

Intrum

MAGAZINE

LA REVISTA DE
GESTIÓN DE
CRÉDITO DE
INTRUM JUSTITIA

Nº 1 | 2010

ACADEMIA

Lo que necesita
saber sobre
gestión de crédito para tener
éxito

¿PIERDE DINERO?

Cobre esas facturas
pendientes

5 **REGLAS
DE ORO**
para la gestión
de crisis

EL ORO NEGRO DE BRASIL

Los nuevos yacimientos pueden
convertir a Brasil en una de las
principales economías del mundo



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 planificar el futuro**

La década que ha terminado probablemente ha sido para muchos de nosotros una década que preferiríamos olvidar. Del 11-S al desastre financiero, los últimos diez años han sido un viaje en montaña rusa para los gobiernos, empresas y ciudadanos por igual. La nota positiva es que a nivel mundial, los indicadores económicos muestran que vamos hacia un periodo de crecimiento. Sin embargo no estamos fuera de la tormenta, sobre todo en España, donde aún tenemos que hacer frente a una tasa de paro muy alta.

La supervivencia a corto plazo ha sido el asunto primordial para la mayoría de los empresarios europeos durante la turbulencia. Ahora, con un enfoque a largo plazo, necesitamos más que nunca establecer y mantener a nuestras empresas en el camino correcto, mejorando constantemente las habilidades de gestión de crédito. En la página 14 podréis leer como una empresa de transportes sueca, MLT, esta implementando con éxito esta lección al introducir nuevas medidas de gestión de cobro.

No es nada sencillo potenciar dentro de una organización el área de gestión de crédito. Cambiar los hábitos requiere un esfuerzo constante

ya que es necesario cambiar expectativas, actitudes y métodos para evitar recaer en los patrones acostumbrados.

Para obtener algunas ideas de cómo dirigir, durante y después de tiempos de crisis, nos hemos dirigido al Dr. Ram Charan, que con su ritmo frenético, una inteligencia feroz y acceso a extensa información lo han convertido, de acuerdo con la revista Fortune, en un referente en temas de actualidad y en definir lo que las empresas hacen bien, y a menudo muy mal. Descubra su misteriosa habilidad para ayudar a ejecutivos en todo el mundo a resolver los problemas más complejos en la página 16.

En una nota más optimista, no todo es oscuro y lúgubre, nos tornamos hacia Brasil, un mercado emergente que se encuentra en un momento clave. En la página 8, descubrimos con detalle las fuerzas que están llevando a la economía brasileña a convertirse en una de las mayores economías del futuro.

Finalmente, justo a tiempo para comenzar con buen pie la segunda década del nuevo milenio, os presentamos una nueva y muy útil herramienta para ayudar a mejorar tanto el cash flow como las relaciones con los clientes: Intrum Credit Management Academy, disponible de forma gratuita en

www.intrum.com. Os invito a conocer esta nueva herramienta en la página 22, que adicionalmente a la web, tendrá una sección fija en la revista con ideas prácticas sobre gestión de crédito, que esperamos os sean de gran utilidad e interés.

LUIS SALVATERRA
DIRECTOR GENERAL
INTRUM JUSTITIA IBÉRICA

**EN ESTE NÚMERO:****UNA LOGÍSTICA EFICAZ 14**

Externalizando sus cobros, la transportista sueca MLT se ha dotado de un proceso de gestión de crédito más rápido, seguro y barato.

UN ARMA SECRETA 16

El gurú corporativo Ram Charan es el arma secreta de muchos altos ejecutivos. Aprenda con sus reglas de oro sobre cómo gestionar en momentos de crisis.

DINERO GANADO A PULSO 20

Un estudio de Intrum Justitia muestra el gran esfuerzo adicional que se requiere para compensar las pérdidas derivadas de los impagos.

LA HISTORIA FINANCIERA SE REPITE 05
APÚNTESE A LA ACADEMIA DE GESTIÓN DE CRÉDITO DE INTRUM 22
ASEGURE SU CRÉDITO EN EL EXTRANJERO 23

¿CÓMO PODEMOS AYUDARLE?

Disponemos de distintos informes clave, libros blancos y casos empresariales que le permitirán adentrarse en las pautas de pago, tendencias y riesgos. Podemos asistirle en todo el ciclo del crédito. ¿Desea más detalles? Mande un mensaje a marketing@es.intrum.com y le remitiremos la información y/o informes necesarios. Better business for all.

Intrum Magazine nº 1 Marzo de 2010 **Edita** Intrum Justitia AB, ISSN 1652-5620 **Redactora jefe y editora jefe en Suecia** Fanny Wallér **Redactora** Madeleine Bosch **Redactores auxiliares y producción** Anne Smitt y Björn Enström, Tidningskompaniet **Imprenta** Trydells, Laholm **Fotografía de cubierta** Gettyimages. El siguiente número de la revista Intrum Magazine se publicará en junio de 2010. © 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 **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 Tel. +46 8 546 10 200 Fax +46 8 546 10 211

Las opiniones vertidas en la revista Intrum Magazine no coinciden necesariamente con las del redactor, 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**

Las subastas más destacadas

En los aciagos días de 2008 fueron muchos los accionistas que perdieron fe en los títulos bursátiles. Algunos empezaron a buscar activos tangibles en los que invertir para diversificar su cartera.

El oro suele considerarse un refugio seguro. Otros ejemplos de alternativas tradicionales de inversión son las materias primas, las divisas

y los bonos corporativos. Algunos inversores apostaron por artículos "exquisitos", como el vino de lujo o el arte.

Pero, ¿qué resultados ofreció este último grupo de inversiones tangibles? Echemos un vistazo a algunos de los artículos más caros subastados en 2009.



Reloj

El reloj Patek Philippe Calibre 89 se subastó por cinco millones de dólares.



Arte

Este gaitero de perfil de Hendrick Ter Brugghen, pintado en 1624, fue vendido por 10 millones de dólares.



Vino

Una botella de champán Krug de 1928, vendida por 21.200 dólares, estableció un nuevo récord mundial al convertirse en el champán más caro jamás subastado.

Europa atemorizada por el endeudamiento de varios estados miembros

► A finales de 2009, Grecia vivió una ola de agitación por las protestas de jubilados, estudiantes y sindicatos del sector público contra los planes gubernamentales que prevén un mayor control y rigor fiscal al objeto de enderezar el curso de la atribulada economía griega. En un artículo del *Wall Street Journal* se constata que dicho malestar refleja el creciente temor en toda Europa de que la recuperación económica del continente se vea amenazada por el enorme déficit presupuestario e ínfimos pronósticos de crecimiento de las

economías más débiles. Los efectos del derrumbe de las inversiones en el este de Europa se han dejado sentir en varios países europeos, incluido Austria, que hace poco nacionalizó otra de sus entidades bancarias a petición del Banco Central Europeo. Simon Tilford, economista jefe del Centre for European Reform, un grupo de estudios con sede en Londres, declaró al *Wall Street Journal* que "resulta difícil vislumbrar de qué forma Italia, España y Portugal van a generar suficiente crecimiento" para controlar su deuda.

Índice de miseria

► Las tribulaciones producto de la recesión colocan a España, Letonia, Lituania e Irlanda a la cola de Europa según el nuevo 'índice de miseria' diseñado por la agencia de calificación crediticia Moody's. Dicho baremo se basa en el desempleo y el déficit presupuestario.

P & R

CARMEN REINHART

Adivine qué. La historia se repite, también en el ámbito financiero. En un sorprendente libro de dos de los principales expertos económicos de Estados Unidos se hace un repaso de ocho siglos de impagos gubernamentales, pánicos bancarios y picos inflacionarios en 66 países de cinco continentes.



Desde las devaluaciones de moneda medievales a la catástrofe de las hipotecas basura de nuestros días, los catedráticos Carmen Reinhart y Kenneth Rogoff demuestran que, si bien los países son capaces de capear las tormentas financieras, la falta de memoria a todas luces propicia la recurrencia de estas crisis. Su libro *This Time is Different. Eight Centuries of Financial Folly* ("Esta vez es diferente. Ocho siglos de insensatez financiera", Princeton University Press) aplica un análisis nítido y agudo apoyado con exhaustivos datos para documentar el modo en que las secuelas financieras golpean con sistemática frecuencia, duración y ferocidad. Reinhart explica a *Intrum Magazine* por qué el estudio sobre el panorama histórico del ciclo interminable de períodos de bonanza y crisis le transmite una sensación no muy optimista de cara al futuro.

P: Hacer frente a las vastas y a menudo oscuras cifras y estadísticas sobre impagos de deuda pública, remontándose hasta ocho siglos atrás, debe haber supuesto una tarea titánica, ¿no es cierto?

R: De hecho empezamos cuando ambos trabajábamos en el FMI allá por 2003. Pero sí, ha sido un proceso de indagación laborioso, que ha exigido muchísimo trabajo de campo. Como bien sabe, los gobiernos tienen tendencia a ocultar bastantes cosas, pero en 2006 el libro ya había empezado a tomar forma.

P: ¿Por qué, en su opinión, resulta tan difícil aprender del pasado en lo que se refiere a crisis financieras?

R: La naturaleza humana tiene dos rasgos universales: la arrogancia y la ignorancia. Cada vez que se le ven las orejas a una crisis financiera, los expertos aseguran que 'esta vez es diferente'. Afirman que las viejas reglas de tasación han perdido validez y que la nueva situación no guarda parecido alguno con debacles del pasado. Los gobiernos parecen creer que las crisis sólo afectan a otras personas, otros lugares y otras épocas. En fin, nuestras investigaciones demuestran que esto es un error, evidenciando la gran cantidad de inversiones que se aprueban desde la más pura ignorancia. Por eso es que las crisis se repiten.

P: Entonces, ¿se hubiera podido prever la última crisis?

R: Como es natural, no todas las crisis siguen exactamente el mismo patrón de desarrollo, pero existen ciertas pautas que deben servir de aviso si te mantienes alerta: la facilidad del crédito, el rápido incremento de la deuda... También los ciclos de precio de la vivienda y las acciones, así como los flujos de capital.

P: ¿Podrían haber actuado de forma diferente los gobiernos de Estados Unidos y otros países en la recesión actual a partir de sus conclusiones?

R: Lo dudo. Cuando existe la percepción de que las cosas van estupendamente se ignora aquello que no funciona tan bien. Hay una enorme reticencia al respecto.

P: ¿A qué debemos estar atentos para evitar futuras crisis?

R: No soy optimista sobre nuestras posibilidades de éxito. Como nuestro estudio revela, la memoria es corta. Utilizando el pasado como mapa de ruta pronto olvidaremos lo que está ocurriendo ahora...

P: ¿Se avecinan tiempos mejores?

R: Aún no hemos superado la crisis y tengo serias dudas acerca de la solidez de la recuperación. Sé que los signos de recuperación son generalizados, pero restan algunos preocupantes problemas de deuda en países como Irlanda, Islandia y varios de los mercados del Este de Europa.

David Noble

del 2009

Vehículos

Este Ferrari 250 Testa Rossa de 1957 ha establecido una nueva marca en el ámbito de la subasta de automóviles. La puja ganadora se situó ligeramente por encima de los 12 millones de dólares.



Joyas

El anillo de color rosa intenso de la fotografía, dotado de un raro diamante de cinco quilates del mismo color y talla cojín, cambió de propietario por 10,8 millones de dólares.



Papelera

Este convencional cesto fue vendido en el establecimiento estocolmés Bukowskis por 1.500 dólares. Debe mencionarse que su anterior propietario fue el afamado director de cine Ingmar Bergman.



Burbujas financieras en el horizonte

La revista *Forbes* ha identificado probables burbujas financieras:

- Oro
- China
- Mercados emergentes
- Títulos del tesoro
- Matrículas universitarias
- Fondos negociables en Bolsa
- Cobre



España preside la Unión

El pasado uno de enero y hasta el 30 junio, España comenzó su andadura como país presidente de la UE (Unión Europea), un hecho que no volverá a darse como mínimo hasta dentro de catorce años y en el que España ya tiene cierta experiencia ya que se trata de la cuarta vez que asume este papel a lo largo de su historia.

Esta nueva presidencia está marcada por un gran reto, impulsar la salida de la crisis económica que desde hace tiempo afecta a España, Europa, y prácticamente el mundo entero.

Así, el presidente del gobierno José Luis Rodríguez Zapatero, entre sus primeras declaraciones como presidente de la UE destacó que "España asume la Presidencia en un momento clave para la Unión desde el punto de vista de la economía".

Otros de los grandes retos de esta recién estrenada presidencia serán diseñar un plan económico capaz de generar crecimiento y empleo los próximos diez años, avanzar en la creación de un gobierno económico de la UE o crear más medidas de prevención ante el cambio climático entre otros. Además, en esta ocasión el reto es especialmente importante ya que confluyen nuevos elementos:

- Una Unión de veintisiete estados miembros, frente a doce o quince de las anteriores.
- Un nuevo marco institucional: un Parlamento Europeo recién elegido, con una nueva Comisión.
- Un nuevo marco constitucional, con la entrada en vigor en 2009 del nuevo Tratado de Lisboa que introduce importantes cambios institucionales que afectarán a la presidencia española con nuevos cargos como el de presidente del consejo europeo.

Los principales eventos de carácter económico/ financiero que tendrán lugar esta primavera:

Reunión informal de ministros de economía y hacienda:

Tendrá lugar del 16 al 18 de abril en Madrid. Los días 17 y 18 además acudirán a la reunión los ministros de economía y hacienda de ASIA, ASEM (Reunión Asia- Europa).

Consejo de Economía y Finanzas:

Tendrá lugar el próximo 18 de mayo en el Consejo de la Unión Europea, en Bruselas. Este Consejo se ocupa de preparar y aprobar cada año, junto con el Parlamento Europeo, el presupuesto de la UE, así como de una serie de temas políticos.



Europea



5 FACTORES QUE IMPULSAN LA ECONOMÍA BRASILEÑA

Brasil podría convertirse a mediados de este siglo en una de las economías más importantes del mundo. **Intrum Magazine** analiza los factores que hacen avanzar la economía brasileña.

TEXTO PHILLIP HASTINGS/FOTO SCANPIX

Actualmente en el 9º puesto a nivel mundial en lo que PIB se refiere, con una cifra de 1.976.632 millones de dólares, Brasil podría convertirse en la quinta economía del planeta para mediados de este siglo, por detrás de China, Estados Unidos, India y Japón. “Con su extenso y expansivo mercado nacional, sus abundantes recursos naturales y una industria y estructura exportadora diversificadas, Brasil es un actor cada vez más relevante en el entorno económico y geopolítico internacional”, constata el Informe de Competitividad de Brasil 2009 publicado por el Foro Económico Mundial (FEM), una organización internacional independiente con sede en Suiza.

De hecho, según otra fuente, el último informe Situación Brasil, publicado a finales de 2009 por el Servicio de Estudios Económicos del BBVA, se prevé que la economía de este país sudamericano crezca del

4,5 al 5% anual en los próximos años, incluso al 6% si se corrigen ciertos problemas estructurales en el área económica y financiera.

“Dicho crecimiento se verá impulsado por la dinámica expansión de la demanda interna, fundamentada en la ampliación del crédito, la incorporación de millones de personas a los mercados de consumo y los avances en el mercado de trabajo”, señala el informe. “Además, a largo plazo el país se verá beneficiado por los yacimientos petrolíferos recientemente descubiertos y el auge de las inversiones asociadas”.

El análisis de la información de distintas fuentes sugiere que los cinco factores principales que impulsan el crecimiento económico brasileño son la estabilidad macroeconómica, el tamaño del mercado interno, la sofisticación corporativa, las inversiones exteriores directas (IED) y los recursos/explotación petrolíferos.

*PIB CALCULADO EN BASE A PARIDAD DE PODER ADQUISITIVO (PPA), BANCO MUNDIAL, BASE DE DATOS DE INDICADORES DE DESARROLLO MUNDIAL, OCTUBRE DE 2009.



ENÑA

RDIM

PROGRESSO

1 INVERSIÓN EXTERIOR DIRECTA



Brasil es el principal país receptor de inversión extranjera de América Latina y el segundo, por detrás de China, entre los países en desarrollo. “Brasil goza de una buena imagen entre los inversores internacionales, en particular gracias al potencial de su mercado y a la disponibilidad de recursos naturales”, señala el FEM.

Esa situación tiene visos de mantenerse en los próximos años. Por ejemplo, el informe Situación Brasil del BBVA afirma que todo apunta a que los flujos de inversión exterior directa (IED) en Brasil seguirán siendo “robustos”. “Más concretamente, los flujos de IED en 2009 ascendieron a unos 28.000 millones de dólares, por encima de los 25.000 registrados en 2008, y pudiendo sobrepasar en 2010 los 35.000”.

Entre los factores específicos que impulsan la inversión extranjera en Brasil se incluye el tamaño y ritmo de crecimiento de este mercado. “Al mismo tiempo, la riqueza de recursos naturales que exhibe el país lo hace muy atractivo para las IED orientadas a recursos y exportaciones”, constata el FEM. “Brasil es el tercer exportador mundial de artículos agrícolas, así como un destacado exportador de productos minerales”.

En años recientes, Brasil ha registrado una cuota de proyectos de IED en el mercado mundial especialmente elevada en el ámbito de los metales, minerales, maquinaria y equipamiento empresariales, artículos madereros, productos químicos, caucho, comunicaciones, energías alternativas y renovables y bebidas.

El potencial de producción petrolífera de Brasil

es destacado en una sección del último informe Situación Brasil del BBVA, donde se esboza un nuevo marco normativo presentado por el gobierno del país el pasado agosto para la exploración de un área litoral de 149.000 metros cuadrados denominada “presalada” (el nombre se debe a la ubicación del crudo debajo de aguas profundas, unos 3.000 metros de arena y roca y una capa de sal). “Se estima que podría albergar unas reservas de hasta 150.000 millones de barriles, es decir, diez veces las reservas atribuidas a Brasil antes de 2008”.

El informe del BBVA señala a continuación que, en lo relativo al nuevo campo petrolífero, el Gobierno brasileño va a proponer un cambio del actual sistema de producción por concesión a otro de producción compartida, en el que, según la publicación, el estado y la compañía petrolífera compartirán la propiedad del yacimiento y del crudo extraído, mientras que en la configuración de concesión el Gobierno otorga la propiedad del yacimiento y el crudo a una compañía a cambio de un canon.

“En su conjunto, el proyecto presentado por el gobierno trata de mantener dentro del país una parte considerable de los recursos generados en la región presalada”, concluye el informe. “Se espera asimismo que el ejecutivo brasileño anuncie medidas para convertir al país en un exportador no de crudo sino de productos derivados de éste”.



Otro de los puntos fuertes de Brasil en lo relativo a la competitividad internacional de sus compañías, según los analistas, es la “sofisticación” de su comercio e industria.

“El sector empresarial brasileño goza ahora en general de cierto nivel de sofisticación”, corrobora Irene Mía, directora y economista jefe del FEM. “Las exportaciones están bastante diversificadas, incluyendo una variedad de productos de gran valor y también recursos naturales. Muchas de las empresas con sede



en Brasil son en la actualidad actores a nivel internacional”.

Para respaldar esta tesis con algunas cifras, el informe de la FEM señala que en un sondeo sobre 134 economías del mundo el país sudamericano se situó en el puesto 35 en cuanto a sofisticación del sector corporativo.

“En la muestra comparativa aparece junto a Chile (31º), el mejor actor regional, y Sudáfrica (33º), superando con creces a Rusia (91º), su compañero del BRIC (Brasil, Rusia, India, China) y tam-

bién, aunque por menos, a China (43º), así como al otro gigante regional, México (58º). Por otra parte, con una puntuación de 4,58, se coloca muy por encima de los promedios de la región (3,97), de los 12 países recientemente adheridos a la UE (4,20) y del BRIC (4,41).

“El país registra ventajas competitivas particularmente importantes en la calidad y cantidad de proveedores (41º y 13º, respectivamente), en la presencia de polos industriales altamente desarrollados (43º) y, en un ámbito más general, diversos elementos asociados a la sofisticación en la operación y estrategia de sus empresas (43º)”.



Brasil saldrá ganando con los yacimientos petrolíferos descubiertos recientemente. El presidente brasileño Luiz Inacio Lula da Silva (centro) celebra la inauguración de una plataforma petrolífera al sur de Río de Janeiro con su esposa Marisa Leticia y trabajadores del astillero donde se construyó en 2008.





4 MERCADO INTERNO

Con una población actual estimada en unos 195 millones de habitantes, Brasil es el quinto o sexto país más poblado del planeta. Es significativa la juventud de su población, con más de un 60% de brasileños de menos de 29 años de edad. Según las cifras de 2008 del Banco Mundial, el ingreso nacional bruto per cápita, mediante el Método Atlas y a va-

lores de paridad de poder adquisitivo (PPA), asciende a 7.350 dólares. En una perspectiva más amplia, Brasil cuenta con el mayor mercado interno de Latinoamérica, un factor que contribuye a impulsar el crecimiento económico general del país y proporciona una sólida base para una gama comercial cada vez más extensa de exportaciones.

“La magnitud del mercado interno es algo muy positivo para la industria brasileña. Muchas empresas, por ejemplo, del sector automovilístico, han recurrido a este mercado para desarrollar una nueva producción de valor añadido”, corrobora Irene Mía, del FEM.

El Informe de Competitividad de Brasil del FEM constata asimismo que el país ha



5 ESTABILIDAD MACRO-ECONÓMICA

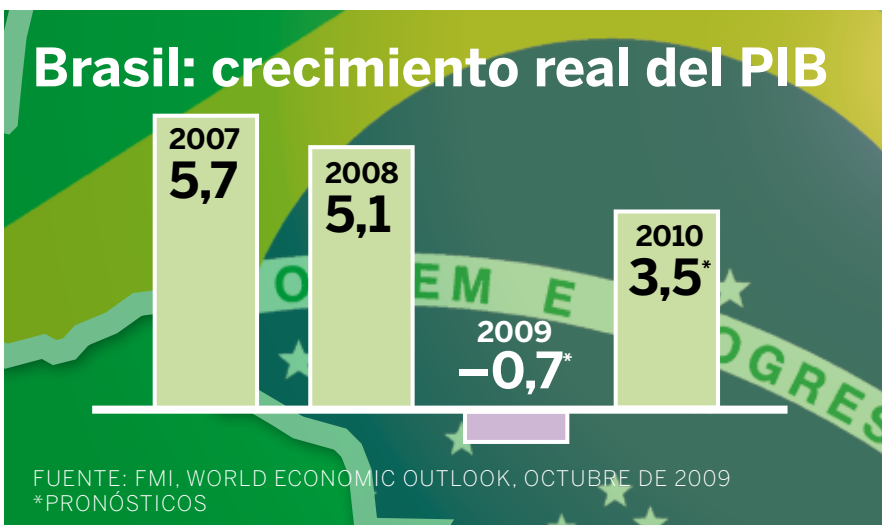
Una característica común de los informes internacionales sobre la economía brasileña es el uso de términos como “estabilidad macroeconómica” y “sostenibilidad fiscal”. En otras palabras, esta economía presenta unos saneados cimientos sobre los que fundamentar el crecimiento futuro.

Dicho punto se destaca, por ejemplo, en el Estudio Económico de Brasil 2009 de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), que afirma que las bases económicas de Brasil han mejorado considerablemente en el decenio posterior al abandono en 1999 del control de tipos de cambio y con la adopción de un marco político “que combina contención de la inflación, gestión fiscal normalizada y un tipo de cambio flexible”.

El citado informe sugiere asimismo que dicho marco y la “consolidación continuada de un ajuste macroeconómico” han ayudado a Brasil a sortear los efectos de la reciente crisis económica mundial mejor que muchas otras economías emergentes. Señala en particular que estas políticas han resultado en una inflación y deuda pública en progresiva retirada y en la reducción de las vulnerabilidades externas.

“Estos factores han resultado esenciales para el reforzamiento frente a los golpes externos y han puesto las bases para un aumento del potencial de crecimiento de la economía”. La OCDE constata igualmente que otro de los motivos del rendimiento relativamente positivo a pesar de la crisis es el “buen estado” del sector bancario brasileño. ▀

presenciado la emergencia de una amplia clase media, de mayor poder adquisitivo, que ha pasado del 44% de la población total en 2002 al 52% en 2008. “Ello ha estado vinculado al aumento de la renta mensual media de los hogares, que ha pasado de 1.569 a 1.957 dólares entre 2004 y 2008”, señala la publicación.



Externalización: AVANZANDO MÁS

Desde hace cuatro años Intrum Justitia gestiona los cobros de la empresa de transporte MLT. “Para nosotros resulta más barato y eficaz contar con profesionales a cargo de estos asuntos”, declara Sara Andrés, jefa de contabilidad de MLT.

TEXTO SARA GUSTAVSSON/FOTO ALEX&MARTIN

MLT AB es cliente de IBS, un socio comercial de Intrum Justitia y proveedor de sistemas de negocios de la citada empresa transportista. Fue de este modo que MLT fijó su atención en Intrum Justitia.

“Intrum lleva cuatro años administrando nuestras facturas vencidas, requerimientos de pago y expedientes de cobro. Antes teníamos un empleado que se encargaba manualmente de ello. La diferencia es considerable: no sólo la gestión es más ágil, sino que resulta también más barata que emplear recursos internos. Además, nos ofrece una mayor fiabilidad y estabilidad, al no depender de las posibles bajas por enfermedad, vacaciones y demás incidencias de nuestro personal”, explica Sara Andrés, jefa de contabilidad de MLT.

Mellansvenska Logistiktransporter AB, también conocida como MLT, es una empresa fundada a principios de 2002 con la fusión de dos centrales de transporte.

“Brindamos transporte y servicios de maquinaria dentro de dos áreas de negocio: Instalaciones e Industria y Mensajería y Distribución. Pretendemos ofrecer a nuestros clientes soluciones eficaces de transporte con un mínimo impacto ambiental y métodos seguros de envío”, señala Sara Andrés.

A día de hoy, la plantilla de MLT es de unos 40 empleados y da trabajo en total a unas 450 personas aproximadamente.

“Operamos en un radio de 150 kilómetros en torno a Upsala, donde se encuentra la sede”.

Como jefa de contabilidad, Sara se encarga de los asuntos relacionados con personal, atención al cliente, administración y cobros.

“A través del sitio web de Intrum puedo comunicarme y seguir todo el proceso, así que no hay mucha diferencia respecto a gestionarlo internamente. Con mi nombre de usuario y contraseña me conecto cuando

quiero para echar un vistazo a expedientes concretos. ¿Cuánto ha avanzado un expediente de cobro determinado? ¿Qué tipo de interés se ha calculado? ¿Permanece ese expediente inactivo? ¿Se ha añadido un coste administrativo? La flexibilidad es una gran ventaja: puedo enviar un mensaje por la web y si hay algo que quiera discutir más en detalle llamo por teléfono a nuestro gestor en Intrum Justitia. Como pueden acceder varios usuarios, tanto nuestro director financiero como yo entramos y obtenemos la misma información. Esto nos ahorra bastante tiempo y proporciona un ágil método de comunicación”.

Intrum Justitia lleva ya colaborando con IBS unos años. Adam Lewenhaupt, jefe del área de negocio de Transporte de IBS, lo explica:

“En vez de hacer que cada empresa diseñe funciones en distintos sistemas hemos creado una red de socios. Todo ello con el fin de proporcionar a los clientes una mejor oferta y, a la postre, un producto de mayor calidad”.

IBS es un proveedor líder a nivel mundial de sistemas de negocios y soluciones de gestión de la cadena de suministro. IBS Transporte brinda soluciones integrales al sector del transporte, articuladas en módulos y centradas en la logística y la distribución, ofreciendo al transportista pleno control sobre la ubicación de cada uno de sus vehículos, el rendimiento de los envíos y el grado de ocupación.

“Gracias a esta solución colaborativa, nuestros clientes pueden acceder sencillamente a los servicios de Intrum Justitia mediante una rápida conexión a su sistema IBS. Para nosotros, la posibilidad de facilitar a nuestros clientes un servicio integrado de contrastada solvencia que les simplifique sus operaciones cotidianas supone una plusvalía”, asevera Adam Lewenhaupt. ▶



“A través del sitio web puedo comunicarme y seguir todo el proceso de cobro”, comenta Sara Andrés, jefa de contabilidad de la empresa transportista MLT.

RÁPIDO



Ahora gestionamos de un modo más rápido, fiable y económico nuestros cobros”

Sara Andrén, jefa de contabilidad de la empresa de transporte MLT.



FICHA TÉCNICA DE MLT

La empresa sueca de transporte Mellansvenska Logistiktransporter AB (MLT) nació hace ocho años mediante la fusión de dos centrales de transporte pesado. MLT proporciona transporte y servicios de maquinaria dentro de dos áreas de negocio: Instalaciones e Industria y Mensajería y Distribución. Cuenta con una plantilla de unos 40 empleados y da trabajo en total a 450 personas aproximadamente. Su sede se encuentra en la ciudad sueca de Uppsala.

EL GURÚ DE LOS NEGOCIOS

La crisis económica más profunda desde la Segunda Guerra Mundial anuncia el comienzo de una nueva época compasiva y responsable en el mundo de los negocios. Esto es al menos lo que opina **Ram Charan**, uno de los más destacados consultores del mundo en el ámbito empresarial. **TEXTO DAVID WILES/FOTO LORI REESE/SILVER**

Estamos en la década de los 50 y es período de monzones en una pequeña localidad india. En la zapatería de la ciudad, un negocio familiar, no se atisba cliente alguno. La incesante lluvia, la humedad y los mosquitos tienden a alejarlos durante esta parte del año. Para el muchacho de 12 años que trabaja en el establecimiento, aguantar la temporada anual de monzones se revelará como una lección empresarial tan importante, si cabe, como el máster y el doctorado en administración de empresas que más tarde obtendrá en la otra punta del mundo.

“En ese período de 10–12 semanas no ves a ningún cliente”, explica el Dr. Ram Charan, actualmente uno de los principales gurús corporativos. “¿Qué haces entonces? Aprender a hacer frente: ahorras efectivo antes del comienzo de la temporada, limpias los zapatos todos los días, no te permites caer en una depresión. Se trata de lecciones fundamentales”.

Unas lecciones que Charan ha tenido ocasión de transmitir a los altos ejecutivos que recurren a él, en particular durante el monzón económico que ha arrasado a su paso bancos y empresas. En su larga y respetadísima trayectoria de catedrático, consejero

**“NO HAY RETORNO
POSIBLE A LAS
ANTIGUAS REGLAS DE
JUEGO”**

ejecutivo, consultor y escritor, Charan ha elaborado una serie de cinco reglas de oro para ejecutivos a la hora de enfrentarse a acontecimientos de este tipo.

La primera es el liderazgo en sí. “Deben tener el poder de recuperarse”, declara. “Han de tener fe en sí mismos, saber que si son de- ▶



“PARA SOBREVIVIR A UNA CRISIS ECONÓMICA TIENES QUE PROTEGER EL FLUJO DE CAJA”

► rribados serán capaces de levantarse y hallar una vía hacia adelante”.

La regla número dos, que Charan considera aún más importante que la confianza en uno mismo, es la capacidad de inspirarla en los subordinados. La tercera regla de supervivencia en una crisis económica es la atenta protección del flujo de caja: de dónde procede, adónde va y cómo mantenerlo. “En cuarto lugar tienes que acudir a tus clientes, a los clientes de tus clientes y a los clientes de estos últimos para comprobar la demanda final: qué está pasando, cuáles son sus problemas”. La regla número cinco es la eficacia en la comunicación interna y externa. “En colapsos de este tipo se genera mucha confusión, que debes sortear mediante comunicación”, afirma.

El camino recorrido por Charan del almacén a la sala de juntas comenzó con un título de ingeniería en India. A los 19 años se marchó a Australia, donde en un principio trabajó para una empresa pública de gas natural mientras estudiaba en la universidad. Al revelarse su talento para los negocios se le animó a que avanzara por esa senda, tras lo que completó un máster y un doctorado en administración de empresas en la Harvard Business School. Actualmente reside en Dallas, si bien pasa la mayor parte del tiempo viajando. La revista Forbes ha incluido a Charan en su lista de gurús corporativos más influyentes y uno de los directores generales a los que asesora lo ha tildado de “mi arma secreta”.

Mucha gente está a la espera de una vuelta a la normalidad en la esfera de los negocios tras el batacazo económico más grave desde la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, Charan considera que no hay retorno posible a las antiguas reglas de juego y que ahora estamos viviendo el “reajuste a cero”.

“En la ‘nueva normalidad’ la regla número uno es que la navegación no va a ser suave. La volatilidad será permanente y habrá que aprender a abordarla”, afirma. “La número dos, es que la triada formada por Estados Unidos, Europa y Japón va a crecer muy lentamente durante varios años. Ahora atravesamos un pico, pero éste se va a estabilizar

en un crecimiento muy reducido. Número tres: países como Brasil, India y China van a experimentar un alto nivel de crecimiento y la afluencia de un mayor volumen de inversiones. Habrá un cambio en el equilibrio de poder económico. De hecho, ya ha comenzado”.

Charan cree que la crisis económica ha modificado esencialmente el papel desempeñado tanto por los ejecutivos como por las corporaciones que éstos encabezan. Las empresas deben ser ahora más justas, compasivas y responsables.

“Los directivos tienen que aceptar el hecho de que las compañías forman parte de la sociedad”, indica Charan. “Es preciso ampliar el papel de éstas. No sólo deben generar plusvalías para sus accionistas y servicios para sus clientes, sino que deben atender también sus responsabilidades con la sociedad. Han de pensar a largo plazo, ya que la responsabilidad social, a la postre, contribuye a la obtención de beneficios económicos”.

“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL AYUDA A OBTENER BENEFICIOS ECONÓMICOS”

De vuelta a la India de su infancia, esas recesiones atribuibles a los monzones anuales, que vaciaban tanto su tienda de clientes como su caja registradora de dinero, determinaron las bases de la filosofía sobre liderazgo que Charan aplica desde entonces.

“La clave para los directivos es que sin clientes no pueden tener éxito”, explica. “Está cambiando tanto la demografía como los gustos, rentas y aspiraciones de los clientes. Su ubicación se está modificando y los líderes empresariales deben mantener un contacto directo con ellos”.

El principio número dos es que los ejecutivos han de admitir el hecho de que buscar una plusvalía máxima para los accionistas resulta a corto plazo contraproducente.

“Se puede demostrar matemáticamente que es simple y llanamente un error”, replica Charan.

En tercer lugar, un principio con más aires de sabiduría oriental que de máster de Harvard:

“Tienen que aceptar la idea de anteponer la finalidad a sus propios intereses”.

5

REGLAS DE ORO EN LA GESTIÓN DE CRISIS

El gurú empresarial Ram Charan ha elaborado una serie de reglas de oro para ayudar a los ejecutivos a enfrentar tiempos turbulentos.

- 1. Un liderazgo firme:** ten fe en ti mismo.
- 2. Llena de confianza** a tus subordinados
- 3. Protege bien** el flujo de caja.
- 4. Vigila de cerca** la demanda final.
- 5. Vela por una comunicación** interna y externa eficaces.

RAM CHARAN

Año y lugar de nacimiento: 1939, Uttar Pradesh (India).

Nacionalidad: Estadounidense.

Estado civil: Soltero.

Formación: Título de Ingeniería por la Universidad de Benarés. Licenciatura en Ingeniería Industrial por la Universidad de Nueva Gales del Sur. Máster y Doctorado en Administración de Empresas por la Harvard Business School.

Puestos académicos: Catedrático en la Harvard Business School y en la Northwestern University.

Clientes de consultoría: General Electric, DuPont, Novartis, Verizon, KLM, etc.

Empresas donde es consejero: Austin Industries, Tyco Electronics, Emaar MGF.

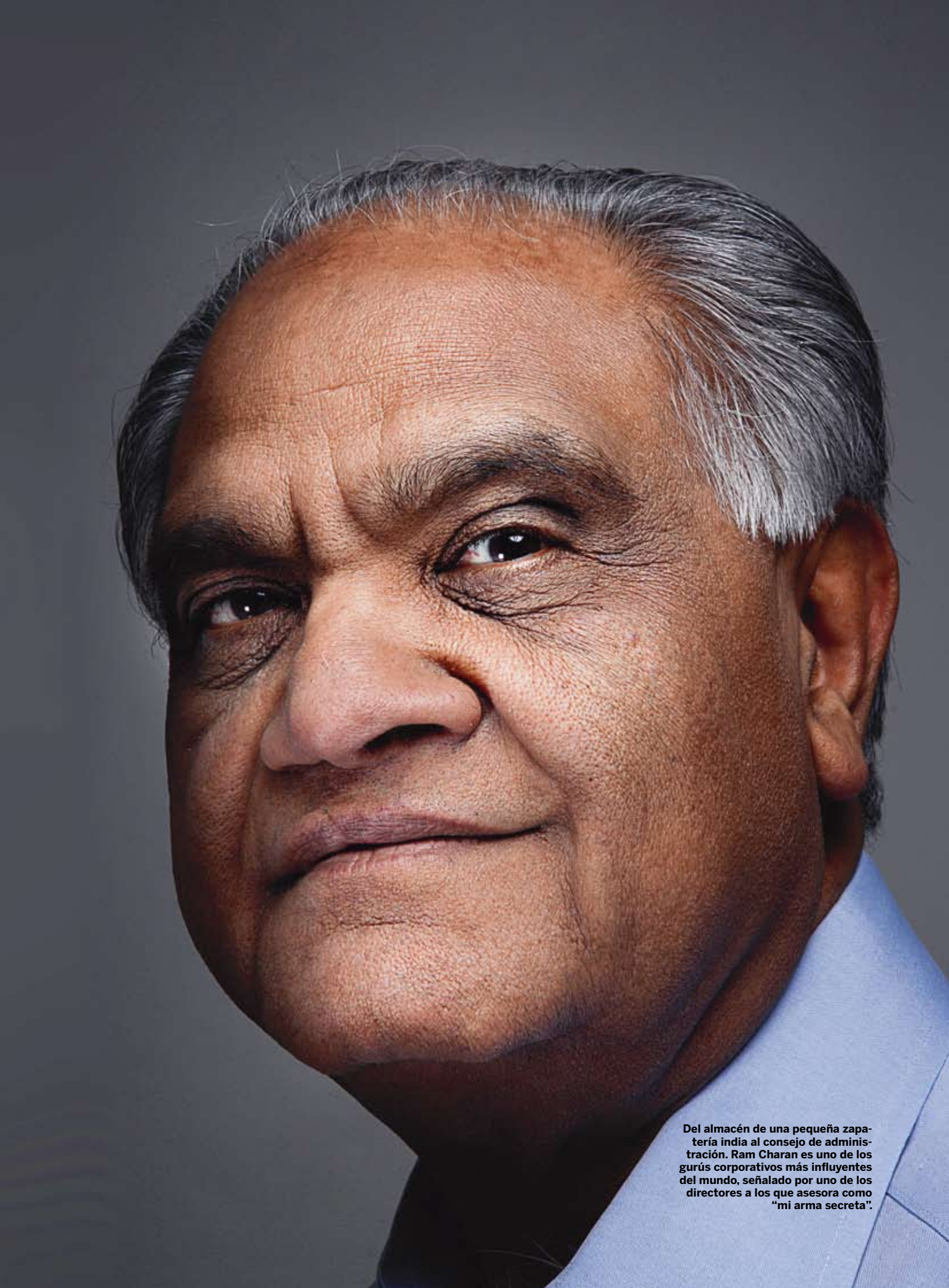
Libros: *Leadership*

in the Era of Economic Uncertainty y *Execution: The Discipline of Getting Things Done and Confronting Reality*, ambos en colaboración con Larry Bossidy.

What the CEO Wants You to Know, *Boards at Work*, *Every Business Is a Growth Business*, *Profitable Growth* y *Boards That Deliver*.

Elogios sobre Ram Charan: “Un hombre sabio: su ritmo frenético, una inteligencia feroz y acceso a extensa información han convertido a Ram Charan en una fuente inigualable de percepciones sobre el mundo real en cuanto a lo que las empresas hacen bien y –con demasiada frecuencia– mal”, revista *Fortune*.





Del almacén de una pequeña zapatería india al consejo de administración. Ram Charan es uno de los gurús corporativos más influyentes del mundo, señalado por uno de los directores a los que asesora como "mi arma secreta".

¿Perder dinero y trabajar más?

Preste atención a esas facturas pendientes de cobro. No sólo le cuestan a su empresa dinero producto de su esfuerzo, sino que, como revela un reciente estudio de Intrum Justitia, tendrá que trabajar mucho más para compensar el ingreso no percibido.

TEXTO DAVID NOBLE

Una triste realidad de la vida empresarial es el hecho, en ocasiones, de no cobrar a tiempo, o incluso nunca, los productos y servicios proporcionados. Los daños colaterales pueden ser letales, resultando en el recorte de márgenes, el aumento de precios, la reducción de la inversión en I+D y, en el peor de los casos, la quiebra de la empresa y el despido de sus trabajadores.

Aunque consiga sobrevivir al impago de los bienes vendidos o los servicios provistos, el provisionamiento de la deuda tiene otra consecuencia, menos conocida, dramática y directa: el esfuerzo adicional de ventas necesario para cubrir la pérdida sufrida.

“La provisión de deuda por quiebra o simple desaparición del deudor supone una enorme carga para la empresa, ya sea ésta grande o pequeña, más allá de la pérdida de ingresos propiamente dicha”, señala Madeleine Bosch, gerente de marketing del grupo Intrum Justitia.

“En nuestros estudios hemos calculado la cantidad de dinero en ventas adicionales que necesita generar una empresa sólo para cubrir las pérdidas por impagos. Por ejemplo, si una empresa pasa a pérdida por incobrable una deuda de 10.000 euros y su margen de beneficios es del 5% en ese importe, las ventas adicionales

requeridas para compensar los 10.000 euros perdidos ascienden a la asombrosa cantidad de 200.000 euros”.

El análisis de Intrum Justitia deja patente que cuanto más bajo sea el margen de beneficio, mayores serán las ventas adicionales necesarias para cubrir el revés. La provisión de una deuda de 10.000 euros con un margen de beneficio del 2% hará necesario una venta adicional por la escalofriante suma de 500.000 euros.

“Estas irrefutables cifras evidencian que las compañías realmente deben tomar la iniciativa para hacer frente a los pagos tardíos o tóxicos antes de que la deuda se convierta en pérdida”, comenta Bosch.

“La urgencia en este sentido se ve reafirmada por los resultados de nuestro estudio a nivel europeo, que señala que las pérdidas por impagados en el continente aumentaron en 2009 en un 20% y que el plazo medio de cobro se incrementó en un 12%”.

Bosch explica que la mejor solución para las empresas consiste en asegurarse de que sus procesos financieros internos son más eficaces que nunca, para lo cual requieren de un sistema de gestión de crédito, donde las áreas de ventas y marketing estén plenamente integradas con el departamento de crédito, a fin de paliar el riesgo de impago antes de que ello pueda repercutir negativamente sobre el flujo de caja.

“Las empresas deben aprender a concentrarse en la identificación y orientación hacia los clientes que puedan rendirles be-

neficios desde el primer día y asegurarse de que el personal de marketing y ventas cuenta con un banco de datos en función de los beneficios, una base de datos que les ayude a reajustar ligeramente su enfoque exclusivo de ventas en otro que incluya también la consecución del cobro”, comenta Bosch.

Si todo el mundo pagara a tiempo, ello supondría un formidable impulso para las economías locales, nacionales y regionales, permitiendo también a las empresas ahorrar tiempo, dinero y quebraderos de cabeza, todo lo cual revertiría positivamente en los consumidores.

“Imagínese lo que mejoraría la situación económica de Europa si pudiéramos evitar los 270.000 millones de euros en pérdidas por impagados de 2009, según los cálculos de nuestro estudio. Sería una situación beneficiosa para todo el mundo: compañías, consumidores y la sociedad en su conjunto”.

OBTENGA SU EJEMPLAR GRATUITO

¿Quiere estar al día sobre todo lo relacionado con los retrasos en los pagos en Europa? Reciba el European Payment Index por sectores enviando un email a marketing@es.intrum.com



MARGEN:

2%

Cantidad provisionada	Ventas adicionales necesarias
500 €	25.000 €
10.000 €	500.000 €

MARGEN:

3%

Cantidad provisionada	Ventas adicionales necesarias
500 €	16.667 €
10.000 €	333.333 €

MARGEN:

4%

Cantidad provisionada	Ventas adicionales necesarias
500 €	12.500 €
10.000 €	250.000 €

MARGEN:

5%

Cantidad provisionada	Ventas adicionales necesarias
500 €	10.000 €
10.000 €	200.000 €

MARGEN:

6%

Cantidad provisionada	Ventas adicionales necesarias
500 €	8.333 €
10.000 €	166.667 €

MARGEN:

7%

Cantidad provisionada	Ventas adicionales necesarias
500 €	7.143 €
10.000 €	142.857 €



ACADEMIA DE GESTIÓN DE CRÉDITO

LECCIÓN 1



Bienvenido a la Academia de Gestión de Crédito de Intrum Justicia, donde, con la colaboración de nuestra profesora virtual Mary Jensen, le ofreceremos consejos e información que le ayudarán a desarrollar las habilidades necesarias para lograr hacer más rentable su negocio. Y todo ello de modo gratuito. En los próximos números de **Intrum Magazine** sintetizaremos los puntos esenciales relacionados con la gestión de crédito. En el sitio web de Intrum estará disponible toda la serie de clases.



LIDERANDO LA REVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE CRÉDITO

Tal vez se sienta agobiado por la coyuntura económica. Le damos una buena noticia: una gestión de crédito adecuada supone un buen negocio. Un estudio realizado en 2009 por Intrum Justicia muestra que las empresas que otorgan prioridad al control regular de la gestión de crédito presentan un desempeño por encima de la media del mercado, a menudo por un amplio margen. Otros expertos suelen observar que las empresas que buscan una óptima gestión del flujo de caja pueden ayudar a desbloquear capital, mejorar el balance y salvaguardar el futuro de la compañía en tiempos de crisis.

Independientemente de que trabaje para una empresa grande, pequeña o por cuenta propia, sabrá con toda seguridad que perseguir a los clientes para saldar facturas atrasadas no es una tarea agradable. Pero rezagarse en la liquidación de deudas vencidas puede determinar el destino de una empresa, y no únicamente en períodos difíciles. La mala marcha de una compañía perjudica no sólo a los propietarios, empleados, proveedores y contratistas, sino también a la comunidad local en su conjunto.

Una apropiada gestión de crédito implica una gran disciplina para la obtención a tiempo del cobro y evita los quebraderos de cabeza asociados al sinfín de llamadas y cartas suplicantes, con todo el tiempo, dinero y preocupaciones que ello conlleva.

La primera clave para garantizar el pago a tiempo por parte del cliente es evitar desde un primer momento clientes difíciles. Lo esencial de la gestión de crédito es asegurarse de que sus esfuerzos de comercialización

y venta se dirigen a clientes y empresas con una solvencia y capacidad de pago contrastadas. Éste es el tipo de clientes que le reportará beneficios desde el primer día.

Ello no implica necesariamente que deba descartar las relaciones comerciales con clientes de solvencia menos evidente o con un negativo historial de pago. Puede reducir su vulnerabilidad en estas situaciones solicitando al cliente un pago a cuenta o exigiendo el abono con la entrega. Sin duda ello puede ahuyentar a algunos clientes potenciales, pero vale la pena ahorrarse esfuerzos y tribulaciones a la hora del cobro.

Comprometerse con la excelencia en la gestión de crédito pasa por reconocer que no existen respuestas sencillas dentro de un sector exigente y en rápida transformación. Ahora bien, ampliando sus conocimientos sobre aquello que es posible y viable, mediante el análisis de las futuras tendencias y el estudio de las estrategias en desarrollo, podrá mostrar la relevancia de la gestión de crédito para la supervivencia y – aún más importante – el éxito de su empresa. Evitar o solventar los problemas crediticios a través del examen de la cartera de clientes y la fijación de condiciones de pago, antes de que aquéllos surjan, es la mejor y más importante de las soluciones prácticas.

► MÁS INFORMACIÓN EN INTERNET

En nuestra nueva academia: Intrum Online Credit Management Academy (IOCMA) podrá aprender sobre evaluación crediticia, ver nuestra entrevista especializada y poner a prueba sus habilidades y conocimientos en gestión de crédito con nuestro concurso interactivo.

www.intrum.com

MEJORE SU FLUJO DE CAJA

Averigüe cómo los servicios de gestión de crédito pueden beneficiar su flujo de caja y las relaciones con sus clientes. Visite www.intrum.com.



ILUSTRACIÓN TOBIAS ELYGAR

-40%

El precio de las obras de arte ha caído cerca del 40% a nivel mundial como consecuencia de la crisis financiera global, según señala *The Economist*. El mercado acumulaba un valor aproximado de 65.000 millones de dólares en su período de auge en 2007, que hoy puede haberse contraído hasta los 50.000 millones, de acuerdo a Clare McAndrew, fundadora de Arts Economics, una empresa de estudios. El año pasado, China sobrepasó a Francia como tercer mercado de arte a nivel mundial por detrás de EE.UU. y Reino Unido.

Las secuelas de la recesión sobre la sociedad

Se ha anunciado ampliamente que los estragos sobre la sociedad a causa de la reciente crisis económica generará una mayor desigualdad entre las personas con más recursos y los más desfavorecidos en toda Europa. Un artículo publicado hace poco por el *Financial Times* señala que "la visión generalizada de los países nórdicos como bastiones de igualdad sostenida impulsada por una elevada presión fiscal, una amplia redistribución de recursos y eficaces redes de seguridad social no se mantiene en pie ante un examen más cercano". El FT recuerda, muy al contrario, que tras las crisis bancarias padecidas a principios de los 90, Noruega, Finlandia y Suecia han asistido a un rápido ensanchamiento de la brecha entre ricos y pobres. El prestigioso diario financiero informa de cómo los exhaustivos datos sobre ahorro y créditos en Estados Unidos y la crisis bancaria nórdica de los 90 revelan "una tendencia generalizada de aumento de las desigualdades y un incremento de la cuota de renta del 1% más próspero"; registrándose una tendencia similar en Japón más entrados en la década. Según el FT, el mercado de trabajo de EE.UU. sugiere ya preocupantes similitudes con los 90, donde los colectivos menos cualificados soportan una mayor tasa de desempleo a corto y largo plazo.



Intrum Justitia puede ayudarle a implementar una estrategia de actuación global de gestión de crédito y cobro.



Asegurando su crédito en otros países

Mientras un moderado optimismo retoma la escena corporativa después de varios años muy complicados, prácticamente todo el mundo empresarial está reflexionando sobre las lecciones extraídas de una crisis financiera de fabulosas proporciones. Ahora bien, el recuerdo de este durísimo revés no se esfumará de la noche a la mañana. No cabe duda de que la experiencia obtenida y los errores cometidos contribuirán a determinar muchas de nuestras decisiones financieras durante un largo período de tiempo.

Se examinará con lupa la forma en que gestionamos el crédito y dicho escrutinio no se limitará a las fronteras de un país en el caso de las empresas que operan a nivel internacional. Cinco de los principales países exportadores del mundo son europeos, lo que convierte al viejo continente en una gran potencia

en el ámbito de las exportaciones. En consecuencia, ello supone importantes implicaciones para las empresas europeas. Por otra parte, Europa tiene mucho que perder si las empresas dedicadas al comercio transfronterizo no cuentan con un satisfactorio plan de acción en el área de gestión de crédito internacional.

"Dado que el comportamiento de pago fuera del mercado nacional puede variar enormemente, un informe crediticio que valora a un grupo de clientes favorablemente no es suficiente para hacer frente a las cuentas a cobrar en el extranjero", afirma Michael Donahue, director de la área internacional del grupo Intrum Justitia.

Consternadas por esta realidad, numerosas empresas activas a nivel internacional se ven en un aprieto a

la hora de enfrentarse a los impagos en el ámbito global, en opinión de Donahue. Algunas adoptan una estrategia activa de cara a esta problemática, mientras que otras reaccionan de forma pasiva.

"Teniendo en cuenta la reciente recesión y los indicios de recuperación económica es el momento de reevaluar la política actual gestión de cobros en otros países", asevera el directivo.

Intrum Justitia puede ayudarle a implementar una estrategia activa de gestión de crédito y cobro internacional que contribuirá a asegurar la recuperación de las ventas a crédito a clientes de otros países.

"Nuestra red global se adapta a empresas de todo tamaño para garantizar el pago puntual, sin importar la ubicación geográfica del deudor", concluye Donahue.

AGENDA

21 – 24 de abril de 2010 Feria Logitrans en Madrid

Logitrans, feria del sector de la logística, es un espacio comercial y de negocios, un punto de encuentro de profesionales de toda Europa, Asia, Latinoamérica y Norteamérica. Nuevas tecnologías, la cadena de suministro verde, la logística inversa, la externalización, o la automatización de almacenes, son algunos de los temas que se tratarán en esta nueva edición.

[HTTP://WWW.FERIASCOMERCIALES.ES/FITUR/MOTOR-Y-TRANSPORTE/369-LOGITRANS.HTML](http://www.feriascomerciales.es/fitur/motor-y-transporte/369-logitrans.html)

13 – 16 de mayo de 2010 SWAB en Barcelona

SWAB Barcelona, feria internacional del arte contemporáneo, es una plataforma para jóvenes galeristas y galerías nacionales e internacionales que este año reunirá a 40 galerías de todo el mundo y que cuenta con el apoyo de galeristas de prestigio como Leo Koenig (Nueva York), Fred Mann (Londres) y Marta Moriarty (Madrid). El propósito de los organizadores es presentar el arte contemporáneo emergente de todo el panorama mundial.

[HTTP://WWW.SWAB.ES/ES/INDEX.PHP](http://www.swab.es/es/index.php)

9 – 11 de junio de 2010 HIT en Barcelona

HIT, el congreso de innovadores, expertos e inversores, se trata de un acontecimiento internacional para compartir conocimientos, descubrir oportunidades de inversión y hacer networking en industrias clave con gran potencial de crecimiento. Hit Barcelona acoge además la final de un concurso mundial de business con participantes de las mejores escuelas de negocios y concursos nacionales de todos los países del mundo.

[HTTP://WWW.FERIASCOMERCIALES.ES/FITUR/FRANQUICIAS-Y-NEGOCIOS/333-HIT.HTML](http://www.feriascomerciales.es/fitur/franquicias-y-negocios/333-hit.html)

Pagar a tiempo para conseguir una economía sostenible

El pasado 27 de noviembre el gobierno aprobó la Ley de Economía Sostenible, una norma omnibus que incluye un conjunto de leyes que se irán desarrollando con el fin de modificar el modelo productivo actual hacia un nuevo modelo más competitivo.

Además, esta ley tiene otros tres objetivos: mejorar el entorno económico, impulsar la competitividad y apostar por la sostenibilidad medioambiental.

Para ello, incorpora entre otras cosas un conjunto de reformas estructurales que permiten a las empresas españolas y agentes económicos orientar su principal actividad hacia sectores con potencial capacidad de generar empleo.

Promover la innovación, fortalecer la supervisión financiera o luchar contra la morosidad son otros de aspectos que pretende fomentar esta ley.

Respecto a la lucha contra la morosidad, Intrum Justitia insiste en que sería necesario que se incluyesen más medidas para prevenirla y atajarla.

Concretamente, una de las medidas que Intrum Justitia considera clave es fijar 30 días por contrato como plazo de pago, tanto para empresas como para Administraciones Públicas y cobrar los intereses de demora estipulados por Ley.

En este sentido, Luis Salvaterra, director general de Intrum Justitia Ibérica comenta que, "los plazos máximos para realizar los pagos deberían respetarse y en caso de que el plazo se supere deberían aplicarse las medidas establecidas por Ley para mitigar los perjuicios por los retrasos. Estas medidas no se están ejecutando mayoritariamente en la actualidad".

Según el informe "Índice de Riesgo 2009" elaborado por Intrum Justitia,



la Administración Pública española tarda 139 días en efectuar sus pagos, una cifra que en el caso de las empresas se sitúa en 98 días y 57 días en el caso de los particulares. En el resto de Europa estas mismas cifras disminuyen considerablemente, así la Administración Pública tarda 67 días frente a los 57 de las empresas privadas o 41 días de los particulares.

Ante estas cifras, Luis Salvaterra comenta que, "el pago a tiempo de las facturas por parte de la Administración Pública española equivaldría a una inyección económica de 9.300 millones de euros, una cifra que aliviaría la actual situación especialmente para las empresas que en el 90% de los casos recibe los pagos con retraso".

18%

es el porcentaje que aumentó la matriculación de coches durante el mes de enero.

Los españoles gastaron una media de 95 euros en las rebajas

► El gasto medio de los españoles en las rebajas de invierno se situó en 95 euros, lo que supone un 10% menos que en 2009, según la Federación de Usuarios y Consumidores Independientes (FUCI). Según FUCI, los consumidores han dejado de ver las rebajas como una ocasión para comprar "caprichos" y lo consideran una forma de comprar artículos imprescindibles a buen precio, un cambio inducido por la crisis y el recorte de presupuesto que sufren muchas familias.

Los créditos impagados en España crecieron un 50% respecto a 2008

► Intrum Justitia presentó a principios de enero el "Barómetro Intrum Justitia sobre comportamiento de pago y recuperación de impagados" por tercer trimestre consecutivo. Una de las principales conclusiones es que en España el volumen de créditos impagados aumentó un 50% en el tercer trimestre de 2009 con respecto al mismo periodo de 2008. Sin embargo el incremento respecto al segundo trimestre de 2009 ha sido moderado con un 5%.

La morosidad de los créditos hipotecarios cerca de duplicarse

► La morosidad de los créditos hipotecarios se situó en un 2,99% al cierre del tercer trimestre de 2009, casi el doble que hace un año cuando se situaba en el 1,82%, según datos recogidos por la Asociación Hipotecaria Española (AHE) y publicados por el Banco de España. Por entidades, las cajas son las que presentan una mayor morosidad, con el 3,44% en el caso de los créditos con garantía hipotecaria y del 3,49% sin garantía, seguidos de los bancos, con el 2,31% y el 2,34% y las cooperativas, con el 1,81% en el primer caso y el 1,91% en el segundo.



España, único país europeo sin una ley que regule el sector de cobro

España se convirtió en miembro de pleno derecho de la Unión Europea en 1986. De los 27 países miembros que la componen en la actualidad, todos han elaborado una ley relativa a la actividad de recobro excepto España, que 24 años después, sigue siendo el único país donde una ley de este tipo no existe.

Así, por ejemplo, en otros países europeos como Alemania, existe la Ley de Asesoramiento Jurídico Alemana, por la que solo aquellas empresas que hayan obtenido una autorización pueden dedicarse a la gestión de asuntos jurídicos de terceros en los que se incluye la gestión de cobro.

En España, diferentes asociaciones del sector como A.N.G.E.C.O., integrada como patronal oficial de la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) del sector de gestión de cobro en

España y a la que pertenece Intrum Justitia, han elaborado códigos éticos de actuación a las que todas aquellas empresas que lo deseen pueden unirse de manera voluntaria, siempre y cuando cumplan con este código. Sin embargo, al no existir una ley de obligado cumplimiento, existen en el mercado muchas empresas que no acatan un estricto código ético.

Según Luis Salvaterra, Director General de Intrum Justitia Ibérica "existe una gran diferencia entre las empresas serias de gestión de cobro y otras empresas con prácticas que rozan la ilegalidad y que han proliferado sobre todo con la actual coyuntura económica y por este vacío legal". Un estudio realizado en 2009 por la empresa DBK contabilizó hasta 800 empresas que cuentan entre sus diferentes actividades con servicios de gestión de cobro.

Para regular esta situación,

el Congreso de los Diputados ha puesto en marcha iniciativas como la Proposición no de Ley relativa a la necesidad de regular el marco de actuación de las empresas de recobro, aprobada el pasado 17 de marzo. En ella el Congreso de los Diputados insta al Gobierno a:

► Adoptar las medidas necesarias para crear un marco jurídico de actuación en el sector.

► Reforzar y asegurar la protección de los ciudadanos frente a este tipo de actuaciones.

► Regular procedimientos que permitan al ciudadano defender sus intereses.

Además el pasado año CIU propuso una reforma de la Ley de Morosidad en el Congreso de los Diputados.

Según Salvaterra "es necesario que se tomen medidas cuanto antes para evitar que se lleven a cabo actuaciones irregulares y con métodos más intrusivos".

Menos millonarios

► El Informe sobre la Riqueza en el Mundo, publicado por Capgemini y Merrill Lynch, señala que el número de personas con activos objeto de inversión se ha reducido hasta los 8,6 millones respecto a los 10 millones de 2007, al ser numerosos los que se deshacen de sus "inversiones de lujo" (yates, aviones a reacción, automóviles, joyas, etc.).

Los directores suecos cobran menos que los europeos

► La nómina de los consejeros delegados de Suecia es aproximadamente la mitad que la de sus homólogos de otras empresas europeas. Un nuevo estudio realizado por la consultora sueca de comunicación corporativa Hallvarsson & Hallvarsson (H&H) indica asimismo que la retribución variable abonada a los directores generales de las firmas del país escandinavo es muy inferior a la percibida por los de otros países.

Los máximos responsables de las 23 principales compañías suecas que cotizan en Bolsa (excepto sociedades de inversión) reciben un sueldo anual medio de 13,5 millones de coronas suecas, sin incluir contribuciones a la Seguridad Social, muy por debajo de los 36,6 millones de coronas de promedio que perciben los gerentes de otras compañías europeas.

Rescates bancarios

► Desde que los mercados se desplomaron por primera vez en 2008, los gobiernos del mundo han destinado casi 11 billones de dólares para mantener a flote a los bancos con apuros y tratar de reparar los daños infligidos al sistema financiero. El sitio web de BBC News ha analizado de qué modo se ha gastado dicho dinero y sus consecuencias para los contribuyentes norteamericanos y británicos que lo han sufragado.

EE.UU.: el rescate supuso el 25,8% del PIB, es decir, 10.000 dólares por persona.

RU: el rescate supuso el 94,4% del PIB, es decir, 31.250 libras (50.000 dólares) por persona.

La recesión puede venirle bien a su matrimonio

La revista web recessionwire.com ha llegado a la conclusión de que el hecho de atravesar juntos una crisis puede resultar de distintos modos positivo para las parejas, y apunta a cinco factores por los que la crisis puede ser propicia para algunos matrimonios.

1. Las parejas se centran más el uno en el otro. El menor énfasis por conseguir "cosas" implica que más gente pasa sus fines de semana en casa con sus cónyuges en vez de ir al club de golf o de fiesta con los amigos.

2. Las compras impulsivas forman parte del pasado. Ya son historia los tiempos en que los maridos podían permitirse traer a casa un enorme televisor de 3.000 euros y las mujeres aparecer con bolsas de compra repletas de zapatos de fiesta Louboutin, con el consiguiente descenso de las peleas domésticas.

3. Ahora hay más mujeres que

traen a casa los garbanzos. Son muchos los informes que señalan que los grandes perdedores de la recesión son los cabezas de familia masculinos. Aunque la inversión de roles puede resultar delicada en una relación, el hecho de luchar juntos por mejorar la situación puede reforzar a la pareja.

4. La gente espera más para tener hijos. Estudios recientes indican que las mujeres están posponiendo el embarazo por temor a la situación económica, lo que significa que las parejas pueden dedicarse más años a sí mismas antes de empezar a preocuparse de cómo van a alimentar, vestir y sufragar todos los gastos que conlleva un bebé.

5. Menos personas pueden permitirse las infidelidades. Cuando apenas tienes para pagar tu hipoteca, hay muchas menos posibilidades de que estés dispuesto a derrochar dinero en caros lóos extramatrimoniales.



Empresarios en busca de crecimiento

Las investigaciones de Ernst & Young evidencian que las compañías gestionadas por empresarios buscan activamente crecimiento y nuevas oportunidades en medio de la crisis económica adaptando el *modus operandi* de sus firmas para posicionarse como líderes de mercado tan pronto llegue la mejoría.

El estudio "Lecciones del cambio: futuros líderes de mercado", basado en una encuesta realizada a 250 de los mejores empresarios del mundo en septiembre de 2009, trata de revelar cómo han hecho frente los empresarios a la recesión y de qué forma se preparan para la recuperación.

Las respuestas apuntan a que el crecimiento sigue siendo el objetivo de cerca del 78% de los encuestados, que afirman buscar todavía oportunidades de expansión pese a la crisis.

La liquidez todavía cuenta, según revela el sondeo, pero su mantenimiento no es la prioridad principal, con sólo un 24% que afirma procurar asegurar el estatus de su caja.

Una mayoría abrumadora de los empresarios (88%) ha intensificado su enfoque sobre la satisfacción/fidelidad de los clientes, mientras que el 60% dice centrarse en implementar soluciones tecnológicas para un mayor rendimiento comercial o expansión. El riesgo está siendo sometido a un minucioso escrutinio, con un 37% de los encuestados haciendo un mayor hincapié sobre la exposición al riesgo geográfico, mientras que un 30% combina procesos de gestión de riesgo para ahorrar costes.

"Esta encuesta confirma que, incluso en los períodos más difíciles, los futuros líderes de mercado apuntan

al crecimiento", declara Greg Erickson, vicepresidente global de Mercados de Crecimiento Estratégico de Ernst & Young. "Se trata de compañías que buscan oportunidades en las situaciones económicas menos propicias y continúan asumiendo de forma activa riesgos calculados para crecer".

Erickson considera que dichos precursores desempeñarán un rol fundamental en el reflotamiento económico del planeta. "Son las empresas que entienden cómo está cambiando el mundo y que cuentan con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas circunstancias. Son estas firmas las que impulsarán la recuperación y las que infunden confianza en que, a la postre, los mercados de todo el mundo retornarán a la senda del crecimiento firme y sostenible".

La UE prevé reforzar la directiva contra la morosidad

Hace casi un año, en abril de 2009, la Comisión Europea presentó una propuesta de revisión de la actual Directiva por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad, reconociendo que las empresas pocas veces ejercen su derecho de reclamar una compensación por los retrasos en los pagos tardíos o, en muchos casos, siquiera conoce la legislación.

La Comisión pudo apreciar que la directiva era ineficaz y poco útil al no registrarse un descenso en los pagos con retraso, sino todo lo contrario, un incremento, como demuestra el estudio anual European Payment Index de Intrum Justitia. Los sucesivos EPI han informado año tras año el descenso en las probabilidades de cobro

puntual de los consumidores, empresas y administraciones públicas.

La propuesta de revisión de la referida normativa se encuentra actualmente en proceso legislativo, por lo que Intrum Justitia ha instado a los legisladores de Bruselas a modificar algunos términos de dicha norma revisada a fin de garantizar su eficacia.

Intrum Justitia defiende que la nueva directiva obligue al acreedor a cargar intereses por el retraso en los pagos en vez de otorgarle el derecho a hacerlo, como propone la Comisión.

Intrum Justitia acoge de buen grado que la directiva, por primera vez, incluya tasas por pagos con retraso, si bien el texto es impreciso y requiere clarificación.

La presente Directiva y la versión reformada sólo abarcan transacciones comerciales entre empresas, así como entre empresas y administraciones públicas. Sin embargo, Intrum Justitia aboga por la inclusión de las operaciones con consumidores (B2C).

Uno de los elementos que más atención ha suscitado es la propuesta de la Comisión de otorgar a las empresas el derecho de exigir a las administraciones públicas el 5% de la suma adeudada.

En sus sondeos EPI, Intrum Justitia concluye que las administraciones públicas son las que más se retrasan en sus pagos, seguidos de empresas y consumidores. Ello

hace que las pequeñas y medianas empresas sufran al tener que esperar durante meses el pago de las instancias oficiales. No obstante, los gobiernos municipales han objetado que el castigo financiero es demasiado severo e injusto y consideran el plazo de 30 días como excesivamente breve. Intrum Justitia defiende tanto el plazo límite de 30 días para las administraciones y un período máximo de vencimiento de pago de 60 días para empresas.

Es probable que en su aprobación en mayo de 2010 la nueva directiva adopte un término medio, como suele ocurrir. El quid de la cuestión es si se aplicará realmente, convirtiéndose en una eficaz herramienta contra el retraso en los pagos.

La Comisión Europea publica un nuevo informe sobre ventajas y desventajas de la facturación electrónica

La Comisión Europea pretende diseñar un marco europeo de e-facturación para poner en marcha un sistema de facturación electrónica interoperable dentro de la Unión Europea. El informe, que fue sometido a consulta pública a principios de 2010, define e-facturación como la transferencia electrónica de información de facturación y pago a través de Internet u otros medios electrónicos entre las partes (empresas, sector público, consumidores) implicadas en las transacciones comerciales.

Las facturas electrónicas ofrecen a las empresas enormes ventajas comparadas con las de papel: son más fáciles de procesar, llegan antes al cliente y pueden almacenarse a nivel central con un coste muy bajo.

Según la Comisión, el principal obstáculo para la difusión de la e-facturación parece ser la amplia variedad de formatos y estándares existentes, lo cual dificulta una transferencia ágil de las facturas electrónicas de una parte a la otra e impide hacer realidad todas las ventajas y el ahorro de costes asociado a la facturación electrónica.



Las facturas electrónicas pueden ofrecer ventajas a las empresas.

Además, los países aplican distintas normativas sobre validez y conformidad de las facturas electrónicas en términos legales, financieros y

administrativos, lo cual complica el uso de transacciones transfronterizas dentro de la UE.

Por último, muchos usuarios po-

tenciales albergan dudas sobre la seguridad de los sistemas de facturación electrónica y su potencial de manipulación y fraude.



www.intrum.es

90.000 clientes. 22 países. 1 compañía.

Intrum Justitia es la empresa líder en Europa en servicios de gestión de crédito, por una simple razón: combinamos el conocimiento local con la solidez de ser una empresa paneuropea. No sólo conocemos la legislación y los hábitos de pago de cada país, sino que sabemos cómo hacer que funcionen los negocios más allá de las fronteras.

Dondequiera que opere, Intrum Justitia le ayudará a convertir el crédito en un centro de beneficios.