meses. Ello significa que nuestro nivel de riesgo es relativamente reducido durante la mayor parte del año y empieza luego a aumentar progresivamente conforme llega el otoño. Un gestor de crédito debe ser capaz de responder rápidamente a los cambios de situación”.

Warolén nos permite profundizar en un aspecto interesante en la conducta de los clientes, recordándonos que el riesgo no siempre está donde parece más probable.

“No puedes acercarte a tus clientes de un modo rígido, porque no son los nuevos los que te hacen perder dinero, sino aquellos con los que has trabajado en el pasado. A tus nuevos clientes los mantienes vigilados en un primer momento porque no has tenido una relación con ellos en el pasado, pero es

de hecho el cliente ya establecido el que de repente muestra un comportamiento extraño. Siempre debes observar al cliente porque estas cosas suelen ocurrir después de más o menos un año, cuando ya no eres tan precavido”.

Laurent Carlier es el director financiero de Befimmo, una empresa belga de gestión inmobiliaria especializada en oficinas ubicadas en centros urbanos. La compañía maneja una cartera de inmuebles valorados en 1.800 millones de euros, la mayoría de ellos en Bruselas. Más del 60% de la cartera se alquila mediante contratos de larga duración a organismos públicos, lo que revierte en ingresos periódicos y a largo plazo con un reducido nivel de riesgo. Carlier declara que, incluso dentro del sector inmobiliario, regido en gran medida por contratos, se necesita de un enfoque flexible a fin de garantizar un máximo grado de ocupación de sus dependencias.

“En nuestra área el tiempo es fundamental, porque lo que vendemos es intangible. Alquilamos edificios de oficinas y, con ello, el derecho a ocupar nuestros locales. Con el transcurrir del tiempo lo que vendemos no gana en valor, es decir, no podemos ‘recuperarlo’ y vendérselo a otro. Cuando nos enfrentamos a un problema de impago debemos actuar rápidamente, a fin de evaluar la capacidad financiera del cliente. Si existe potencial para que el arrendatario abone lo que debe, tratamos de elaborar un plan de pagos que nos ofrezca el saldo más rápido posible de la deuda y que sea compatible con la situación de flujo de caja del cliente”.

En caso de que ello también falle, Laruent Carlier y su plantilla deben estar preparados para proceder diligentemente a fin de mantener ocupado su producto “percedero”.

“Si no hay potencial debemos empezar a buscar de inmediato un nuevo arrendatario. Es fundamental mantener un grado mínimo de locales vacantes”.

“EL RIESGO NO SIEMPRE ESTÁ DONDE PIENSAS”



Ulla Warolén, gestora de crédito Citroën Sverige AB, Suecia.

4 TENER UN BUEN OLFATO CON EL CLIENTE:

– comprender de quién se trata realmente

“**Debes ser capaz** de ver más allá de los números”, señala Ulla Warolén. “En una gran empresa tal vez no puedas conocer en profundidad a los distintos clientes, pero has de ser consciente de los riesgos asociados”.

Warolén ha tenido que afrontar situaciones bastantes diferentes entre su empleo anterior y el actual al momento de contactar con sus clientes.

“Antes tenía más de 30.000; ahora sólo 170 clientes -con una red de 70 distribuidores y 100 centros de servicio- sobre los que debo realizar controles de crédito. A día de hoy la gran diferencia es que conozco a todos ellos. En el pasado tenía que basarme en la automatización, así que en muchos casos enviaba avisos sin conocer a las personas”.

Para Laruent Carlier de Befimmo, saber sobre qué clientes debía centrarse era una parte fundamental de su trabajo.

“**Tenemos actualmente** una cartera de un centenar de parques y edificios de oficinas, con un índice de

ocupación cercano al 97%. Son en total unos 280 arrendatarios, de los cuales, los 20 principales representan en torno al 80% de nuestros ingresos en concepto de alquiler, que ascienden a 110 millones de euros. Al concentrar su atención en estos arrendatarios principales, Befimmo es relativamente inmune a grandes riesgos financieros sobre sus ingresos”.

Las relaciones a largo plazo que la empresa mantiene con sus clientes y la naturaleza intangible del sector inmobiliario imponen al gestor de crédito una serie de requisitos bastante diferentes.

“La tarea de gestión de crédito se centra en gran medida en la supervisión de los arrendatarios de menor escala. Se trata de pequeñas y medianas empresas que alquilan locales en nuestro centro de negocios o establecimientos en los pisos comerciales de nuestros edificios de oficinas”.

Håkan Johansson, de BRIO, junto con sus gestores comerciales, ha de acometer la tarea de comprender a una amplísima cartera de clientes ubicada en países del mundo entero.

Para él también, conocer a estos clientes es esencial si quiere seguir manteniendo un bajo nivel de pérdidas por impagos.

“El secreto está en el contacto por parte de los gestores de crédito. Éstos se mantienen en contacto con los mercados, clientes y nuestro propio personal de ventas. Lo consideramos una parte fundamental de nuestra gestión del riesgo. Nuestros gestores de crédito internos mantienen una estrecha relación con la cartera de clientes y el mencionado contacto con los

“MIRAR SIEMPRE MÁS ALLÁ DE LOS NÚMEROS”

5 TENER A MANO UNA BUENA POLÍTICA DE CRÉDITO:

– un equilibrio adecuado entre riesgo y seguridad puede ayudar a optimizar las ventas

Para Warolén, de Citroën, una política de crédito bien establecida es una de las mejores herramientas con las que cuenta para tomar decisiones acerca del nivel de riesgo a adoptar con sus clientes.

“Cuando se considera la disposición a asumir riesgos, es ahí donde los ejecutivos han de tomar lo que en esencia es una decisión estratégica sobre políticas de crédito. Con esta política en la mano el gestor de crédito puede adoptar decisiones con cierta facilidad”.

Johansson lo corrobora y agrega que, en el caso de BRIO, la prioridad reside en soluciones realistas y flexibles.

“HALLAR SOLUCIONES REALISTAS Y FLEXIBLES”

“**Se trata sin** lugar a dudas de que todos colaboren. Nadie es totalmente independiente. Y hacemos especial hincapié en que las cosas han de ser prácticas. No deseamos elaborar políticas laboriosas y pesadas, sino crear sistemas que resulten prácticos y aplicables”.



Håkan Johansson, director financiero de BRIO, Suecia.

clientes es la clave de nuestro éxito. Nos ha llevado algo de tiempo, pero parece que hemos encontrado el camino ...”.

Por otra parte, Johansson aporta a su cargo como director financiero experiencia de un grupo de clientes totalmente distintos en un ámbito muy diferente: el forestal.

“Dentro del sector forestal con frecuencia los productos se venden a través de comerciantes y agentes. Cuentas con un grupo muy amplio de usuarios finales entre la población, pero con un riesgo muy ajustado entre el colectivo al que vendes directamente. El de los juguetes es un campo mucho más dinámico, pero también de riesgos mucho más amplios ...”.

Obviamente, el mundo de las carreras de caballos se basa completamente en el riesgo pero, señala Koskenniemi, es de esperar que el conocimiento de la pauta de comportamiento de los clientes ayude a mantener dicho riesgo en el lado de los postores, no de su compañía.

“A nadie le obligan a apostar. Todo depende de la forma en que la gente emplea los ingresos disponibles, y para ser capaz de prever esto un gestor de crédito debe poseer un buen olfato respecto al futuro”.

Agrega que otra necesidad interesante es el conocimiento de nuevos mercados. Finlandia, como muchas partes de Europa, ha asistido a la llegada de inmigrantes de Asia y otros lugares.

“Muchas de estas personas son muy trabajadoras y no tardan en abrir restaurantes y otros negocios que se convierten en potenciales propietarios para nosotros. El problema radica en que carecen de historial, por lo que dependemos en gran medida de la empresa de gestión de crédito para ayudarnos a comprender su situación”.



Laurent Carlier,
director financiero de
Befimmo, Bélgica.

UN BUEN GESTOR DE CRÉDITO: EL PUNTO DE VISTA DE INTRUM JUSTITIA



Kari Rahko, de Intrum Justitia Finlandia, brinda a sus clientes precisamente las habilidades que nuestro panel de expertos ha descrito. Desde su punto de vista, trabajando en la gestión de crédito y con gestores de crédito, tiene algunas ideas bien definidas sobre las cualidades que ha de poseer un buen gestor de crédito.

“Si el gestor trabaja en una empresa, investigará el mercado y estudiará lo que pueden hacer por sí mismos y qué subcontratar. Creo

que deben adoptar un enfoque local. Resulta imposible externalizar el puesto de un gestor de crédito de la empresa a otra persona de un país y cultura diferentes, como, por ejemplo, ocurre en el ámbito de la producción”.

Rahko señala que la posición general de Intrum Justitia es que, si el cliente es una compañía grande, debe haber un gestor de crédito que coordine las actividades de concesión de crédito de la empresa, aunque buena parte de ésta sea externalizada.

“La compañía necesita contar con alguien que supervise lo que está pasando. Si tienen un problema, entonces pueden acudir a nosotros, y normalmente podremos ofrecerles la solución más adecuada”.

Con este control interno, afirma, la externalización brinda numerosas ventajas al cliente.

“La política de crédito, por ejemplo, supone un problema para muchas compañías. A veces incluso desconocen su propia política o están tratando de actualizarla. Muchos de nuestros clientes se han beneficiado de nuestra ayuda en la formulación o actualización de su política de crédito. Dichos esfuerzos suelen rendir resultados mejores cuando se implica a un especialista externo”.

¿SABÍA QUE ...

... la prudencia no siempre es la mejor manera de ir adelante? No se arriesgue a perder una venta por culpa de estereotipos.

... la tendencia a la consolidación dentro del mercado minorista europeo está ejerciendo un gran impacto sobre muchas empresas? Los establecimientos familiares están cediendo paso a grandes centros comerciales, que a menudo soportan un riesgo inferior gracias a una posición financiera más sólida (de mayor tamaño), reduciendo el número total de clientes.

... son sus clientes habituales, no los nuevos, los que con mayor probabilidad presentarán problemas de pago? La solución: mantenga el mismo ojo crítico que cuando se convirtieron en sus clientes.

Mucho más allá de los techos de Berlín

Para el proveedor de servicios de Internet TWBI resulta esencial el desarrollo de su tecnología y la adaptación a las nuevas tendencias y mercados en transformación. Ahora bien, en lo referente a la gestión de crédito, TWBI confía en el conocimiento paneuropeo de Intrum Justitia.

TEXTO DIANA THIELE/FOTO HANS SCHERHAUFER

Con su servicio de Internet skyDSL, la empresa berlinesa TWBI (TELES Wireless Broadband Internet GmbH) se ha convertido en líder europeo en el ámbito de acceso a Internet unidireccional de banda ancha por satélite. TWBI patentó su tecnología skyDSL en 1999, creando el primer sistema que ofrece tecnología por satélite a clientes particulares y pequeñas empresas a precios asequibles. “Con skyDSL hemos desarrollado un acceso alternativo a Internet de banda ancha por satélite de amplia disponibilidad para buena parte de Europa, en especial en regiones rurales. Puede integrarse en la infraestructura de particulares y compañías sin tiempos de espera ni grandes inversiones”, señala Andreas Krüger, director ejecutivo de TWBI.

Con su servicio de Internet, TWBI opera en un mercado altamente competitivo impulsado por la innovación, debiendo adaptar en consecuencia el ritmo de su desarrollo tecnológico. La empresa no considera esto algo difícil, puesto que siempre ha confiado en sus iniciativas de desarrollo propias, donde las inversiones

tienen su recompensa. Pero para su gestión de crédito resultó fundamental no quedarse atrás en términos de respaldo profesional.

“Tan pronto como empezamos a operar en un mercado masivo, la necesidad de subcontratar nuestra gestión de crédito aumentó velozmente”, explica Andreas Krüger. “Con el sistema actual, nuestro departamento de cobros alcanzó su límite con rapidez. El proceso era demasiado complicado, requería demasiado tiempo y no era efectivo para los ingresos que suponía”.

TWBI comenzó también a sentir el impacto del deterioro en el comportamiento de pago del segmento de consumidores. Al recibir las solicitudes a través de Internet, la empresa siempre comprueba la solvencia del solicitante a partir de la información disponible, pero resulta imposible prever la incapacidad o falta de voluntad de abonar los pagos con sólo un control.

“Si operas en un mercado masivo siempre debes tener en cuenta cierta tasa de impago”, señala Andreas Krüger. “No obstante, queremos hacer todo lo que está en nuestras manos para cobrar los saldos a favor ya amortizados”.

Es así que se inició la colaboración entre TWBI e ►





Cuando las ventas empezaron a dispararse, Andreas Krüger, director de TWBI, se vio en la necesidad de impulsar la gestión de crédito.

Cómo funciona la colaboración entre TWBI e Intrum Justitia



Las tecnologías de TWBI se ajustan a las tendencias del mercado y el sector.



Abogados al éxito en Italia, Francia y Rusia.

Intrum Justitia hace cinco años, al confiar en la experiencia de esta empresa de gestión de crédito y encomendándole la gestión de cuentas a cobrar ya provisionadas.

“Con la misma rapidez que TWBI desarrolla su tecnología y se adapta a las tendencias del sector, Intrum Justitia adopta un enfoque igual de ágil y flexible a la hora de ajustar sus procesos de gestión de crédito a las circunstancias cambiantes que rodean a la compañía. La cooperación ágil y de socios de negocio con Intrum Justitia supuso una experiencia positiva desde el comienzo. Juntos repasamos los procesos aplicados en nuestro departamento de cuentas a cobrar, mejoramos numerosos aspectos y creamos rutinas más eficaces”, subraya Andreas Krüger.

Ellos emprendieron la siguiente fase de esta asociación. El incremento en el número de pagos pendientes

generados por las operaciones a escala masiva hubiera exigido una dedicación aún mayor de los empleados del departamento de cuentas de TWBI. En vista de la positiva experiencia se decidió encomendar a Intrum Justitia la gestión de cobro a nivel nacional.

¿Y qué opina el director ejecutivo de la situación y potencial de desarrollo dentro de su sector?

“La expansión de la banda ancha en Alemania sigue siendo esporádica”, declara Andreas Krüger.

Según las cifras oficiales, cerca de 1,2 millones de hogares alemanes confían en alternativas como skyDSL para acceder a Internet de alta velocidad. Sin embargo, Andreas Krüger eleva esta cifra a unos dos millones de hogares aproximadamente.

“A Berlín, por ejemplo, se le considera un estado federal desarrollado en lo que a DSL respecta, pero todavía existen áreas sin explotar en este ámbito”, explica.

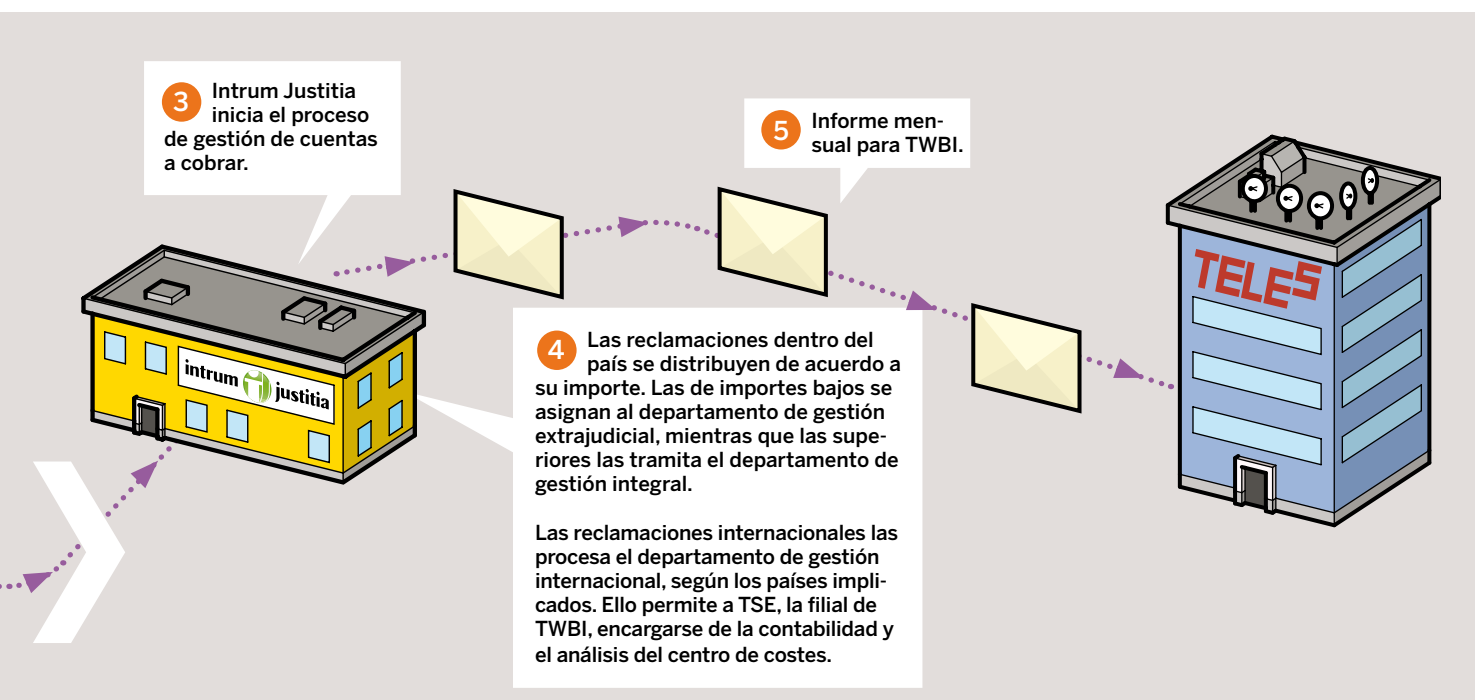


ILUSTRACIÓN SVENSKA GRAFIKBYRÅN

Ahora bien, el principal potencial se encuentra fuera de Alemania. Países de gran tamaño como Francia, Italia y España tienen un enorme potencial de crecimiento, al igual que el Este de Europa y, en particular, Rusia, por lo cual no es de sorprender que TWBI haya decidido concentrar sus esfuerzos en el continente europeo. Fuera de Alemania el servicio de Internet será comercializado por su filial, TELES skyDSL Europe B.V. (TSE), y por los denominados “socios principales”. En última instancia, todas las solicitudes procedentes de hogares y clientes extranjeros se coordinarán en Berlín. El centro de atención interno emplea a personas capaces de ofrecer información acerca del servicio en cinco idiomas. No obstante, aunque este método de comunicación opera de forma muy eficaz, no puede decirse lo mismo de los controles de solvencia de los hogares extranjeros previos a la firma de un contrato. Ello se debe fundamentalmente a las condiciones imperantes en los distintos países, que dificultan en extremo –por no decir imposibilitan– dichas comprobaciones. Las condiciones de pago y sistemas legales también se diferencian considerablemente en algunos casos, desde las prácticas internas a los principios legales, incluso en “áreas próximas geográficamente”. Por lo tanto, ¿no era lo más lógico para TWBI aprovecharse de la presencia en toda Europa de Intrum Justitia con vistas a la gestión de cobros internacionales? Se encuentra también actualmente en fase de negociación el suministro de información actualizada y fiable sobre el grado de solvencia de los nuevos clientes internacionales con objeto de facilitar también en este aspecto una solución satisfactoria a TWBI.

“Estoy convencido de que hemos hallado en Intrum Justitia un socio de confianza para nuestras actividades internacionales. Nuestra disposición geográfica coincide a la perfección con la presencia geográfica de Intrum Justitia. Nos beneficiamos de la gestión local de las cuentas a cobrar en el propio país en cuestión, pero manteniendo un contacto permanente con nuestro socio en Alemania”, comenta Andreas Krüger.

Colaborando codo con codo con TWBI durante un largo periodo y mediante el constante intercambio de información, Intrum Justitia es capaz de responder de un modo rápido y flexible a las necesidades cambiantes de la empresa.

“Gracias a nuestro sistema de colaboración y a la enorme experiencia que acumula Intrum Justitia solemos encontrar con una gran rapidez mejoras y soluciones satisfactorias en nuestro proceso de gestión de cuentas a cobrar. El proceso automático de transferencia de casos a Intrum Justitia nos ha permitido reducir considerablemente los tiempos de gestión, consiguiendo una transferencia de datos más segura. En particular nos beneficiamos del cobro de deudas ya amortizadas y de la eficiente tramitación de nuevos cobros pendientes”, señala Andreas Krüger. ▶

El impulso a las ventas internacionales es la dirección estratégica de TWBI.

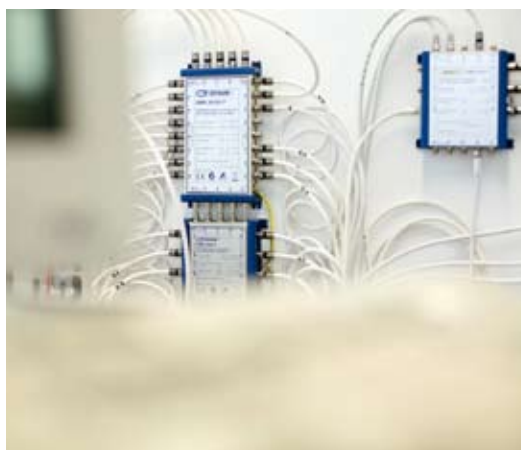


TWBI

- ▶ Con su servicio skyDSL, Wireless Broadband Internet GmbH (TWBI) proporciona un acceso a Internet ampliamente disponible de banda ancha vía satélite dentro de Europa. Ofrece una conexión rápida de Internet a todos los hogares, incluso en regiones que carecen de soluciones DSL por cable. SkyDSL puede integrarse en la infraestructura de particulares y compañías sin tiempos de espera ni grandes inversiones.
- ▶ Número de empleados: 40, de los cuales aproximadamente la mitad opera en el centro de atención interno que atiende las solicitudes de clientes actuales y potenciales.
- ▶ Número de clientes: en total, más de 110.000.



La experiencia paneuropea de Intrum Justitia es inigualable



Los servicios de Internet de TWBI contribuyen a conectar Europa.



"No escatimamos esfuerzos para cobrar hasta el último céntimo que se nos debe porque es un buen principio comercial y porque tenemos un espíritu igual de ambicioso que una compañía que inicia su andadura", afirma Paul Isbell, director ejecutivo de Tecnologías de la Información de Verizon Communications.

Resulta fundamental un enfoque integral sobre las expectativas de los clientes en toda su experiencia del proveedor de servicios móviles, sostiene **Paul Isbell**, de Verizon.



TEXTO DAVRELL ROBERTS/FOTO WILLIAM VAZQUEZ

“Los clientes deben estar satisfechos – hasta con sus facturas”

¿Podría describir su sistema de gestión de crédito?

“Nuestras operaciones de facturación están altamente automatizadas y son extremadamente precisas y predecibles.

“Raras veces nos vemos obligados a reiniciar un proceso de facturación. A fin de asegurarnos de que la incorporación de nuevas características y tecnologías no interfieran en nuestra labor las comprobamos exhaustivamente antes. Los controles regresivos son obligatorios con las nuevas funciones. Se requiere una estricta disciplina para garantizar que cualquier error sea atajado antes de producir un lote. En cierta manera es como un confitero ante el riesgo de arruinar una fórmula magistral. Lo último que deseas es sacar a la calle 50 millones de golosinas que nadie quiera tomarse.

“Todos los pagos por cheque son escaneados ópticamente y consignados contablemente con una mínima intervención humana. Tras la recepción del pago, en un plazo de 24 horas el 99,99% de éstos ya se han conciliado en las cuentas”.

¿Cómo afecta a las decisiones de gestión de crédito la lucha por los clientes en un sector tan competitivo como el suyo?

“Cuando los clientes empiezan a retrasarse con los pagos los llamamos, les enviamos mensajes electrónicos y les remitimos avisos de pago por correo ordinario. Dichos avisos van en un sobre con un aspecto algo diferente. Si alguien se ha quedado en el paro o tiene dificultades, tratamos de ofrecer una solución para extender los pagos, reduciendo el nivel de intereses en caso necesario. Sin embargo, insistimos en que atiendan los pagos en curso conforme a la normativa de cada estado. Los consumidores respetan nuestra necesidad de tener condiciones de pago.

“Siempre tenemos en consideración el historial. Las personas con facturas sin pagar que se cambian a T-Mobile o a AT&T no pueden ocultar su deficiente conducta crediticia”.

¿En qué fase de eliminación del papel se halla Verizon?

“Todos nuestros clientes pueden acceder a Internet para obtener información sobre sus facturas. Actualmente realizamos más de 9 millones de transacciones electrónicas al mes, pero a las personas, digamos, de la generación de mis padres no la forzamos a facilitar su número de tarjeta de crédito por Internet o teléfono si no se sienten cómodos suministrando este tipo de información. El cliente debe sentirse satisfecho con todo el paquete de producto, incluida la facturación.

“A menudo el cambio en el método de facturación se realiza con mayor facilidad al sustituir el producto y la tecnología. Resulta más sencillo abolir el papel cuando pasamos al cliente del cable de cobre al cable de fibra óptica”.

¿Cómo afrontan los clientes la crisis de las “hipotecas basura” en Estados Unidos?

“Hace poco vi a un hombre en India subido a una mula con un teléfono móvil. Vivimos en la era de la comunicación y casi todo el mundo necesita estar conectado a su teléfono, a la televisión o a Internet. Los consumidores pueden limitar sus salidas a restaurantes, pero deben permanecer conectados. Ofrecemos servicios esenciales a un precio ventajoso.”

¿En qué se diferencia el método de facturación B2B?

“Tenemos clientes de gran tamaño con miles de usuarios que nos pagan con un cheque único a final de mes. Algunas entidades realizan centenares de pagos independientes. Nos ajustamos a las necesidades de los

clientes, tanto en el sector público como en el privado. Si desean todos sus registros en CD se los suministramos. Si quieren remitirnoslos, podemos gestionar archivos de Excel para una conciliación contable. Hemos invertido en tecnología capaz de resolver estas situaciones sin necesidad de recurrir a un ejército de administrativos”.

Salta a la vista que le encanta su trabajo y los retos asociados a la gestión de crédito. ¿Qué hace en su tiempo libre?

“Trabajo bastantes horas durante la semana (risas), pero me aseguro de ir al gimnasio para ejercitarme. Ésta es mi adicción. El resto del tiempo disponible lo dedico a mi familia. Tengo dos hijos y cualquier actividad en la que estén implicados en ese momento se convierte también en mi hobby”.

LOS 5 PUNTOS CLAVE DE PAUL ISBELL

1. No olvidar nunca que una facturación y cobro de deudas eficaz es la base para una entrada de ingresos fiable que genere valor para los accionistas.

2. Facilitar al cliente la información solicitada para entender su factura.

3. Ser flexible en la adaptación a los medios de pago y conciliación del cliente.

4. Tomar las decisiones de facturación, crédito y cobro de deudas conforme a un programa específico.

5. No modernizar nunca por el mero hecho de cambiar. Asegurarse de que existe un plan de negocio para sustituir algo que funciona bien.

¿Por qué les cuesta tanto a **LOS ITALIANOS** **PAGAR A TIEMPO?**

Aunque el crecimiento económico italiano no ha estado a la cabeza del continente, sí que ha mostrado ciertos indicios de mejora en los últimos años. Ello podría llevarnos a pensar que los italianos tendrían un mejor perfil de riesgo. Pero no es así, sino al contrario: ahora tardan más en pagar sus facturas.

TEXTO RUSSELL J.T. DYER/FOTO GETTY IMAGES

A parte de un ligero crecimiento económico, el desempleo ha caído en Italia hasta el 6,5%, es decir, un punto por debajo de la media comunitaria durante ese mismo período. Con este alza en la tasa de ocupación uno estaría tentado a pensar que pagar el saldo de las facturas resultaría menos complicado y, por lo tanto, más ágil. Pero no. De acuerdo con el European Payment Index (EPI) de Intrum Justitia, que informa de las tendencias en la gestión del crédito a nivel internacional, las estadísticas demuestran que los italianos se han vuelto más lentos a la hora de abonar sus cuentas: “A diferencia de años anteriores, todas las regiones evidencian una tendencia positiva. La única excepción es... Italia. Éste es uno de los pocos países donde se ha incrementado el riesgo de impago”.

Entonces, ¿por qué los italianos tardan más en pagar pese a su bonanza económica y a los niveles de empleo más altos?



Los italianos suelen ser prácticos en el aspecto financiero

Para contestar a esta pregunta, Intrum Magazine habló con dos expertos en este tema en Milán, el centro de la banca y las finanzas de Italia. Tiziana Peverelli, que trabaja en una importante empresa italiana de tarjetas de crédito, comenta, partiendo de sus observaciones, que “muchos italianos tienden a pecar de inexpertos a la hora de manejar sus tarjetas de crédito. Buena parte de ellos las utilizan desde hace poco y aún no están familiarizados con el nivel de autocontrol necesario para gestionar el crédito a corto plazo”. Añade que las tarjetas de crédito, o incluso de débito, son algo que en Italia ha adquirido popularidad sólo en los últimos años. De hecho, la mayoría de los italianos suelen abonar sus facturas en metálico en la oficina de correos, y no mediante cheque, correo postal o acudiendo a un banco.

“Por eso no me sorprende”, comenta Peverelli, “que a los italianos les cueste trabajo ajustarse a un estilo de vida con crédito a corto plazo”.

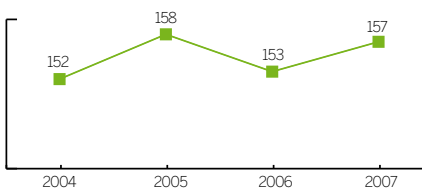
Conversando con Federico Ra- ▶



Los italianos, este pueblo amante del diseño, se están habituando rápidamente a las tarjetas de crédito, pero la inexperiencia en la gestión de crédito a corto plazo está originando problemas de morosidad.



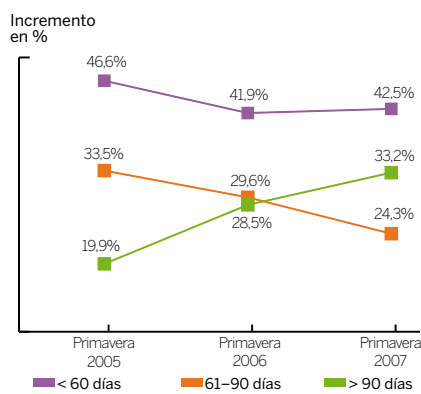
ÍNDICE DE RIESGO *



El índice de riesgo evidencia la tardanza de los italianos a la hora de saldar sus facturas

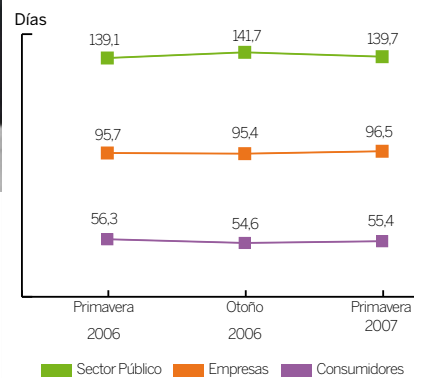
*Índice de riesgo: 100 puntos indica que no existe riesgo crediticio asociado. 101-124 puntos señala que se debe actuar con precaución e implementar mecanismos de control. A partir de 125 puntos las medidas para reducir el perfil de riesgo adquieren más importancia, mientras que de 175 en adelante se convierten en una necesidad absoluta.

AUMENTO DEL NÚMERO DE FACTURAS VENCIDAS



Período medio de pago: 73 días.

PLAZOS DE PAGO





Pagar las facturas es algo inherente a la cultura italiana

jola, catedrático de la Università Cattolica de Milán y director del Centro de Tecnologías de Información Financiera de la mencionada universidad, coincide con las apreciaciones de Tiziana Peverelli, pero agregando que buena parte de la deuda a corto plazo contraída por los italianos no deriva sólo de las tarjetas de crédito, sino fundamentalmente de los créditos que les ofrecen los minoristas para la adquisición de bienes de consumo (por ejemplo, tiendas de electrodomésticos y artículos electrónicos).

“Los italianos suelen ser prácticos en el aspecto financiero y se muestran dispuestos a comprar objetos nuevos, como una lavadora u otro producto doméstico. Mientras que la mayoría aún no posee una tarjeta de crédito y, por lo tanto, carece de experiencia sobre los instrumentos de crédito a corto plazo, a menudo se les convence para suscribir préstamos a corto plazo destinados a la compra de estos productos para el hogar”.

Rajola añade que “cabe destacar que más del 80% de la deuda a corto plazo de los italianos proviene y es incitada por empresas extranjeras deseosas de vender sus productos y prestar su dinero a consumidores inexpertos”. El informe del European Payment Index indica también que, si bien los italianos se demoran más en el pago, su riesgo crediticio en lo referente al impago no ha empeorado. A este respecto, Peverelli señala lo siguiente: “Los italianos son muy

buenos ahorradores. Si no son capaces de liquidar una factura con sus ingresos, lo terminarán haciendo de sus ahorros, aunque se muestren reacios a emplear el dinero ahorrado para sus gastos cotidianos. Ése es precisamente uno de los factores que los convierte en buenos ahorradores. Pagar las facturas es algo inherente a la cultura italiana”.

A tenor de estas observaciones se diría que el riesgo de impago en Italia debería mejorar a corto plazo, a partir de la experiencia. Sin embargo, esta suposición resulta fallida en el sentido de que mientras que hay muchos italianos que están aprendiendo a gestionar su crédito a corto plazo, otros muchos más se dotarán en los próximos años de sus primeras tarjetas de crédito o firmarán sus primeros pagarés a corto plazo por productos de consumo. Es decir, los números negativos continuarán probablemente unos años más antes de que pueda esperarse una mejora en este aspecto.

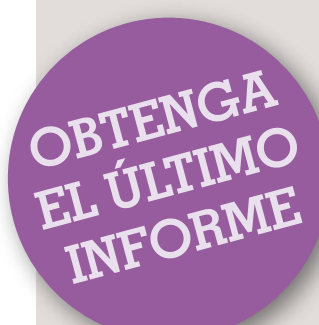
Entonces, ¿qué hay del evidente crecimiento de la economía italiana? ¿Existen otros factores ocultos en los números que contribuyan a la incongruencia respecto al riesgo de impago? Federico Rajola apunta a otro factor de importancia, a saber, la transición desde la lira, la antigua moneda italiana, al euro. Aunque el euro fuera anunciado como una cornucopia económica, algunas voces sostienen que

la realidad es bastante diferente. Según Rajola, “el tipo de cambio de la lira (si todavía existiera) respecto al euro casi se habría duplicado desde que Italia adoptara la moneda europea.

“En esencia, la valoración de una moneda ofrece un indicador del estado y el poder adquisitivo de una economía”.

Federico Rajola sugiere que el euro no ofrece una imagen precisa de las condiciones reales de la economía italiana ni del poder adquisitivo de los italianos. Se trata de otra disparidad que los italianos han de afrontar, otro factor que afecta a la gestión de sus créditos.

En resumen, puede ser sólo cuestión de tiempo el que los italianos sepan cómo gestionar mejor sus créditos a corto plazo, así como para que más personas soliciten créditos y a su vez comiencen el proceso de aprendizaje. Si la evaluación económica del Dr. Rajola es correcta, puede requerirse aún más tiempo para que Italia alcance un crecimiento económico estable y verdaderamente a largo plazo. Hasta este momento, los acreedores que ofrezcan crédito a los consumidores italianos no tendrán más remedio que ser indulgentes durante este período de transición. Deberán recordar y consolarse con la idea de que los italianos, por lo general, saldan sus deudas, aunque en ocasiones puedan tardar en hacerlo. ▀



La fuente: European Payment Index

► Obtenga las últimas cifras sobre el comportamiento de pago de las empresas y los consumidores europeos con el European Payment Index de Intrum Justitia, un informe anual que estará disponible en su nueva edición a principios de junio. Dicho informe es el resultado de una encuesta distribuida en más de 20 países europeos, que engloba a varios miles de empresas.

CÓMO CONSEGUIR EL INFORME

Envíe un e-mail con su nombre, el nombre de su empresa y la dirección a marketing@es.intrum.com

La Comisión Europea trabaja en la Ley de Pequeñas Empresas

Como consecuencia de una iniciativa presentada el año pasado por Nicolas Sarkozy, el presidente francés, que instaba a la promulgación de una ley europea sobre pequeñas empresas, al estilo norteamericano ("SBA" por sus siglas en inglés), la Comisión estudia actualmente la manera de mejorar el clima corporativo entre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) con el objetivo de incluirlo en una ley comunitaria relativa a las empresas de pequeño tamaño.

La SBA, cuya entrada en vigor está prevista para el 11 de junio, se dirige específicamente a disminuir el papeleo, extender el acceso de las pymes a los programas europeos, aumentar su cuota de contratos públicos y reducir las trabas a las actividades transfronterizas, así como a examinar el modo en que las políticas fiscales afectan al crecimiento de las pymes.

El comisario europeo de industria, Günter Verheugen, ya ha apuntado hacia su contenido, rechazando, por ejemplo, una de las características principales de la normativa estadounidense, que reserva una cuota del 23% de las licitaciones públicas a las pymes.

No obstante, temas como las demoras en el pago serán recogidos en la SBA, puesto que la Comisión reconoce ahora en mayor medida que este problema crucial supone una amenaza para la prosperidad de las pymes. La Comisión ha solicitado a Intrum Justicia que le comunique sus sugerencias y recomendaciones sobre el modo de incluir este aspecto dentro de la ley.

La Comisión ha señalado asimismo que la norma refleja la diversidad del colectivo de pymes (compuesto, entre otros, por negocios pequeños y artesanales, empresas de economía social y pymes familiares), todas ellas con potencial para fortalecer el crecimiento europeo. Al mismo tiempo, sin embargo, la Comisión ha dejado claro que es igualmente importante que los estados miembros redoblen sus esfuerzos por otorgar una mayor prioridad a las estrategias para pymes en sus respectivas agendas políticas.



6 METAS

Logros con la Ley de Pequeñas Empresas

- ▶ Situar a las pymes y a la iniciativa empresarial a la vanguardia de la sociedad, introduciendo iniciativas destinadas a reducir la presión normativa sobre las pymes.
- ▶ Facilitar el acceso al Mercado Único/licitaciones públicas.
- ▶ Apoyar el acceso de las pymes a la financiación y la innovación – contribuir a ofrecer los recursos financieros y humanos

- necesarios para el desarrollo de las pymes.
- ▶ Mejorar la implementación de los principios de política sobre pymes en la UE.
- ▶ Examinar de qué modo repercuten las políticas y prácticas tributarias sobre el crecimiento de las pymes.
- ▶ Proponer un estatuto para las empresas privadas europeas que simplifique las operaciones internacionales de las pymes.

Diferentes puntos de vista

Las pequeñas empresas no deben conformarse con menos que una ley jurídicamente vinculante que ofrezca una base sólida a las políticas para pymes en los próximos años, a juicio de Andrea Benassi, secretario general de la UEAPME (Asociación Europea del Artesanado y la Pequeña y Mediana Empresa), que también insistió en la aplicación de un verdadero principio de "pensar primero en pequeño", por el que las empresas de pequeño tamaño sean tratadas como la regla, y no como excepción, en la elaboración de políticas a nivel tanto comunitario como nacional. Benassi ha apremiado a las instituciones europeas y a la futura presidencia francesa (ju-

lio-diciembre de 2008) a concluir la iniciativa para finales de 2008. "La Ley de Pequeñas Empresas es una oportunidad que no podemos desaprovechar para que el debate político sobre las pymes pase definitivamente de la retórica a la acción", añadió.

La capacidad de las pymes a la hora de competir en un mercado global cada vez más reñido se ve dificultada por un complejo marco normativo y la actitud poco propicia hacia dichas empresas por parte de actores claves, tanto en el ámbito público como privado, así como de la sociedad en su conjunto. Así opina al menos Arnaldo Abruzzini, secretario

general de Eurochambres (Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas). La Ley de Pequeñas Empresas (SBA) puede dar respuesta a la mayoría de estas preocupaciones asociadas con las pymes. No obstante, Eurochambres invita a la Comisión a una reflexión profunda sobre el marco legal que va a hacer vinculante la ley.

"Pedimos a la Comisión que sea ambiciosa, yendo más allá de la SBA norteamericana y no quedándose en un mero plan de acción o unos estatutos. Necesitamos acciones, objetivos comunes y avances para cambiar la realidad de las empresas de pequeño tamaño sobre el terreno".

Texto de Günter Verheugen, comisario europeo de Industria.

"Considero que mi principal misión consiste en promover un cambio de mentalidad: convencer a los responsables políticos de que las estrategias sobre pymes ofrecen una rentabilidad extraordinaria. Convencer a economistas y medios de que la política sobre pymes es un tema fundamental, aunque cada pyme en sí no suponga tanto. También he tratado de convencer a las propias pymes de que deben ser mucho más activas y defender sus intereses de una manera mucho más firme.

"Hemos optado por el término 'ley', bastante inhabitual dentro del lenguaje jurídico comunitario, a fin de evidenciar el carácter único de esta iniciativa. Será una combinación de acciones legislativas, compromisos políticos y medidas específicas. Con un poco de suerte rellenaremos de un golpe las lagunas pendientes y resolveremos los problemas que aún padecen las pymes".

AGENDA

3 – 6 junio SIL en Barcelona

El Salón Internacional de la Logística y de la Manutención es el punto de encuentro de toda la actividad logística del Sur de Europa, la cuenca del Mediterráneo, en especial los países del Magreb, Iberoamérica y el Sudeste Asiático. Tras nueve ediciones, el SIL se ha convertido en el gran certamen ferial de la logística y del transporte en España. El encuentro tendrá lugar en el recinto de Gran Vía de la Fira de Barcelona

4 – 5 junio ExpoManagement en Madrid

La empresa HSM organiza la 6ª edición del Mayor Congreso y Exposición de Management de nuestro país, donde los líderes más respetados de la actualidad, compartirán conocimiento, talento e inspiración con más de 2.000 directivos. El evento propone una gran variedad de actividades, como la posibilidad de asistir al ciclo de conferencias, visitar la librería oficial del evento o llevarse firmados los libros de los expertos más aclamados. El encuentro tendrá lugar en el Palacio Municipal de Congresos Campo de las Naciones.

10 – 11 junio IMEX – Impulso Exterior

La 6ª edición de la Feria de Negocio Internacional, Inversiones y Servicios para la Internacionalización de las Pymes se convierte este año en feria oficial de IFEMA y tendrá como país invitado a México. Como siempre, con el objetivo de ofrecer información sobre los temas de actualidad de la exportación, fomentar los negocios en el exterior, promover la inversión en nuevos mercados internacionales y contribuir activamente con el crecimiento de la empresa, a la mejora de su competitividad y al éxito en terceros mercados.



Intrum Justitia estrena oficinas para dar mejor servicio

Intrum Justitia ha llevado a cabo la ampliación de sus oficinas de Madrid y Barcelona, además de incorporar a nuevos profesionales dentro de su plantilla. En el caso de la oficina de Barcelona, ésta ha reforzado el equipo comercial y de atención al cliente y ha incrementado el espacio para fortalecer el área de gestión.

En concreto, el 1 de febrero el equipo de Barcelona se trasladó, sin moverse del edificio, a otra oficina que dispone de más de 400 m².

El nuevo espacio tiene capacidad

aproximada para 60 puestos, más del doble que antes del cambio.

Asimismo, la oficina de Intrum Justitia en Madrid también está de estreno: la Dirección General, junto a los departamentos de Recursos Humanos, Financiero, Ventas y Atención al Cliente, se ha trasladado de la planta 14 a la planta 7, en el mismo edificio de la calle Juan Esplandiú. De esta manera, los 1.500 m² de la décima cuarta planta quedan dedicados al área de operaciones, así como al departamento de sistemas, el cual se encarga

de prestar servicio y apoyo continuado para que ningún error informático impida su buen funcionamiento.

De esta manera, tanto en la capital como en la ciudad condal, el área de operaciones dispondrá de más espacio para poder incrementar sus recursos, tanto de back como de front office, y así mejorar la capacidad y calidad de las operaciones. Asimismo, la ampliación de la plantilla de Intrum Justitia se centra en este departamento, en aras de dar un óptimo servicio.

Se prevé que la vivienda continúe bajando en 2008

La sobreoferta y el recrudescimiento del crédito, con el Euríbor en su nivel más alto de los últimos ocho años y subiendo, ha frenado en seco el mercado de la vivienda tras años de bonanza. Después de que el INE

confirmase el pasado abril que el precio de los pisos había aumentado por debajo de la inflación, lo que en realidad significa una pérdida de valor de los inmuebles, el futuro a corto plazo será complicado para

un sector que ve como, por un lado, las ventas caen un 72%, y por otro, que las previsiones apuntan a un abaratamiento de las casas del 2,2% a lo largo de 2008.

Fase de migración hacia la SEPA

Ante el nuevo escenario de pagos en el mundo financiero, este año comienza también en España la migración hacia la SEPA. La Zona Única de Pagos en Euros (SEPA) nace para superar la actual fragmentación en los procesos de pago dentro de Europa, ya que servirá para que ciudadanos y empresas puedan hacer y recibir pagos en euros con las mismas condiciones.

Gracias a la SEPA, se culminará la existencia de un mercado único en la Unión Europea que se inició con la introducción del euro. Con este proyecto se mejorará la eficiencia de los procesos de ejecución de pagos entre los países de la Eurozona, y se desarrollarán una serie de estándares comunes para dichos países, con el fin principal de eliminar las diferencias entre los pagos nacionales y transfronterizos.

El sector bancario europeo creó en 2002 el Consejo Europeo de Pagos (EPC) como órgano de representación. El EPC determinó que, para alcanzar los objetivos de la SEPA, sería necesario transformar los sistemas de pago nacionales, que deberían perder su carácter local. Esta circunstancia facilitará los procesos de consolidación del mercado de pagos en la Eurozona.

Durante 2006 y 2007 han tenido lugar las dos primeras fases del proyecto establecidas por el EPC, la de diseño



y preparación, y la de implantación y despliegue. Durante la tercera fase, que ha empezado en 2008 y durará hasta 2011, la comunidad bancaria española asistirá a los clientes en las necesidades derivadas de la migración, a la vez que ampliará las operaciones susceptibles de migrar.

Estas acciones se encuadran dentro del Plan Nacional de Migración a la SEPA, que marca los principales hitos a alcanzar por la comunidad española y facilitará la transición ordenada hacia el nuevo escenario de pagos. Más información en: www.sepaesp.es

130.000
toneladas menos de CO2 en la atmósfera en 2007 gracias al Plan Prever, que cerró el año con 293.000 operaciones.

La cifra de negocios del sector servicios creció un 5,8 por ciento

Las últimas estadísticas del INE indican que el sector servicios creció un 5,8 por ciento en noviembre de 2007 con respecto al mismo mes del año anterior. Todos los sectores han contribuido a este crecimiento, siendo el sector de Servicios a empresas, con una tasa del 9,1 por ciento, el de mayor incremento. Le siguen los sectores de Turismo (6,5 por ciento), Tecnologías de la información (6,4 por ciento), Comercio (5,5 por ciento) y Transporte (4,6 por ciento).

Las matriculaciones de turismos cierran 2007 a la baja

Un total de 1.614.846 turismos se matricularon el pasado año en España, lo que supone un descenso del 1,2 por ciento con respecto a 2006, según datos difundidos por la patronal Anfac. Para 2008, los fabricantes estiman que continuará descendiendo la venta de turismos y se matricularán alrededor de 1,6 millones de unidades.

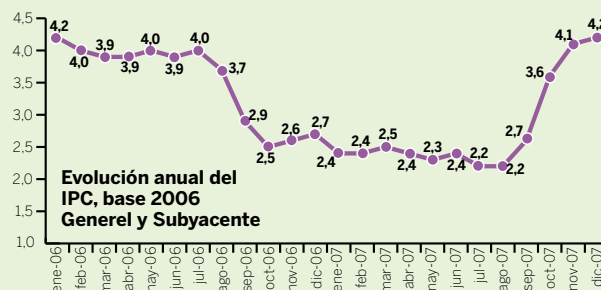
Las remesas alcanzan un récord

Las remesas que los inmigrantes en España envían a sus países de origen batieron un nuevo récord el año pasado rebasando los 8.000 millones de euros, según anunció la Secretaría de Estado de Inmigración. En este sentido, España se sitúa a la cabeza de los países europeos emisores, seguida de Alemania y Francia.

La inflación aumentó un 4,2 por ciento al cierre de 2007

El IPC, principal indicador de la inflación, creció un 4,2 por ciento en el conjunto de 2007, lo que supone su tasa más elevada desde enero de 2006. De los doce grupos que componen la cesta de la compra, los que más vieron subir los precios el año pasado fueron los de transporte (7,1 por ciento) y los alimentos y bebidas no alcohólicas (6,6 por ciento).

FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA



Publicación del nombre de las agencias de cobro deshonestas

► La Asociación de Servicios Crediticios (CSA) del Reino Unido ha anunciado que hará más por difundir los nombres de aquellos miembros que sean expulsados de su organización. En su afán por salvaguardar la reputación del sector de gestión de cobros, entre llamamientos hacia un mayor grado de escrutinio, la CSA expulsa al año a uno o dos de sus miembros por vulnerar repetidas veces las directrices fijadas por dicha asociación. Kurt Obermaier, director ejecutivo de la CSA, relató a Credit Today que dicha organización pretende en primer lugar asegurarse de que las agencias poco honestas no sean admitidas, pero que además, hará público el nombre de aquellas que dañen la buena reputación del sector.

Chateando con los deudores

► El equipo holandés de Intrum Justitia explora el potencial de Internet con una iniciativa única, una línea de chat específicamente para consumidores dentro de su sitio web.

“Nuestro foro ha cosechado un tremendo éxito entre los visitantes de nuestro sitio, atrayendo unos 45 chats sólo los primeros cuatro días”, comenta Wendy Gardien, del equipo de Intrum Justitia Países Bajos.

La página holandesa de “Fair Pay Web” incluye una herramienta de pago en línea denominada Ideal, que permite a las personas hacer una transferencia desde su propio banco a la cuenta bancaria de Intrum Justitia. Las personas también pueden ver si está conectado cualquiera de los gestores de IJ Países Bajos.

“Esta novedad forma parte de nuestro compromiso de marca de comprender a las personas y el modo en que prefieren comunicarse con nosotros, demostrando al mismo tiempo cómo dicho conocimiento promueve la innovación”, señala Wendy Gardien.

Intrum Justitia, consecu

El compromiso de marca de Intrum Justitia se centra en ofrecer servicios y productos que ayuden a todos nuestros clientes, tanto grandes como pequeños, a beneficiarse de colaborar con nosotros. Se trata de un compromiso que engloba nuestros valores, nuestra misión y nuestra visión de lo que somos, lo que queremos ser y cómo actuar para conseguirlo. Debajo explicamos cómo, junto con nuestros clientes, pretendemos transformar un sector tradicional a través de un nuevo enfoque impulsado por las necesidades de nuestros clientes.

1. El corazón de una marca

Las empresas de éxito de hoy en día buscan ofrecer servicios impulsados por las expectativas de los clientes en lugar de imponer a éstos soluciones prefabricadas. Intrum Justitia ha pasado el último año desarrollando un nuevo compromiso de marca que ayudará a definir y orientar a la compañía en su relación con los clientes.

Tras reconocer que el sector del crédito, tradicionalmente reacio a cuestionar las pautas de comportamiento imperantes, se encuentra en fase de transición, Intrum Justitia examinó detenida y concienzudamente los elementos concretos que reierten en valor para los clientes de los distintos mercados europeos.

“Hemos aprovechado las experiencias, talento y capacidad de innovación acumulados por millares de personas, tanto a nivel interno como externo, con objeto de definir un compromiso de marca para nosotros mismos, un compromiso distintivo, veraz y que aporte mayor valor a nuestros clientes”, señala Michael Wolf, consejero delegado de Intrum Justitia.

“El resultado final es lo que denominamos nuestro nuevo compromiso de marca, que creemos comprende perfectamente el espíritu de nuestro tiempo respecto a las exigencias de nuestros clientes, así como a la relación de éstos con sus propios clientes, cuyas expectativas no cesan de incrementarse”.

2. Acerca de ser impulsados por las necesidades de los clientes

Asegurar a un cliente que la empresa es fantástica no es suficiente, sobre todo a largo plazo.

“Tienes que actuar a partir de las necesidades de los clientes y de la cartera de clientes de éstos. Es algo que hemos de demostrar y probar cada minuto del día, en todas las maneras y todas las ocasiones en que nos relacionamos con el cliente. Cumplir el compromiso de marca de Intrum Justitia significa permanecer fieles a nuestros fines y valores fundamentales”, comenta Michael Wolf.

3. Un examen a conciencia

Todas las empresas deben plantearse de vez en cuando preguntas tan importantes como “¿cuál es nues-

tro papel en la sociedad?” o “¿qué se echaría en falta si dejáramos de existir?”, es decir, “¿por qué habría de preocuparle a alguien?”.

Ésta es precisamente la premisa que utilizó Intrum Justitia al emprender su viaje de exploración en pos de la esencia de la propia compañía.

Tras meses de dificultosos estudios y análisis, Intrum Justitia encontró la respuesta en el convencimiento de que puede y debe actuar como catalizador de una economía sana, impulsando los negocios y ayudando a crear economías con un buen estado de salud, haciendo más simples, seguras y justas las operaciones entre particulares y empresas. Facilitar que el dinero cambie de manos mediante la reducción del riesgo de impago contribuye a generar un mayor volumen de operaciones, lo cual beneficia a la sociedad, a las empresas y al desarrollo de las operaciones comerciales.

Se ha llegado a la conclusión de que el papel de Intrum Justitia no se limita al cobro de las deudas contraídas por unas personas respecto a otras, sino que también ha de brindar soluciones financieras que estimulen y promuevan el comercio y los negocios.

Intrum Justitia se emplea activamente por una mayor concienciación en pro de una gestión de crédito y un comportamiento de pago adecuado. Un conjunto de oficinas de Intrum Justitia repartidas por toda Europa se esfuerza en la promoción de la formación financiera entre la población, especialmente con los adolescentes (a través de proyectos escolares, carpas informativas, anuncios en televisión, etc.). El objetivo es sensibilizar en favor de un comportamiento racional en relación al gasto y sobre cómo manejar ingresos y gastos de un modo responsable y sensato a fin de evitar contraer deudas que no se puedan controlar.

4. Del dicho al hecho

Intrum Justitia ha resuelto trabajar



¡El color es verde! La nueva identidad corporativa de Intrum Justitia refleja la pasión por la innovación en un sector tradicionalmente conservador.

ente con su discurso de marca



El compromiso de marca de Intrum Justitia se fundamenta en una alianza con sus clientes ... y con los clientes finales de éstos.

sin descanso poniendo en ello todo su corazón, cerebro, agallas, manos y pies.

El corazón de la empresa y su oferta se basa en comprender a las personas, a su equipo, a sus clientes y a los clientes de los clientes, así como los factores de éxito determinantes que sustentan su negocio. Desarrollar nuestras habilidades para constantemente aprovechar nuestros conocimientos y transformarlos en soluciones innovadoras a problemas de la vida real. Tener agallas o coraje significa no sólo implicarse en los desafíos que propone el mercado, sino, incluso en ir más allá para solventar las preocupaciones financieras tanto de los clientes de Intrum Justitia como de los clientes de éstos, lo que a menudo supone una situación delicada. Acompañar el discurso de la empresa con manos y pies significa marcar claramente la diferencia ofreciendo los mejores resultados.

5. Transformando el conocimiento en soluciones de productos y servicios "nuevos"

Los servicios de gestión de crédito, incluida la gestión de cobro, son la base de las soluciones de Intrum Justitia. Sin embargo, nuestro nuevo compromiso de marca va un paso más allá.

Este compromiso supone el traslado de la empresa a un mundo donde lo

importante no es sólo hacerlo sino en CÓMO se proporcionan dichas soluciones. Intrum Justitia está convencida de que capacitar a su equipo con conocimientos financieros, de negocios y sobre la naturaleza de las personas puede resultarle aún más valiosa a sus clientes de cara al futuro.

"Lo que pretendemos es aprovechar el conocimiento que poseemos de los clientes finales de nuestros clientes para ofrecer soluciones que optimicen los resultados, generen oportunidades comerciales y fortalezcan las relaciones.

"Sabemos que hacer negocios requiere tiempo y dinero. Por eso pondremos todo de nuestra parte para impulsar las operaciones comerciales, generar valor a nuestros clientes, y comprender mejor que ningún otro tanto sus necesidades como las de aquellos con quienes hacen negocios. De esta manera seremos capaces de proporcionar soluciones de valor".

6. ¿Qué hace falta para forjar una empresa orientada y perfectamente alineada con las estrategias de cliente?

La habilidad esencial de Intrum Justitia reside en su comprensión sobre las personas, sobre la forma en que las personas piensan y reaccionan, tanto externa como internamente. Es por esto que la compañía continuamente busca atraer, desarrollar y mantener a

las mejores personas del mercado.

Los cambios no ocurren de un día para otro. Debido a ello, se requiere también de coraje, perseverancia y una fe inamovible en nuestra capacidad de ayudar a nuestros clientes a alcanzar mejores niveles de rentabilidad como una empresa sólida y unida con presencia en toda Europa. ▶

SERVICIOS Y VENTAJAS DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO

Intrum Justitia ofrece soluciones integrales de gestión de crédito prestando un adecuado asesoramiento y apoyo a los clientes, lo que permite a éstos optimizar sus operaciones comerciales. La gestión de crédito consiste en prospección y segmentación, con la reducción del riesgo a partir de datos relevantes. También incluye la eficiencia en el pago, desde la financiación y facturación hasta la notificación y contacto con los clientes, pasando por el proceso final de cobro. Una gestión de crédito sistemática aumenta el factor de éxito y tiene un efecto contrastado sobre la rentabilidad.

LOS VALORES DE INTRUM JUSTITIA:

COMPRENDEMOS A LAS PERSONAS

– porque las relaciones son más importantes que nunca. La cartera de clientes de nuestros clientes debe ser cuidada y tratada de modo que permita fomentar la relación, algo que a la larga resulta más provechoso para nuestro cliente. Comprendiendo a las personas aumenta el nivel de éxito en la labor que desempeñamos.

SOMOS INNOVADORES

– porque en un mundo tan complejo necesitas del conocimiento para hallar soluciones simples pero que estimulen la efectividad y hagan las cosas más fáciles a nuestros clientes y a los clientes de éstos.

COMPROMETIDOS CON EL RETO

– porque nos enfrentamos a menudo a situaciones delicadas. Ya sea por las dificultades financieras de nuestros clientes o la de los clientes de éstos. Debemos plantar cara a este desafío y resolverlo, poniendo todo nuestro empeño y con una firme implicación.

MARCAMOS LA DIFERENCIA

– porque ser grande y robusto no basta. Lo importante en todos los casos es nuestro desempeño. Un rendimiento excelente trae como resultado una excelente implicación con las personas a las que servimos y con la sociedad en que vivimos.

IMAGINE UN MUNDO

SIN
DEUDAS,
QUIEBRAS,
PREOCUPACIONES FINANCIERAS.

www.intrum.com

TRABAJAMOS PARA ELLO.

intrum  **justitia**

Better business for all