

# Intrum

MAGAZINE

LA REVISTA  
DE GESTIÓN  
DE CRÉDITO DE  
INTRUM JUSTITIA

Nº 2 | 2009

## GUÍA DE CMS

Mejore el flujo de caja con una gestión de crédito más inteligente

## EL DERRUMBE ISLANDES

¿Qué se necesita para sobrevivir a una quiebra nacional?

## CÓMO POTENCIAR LAS VENTAS

Aumente los beneficios y gane clientes satisfechos

# AGENDA VERDE

El economista sénior Klas Eklund vislumbra la salida de la crisis



[www.intrum.es](http://www.intrum.es)

## BETTER BUSINESS FOR ALL

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

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

**Editorial:****Momento de afinar procesos e identificar oportunidades**

**Sobrevivir es la primera** estrategia en cualquier crisis, tanto para las personas como para las empresas. Sin embargo, al instante la sensatez nos permite reconocer que, la volatilidad y los cambios en el mercado de estos periodos de incertidumbre traen consigo retos y oportunidades.

Mientras que los retos de la crisis crediticia que han dejado a los mercados e inversores de todo el mundo tambaleándose, son evidentes; las oportunidades en estos momentos de liquidaciones, deudas e insolvencias, no son tan obvias. Pero tenemos la certeza de que están ahí.

**Un descenso en** el ciclo económico es un buen momento para revisar y afinar los procesos de negocio y determinar qué áreas o procesos están generando ingresos y cuáles no. Os recomiendo el artículo de la página 8 sobre gestión de crédito. Un proceso de gestión de crédito eficaz contribuye, tanto a mejorar la liquidez del flujo de caja, como a desarrollar mejores relaciones con los clientes; elementos vitales para obtener beneficios en la cuenta de resultados.

Invítaros a leer también la breve reseña que

hemos preparado sobre nuestra trayectoria en España, como sabéis este año celebramos nuestro 25 aniversario. Estamos orgullosos de ser pioneros y continuar marcando las nuevas pautas del sector de gestión de crédito y cobros, tenemos la experiencia y el conocimiento, y sabemos combinarlos con los mejores recursos humanos y herramientas tecnológicas, para asegurar el éxito de nuestros clientes.

**Finalmente, asegurarnos** de que a pesar de las posibles amenazas que aún nos quedan por delante, estamos aquí para ayudarlos a encontrar las oportunidades y facilitar que sus operaciones comerciales sean mejores y más rentables. Como por ejemplo, nuestro European Payment Index 2009 que estará disponible en nuestra Web a partir de junio.

**Luis Salvaterra**  
Director General  
Intrum Justitia Ibérica

**EN ESTE NÚMERO:****PÁGINA 8****UNA GESTIÓN DE CRÉDITO MÁS INTELIGENTE**

**Una cadena integral de servicios de gestión de crédito puede beneficiar el flujo de caja, ahorrar costes y ayudar al desarrollo de una mejor relación con los clientes.**

**IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS CLIENTES 14**

DNA Palvelut, empresa finlandesa de comunicación móvil, está ajustando su enfoque de venta con ayuda de los servicios de gestión de crédito.

**POR LA SENDA VERDE 16**

Las empresas deben prepararse para asumir un incremento en sus costes por las emisiones de gases con efecto invernadero, declara el economista sénior Klas Eklund.

**CAPEANDO EL TEMPORAL 20**

Una comunicación transparente y el cumplimiento de las obligaciones, las claves de una compañía para sobrevivir al derrumbe islandés.

**PRIMERO: LOS ACTIVOS TANGIBLES ESTÁN EN BOGA 04****PRIMERO: "LA UNIÓN EUROPEA HA DESAPROVECHADO UNA OPORTUNIDAD DE ORO" 05****BREVES: LA AMENAZA DE LOS RECORTES****EN EL CRÉDITO A LAS EMPRESAS 26****¿CÓMO PODEMOS AYUDARLE?**

Tenemos varios informes clave, documentación técnica y casos comerciales que pueden ayudarle a comprender mejor el comportamiento, las tendencias y los riesgos en los pagos.

¿Quiere conocer más detalles? Escribanos a [intrummag@intrum.com](mailto:intrummag@intrum.com) o a [marketing@es.intrum.com](mailto:marketing@es.intrum.com) y le enviaremos los datos y/o los informes precisos.

Better business for all.

**Intrum Magazine nº 2** Mayo de 2009 **Edita** Intrum Justitia AB, ISSN 1654-4404 **Redactora jefe** Fanny Wallér **Redactora** Madeleine Bosch **Redactores auxiliares y producción** Anne Smitt y Björn Enström, Tidningskompagniet **Imprenta** Trydells, Laholm **Fotografía de cubierta** Per-Anders Jörgensen. El siguiente número de la revista Intrum Magazine se publicará en septiembre de 2009. © Intrum Justitia AB 2009. 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 la revista Intrum Magazine. **Suscripciones** [info@intrum.com](mailto:info@intrum.com) **Cambios de dirección** Los accionistas de Intrum Justitia deberán notificarlo a las entidades que gestionan su cuenta. Todos los demás pueden contactar con la sección editorial: Editorial Desk Intrum Magazine, SE-105 24 Stockholm (Suecia), [info@intrum.com](mailto:info@intrum.com) Tel. +46 8 546 10 200 Fax +46 8 546 10 211 ER

**Las opiniones vertidas** en la revista 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.

**intrum**  **justitia**

## LOS ACTIVOS TANGIBLES ESTÁN EN BOGA

**El año pasado, los accionistas del mundo vivieron una experiencia más que convulsa y fueron bastantes los que perdieron su confianza en los mercados bursátiles, lanzándose en busca de activos reales y tangibles.**

**Los títulos norteamericanos** padecieron en 2008 su caída más fuerte desde la Gran Depresión y fueron numerosos los mercados asiáticos y europeos que cosecharon el peor resultado anual del que se tiene constancia. El futuro de los mercados de valores parece incierto. ¿Qué puede hacer entonces con sus inversiones?

El arte mantiene una correlación muy débil con otros activos, por lo que puede desempeñar un papel relevante dentro de una cartera diversificada a día de hoy. Según el Índice de Arte de Mei Moses, que realiza un seguimiento de las reventas de subasta en el ámbito artístico, en 2007 los ingresos se incrementaron en más de un 20%. Aunque el año pasado retrocediera un 4,5%, presentó una evolución más favorable que la mayoría de los mercados de valores. Sin embargo, en los últimos 50 años, el índice Mei Moses muestra un rendimiento ligeramente inferior a las acciones.

Carl-Gustaf Petersén, consejero delegado de la Casa de Subastas Bukowski de Estocolmo, señala que no es fácil realizar predicciones con el mercado del arte y que, si quieres invertir, necesitas conocerlo. Ahora bien, añade, el arte es más que hacer dinero.

“Mi consejo para todas las personas cultivadas y civilizadas es que coloquen entre un cinco y diez por ciento de su cartera de inversión en obras de arte. Después de 20 ó 30 años se sentirán satisfechos, independientemente de que vendan o no.

La gracia de poseer obras de arte radica en el dividendo diario que ofrecen ...”

Otra de las alternativas a los volátiles mercados bursátiles son los vinos de burdeos de gama alta, en opinión de Ole Nielsen, experto vinícola y propietario y fundador de Winefinder.

“Entre agosto y diciembre de 2008 hemos visto una caída del 30–40% en el precio de los vinos de burdeos de gama alta. Estos vinos mejoran con la edad. Al mismo tiempo, el suministro decrece, lo que alza los precios. Desde enero los precios han ido subiendo poco a poco, así que ahora es buen momento para invertir”, explica Ole Nielsen.

El regreso a su nivel anterior de precios dependerá por supuesto del estado general de la economía, pero el índice Liv-ex 100 de los cien mejores vinos en los que invertir muestra un encarecimiento medio entre los burdeos finos del 10% anual en los últimos 50 años.

Existen alternativas más tradicionales a los mercados de valores. Johan Ahldin, del HQ Bank, considera que las inversiones en activos tales como préstamos corporativos, propiedades inmobiliarias, infraestructuras, bosque, divisas y materias primas son un elemento natural de una cartera hoy en día. Una proporción adecuada de inversiones alternativas sería entre un 25 y un 50%. Naturalmente, ello vendrá determinado por su disposición al riesgo y sus preferencias de liquidez.

“Las alternativas no brindan ingresos espectaculares, sino una evolución más segura, lineal y positiva. Los préstamos a los bancos no son una opción actualmente, ya que el tipo de interés se mantiene cercano a cero”, añade Johan Ahldin.

**Texto Karin Nilsson**

### Días sombríos en los mercados de valores en 2008

FTSE, Londres	-30%
Francfort	-42%
París	-42%
Dow Jones	-35%
Nasdaq	-42%
Estocolmo	-42%
CSI 300, China	-65%
Nikkei 225, Japón	-42%
Sensei 30, India	-50%

FUENTE: THE ECONOMIST, TT

**El índice Live-ex 100, que recoge los mejores cien vinos en los que invertir, es el baremo principal del sector. A 31 de enero de 2009, su valor se situaba en 207,42, lo que supone un incremento del 1,2% respecto al mes anterior. En 2008 sufrió una caída del 14,6%.**

FUENTE: [HTTP://WWW.LIV-EX.COM](http://www.liv-ex.com)

### Una deuda que no va “a devolverse jamás”

14 billones de dólares: es el endeudamiento de los consumidores de EE.UU., que se ha visto incrementado un 137% en una sola década por el alza del precio de la vivienda y la facilidad para obtener créditos, según el sitio web 24/7 Wall St ([www.247wallst.com](http://www.247wallst.com)). Una cifra que equivale a la producción anual de toda la economía norteamericana, suma que nunca podrá devolverse, señala el comentarista Douglas A. McIntyre.

### Se disparan las quiebras en el Reino Unido

Las estadísticas oficiales sobre insolvencia publicadas por el Gobierno británico sobre el último trimestre de 2008 muestran que 19.100 personas se declararon en bancarrota durante ese período, lo que supone un ascenso del 22% respecto al mismo período del año anterior. Al mismo tiempo, 4.607 empresas entraron en liquidación en el último trimestre de 2008, lo que supone un 52% más que en el ejercicio anterior.



## Los alemanes se resisten al empeoramiento económico

Se prevé que el gasto de consumo se mantenga sólido en Alemania hasta 2010, cuando probablemente empezará a hacerse notar el aumento del desempleo, según los datos publicados por el Grupo de Investigación Económica GfK a principios de febrero. Este *think tank* estima un incremento del gasto de un 0,5% en 2009, pese al retroceso económico global, por el estímulo que supone para los consumidores alemanes la caída del precio de la energía y el bajo nivel de inflación.

# P y R

LEIF PAGROTSKY



**La Unión Europea ha desperdiciado una oportunidad de oro para asumir el papel de líder global tras la crisis financiera. Ésta es la opinión de Leif Pagrotsky, vicepresidente del Banco Nacional de Suecia (Riksbanken) y diputado del parlamento nacional, quien teme que la falta de actuación haya reforzado la impresión de impotencia por parte de Europa.**

**P: Usted se ha mostrado crítico con la gestión de la crisis financiera por parte de la Unión Europea. ¿Qué se ha hecho mal?**

**R:** El rol de los Estados Unidos como líder global indiscutido se ha visto erosionado por la impopular política exterior de la era Bush y por la naturaleza cada vez más endeudada de su economía. Esta falta de liderazgo en el escenario financiero mundial era una fantástica oportunidad para la UE, principal espacio comercial del mundo, sin embargo no logró asumir dicho papel.

En la acuciante crisis actual, la UE ha mostrado muy poca determinación. Por el contrario, cuando se ha actuado se ha hecho de forma defensiva, demasiado tarde y por países específicos en vez de colectivamente. En lugar de adoptar una posición de unidad y fortaleza, vemos ahora una situación de competencia, proteccionismo, conflictos internos y ausencia de iniciativas dentro de la Unión.

**P: ¿Es suficientemente fuerte la UE como para adoptar esta función?**

**R:** Se presentó la oportunidad de que alguien se subiera al escenario y asumiera dicha posición. No había muchos candidatos para ello. La imagen que la Unión Europea tiene de sí misma es de líder global. En otras áreas hemos demostrado liderazgo y que podemos marcar la diferencia en el ámbito mundial con nuestras acciones, como por ejemplo, en lo referente al problema climático. 27 países han renunciado a su soberanía nacional sobre derechos de emisiones, lo cual es un éxito muy importante. Esta oportunidad de asumir un papel de liderazgo tal vez no vuelva a presentarse en mucho tiempo y la falta de acción en el entorno global, me temo, afianzará la impresión de una Europa impotente.

**P: ¿Resultará perjudicada la UE por haber perdido esta oportunidad de encabezar la recuperación económica del mundo?**

**R:** Era una oportunidad histórica para dar un paso hacia adelante y mostrar liderazgo, estableciendo un nuevo nivel de respeto y autoridad global para la Unión Europea. Pero los gobiernos de los países no quieren comprometerse y prefieren atender en primer lugar sus propios intereses. Quizá quieran dar la imagen de capacidad de decisión y espíritu constructivo en el ámbito nacional, lo cual significa actuar unilateralmente sin esperar negociaciones comunes.

Con ello han confirmado la visión de algunos escépticos, por ejemplo, en Asia, de que la UE es irrelevante para el mundo. No podría decir que esté de acuerdo con esa visión, pero resulta desafortunado que cargos de peso en Asia mantengan esta imagen de Europa en lugar de hablar de nosotros con respeto y admiración.

Mi principal preocupación, no obstante, es que la crisis se está agravando, con lo que ello supone de padecimiento humano. Si se hubieran adoptado medidas, las cosas podrían haber sido diferentes.

**Texto David Wiles**

# resultados:

MEJORES RESULTADOS CON INTRUM JUSTITIA

FOTOGRAFÍA MIGUEL TOLEDANO

Enrique Iglesias  
Jefe de Cuentas a Cobrar  
de Transhotel

**Enrique Iglesias, destaca la importancia de lograr una mayor proximidad con sus clientes en prácticamente todos los países donde operan.**





✔ **Adaptarse a las necesidades del cliente es fundamental no sólo en el ámbito de los servicios sino también en el de la gestión de cobro.**

✔ **La gestión rápida y eficaz de la gestión de cobro es una necesidad y una tendencia también en el sector turístico.**

**Enrique Iglesias, Jefe de Cuentas a Cobrar de Transhotel, destaca la importancia de saber adaptarse a las necesidades de los cada vez más exigentes clientes y ofrecerles en cada momento el servicio más adecuado.**

**Fundado en 1994, el Grupo Transhotel, que trabaja con más de 70.000 agencias en más de**

90 países, nace con el objetivo de dar una nueva dimensión al concepto de "servicio".

En términos de negocio, el 90% reside en la central de reservas del grupo, para el que se contemplan dos modalidades de pago, el pre-pago y el crédito. En cuanto a la modalidad de pre-pago el riesgo de impago es inexistente por lo que, teniendo en cuenta la actual coyuntura económica, "está siendo la tendencia más utilizada aunque somos conscientes que a la

larga es perjudicial para el propio dinamismo y estabilidad del mercado", comenta Enrique Iglesias.

Como muchos sectores, el turístico se está viendo afectado por los impagos, causados en muchas ocasiones por la complejidad de recibir las facturas a tiempo y de forma correcta. Para solucionar el problema de los impagos el Grupo Transhotel ha puesto en marcha dos acciones: un sistema de facturación electrónica que agiliza enormemente el procedimiento y la colaboración con Intrum Justitia.

**Sobre esta última acción,** Enrique Iglesias comenta que en el ámbito internacional "la colaboración es muy beneficiosa para el grupo, ya que entre otras ventajas permite la proximidad al cliente en prácticamente todos los países donde opera el grupo e incorpora un equipo profesional y con amplia experiencia en gestión de cobro en diferentes culturas y legislaciones".

Además sigue comentando que "colaborar con Intrum Justitia nos permite cerrar nuestro ciclo de reclamaciones con los clientes llegando, en caso necesario, a la vía legal; al mismo tiempo que nos aporta una gestión eficiente de las carteras aprovechándonos de las gestiones previas de Transhotel e histórico que les pueda aportar nuestro área de recobro, teniendo en cuenta que Intrum Justitia fortalece el mensaje final".



**Una cadena integral de servicios de gestión de crédito puede beneficiar el flujo de caja, ahorrar costes y ayudar al desarrollo de una mejor relación con los clientes.**



# AMÁS LISTO

## con la gestión de crédito

**Una estrategia de venta más precisa, una mejor relación con los clientes y la optimización del flujo de caja.** El mundo de la gestión de crédito ha experimentado una espectacular expansión en años recientes. De ser una función puramente contable, los servicios de gestión de crédito (CMS) repercuten hoy de modo palpable en la relación con el cliente, incluyendo las áreas de venta y marketing. A continuación le mostramos cómo hacer que **la cadena de CMS** funcione eficazmente en beneficio del flujo de caja y del desarrollo de un mejor contacto con el cliente.





# 1

## Estudio de solvencia

**P:** ¿Cómo puedo asegurarme de que los clientes nuevos van a pagar la factura a tiempo?

**R:** La solución se llama estudio de solvencia. Sus esfuerzos de comercialización y venta deben dirigirse a consumidores o empresas que puedan y quieran pagarle. Estos clientes le rendirán beneficios desde el primer día. Por supuesto, también puede vender a clientes más lentos en pagar o con un menor nivel de fiabilidad crediticia. Sin embargo, deberá recurrir en estos casos a otras medidas, como el pago anticipado o al momento de la entrega para asegurarse de recibir el pago.



# 2

## Facturación

**P:** Se ha comprobado la solvencia de mi nuevo cliente y ahora se está supervisando su crédito. He vendido y entregado los productos. ¿Cómo puedo hacer más eficaz la facturación?

**R:** La facturación electrónica le permitirá ahorrar dinero. También merece la pena estudiar la opción de la externalización de su proceso de facturación, en conjunto con servicios de prevención, de envío de requerimientos de pago y de atención al cliente relacionados con la facturación de los productos o servicios.

► **H**acer negocios implica aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo los riesgos. Nunca ha sido fácil gestionar una operación comercial, ya se trate de una empresa con ánimo de lucro o una instancia pública, como un hospital o un programa de vivienda social. Pero la sociedad de hoy, basada en el crédito y con una mayor movilidad, ha intensificado la presión en lo relativo a la celeridad e integridad de los cobros.

Como rama de la contabilidad, la gestión crediticia ha sido tradicionalmente una función puramente contable. Sin embargo, ha evolucionado notablemente y se ha convertido en una área plenamente integrada con cada fase del proceso de clientes, des-

de la identificación y segmentación de los clientes potenciales, hasta el procesamiento y asignación de los cobros, la conciliación, los estudios de solvencia y los procesos de aprobación de crédito. Actualmente, una gestión crediticia activa también implica la adaptación a nuevas presiones normativas emanadas de agendas tales como Basilea II o el proceso de Lisboa. Meglena Kuneva, comisaria europea

**“LA GESTIÓN DE CRÉDITO DEBERÍA INICIARSE INCLUSO ANTES DE QUE EL ÁREA DE VENTAS EMPIECE A LANZAR SUS DARDOS”**

de Consumo, envió un mensaje este mismo año al sector de las aerolíneas instándolas a acabar con la publicidad engañosa y los costes

ocultos: “El pleno cumplimiento con la UE es una obligación, no una opción”.

El presidente del Banco Central Europeo, Jean-Claude Trichet, subrayó la necesidad de intensificar la regulación del riesgo en una conferencia de reguladores de valores europeos celebrada en París en el mes de febrero. Demandó una supervisión más estricta de los mercados financieros, que incluya un marco

internacional coordinado para el ordenamiento, entre otras, de las agencias de clasificación de crédito.

“Como principal factor subyacente en el desajuste actual señalaría la generalizada minusvaloración del riesgo, que puede observarse tanto entre las entidades financieras como entre los mercados y las distintas economías.



# 3

## Gestión de cobro

**P:** ¿Cómo debo actuar si la cuenta a cobrar no es abonada a pesar de las acciones preliminares?

**R:** Es importante disponer de procedimientos bien documentados sobre las acciones a adoptar y cuándo aplicarlas con los distintos segmentos de clientes. Si las iniciativas propias no funcionan, la única solución es recurrir a una empresa especializada. Cuanto más tarde se comience a actuar, menos probable será recibir el pago, y mientras tanto su cliente puede que se haya declarado en quiebra.



# 1+2+3

## La integración mejora el flujo de caja

En la mayoría de las empresas, la gestión de crédito se divide entre varios departamentos, no concibiéndose como un proceso integrado. La solvencia de los clientes la suele verificar el departamento de contabilidad, mientras que otro tipo de información sobre el cliente es gestionado por las áreas de marketing y ventas. Los estudios en curso demuestran que se puede generar y ahorrar mucho dinero mediante una mayor efectividad y colaboración entre los distintos departamentos.

Por lo tanto, considero que, de cara al futuro, la principal enseñanza que debemos extraer es la necesidad de que el sector financiero establezca un sistema mucho más riguroso en la identificación, evaluación y gestión del riesgo”.

El objetivo de un eficaz servicio de gestión de crédito (CMS, por sus siglas en inglés, *Credit Management Services*) no es sólo garantizar la diligencia del proceso o el límite de crédito de los clientes para obtener beneficios, sino que abarca también el afianzar la fidelidad del cliente, contribuyendo a identificar y agilizar la entrada en nuevos mercados y evitar perder tiempo y dinero en esfuerzos de venta a clientes que desde el primer momento no deberían estar en la lista de candidatas.

En un mundo comercial ideal, el papel de la gestión de crédito debería iniciarse incluso antes de que el departamento de ventas lance sus dardos a un cliente potencial. Cuanto más pronto los CMS se conviertan en una función

## “PUEDE AHORRARSE MUCHO DINERO CON UNA CADENA INTEGRAL DE CMS”

inicial de cara al cliente, tanto mejor.

Un adecuado examen del cliente potencial, ya sea un consumidor particular o una empresa, contribuye a desarrollar una perspectiva apropiada de modelo comercial que permite prevenir iniciativas de venta dirigidas a clientes con altas probabilidades

de convertirse en moroso o responsable de impagos. Con la identificación de oportunidades comerciales merecedoras de apoyo crediticio, el proceso de CMS promueve operaciones eficaces desde un primer momento, ayudando a optimizar

la precisión en las decisiones de gestión de crédito y a mejorar el rendimiento del capital.

El mundo de la empresa no va a sucumbir a un cataclismo a causa de la actual crisis crediticia. De hecho, los estudios demuestran que todavía se puede generar y ahorrar mucho dinero en los procesos financieros de las compañías promoviendo una mayor eficacia e integración entre sus distintos departamentos.

Entonces, ¿cómo empezar? El mejor con- ►

# LA CADENA DE GESTIÓN DE CRÉDITO

► sejo a seguir es la rápida integración de las a menudo diferenciadas funciones de venta, marketing, facturación y recuperación a fin de garantizar que no operen entrecruzadas. Hay que hacer hincapié en la identificación y delimitación de los clientes que van a resultar rentables desde el primer día.

Asegurándose de que el equipo de ventas dispone de un banco de datos basado en información sobre rentabilidad, ayuda a desplazar el enfoque de simplemente vender, a involucrarse también en recibir el pago por los productos o servicios. También los clientes de riesgo pueden ser aceptados y ayudar a generar beneficios, pero con condiciones de pago distintas, como, por ejemplo, pago anticipado o al momento de la entrega, conforme a procesos de evaluación previa. Una supervisión exhaustiva ayuda a reducir las sorpresas.

La siguiente fase en la mejora del balance de resultados con los CMS incluye la creación de rutinas de facturación más inteligentes, diseñadas para garantizar los pagos a tiempo, y las iniciativas activas en caso de vencimiento. Por ejemplo, la facturación electrónica puede ahorrar una cantidad

considerable en sellos, papel y manipulación (además de resultar beneficiosa para el medio ambiente).

Hasta las compañías mejor gestionadas pueden encontrarse con escollos, pero la implantación de una plataforma eficaz de CMS puede aliviar y, con frecuencia, resolver los problemas de morosidad e impago.

No sólo resulta caro esperar a que te paguen, sino que la experiencia nos enseña que cuanto más tarde se comience a actuar, menos probable será recibir el pago. Los particulares pueden mudarse para evitar a sus acreedores y las empresas pueden recurrir a la quiebra.

La dura realidad es que en torno al 30% de las quiebras corporativas se deben a la incapacidad de recibir a tiempo el pago de las facturas. Los estudios de Intrum Justitia señalan que en Europa las pérdidas por impagados equivalen a un valor de unos 250.000 millones de euros y que las empresas gastan al año 25.000 millones tratando de que se les pague.

Es esencial que los procesos de recuperación reflejen la estrategia de una compañía y que traten al deudor de forma inteligente. Por

ejemplo, al dirigirse a un particular, el acercamiento deberá tener en cuenta la edad, el sexo, la pauta de compra, el historial de pagos y muchas otras variables a fin de determinar los pasos más adecuados para saldar la deuda. La mejor opción siempre es buscar el pago amigable, ya que resulta la menos costosa y la más orientada hacia el cliente. Siempre ha de recurrirse como última vía a la recuperación ejecutiva, a través de abogados o administradores. ►

## Ventajas de una cadena integral de CMS

- ✓ Un enfoque de ventas más ajustado.
- ✓ Optimización del flujo de caja.
- ✓ Mejor relación con el cliente.

Pase a la **página 12** para conocer con detalle el caso práctico de una compañía finlandesa.

## La cadena de gestión de crédito

Hacer las cosas bien desde un primer momento le permitirá impulsar con éxito toda su cadena de valor. La concentración en candidatos que puedan y vayan a pagar, la mejora de la eficacia del proceso de facturación y el asesoramiento con empresas especializadas le ayudarán a mejorar su flujo de caja.



# 36 términos de gestión de crédito que necesita conocer

**Diariamente hay cambios en los mercados y surgen nuevos retos, regulaciones y tecnologías. A continuación presentamos algunas palabras y términos clave para que se mantenga al día en sus actividades de gestión de crédito.**

## **Acid test ratio**

Un modo de medir la capacidad a corto plazo de una empresa en el cumplimiento de sus obligaciones. Se calcula en activos presentes menos existencias y proyectos en curso, dividido por pasivos presentes.

## **Behaviour scoring**

Un sistema empleado en actividades tanto de recuperación como de marketing para evaluar el riesgo continuado de una cuenta de préstamo ya existente.

## **Charging order**

Un método para hacer valer una sentencia, asociado a bienes propiedad del deudor (por lo general tierras o acciones). El cargo se suele emplear para garantizar el pago a plazos y, en caso de impago, para emitir una orden de venta.

## **C.O.D**

C.O.D ("Cash on delivery") significa que el pago deberá realizarse al momento de recibir la mercancía.

## **Compliance**

Muchas empresas deben ahora examinar minuciosamente su infraestructura de gestión de datos por normativas tales como Sarbanes-Oxley, HIPAA o Basilea II.

## **Contractual interest**

Interés de demora conforme a lo estipulado en el contrato de venta con el deudor.

## **Counter-cyclical**

Un término económico empleado para describir a un elemento que evoluciona en sentido contrario al del conjunto de la economía.

## **Credit crunch**

Un término que refleja la repentina reticencia por parte de bancos y otros inversores a la hora de prestar dinero. No debe confundirse con "credit squeeze", que es algo normalmente impuesto por los gobiernos.

## **Credit insurance**

Se refiere al seguro de crédito para recibir una indemnización por las deudas incobrables.

## **Credit reference**

La información ofrecida como respuesta a una consulta a una agencia de referencia crediticia.

## **Credit scoring**

Un método que asigna una "puntuación" a distintos atributos de un cliente para la evaluación estadística de las probabilidades de devolución puntual de un crédito.

## **Customer data integration (CDI)**

Este término abarca el proceso de gestión de la información del cliente procedente de diferentes fuentes, asegurando que se presenten en el conjunto de la compañía los datos del cliente

más actualizados y exhaustivos.

## **Cut-off score**

La puntuación que determina el límite entre la aceptación y el rechazo de una solicitud de crédito. Se trata de una cifra modificable y determinada por los actores que conceden el crédito.

## **Data governance**

Hace referencia a los procesos y políticas relacionados con el tratamiento de datos. Ha existido durante mucho tiempo, pero su interés se está acrecentando ahora debido a los requisitos normativos de conformidad.

## **Default risk**

El riesgo de que empresas o individuos sean incapaces de pagar los intereses o el capital establecidos en el contrato.

## **D.S.O**

Pendiente en días-venta. Un baremo del número de días que necesita una compañía para obtener el pago de los bienes vendidos.

## **Frozen credit market**

Congelamiento de los préstamos de los bancos, reacios a ofrecer créditos a individuos o empresas.

## **Gearing**

"Apalancamiento". Relación contable de dinero prestado en comparación con el capital de libre disponibilidad. Una compañía se considera altamente "apalancada" cuando gran parte de su capital operacional está prestado y no invertido.

## **Generic scorecard**

Tarjeta de puntuación de diseño, no determinada estadísticamente, normalmente por no disponer de datos (o de pocos) con los que desarrollar una tarjeta de puntuación estadística.

## **Going underwater**

Entrar en número rojos en lo relativo al capital propio.

## **Homedebtor**

Un propietario de inmueble cuya hipoteca es tan elevada que hace improbable que alguna vez llegue a pagarla.

## **Insolvency**

La insolvencia es la incapacidad de pagar las deudas contraídas. No es sinónimo de bancarrota, que es la declaración judicial de una insolvencia.

## **IPOD**

Acrónimo inglés de "inseguro, bajo presión, hiperfiscalizado y endeudado."

## **Jingle mail**

El envío de las llaves de una vivienda a una empresa hipotecaria para la recuperación por parte de ésta.

## **Leverage**

Prestar dinero para volver a reinvertirlo en un intento por mejorar los beneficios. "Deleveraging" es la acción de restringir los préstamos.

## **Long firm**

Un término empleado para describir una organización falsa; en el ámbito empresarial, con el fin de obtener bienes a crédito para luego vender lo obtenido y desaparecer sin pagar.

## **NINJA loans**

Préstamos a solicitantes sin ingresos, trabajo ni activos, cuya única garantía es el valor de sus casas.

## **Portfolio at Risk (PAR)**

Un baremo internacional sobre la calidad de una cartera, que determina la proporción de dicha cartera considerada de riesgo por la mora en los pagos.

## **Red lining**

El término procede de la práctica original de trazar una raya roja alrededor de la dirección en un mapa, es decir, la práctica de rechazar a un solicitante de crédito únicamente por vivir en una dirección considerada como insatisfactoria. Se trata de una práctica rehusada e incluso ilegal en muchos países.

## **Responsible lending**

Hace referencia a las políticas y prácticas de préstamo de las instituciones financieras que adoptan medidas para garantizar el adecuado trato de los clientes y que éstos se beneficien de los préstamos obtenidos. Un elemento clave dentro del concepto de financiación responsable es el compromiso por parte de la entidad crediticia de evitar sobrecargar de deudas a los clientes, proporcionándoles productos bien diseñados y estudiando cuidadosamente su capacidad de devolución.

## **Shadow banking system**

El sistema bancario "en la sombra" se ha visto drásticamente transformado por la crisis crediticia. Se refiere a los fondos del mercado monetario, corredores bursátiles, fondos especulativos o hedge funds y demás instituciones financieras ajenas a los bancos que han definido las "nuevas finanzas" de la pasada década.

## **Subprime loan**

Un préstamo subprime (o "basura") es un préstamo ofrecido a individuos no cualificados con una tasa de interés más alta a la tasa de interés preferencial (aquella que los bancos cobran a sus clientes más solventes).

## **TARP**

El TARP, o Programa de Alivio de Activos con Problemas, es el término oficial empleado por el Gobierno de EE.UU. para la ley de rescate de Wall Street.

## **Technically insolvent**

Cuando una empresa cuenta con fondos accionariales deficitarios pero dispone de un adecuado capital operacional o de préstamos a largo plazo que le permiten seguir operando.

## **Third party debt order**

Un procedimiento legal para la recuperación del dinero adeudado a través de un tercero relacionado con el deudor.

## **Z-scoring**

Una técnica para el pronóstico de quiebras corporativas a partir de parámetros financieros derivados de las cuentas de dicha empresa.

# Ajuste del enfoque de venta



**Una gestión de crédito dividida entre distintos departamentos puede resultar en impagos y pérdidas innecesarias. Le mostramos cómo una empresa finlandesa ha implementado este nuevo enfoque.**

TEXTO DAVID NOBLE/FOTOGRAFÍA JUHA RAHKONEN

**E**n tiempos difíciles, como los actuales, las empresas se ven sometidas a una presión aún más intensa para aprovechar al máximo todas y cada una de las ventajas competitivas al objeto de impulsar las ventas y generar beneficios.

DNA, el proveedor de mayor expansión en el área de servicios de comunicación móvil en Finlandia, no es una excepción. Con una oferta que combina servicios de red móvil y fija a particulares y clientes corporativos, DNA busca incesantemente métodos nuevos y más eficaces para garantizar su nivel de competitividad en el durísimo entorno comercial de nuestros días.

“Nuestro objetivo es lograr unas ventas y beneficios adecuados asegurando la satisfacción de nuestros clientes y limitando al máximo nuestros riesgos crediticios”, declara a Intrum Magazine Eeva Iivanainen, directora financiera de DNA Services.

Nacida hace un par de años mediante la fusión de varias operadoras de telefonía finlandesas, el Grupo DNA cuenta a día de hoy con más de dos millones de clientes y una facturación que en 2007 ascendió a 534 millones de euros. El Grupo DNA provee comunicación móvil y

servicios de red, servicios de televisión y banda ancha mediante red fija y dispone de su propia red minorista de tiendas.

“Hemos colaborado con Intrum Justitia en la recuperación de impagados, así que cuando decidimos desarrollar herramientas más inteligentes para la segmentación de clientes, elegirlos como socios fue algo natural”, recuerda Eeva Iivanainen.

**La meta de DNA** es la perfecta integración de la segmentación de clientes en sus iniciativas de venta y comercialización.

“Dedicamos el año pasado a establecer los procesos y sistemas de información adecuados para la integración de la información de crédito, la gestión de cuentas a cobrar y los cobros, la conciliación, los requerimientos de pago y la gestión de cobro y de casos fallidos y las compras de cartera y, naturalmente, la atención al cliente asociada a estos procesos.

“Nuestro objetivo ahora es agilizar lo máximo posible los procesos de gestión de cobro para la mejora de nuestro flujo de caja. Ya hemos dado los primeros pasos con la herramienta CMS de selección de nuevos clientes, especialmente en nuevos mercados, y también la estamos empleando para vender servicios nuevos o adicionales a clientes ya existentes”.

Aunque todavía es demasiado pronto para detallar el nivel de éxito logrado, Eeva Iivanainen se declara optimista con lo conseguido hasta la fecha.

“La experiencia de Intrum Justitia en CMS y su flexibilidad en la aplicación de sus conocimientos con nuestros requisitos específicos nos está ayudando a alcanzar nuestros objeti-

vos de ventas y flujo de caja. Hemos apreciado que cuando se informa de los clientes potenciales a los gestores de ventas y cuentas, los esfuerzos comerciales de éstos son más eficaces y aumentan las probabilidades de que logren sus objetivos, lo que a su vez, nos vuelve más competitivos”.

**Entonces, ¿cómo funciona?** Turo Rytsölä, jefe de ventas de Intrum Justitia en Finlandia, señala que, básicamente, los servicios de segmentación de cliente implementados para DNA implican un control más orientado al crédito y a la existencia de individuos y empresas en las listas de clientes potenciales.

“Los clientes como DNA nos proporcionan su lista de candidatos, a menudo en una hoja de Excel. A continuación, realizamos minuciosos controles que resultan en la eliminación de candidatos que ya no existen o con un historial comportamiento de pago crítica en nuestra base de datos. La principal ventaja radica en que la información que suministramos permite al equipo de ventas de nuestro cliente concentrarse en candidatos reales con una situación financiera saneada”, explica Turo.

Otras ventajas extraídas por empresas como DNA del programa de CMS elaborado a medida por Intrum Justitia hacen posible una sustancial reducción de los costes asociados al proceso de ventas.

Turo Rytsölä añade: “Nuestros clientes ahorran tiempo al no tener que vender a clientes finales que no pueden pagar. Ello les libera tiempo para concentrarse mejor en los buenos candidatos, lo que no sólo mejora el nivel de satisfacción de éstos sino que ayuda también a que el equipo de ventas cierre acuerdos con mayor rapidez y obtenga mejores comisiones. Un cliente final de mayor liquidez no sólo está más dispuesto a comprar, sino que el enfoque de nuestro CMS facilita a la empresa la predicción de su flujo de caja”. ▀



El equipo de Intrum Justitia asiste a DNA en la consecución de sus objetivos de ventas y flujo de caja.



“

Nuestra meta es la perfecta integración de la segmentación de clientes en las iniciativas de venta y comercialización

**Eeva Iivanainen, directora financiera de DNA Service.**

# Siempre VERD

Una pausa y nada más. Ése es el efecto de la crisis financiera sobre los compromisos de las empresas en el área climática, en opinión de **Klas Eklund**, economista sénior del SEB. La comunidad empresarial forma parte de la solución pero los políticos tienen que fijar las reglas. Ahora todo el mundo está a la espera de la Cumbre de Copenhague.

TEXTO KARIN NILSSON  
FOTO PER-ANDERS JÖRGENSEN

Las compañías, con sus respectivos directores ejecutivos y financieros, tienen responsabilidades no sólo de cara a los accionistas o en la generación de beneficios. Los efectos de sus decisiones sobre el entorno, la comunidad en que viven y los trabajadores también deben formar parte de su agenda cotidiana. Ésta es la convicción de Klas Eklund, economista sénior del SEB.

“Ahora que la economía de mercado ha conquistado el mundo, debe mostrar su rostro humano. Cuando eres fuerte ▶







E

► y tienes poder tienes que ser amable”, afirma Klas Eklund, que ve en héroes de libros suecos para niños, como Pippi Calzaslargas, modelos de los que aprender.

Políticamente, Klas Eklund se inició por la izquierda. Tras estudiar economía “para poder cambiar el mundo”, él mismo acabó transformado y comenzó a confiar en el poder de la economía de mercado. Con el paso de los años ha profundizado en su interés por los temas medioambientales. En los 80 trató de aportar a la economía de mercado un enfoque más ecológico como asesor del Partido Socialdemócrata de Suecia. Y, recientemente, ha publicado un libro acerca del cambio climático y las estrategias para un mundo con menos emisiones de gases con efecto invernadero.

¿En qué manera considera que la crisis financiera y las sombrías previsiones económicas afectarán al compromiso de la comunidad empresarial en sus iniciativas ambientales?

“Lo más probable es que haya una pausa, no porque los aspectos climatológicos sean menos relevantes, sino simplemente porque las empresas están luchando más que nunca con sus carteras de clientes, pagos y recursos. Pero, en mi opinión, sólo será una fase transitoria”.

En opinión de Klas Eklund, cuando lo peor haya pasado, las empresas continuarán avanzando por el camino de la ecología, no sólo debido a una presión económica, sino por un interés genuino. Aunque todavía quedan unos pocos escépticos del clima entre los principales ejecutivos, cada vez son más raros. Y cada vez son más los que vislumbran posibilidades en el desarrollo de operaciones rentables de carácter medioambiental.

“Los cínicos afirmarán que las inquietudes ambientales de las empresas son sólo una vía para hacer dinero. Pero, a mi juicio, si una estrategia es beneficiosa tanto para las empresas como para el clima deberíamos sentirnos bastante satisfechos. Soy economista y creo en los incentivos económicos”, añade.

**Klas Eklund es también** admirador del economista austríaco Josef Schumpeter, el cual sostiene que los períodos de destrucción, como el que estamos afrontando ahora, son parte natural del funcionamiento del capitalismo. Con suerte, la fase caótica va seguida de algo mejor conforme las nuevas tecnologías van remplazando a las antiguas.

“Nos encaminamos en estos momentos hacia una intensa fase de ‘destrucción creativa’ en el que la antigua tecnología energética va a ser sustituida. Asimismo, los mercados financieros encaran transformaciones enormes. Los valores bursátiles tóxicos y complicados dejarán de existir y volveremos, como dicen en inglés, a la ‘vainilla pura y dura’, a los valores sencillos, sin ingredientes añadidos”.



Cuando lo peor de la crisis monetaria haya pasado, las empresas continuarán avanzando por la senda de la ecología

Para sobrevivir a este período de destrucción, las empresas deben aprender más sobre el clima y prepararse para el cambio tecnológico. Klas Eklund está seguro de que el próximo boom económico estará impulsado por las inversiones en tecnología limpia. Según las previsiones del ‘Mapa Azul’ de la Agencia Internacional de la Energía, en las próximas décadas se precisarán 50 billones de dólares para hacer sostenible el sector de la energía. Por desgracia, ya conocemos las amenazas que implica la falta de diligencia en este ámbito.

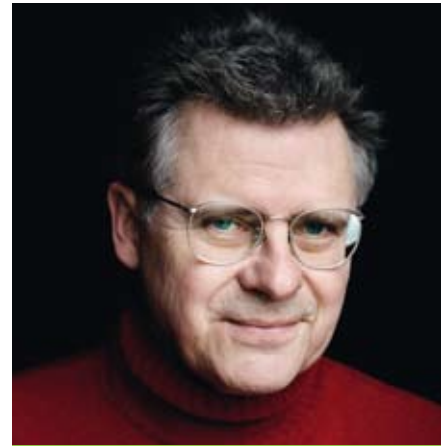
“Si Saab hubiera sido más eficaz en el desarrollo de motores y carburantes más ecológicos, es menos probable que hubiera cerrado la planta de Trollhättan en Suecia. Es una lección que debemos aprender”, declara Klas Eklund.

No deja de ser irónico que las recesiones tengan también efectos positivos sobre el medio, por lo menos a corto plazo. Una menor producción entraña menos emisiones. El receso de la demanda implica asimismo el descenso de las inversiones y, con ello, una presión

menor sobre los recursos naturales (aunque también una menor inversión en tecnologías sostenibles). Obviamente, el balance final resulta imposible de predecir o de medir.

**Otro aspecto positivo** es que la crisis puede llevar a las empresas a reducir costes, por ejemplo, aumentando su eficacia energética, si bien, en opinión de Klas Eklund, la caída en picada de los precios del crudo por el descenso de la demanda puede reducir dicho incentivo, lo cual claramente le preocupa. Las lecciones aprendidas de la crisis financiera probablemente hayan añadido una dosis de precaución a directores ejecutivos y financieros, volviéndolos por lo tanto más reacios a invertir en nuevas áreas. Esta situación intensifica la necesidad de iniciativas políticas en favor de las inversiones ecológicas, según Klas Eklund.

Cuando se le pregunta sobre si la comunidad empresarial realmente puede tomarse una pausa en lo que a su implicación climática se refiere, se inclina por reformular la pre-



**KLAS EKLUND**

**Trayectoria profesional (resumida) de Klas Eklund:** Economista, profesor y escritor; ex asesor económico del primer ministro y del ministro de Finanzas de Suecia durante los 80; miembro de la junta directiva del Banco Nacional de Suecia entre 1987 y 1989; dio el salto de la política al mundo de la empresa en los 90; economista jefe del SEB (1994-1997); desde 2007, economista sénior del SEB; miembro del Grupo de Análisis de Política Económica de la Comisión Europea.

**Libros que está leyendo:** Kunzelmann & Kunzelmann de Carl-Johan Vallgren. También biografías políticas, ya que estoy escribiendo un libro sobre el antiguo primer ministro sueco Olof Palme.

**Tiempo libre:** Por primera vez en mucho tiempo tengo períodos sin actividades programadas. Puedo dedicarme a leer, simplemente a relajarme y respirar o bien tumbarme sobre el césped y jugar con nuestro perro.

**Concienciación climática:** Vuelo a menudo, lo cual me produce cargo de conciencia. No obstante, quiero que se incluyan los transportes aéreos en el sistema de negociación de emisiones. Además, vivimos en el campo, donde buena parte de los traslados son en automóvil. Eso sí, hemos cambiado el sistema de calefacción de nuestra casa de fueloil a geotérmico y hemos mejorado el aislamiento colocando ventanas nuevas.

gunta. Dicho cuestionamiento debe abarcar también a los gobiernos: ¿Se puede permitir el clima un fracaso político y un resultado insatisfactorio de la cumbre de la ONU sobre el clima a celebrar en Copenhague en diciembre? Klas Eklund apunta una respuesta muy sencilla: simplemente no.

Confía en que la mencionada cita sea un éxito, pero considera que el resultado más realista será un borrador de un sistema de comercio de emisiones que a largo plazo pueda incluir más países, como Estados Unidos y China. En cualquier caso, las empresas deben prepararse para un coste superior de las emisiones de gases con efecto invernadero y empezar a invertir en tecnologías más ecológicas.

“Ya sabemos que los políticos de los mercados principales del mundo van a impulsar a las empresas en esa dirección. El presidente Obama ha afirmado que pretende crear un sistema federal. Países como Japón y Australia están dispuestos a sumarse y en pocos años será un sistema generalizado”.

Incluso es posible que China se integre en un sistema de estas características, aunque llevará algunos años, según declara Klas Eklund con convicción, quien visitó el gigante asiático antes de las Navidades y pudo comprobar la preocupación de la cúpula política de Beijing. China es uno de los mayores contaminadores y se enfrenta también a una grave amenaza por el cambio climático, razones por las que este país debe integrarse en un sistema global.

**Atendiendo a la crisis financiera** y al desbarajuste del aspecto climático, Klas Eklund concluye que la economía de mercado ha fracasado, pero no ve alternativa alguna. Se siente a gusto en su posición de asesor y admite que ocupar un puesto ejecutivo a día de hoy no es tarea fácil. Ahora bien, aunque la comunidad empresarial no está exenta de responsabilidades, la única manera de reimpulsar el aspecto climático es pidiendo ayuda a los políticos. Le inquieta, no obstante, la capacidad y resistencia de

éstos, simplemente preocupados con la crisis financiera.

“Ahora todo el mundo está a la espera del desenlace de la cumbre sobre el clima. La incertidumbre no atrae a los inversores, pero sin la intervención de los gobiernos se acelerarán las emisiones y el mundo se calentará más”, asevera Klas Eklund.

“Estas crisis nos asustan ahora, pero suelen conllevar efectos positivos. Cesarán los antiguos excesos y las malas inversiones. Aunque resulte desagradable, puede despejar el camino hacia algo mejor”.

# EL DERRUMBO, ISLANDÉ

¿Qué necesita una empresa para sobrevivir al derribo de la economía de su país? Con 60 plantas en todo el mundo y una facturación de 760 millones de euros en 2008, Promens es una empresa islandesa que fabrica productos de plástico. Aplicó una adecuada gestión de su flujo de caja para salir airosa del temporal financiero que azotó la isla.

TEXTO DAVRELL TIEN

El pasado otoño, cuando los bancos islandeses luchaban por sobrevivir a la tormenta crediticia en la que se vieron envueltos, la dirección de Promens aseguró a sus clientes, accionistas y empleados que “thetta redast”, que en islandés significa “todo va a salir bien”.

La presidenta y consejera delegada, Ragnhildur Geirsdottir, explica cómo Promens fue capaz de hacer frente a la nacionalización inesperada de uno de los accionistas y a la inhabilitación del otro.

“Ni nuestros socios comerciales más antiguos sabían qué esperar en las primeras semanas. La dirección se vio desbordada de consultas procedentes del grupo mismo, así

como de los socios repartidos por el mundo”, recuerda Geirsdottir.

Aunque el equipo de gestión de Promens era consciente de la volatilidad de la situación, la noticia transmitida a principios de octubre de que la Autoridad de Supervisión Financiera de Islandia se había hecho con el control del Landsbanki, el segundo banco en tamaño del país, causó una gran conmoción, sobre todo porque dicho banco poseía una importante participación minoritaria en Promens, empresa que ha pasado de fabricante de tubos de plástico de doble pared para la flota pesquera del país, a multinacional con más de 60 plantas repartidas por el mundo.

Pocas horas después de la desaparición ▶

# ES



“

En esas primeras semanas era habitual que se solicitara a las empresas islandesas que pagaran por adelantado sus pedidos



El diálogo franco y “el cumplimiento de los plazos y la satisfacción de las obligaciones” fueron claves para sobrevivir, destaca la consejera delegada y presidenta Ranghildur Geirsdottir.

► del “Antiguo” Landsbanki, Geirsdottir se enteró de que los activos del banco en Promens habían sido transferidos al Nuevo Landsbanki, una entidad controlada por el Gobierno.

En la estela de las dificultades del Landsbanki, el Grupo Atorka, una sociedad de inversión que posee una posición mayoritaria del 79% en Promens, luchó por que su cotización se suspendiera en el mercado de valores nórdico OMX con el desplome de la corona islandesa.

Aunque cajeros automáticos y banca por Internet en coronas islandesas seguían operativos, las empresas y hogares que habían adquirido préstamos en divisas extranjeras se encontraron con un gran problema. Para Promens, la debilidad de la corona no debería haber tenido la menor importancia, puesto que el 99% de sus actividades se desarrolla en ultramar y la compañía opera con bancos escandinavos o del resto de Europa. Sin embargo, la ola de publicidad negativa podía por sí misma resultar muy dañina.

“Pese a años de historial crediticio satisfactorio, en las primeras semanas era habitual que se solicitara a las empresas islandesas que pagaran por adelantado sus pedidos”, señala Geirsdottir, cuya compañía precisa del constante suministro de resina y otras materias primas.

Para Geirsdottir, que ejerce de consejera delegada desde enero de 2006, resultaba imperativo concentrarse en una apropiada gestión del flujo de caja.

**Aparte de ser el principal** fabricante de molduras giratorias a nivel mundial, Promens cuenta con fábricas que elaboran plástico mediante moldura de soplado, termomoldeado



Famosa por su industria pesquera, Islandia se vio atrapada por el gélido yugo del derrumbe económico al azotar la crisis económica global.

y moldeado por inyección. La diversidad de su gama de productos ha proporcionado a la compañía una amplia base de clientes en una extensa gama de sectores, desde el de la automoción hasta el farmacéutico.

Sin embargo, en los peores días de la crisis financiera islandesa, se olvidaron rápidamente los puntos fuertes de Promens. Los cerca de 6.000 empleados de la sociedad, en su mayoría fuera de Islandia, tuvieron que ser informados que la sede principal permanecía intacta después de la tormenta. Todos los días, Geirsdottir y sus cinco compañeros del equipo directivo, se daban mutuamente el parte de la situación y dedicaron mucho tiempo a difundir el mensaje de que las actividades seguirían su curso como de costumbre.

Según Geirsdottir, la clave para restaurar la confianza en esas primeras semanas críticas fue un diálogo franco y sostenido por “el cumplimiento de los plazos y la satisfacción de las obligaciones”.

“Somos un equipo bien equilibrado compuesto por seis personas, de cuatro nacionalidades y con una experiencia profesional de entre ocho y treinta años. Estamos acostumbrados a liderar y dispuestos a dar la batalla”, afirma la consejera delegada.

Antes del desbarajuste financiero islandés, Atorka tenía la intención de lanzar una OPA sobre Promens. Dichos planes están ahora en suspenso, pero Geirsdottir cree que, una vez que se haya estabilizado la situación financiera, es posible que vuelva a ponerse sobre la mesa una oferta pública:

“Aún estamos abiertos a esa idea, pero es improbable que ocurra en los próximos 18 meses. Ahora bien, la experiencia demuestra que los tiempos difíciles a menudo vienen aparejados de nuevas oportunidades. Es importante mantenerse alerta y no dejar que los problemas actuales nos distraigan de los objetivos a largo plazo”.

Geirsdottir destaca que Atorka ha apoyado firmemente a Promens a lo largo de toda la crisis y no vislumbra cambio alguno en esa estrecha relación en un futuro próximo.

**Aunque Islandia** sigue luchando por el restablecimiento de su situación financiera, el reto de Promens es en realidad global.

“Estoy convencida de que todos los empleados de Promens están poniendo todo de su parte para que la empresa salga bien parada de la tormenta que parece estar azotando el planeta en nuestros días”, concluye la ejecutiva. ▀

## 53 millones

... es el número de personas de los países en desarrollo que, según el Banco Mundial, continuarán viviendo en la pobreza a causa de la ralentización económica mundial.

Un 40% de los 107 países en desarrollo del planeta están "muy expuestos" a la crisis global.

### Importantes diferencias en el intervalo de "buena salud" en Europa

Los habitantes de los países más ricos de la Unión Europea disfrutan de buena salud hasta 14 años más que sus vecinos del Este europeo recientemente incorporados, según un ambicioso estudio elaborado por un grupo de investigadores de la Universidad de Leicester, Reino Unido.

La diferencia entre los países con la media de vida más corta y la más larga se situó en 9,1 años para los hombres (71,3 en Letonia respecto a los 80,4 de Italia) y en una cifra más ajustada de 6,1 años entre las mujeres (79,3 en Letonia y 85,4 en Francia).

Como promedio, un hombre de 50 años de Italia, Países Bajos, Suecia o Malta superará con creces los 70 sin discapacidades ni necesidad de limitar sus actividades, lo que supone una década adicional de vida sana comparado con sus vecinos de Hungría, Letonia, Eslovaquia y Lituania.

La esperanza de vida europea aumenta progresivamente, alcanzando en 2005 78,6 años de media entre los hombres con 50 años y de 83,5 años entre las mujeres de la misma edad.

### Crisis del empleo

Las tasas de paro de muchos países europeos están en alza a causa de la desfavorable coyuntura actual y la recesión global. Las cifras del Eurostat muestran un nivel de desempleo en la Unión Europea con nuevas marcas por cada mes que pasa, siendo uno de los países más afectados España, donde probablemente el paro alcanzará el 18% en 2010.



Aunque la severidad de la contracción económica tendrá repercusiones significativas sobre el empleo, la Comisión Europea afirma que los proyectos e inversiones públicas ofrecerán algo de alivio.

## Optimistas pronósticos provisionales de la UE para 2009–2010

**La Comisión Europea vaticina un mercado retroceso en la economía de la Unión pero se muestra optimista de cara al futuro y considera que el crecimiento retornará antes de finales de 2009.**

En su previsión económica provisional de finales de enero, la Comisión Europea preveía para 2009 una caída del 1,8% del PIB comunitario, pero con una moderada recuperación de 0,5% en 2010. Es el resultado del impacto de la crisis financiera, la recesión global subsiguiente ma-

nifestada en las cifras de producción y comercio a nivel mundial y, en algunos países, las correcciones del mercado inmobiliario.

Aunque la severidad de la contracción económica tendrá repercusiones significativas sobre el empleo, la Comisión afirma que los proyectos e inversiones públicas ofrecerán algo de alivio.

"Las medidas destinadas a estabilizar el mercado financiero, la relajación de las políticas monetarias y los planes de recuperación económica nos permitirán colocar

un suelo por debajo del deterioro económico de este año, creando las condiciones para una recuperación progresiva en la segunda parte de 2009", afirmó Joaquín Almunia, comisario europeo de Asuntos Económicos y Monetarios.

"La prioridad número uno es hacer que estas medidas funcionen eficazmente: mejorar los flujos de crédito a un precio razonable e implementar rápidamente los paquetes de estímulo fiscal a fin de impulsar las inversiones y el consumo privado".

### FORMAS DE SOBREVIVIR A LA CRISIS CREDITICIA

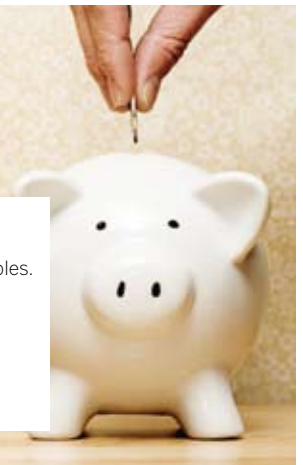
Navegando por la Red encontrará varios sitios web que le ofrecen asesoramiento para salir intacto de la crisis crediticia. Le presentamos aquí algunos de nuestros consejos favoritos dirigidos a consumidores y empresas que deseen sobrevivir a las turbulencias del mercado.

#### Consumidores

- Realice amortizaciones suplementarias de su hipoteca.
- No contraiga más deudas.
- Limpie su historial de crédito.
- Guarde una reserva para emergencias.
- Asegure sus ingresos.
- Solicite rápidamente ayuda en caso de tener problemas.

#### Empresas

- Ajuste sus gastos generales.
- Esfuércese por liquidar cobrables.
- Gestione sus deudas.
- Salde sus tarjetas de crédito.
- Evite penalizaciones y cuotas.
- Céntrese en las iniciativas de marketing.



## AGENDA

7 – 9 de mayo

### Expofranquicia en Madrid

El sector de la franquicia tendrá nuevamente su gran cita anual en el IFEMA, con el Salón de la Franquicia, Expofranquicia. Este certamen, que se reafirma nuevamente como la gran cita para este colectivo empresarial, presentará en su decimoquinta edición nuevas oportunidades de negocio. [www.ifema.es/web/ferias/expofranquicia/default.html](http://www.ifema.es/web/ferias/expofranquicia/default.html)

27 – 30 de mayo

### SIMA en Madrid

El IFEMA vuelve a ser la sede para el SIMA, una feria que permite contactar con compradores e inversores de todo el mundo, con la más amplia selección de expositores, los últimos proyectos inmobiliarios públicos y privados y compartir información sobre el mercado y su futuro. Todo tipo de viviendas libres y protegidas, en España y en el extranjero, oficinas, locales y centros comerciales, naves industriales. [www.simaexpo.com](http://www.simaexpo.com)

9 – 11 de junio

### Foro europeo de las energías del futuro

El Bilbao Exhibition Center presentará el Foro Europeo de las energías del futuro, que reunirá a más de 5.000 fabricantes, inversores y proveedores de tecnología de todo el mundo para debatir los temas de mayor actualidad del sector de la energía y conocer las últimas tendencias a nivel mundial. [www.europeanfutureenergyforum.com](http://www.europeanfutureenergyforum.com)



# Intrum Justitia España premiado por su gestión excelente de los Recursos Humanos

**La Asociación Nacional de Graduados Sociales entregó el pasado 20 de febrero el Premio "Hidalgo Schumman" a la Calidad y Excelencia Profesional y Empresarial a Intrum Justitia España por su gestión ejemplar de los recursos humanos en 2008.**

**La Asociación,** acordó por unanimidad conceder este premio a Intrum Justitia por su trayectoria desarrollada concretamente en los siguientes aspectos:

- Incremento continuado de la contratación laboral con una mínima incidencia en la temporalidad,
- Favorecer el diálogo social,
- Favorecer la representación de los trabajadores,

- Establecer políticas de incentivos,
- Establecer mejoras laborales,
- Favorecer la acción protectora de la Seguridad Social.

En palabras de Luíís Salvaterra, director general de Intrum Justitia Ibérica "desde que se fundó esta compañía en 1984 hemos trabajado y cuidado día a día no sólo a nuestros clientes sino también, todos los aspectos relacionados con los recursos humanos. El trabajo diario ha sido una herramienta esencial para convertir a Intrum Justitia en la multinacional que es hoy en día. Este premio es el mejor ejemplo de nuestra filosofía "Comprendemos a las personas" con la que pretendemos transmitir

nuestro interés por las personas y que se aplica a todos los niveles".

**El acto en** el que se galardonaron a personas, empresas e instituciones del mundo del derecho y la empresa, comenzó con una breve presentación por parte del presidente de la Asociación José Luíís García Bigoles, quien expuso el objetivo de los premios y destacó los méritos de cada uno de los galardonados.

A continuación tuvo lugar la entrega de premios que fue presidida por Ignacio Moreno Aller, presidente de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Madrid, y en el que cada uno de los galardonados agradeció la distinción.





# Intrum Justitia celebra su 25 aniversario en España

En 2009, Intrum Justitia cumple 25 años de haber llegado a España. La multinacional, que nació en 1923 en Suecia inició su proceso de expansión por Europa en los años 80's siendo España uno de los países en los que se implantó de manera más rápida. Hoy en día, su expansión ha sido completa por todo el continente europeo llegando con filiales a 24 países y gestionando acuerdos con más de 160 agentes en el resto del mundo.

Uno de los primeros momentos claves de la compañía en España tuvo lugar en la segunda mitad de los 90, cuando llega a un acuerdo con Servifactor, una empresa que presta servicio de gestión de cobro y comparten dirección durante dos años (1996-1998) durante los cuales destaca el primer hito que marcará un antes y un después en la historia de la compañía, la creación de "Coll-desk", una herramienta de desarrollo propio que supuso el paso del trabajo manual por parte de los gestores de cobro al trabajo protocolarizado.

Por otro lado, una de las principales aportaciones de Intrum Justitia a este acuerdo fue su diversificación de

clientes llegando a sectores como el financiero, telecomunicaciones, utilities, B2B y pymes, atendiendo a sus necesidades tanto a nivel nacional como de deuda internacional.

Intrum Justitia en España siguió creciendo año tras año no sólo por abrir las puertas de la gestión de cobro profesionalizada a clientes de muchos sectores, sino también por la compra de carteras de deuda a sus clientes. Mención especial merece la compra de 240.000 expedientes de deuda fallida a uno de los principales bancos del país que supuso un punto de inflexión y contribuyó al crecimiento y expansión de la compañía.

Sobre el año 2000 y a raíz especialmente de las necesidades de cobro de nuestros clientes, se comenzó a percibir la utilidad e importancia de las gestiones telefónicas, especialmente para carteras más jóvenes, lo que dio lugar al call center llamado "Communication Center" en el que hoy en día trabajan 225 personas.

Los años siguientes también fueron muy intensos para la compañía con la adquisición de la división de Gestión de cuentas a cobrar de Dun &

Bradstreet Europa en 2001 y la compra de Vía Ejecutiva al Grupo Equifax en España y Portugal en 2002. Estas dos adquisiciones supusieron tanto un aumento sustancial de la plantilla como un incremento en la cartera de clientes.

Como hito más reciente, la nueva imagen corporativa en 2008 supuso un cambio no solo a nivel externo si no también estratégico teniendo como principal objetivo la diferenciación.

Estos hitos unidos al interés de Intrum Justitia por las personas han hecho a la filial española una compañía en continuo crecimiento.

De cara al futuro Intrum Justitia pretende seguir mejorando día a día su relación con el cliente dándole toda la información, orientación y apoyo necesarios así como poniendo a su disposición todas las herramientas que permitan la recuperación del pago intentando pactar una solución realista y viable para todas las partes. La compañía tiene un claro enfoque al "deudor" y uno de sus éxitos reside en pensar que detrás de cada factura se encuentra una persona.

2,3%  
fue el descenso en el precio de los coches en los dos primeros meses de 2009 (INE).

## El sector del automóvil prevé una caída de las ventas del 25%

El sector del automóvil atraviesa uno de los peores momentos de su historia en España. Así en 2009 se prevé una caída de las ventas del 25%, una cifra que sin embargo, no supera a la de 2008 cuando se registró una caída del 30%, según el presidente de la CEOE.

A esta cifra hay que sumar el descenso de las ventas de vehículos de segunda mano, que se espera que entre los años 2008 y 2009 sumen 1.500.000 coches menos.

## La tasa de morosidad alcanza el nivel más alto desde 1997

La tasa de morosidad de los créditos concedidos por bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito ha experimentado un nuevo repunte en el primer mes de 2009 llegando al 3,79%, una cifra que según el Banco de España no se alcanzaba desde 1997 y que cuadruplica la tasa de morosidad del mismo mes de 2008, momento en que la morosidad alcanzaba el 0,96%.

# Las empresas de la UE peligran por el recorte del crédito

**Con los bancos aún reacios a prestar dinero a las compañías, miles de firmas europeas, grandes y pequeñas, están ajustando inversiones y plantilla en una lucha por la supervivencia.**

**Políticos y directivos** de empresas se muestran convencidos de que el requisito más importante para la recuperación económica pasa por abrir la llave del crédito a las empresas. No obstante, pese a la retórica, las restricciones sobre los préstamos siguen siendo un escollo fundamental para la recuperación.

Una encuesta reciente elabora-

da en el Reino Unido por la Confederación de la Industria Británica revela que, entre las empresas, casi una de cada cinco señala que el acceso a los créditos es una de sus principales preocupaciones. Este panorama llevó al principal líder sindical británico, Brendan Barber, del TUC, a afirmar con pesimismo: "Ahora que los bancos han dejado de prestar dinero a las empresas bajo condiciones razonables, muchas de ellas batallan por mantenerse a flote. O no pueden obtener nuevos créditos o las cuotas de devolución de las deudas ya contraídas se han disparado, no dejando a muchas de

ellas más opción que recortar la plantilla o cerrar el negocio".

La patronal europea BusinessEurope advierte que el número de quiebras entre las empresas del continente aumentará si no se facilita el acceso al crédito. Entre las reformas pretendidas por BusinessEurope se incluye la adopción por parte del Banco Central Europeo de un papel de compensación en el mercado interbancario, comprando directamente deuda corporativa y pública, como hace el Federal Bank de Estados Unidos, y la mejora del flujo crediticio de las empresas mediante garantías y planes de distribución de riesgos especialmente diseñados.

**La patronal europea BusinessEurope advierte que el número de quiebras aumentará si no se facilita el acceso al crédito.**

## Acuerdo sobre gestión de cobro en las Islas Feroe

**Uno de los países más septentrionales de Europa ha depositado buena parte de sus esperanzas en los métodos especiales de Intrum Justitia para la gestión de cobro. Intrum Justitia inició el año pasado su colaboración con el principal banco de las Islas Feroe y las expectativas de resultados a largo plazo por ambas partes son considerables.**

"Intrum Justitia cuenta con recursos que nosotros, como banco, no tenemos, aunque el cobro de impagados sea un elemento natural de las actividades bancarias. Por eso hemos optado por colaborar con Intrum Justitia Islas Feroe y aguardamos con interés los resultados", señala Bogi Bendtsen, director a la par que jefe del Departamento de Crédito del banco feroés Eik Banki. Esta entidad bancaria es la más importante de las Islas Feroe, territorio situado en el Atlántico Norte, con una población aproximada de 50.000 personas. Las islas forman parte del Reino de Dinamarca y, pese a su remota ubicación, presentan un alto nivel de desarrollo,

perfectamente comparable con el de cualquier otro país europeo. El Grupo Eik Banki cuenta con más del 50% de la cuota de mercado en las Islas Feroe y, además, posee el principal banco por Internet de toda Dinamarca, el Eik Bank Danmark. Intrum Justitia se estableció en las islas en 2006. Como en el resto de los países, sus actividades se centran en la gestión de crédito y cobro para empresas de consumo y de empresa a empresa.

"Parte de nuestro plan en el mercado feroés es la firma de acuerdos de colaboración con los bancos. La colaboración con el Eik Banki marca un importante avance en este aspecto", declara Jákup Bech Jensen, director de Intrum Justitia Islas Feroe. Añade también que la entidad bancaria ha asumido que el cobro de deudas requiere tiempo y recursos y que externalizar supone una decisión acertada.

"Los métodos de gestión de cobro de Intrum Justitia son nuevos en el mercado feroés y ya estamos notando el efecto. Me sorprendería que otras empresas feroesas no repararan en las ventajas que implica trabajar con Intrum Justitia", asevera Bogi Bendtsen.

INTRUM FØROYAR ES UNA EMPRESA ASOCIADA



Jákup Bech Jensen, de Intrum Justitia Føroyar, y Bogi Bendtsen, del Eik Banki.

### Una historia de 176 años

El Eik Bank tiene una larga trayectoria. Fundado hace 176 años, es una de las principales instituciones financieras del Reino de Dinamarca, del que forman parte las Islas Feroe. En 2006 el banco cambió su nombre de Føroya Sparikassi por Eik Banki, así como su identidad corporativa. El nuevo nombre procede del antiguo logotipo de la entidad, un roble, ("eik" es la traducción al feroés del mencionado árbol).

# Nueva normativa comunitaria para el cobro de deudas transfronterizas

**El 1 de enero de 2009 entrarán en vigor dos nuevas normativas comunitarias que simplificarán y agilizarán la recuperación de deudas a nivel internacional.**

**La Orden de Pago** Europea busca facilitar, acelerar y reducir los costes de los litigios transfronterizos en demandas no impugnadas mediante el establecimiento de unas normas mínimas, aunque no sustituya ni armonice los mecanismos ya existentes para la recuperación de reclamaciones sin impugnar dentro de las legislaciones nacionales. Se aplicará en el ámbito civil y comercial en casos transfronterizos. La normativa tiene validez en todos los estados miembros

de la Unión Europea, excepto Dinamarca.

El Reglamento sobre Pequeñas Reclamaciones europeo establece un procedimiento para demandas de pequeña cuantía dentro del continente, con el fin de simplificar y agilizar los litigios sobre sumas reducidas en casos internacionales y de reducir los costes asociados. Dicho procedimiento estará disponible como alternativa a las rutinas ya contempladas en las legislaciones respectivas de los estados miembros. La normativa elimina también los procedimientos intermedios necesarios para el reconocimiento y ejecución en los estados miembros de las sentencias emitidas en otro estado. Rige en el ámbito civil y comercial, inde-

pendientemente de la naturaleza del juzgado o tribunal y siempre que el valor de la suma reclamada no supere los 2.000 euros. Al objeto de disminuir costes y demoras, el procedimiento europeo sobre pequeñas reclamaciones contempla diversas simplificaciones procedimentales con la introducción de impresos estándar a utilizar por las partes y el tribunal y estableciendo plazos, tanto para las partes como para la instancia judicial, al objeto de facilitar y acelerar los litigios que impliquen pequeñas sumas.

Las partes no están obligadas a contar con representación de un abogado u otro profesional del derecho. La parte contra la que se falle correrá con las costas de las diligencias.

## Exención de obligaciones contables para las microempresas

En el mes de febrero, la Comisión Europea presentó una nueva propuesta que permitiría a los estados miembros suprimir entre las empresas más pequeñas de la Unión la obligación que tienen de elaborar informes financieros. Estas nuevas reglas han sido concebidas para aliviar la carga normativa que soportan las microentidades. La proposición, incluida en el Plan Europeo de Recuperación Económica de noviembre de 2008, será remitida al Parlamento Europeo y al Consejo de Ministros para su consideración y eventual aprobación, ya sea en su forma actual o con enmiendas.

Mientras tanto, la UEAPME, que representamos los intereses de las Pymes, ha criticado esta iniciativa, rechazando el argumento de la Comisión, que sostiene que la medida generará una reducción neta de los costes, puesto que "la mayoría seguirá presentando informes a la administración del país, bancos, proveedores y clientes". La UEAPME argumenta igualmente que la posibilidad que tienen los estados miembros de renunciar a los requisitos de



Se podrá suprimir el compromiso de notificación financiera de las empresas más pequeñas dentro de la UE.

notificación entre sus microempresas creará una situación de competencia desleal y disminuirá la transparencia. Según la UEAPME, dejará de poderse garantizar la coherencia transfronteriza, viéndose los estados miembros tentados a acogerse a esta medida

para proteger a sus microempresas en detrimento de sus competidoras extranjeras. Así pues, la UEAPME recomienda como alternativa más adecuada la simplificación de las reglas armonizadas ya existentes en materia de contabilidad.

### Informe de mitad de período sobre facturación electrónica

En el mes de enero, el grupo de expertos de la Comisión en materia de facturación electrónica (e-invoicing) presentó su informe de mitad de período, donde se reitera el gran potencial de este método, frenado no obstante por una serie de barreras que dificultan su adopción masiva. El informe incluye un conjunto de recomendaciones para la eliminación o atenuación de dichas trabas. Entre las prioridades principales del grupo de expertos para 2009 está promover la comunicación de sus ventajas, aclarar los requisitos y apoyar la armonización legal. Se han realizado importantes avances en este campo hasta la fecha, pero en lo que queda de su mandato el grupo deberá todavía identificar y comunicar los nuevos pasos para contribuir a acelerar la adopción de la facturación electrónica por parte del mercado. La labor del grupo deberá completarse para finales de 2009.

### Base de datos europea sobre formación en el área financiera

La Comisión Europea ha inaugurado una base de datos europea sobre formación financiera (EDFE), diseñada para recoger numerosos programas de educación en el área financiera ofertada por instituciones tanto públicas como privadas de los estados miembros. La EDFE incluye información sobre planes de estudio y proyectos de investigación. Está abierta a todos los proveedores y usuarios potenciales. Con la mejora del acceso a la información sobre las iniciativas existentes, la Comisión espera ayudar a optimizar las aptitudes financieras de los consumidores.

Servirá de biblioteca electrónica de proyectos de educación financiera. Además, permite realizar búsquedas a partir de una serie de criterios, tales como nombre del proveedor, país, materia o grupo objetivo.

[http://ec.europa.eu/internal\\_market/tesis/index.cfm](http://ec.europa.eu/internal_market/tesis/index.cfm)

# IMAGINE UN MUNDO

SIN  
DEUDAS,  
QUIEBRAS,  
PREOCUPACIONES FINANCIERAS.

[www.intrum.es](http://www.intrum.es)

**ESTAMOS EN ELLO.**

**1984  
2009**  
MEMORIA JUSTITIA

**intrum  justitia**

Better business for all