

ASÍ SOMOS:

Siniestros, el momento de la verdad

TENDENCIAS

El imperativo digital

CON EXPERIENCIA

Vicente Berbegal,
Presidente y fundador
del grupo Actiu

El plazo de pago se reduce en las economías avanzadas



solunion

Expertos en Seguros de Crédito

SOLUNION inicia operaciones en Panamá y Perú

SOLUNION continúa su proceso de expansión en Latinoamérica con el inicio de operaciones en Panamá y Perú, poniendo en manos de las empresas de estos países soluciones y servicios para que puedan desarrollar su actividad comercial con seguridad tanto en el mercado nacional como en el internacional.

La emisión de las pólizas de seguro de crédito en Panamá se realiza a través de MAPFRE Panamá y SOLUNION México proporciona el soporte técnico y su experiencia en la evaluación de deudores; mientras que en el caso de Perú, la emisión corresponde a MAPFRE Perú y SOLUNION Colombia se encarga de la gestión de las mismas.



El inicio de operaciones en Panamá y Perú se encuadra dentro de la estrategia de crecimiento de SOLUNION en Latinoamérica. La compañía ya anunció su inicio de operaciones en Uruguay en abril. "Queremos estar muy cerca de las compañías locales en su crecimiento, ser el socio de confianza en su actividad comercial aportándoles información, cubriendo sus riesgos de impago y ayudándoles a abrirse a nuevas oportunidades de negocio que les permitan crecer con seguridad", destaca Fernando Pérez-Serrabona, Director General de SOLUNION.

Panamá es uno de los países que presentan mayores perspectivas de crecimiento de la región de Latinoamérica. Su rendimiento económico se ha situado por encima de la media regional desde hace doce años. Los acuerdos de libre comercio serán los principales sustentadores del desarrollo del país en los próximos años, y continuará beneficiándose de la actividad del Canal de Panamá, la Zona Libre de Colón y su papel como centro bancario internacional y centro financiero regional.

Respecto a Perú, en los últimos años, el crecimiento medio de la economía peruana se situó en el 6,5%, impulsado por los precios de las materias primas y la demanda externa, especialmente proveniente de China. Destacan como puntos fuertes de este mercado, además de la riqueza en recursos naturales, las políticas macroeconómicas prudentes y la independencia del Banco Central; el superávit fiscal y la baja deuda pública; así como su fuerte posición en reservas de cambio extranjero y baja deuda externa.

SOLUNION Colombia y Bancoldex presentan los beneficios de su acuerdo

El pasado día 2 de septiembre, SOLUNION Colombia y Bancoldex, banco local de fomento, presentaron en Bogotá las bondades del acuerdo vigente entre ambos desde hace 15 años, mediante el cual los clientes de la compañía de seguros de crédito pueden, a través del producto "Liquidex", utilizar sus facturas como mecanismo de obtención de liquidez.

Rating A- (Excelente) con perspectiva estable para SOLUNION



La agencia internacional A.M. Best ha asignado a SOLUNION el rating de solidez financiera A- (Excelente) y una calificación crediticia de emisor de "a-", basados en "su excelente capitalización consolidada ajustada al riesgo, la expectativa de obtener unos beneficios operativos rentables" y su "robusto perfil competitivo", así como en la importancia estratégica para sus accionistas, MAPFRE y Euler Hermes. La perspectiva asignada a ambas calificaciones es estable.

Según A.M. Best, SOLUNION cuenta con importantes reservas para amortiguar los efectos de un escenario acuciado por una situación de mayor insolvencia, gracias a su extensa base de capital y a su estrategia de suscripción. El sólido perfil competitivo de SOLUNION se ve reforzado por los excelentes perfiles empresariales de sus matrices, con elevadas calificaciones.

La red de Recobro Internacional de Euler Hermes-SOLUNION obtiene la renovación de su certificado ISO 9001:2008



La red mundial de Recobro de la que forma parte SOLUNION, ha renovado su certificado ISO 9001:2008, que reconoce "la gestión de la cooperación, coordinación y efectividad de la red de Recobro internacional incluyendo tanto proveedores de servicio internos como externos". Gracias a los grandes esfuerzos para mejorar la calidad del servicio en la gestión de expedientes de recobro internacional, con nuevos acuerdos de compromiso de calidad, auditorías permanentes y proyectos de mejora, la International Organisation for Standards (ISO) ha reconocido a esta red con el 9001, el estándar de calidad más conocido en el mundo. La empresa certificadora ha sido BSI. El certificado es un reflejo del compromiso de la compañía con la calidad de servicio, que se refleja en el trabajo diario de los integrantes de la Red de Recobro de Euler Hermes, a la que pertenece SOLUNION, con presencia en 49 países y capacidad de recobro en 131.

SOLUNION participa en los coloquios @asLAN sobre el sector IT

SOLUNION compartió su conocimiento y experiencia con empresarios del sector de las tecnologías de la información. Marta Martínez, jefe del departamento de suscripción de riesgos de SOLUNION España, participó en uno de los coloquios "Perspectivas" organizados por @asLAN (Asociación de proveedores de sistemas de red, internet y telecomunicaciones) en Madrid. En el evento se trataron las principales tendencias y oportunidades del crédito en el sector IT. En sus intervenciones, Marta explicó cómo el repunte de la inversión empresarial y el aumento del gasto en bienes de consumo por parte de las familias españolas, están favoreciendo el incremento de los ingresos del sector. "Observamos crecimientos de dos dígitos en ventas, aunque no así en márgenes, que siguen bastante estables y ajustados", precisó.



Sumario

- 2.- Actualidad
- 3.- Editorial
- 4.- Así somos
Siniestros, el momento de la verdad
- 7.- Tribuna
¿Cómo evitar los problemas de doble tributación?
- 8.- A fondo
El plazo de pago se reduce en las economías avanzadas
- 10.- Con experiencia
Vicente Berbegal, Presidente y fundador del grupo Actiu
- 12.- Tendencias
El imperativo digital
- 16.- Visión de mercados
- 18.- Territorio de pago
Estados Unidos
Brasil

Edita:

 **solunion**

Expertos en Seguros de Crédito

Solunion, Seguros de Crédito
Avda. General Perón, 40 – 3ª Plta.
28020 Madrid
Tfo: +34 91 581 34 00
www.solunionseguros.com
Depósito Legal: M-28475-2013



Solunion Seguros
de Crédito



@SolunionSeguros

Editorial



*Fernando Pérez-Serrabona
Director General de SOLUNION*

En el seguro de crédito, cada siniestro es diferente. Por eso, nuestro compromiso es dar la respuesta más adecuada a nuestros asegurados, con la máxima eficacia y agilidad. Nuestra puntualidad en pagos, nuestro asesoramiento para la prevención de estas situaciones y nuestra capacidad de adaptación a los diferentes escenarios, están encaminados a ofrecer el servicio que se espera de nosotros en circunstancias tan decisivas.

El periodo medio de pago se ha reducido tímidamente en las economías avanzadas, una noticia que contrasta con el devenir de los países emergentes, donde las ventas se cobran con mayor demora. Mientras tanto, la recuperación económica sigue su marcha, especialmente en las economías desarrolladas, que verán un crecimiento medio global del 2% según la información analizada en las siguientes páginas.

La misión de SOLUNION es acompañar a sus clientes para que puedan desarrollar su negocio de forma segura. En este número de la revista, ponemos en sus manos nuevas secciones y contenidos para ayudar a las empresas a optimizar su actividad comercial. Así, en "Territorio de pago", presentaremos información útil sobre las prácticas de cada país en cuanto a procedimientos judiciales, posibilidades de recobro, intereses de demora, insolvencias, etc.

No deje de leer esta sección, así como el artículo de The Boston Consulting Group, sobre "El imperativo digital", un camino sin retorno para asegurar la supervivencia de las empresas, algo que ya es parte esencial de la estrategia de crecimiento de SOLUNION.

Un saludo.

Siniestros, el momento de la verdad

Cumplir con lo pactado en la póliza en cuanto a indemnización y plazos para hacer frente a los impagos es la principal misión del Área de Siniestros de SOLUNION. Como experta en seguro de crédito, la compañía ofrece a sus clientes atención personalizada, conocimiento y apoyo para prevenir que estas situaciones vuelvan a suceder.



La prevención juega un papel fundamental en el seguro de crédito. Este producto protege a una empresa frente al riesgo de impago provocado por la insolvencia o la incapacidad de pago de un cliente en un plazo determinado. Para una empresa, resulta difícil predecir cuáles de sus clientes pueden llegar a registrar problemas de pago, sobre todo porque muchos de los impagos proceden de socios comerciales conocidos, con los que han desarrollado relaciones estables durante mucho tiempo.

Proporcionar los recursos necesarios para anticipar, prevenir y evitar riesgos permite controlar ese comportamiento antes de que se produzca. El coste de un impago puede ser muy elevado, deteriorando los resultados de una compañía e incluso poniendo en riesgo su propia viabilidad.

Sin embargo, hay ocasiones en las que a pesar de la prevención, la situación de impago llega a producirse y entonces es cuando el equipo de Siniestros de la compañía de seguros, entra en acción.

En las pólizas de crédito, un siniestro se define como "la pérdida final que se experimen-

ta a consecuencia del impago del deudor al asegurado, respecto a los créditos por entregas de bienes o prestaciones de servicios, durante el periodo cubierto en la póliza".

La gestión especializada en la tramitación del expediente de siniestro, en las acciones de recuperación y finalmente en la indemnización del mismo, es esencial en este ramo de seguro.

"Debemos ser conscientes de lo que se juega nuestro cliente. Un impago puede provocar una situación económica muy difícil y asegurar su cartera de clientes es un ejercicio de responsabilidad para SOLUNION", manifiesta Fernando Arias, Jefe del Departamento de Siniestros de SOLUNION España.

Organización y tareas

Para atender a sus asegurados en el momento en que se produce un siniestro, SOLUNION cuenta con equipos especializados en España, Argentina, Colombia, Chile y México. Entre las principales tareas de esta área destacan el análisis de la cobertura de los siniestros recibidos y, tras la finalización del periodo de carencia, la gestión de las indemnizaciones que correspondan al asegurado; así como de

aquellos recobros que se generen con posterioridad a la fecha de indemnización.

Sin duda, entre las grandes fortalezas de sus recursos humanos figuran su proactividad, cualificación, compromiso total con el cliente, el conocimiento exhaustivo de la póliza y, sobre todo, de las necesidades de cada asegurado, que varían mucho por sector, por requerimientos de documentación y por su propio negocio.

La tramitación del siniestro comienza con la declaración que realiza el asegurado tras ocurrir el impago. Normalmente, la primera

Jorge Andrés Soto
(Jefe de Siniestros y Cobranza de SOLUNION Chile):
"Deseamos lograr la máxima eficacia en el proceso de recobro previo al pago del siniestro"



noticia que tiene la entidad aseguradora y, por lo tanto, es fundamental que esta declaración aporte una información completa sobre las causas y las consecuencias que se derivan de dicho siniestro. Después se abre un expediente al que se incorporan posteriormente todas las informaciones y datos que se obtengan durante la tramitación.

El área de Siniestros también se ocupa del análisis personalizado de cada póliza, la solicitud y revisión de la documentación acreditativa de la deuda, la valoración de su coste... Así, hasta asegurar la indemnización, tras la finalización de los periodos de carencia establecidos en el contrato. Este plazo en el seguro de crédito es fundamental para que se puedan conseguir acuerdos de pago o cobro, que de esta manera reducirán la siniestralidad del asegurado.

Experiencia positiva

SOLUNION ha desarrollado procedimientos para que sus clientes tengan una mejor experiencia cuando se produce un siniestro. Entre ellos, destaca la designación de un analista por póliza, con el objetivo de que "el asegurado tenga siempre un interlocutor con quien conversar directamente y sienta que

tiene una atención personalizada", como indica Katerine González, Jefe de Siniestros y Recobros de SOLUNION Colombia.

Los analistas establecen un contacto regular con los clientes para explicarles y mantenerles al día sobre la evolución del proceso. En SOLUNION Argentina, "se trabaja con los asegurados para generar mayor contacto y comunicación, para evitar incurrir en demoras en la entrega de documentación y, principalmente, en la gestión

Fernando Arias
(Jefe de Siniestros de SOLUNION España):
"Nuestro reto pasa por ganar aún más en eficiencia, manteniendo el mismo nivel de servicio que prestamos a día de hoy"



de planes de pago”, apunta Yamil Nazur, Responsable de Riesgos de la entidad.

Por su parte, Jorge Andrés Soto, Jefe de Siniestros y Cobranza de SOLUNION Chile, también hace hincapié en la relación directa con el cliente. “Con esto hemos visto mayor fluidez en la entrega de documentación, información y disposición por parte de nuestro asegurado”.

Retos y consejos

En todos los países donde está presente SOLUNION, el equipo de siniestros cuenta con estímulos para seguir resolviendo problemas y atender las necesidades de las empresas en este ámbito. El reto pasa por ganar aún más en eficiencia, manteniendo el mismo nivel de servicio que prestan a día de hoy o superior.

Además, realizan una importante apuesta por la prevención. El análisis de los expedientes que se desarrolla a posteriori desde esta área, permite descubrir determinadas situaciones que suelen repetirse, y orientar a los asegurados para evitar que estas situaciones puedan volver a ocurrir.

Por ejemplo, desde el área de Siniestros de SOLUNION España ofrecen algunas pistas de actuación para prevenir el fraude:

- Antes de establecer relaciones comerciales con una empresa, infórmese de sus antecedentes, cambios accionariales o de actividad, etc.
- Obtenga también información del país donde desarrolla su actividad, en conjunto y por zonas, ya que algunas de ellas pueden ser más proclives a las acciones fraudulentas.
- Desconfíe si la dirección de correo electrónico del deudor no es corporativa.
- Dude de empresas que contacten con ustedes en ferias y otros eventos y que, tras realizar unos pequeños pedidos al principio, y ganar su confianza, le soliciten con posterioridad otro mayor y a crédito.



Documentación acreditativa de la deuda

Lo más importante, dentro de estos siniestros, es entender la operación comercial subyacente que existe tras la notificación de un impago. “De esta manera, podremos solicitar y analizar la documentación necesaria para que el asegurado pueda demostrar la entrega efectiva de la mercancía o la prestación del servicio”, indica Fernando Arias, de SOLUNION España.

Precisamente en lo relativo a la documentación acreditativa de la deuda, es recomendable:

- Asegurarse de obtener un pedido por escrito y que sea vinculante (por ejemplo, una factura proforma).
- Redactar y obtener un contrato de suministro firmado entre las partes.
- Las facturas deben especificar su vencimiento, lugar de entrega, el

medio de pago acordado e incoterm, si lo tuviera.

- Establecer claramente la responsabilidad de las partes en el transporte.
- Exigir albaranes firmados y sellados, y cualquier documento de transporte que delimite su responsabilidad.
- Incluir cláusulas de verificación del estado de la mercancía en destino.
- En el caso de venta de productos perecederos, asegurarse de obtener un certificado fitosanitario positivo en el momento en que finaliza la responsabilidad.
- Para transporte internacional, vincular las operaciones al incoterm.
- Si la operación está instrumentada con medios de pago, verificar que son pasados a cobro.

Katerine González
(Jefe de Siniestros y Recobros de SOLUNION Colombia):
“Perseguimos que la experiencia del siniestro no sea negativa, como suele pensarse”

Yamil Nazur
(Responsable de Riesgos de SOLUNION Argentina):
“Nuestra apuesta de crecimiento pasa por el control constante de riesgos y la alta cohesión con los asegurados”

Roberto Ricalde
(Gerente de Suscripción de Riesgos y Siniestros de SOLUNION México):
“Proporcionamos información sensible a las diferentes áreas para facilitar la toma de decisiones”

Derecho fiscal internacional: ¿Cómo evitar los problemas de doble tributación?

José María Leis,
profesor de IE Law School
y socio de PWC

Existe doble tributación cuando un mismo contribuyente está obligado a pagar dos veces por una misma renta o hecho imponible.

En contra de lo que muchas veces se oye, nada impide que exista la doble tributación, y en nuestro ordenamiento tributario se da esta situación todos los días: un mismo contribuyente por el hecho de ser propietario de un inmueble puede ser gravado por el Impuesto sobre el Patrimonio y por el IBI, y ninguna norma suprema prohíbe esto.

Los Estados (en sus distintos niveles administrativos) tienen potestad tributaria sobre los contribuyentes por dos razones: por el criterio de residencia fiscal, un Estado puede someter a tributación a las personas que sean residentes en su territorio; o por el criterio de fuente, un Estado puede someter a tributación a una persona por obtener renta en ese Estado.

Así nace la doble imposición internacional: Cuando un mismo contribuyente – persona física o jurídica- se ve obligado a tributar

en dos países por una misma renta. En el primer país está obligado a tributar por el hecho de haber generado allí la renta (criterio de fuente) y el segundo país someterá de nuevo esa misma renta a imposición por el hecho de la residencia fiscal del contribuyente (criterio de residencia).

Los distintos Estados en su normativa interna suelen articular métodos para evitar la doble imposición internacional, el sistema más extendido es el del crédito fiscal: el contribuyente puede deducirse en su país de residencia el impuesto satisfecho en el otro país hasta el límite de lo que pagaría en el país en el que reside y grava sus rentas mundiales.

Otro método para evitar la doble imposición es considerar exentas, es decir, que no se someten a tributación, en el país de residencia las rentas obtenidas en el extranjero (método bastante extendido en el Impuesto sobre Sociedad en los dividendos obtenidos en el extranjero).

Además de las normativas internas, existen los Convenios para Evitar la Doble Imposición Internacional, los cuales no son más que acuerdos bilaterales firmados por dos países que se ponen de acuerdo para evitar la doble imposición internacional mediante un reparto de potestad tributaria o estableciendo sistemas que permitan al

contribuyente no tributar dos veces por la misma renta. Los sistemas previstos en los Convenios (CDI) pueden ser varios: reparto de potestad tributaria, reconocimiento de un crédito fiscal en el país de residencia, exención o exención con progresividad.

En mi opinión, los problemas cuantitativos de la doble imposición internacional están suficientemente resueltos en aplicación de las distintas normativas internas o de la red de convenios para evitar la doble imposición internacional firmados por los diferentes Estados (España tiene convenio con más de 100 países). No obstante, existen situaciones que generan ciertos problemas temporales y se corresponden con el momento de tributación y la obligación de sujetar esas rentas a doble retención, en el país de residencia y en el país de la fuente. Así un contribuyente puede ver su renta sometida al 35% en el país de la fuente y en el país de residencia tener que ingresar retenciones por un 40% adicional, si bien esta doble tributación se corregirá cuando se hagan las liquidaciones definitivas (12 meses más tarde). ¿Qué hacer para corregir esto? Sencillo: aplíquense los métodos para evitar la doble imposición no sólo en las declaraciones definitivas del contribuyente, sino ya en el momento en que se satisfacen las rentas y nace la obligación para el retenedor.





Comportamiento de pago: el plazo se reduce en las economías avanzadas

En 2015, el periodo medio de pago mundial (DSO, en sus siglas en inglés –Days Sales Outstanding-) se mantendrá en 66 días por cuarto año consecutivo, aunque existen marcadas diferencias entre los países desarrollados (que reducen el plazo hasta 64 días) y los mercados en vías de desarrollo (69 días), así como entre sectores.

La cadena de pagos en el mundo está sometida a una presión cada vez mayor, como consecuencia del aumento en los plazos de pago de bienes y servicios, y de los retos derivados de la ralentización económica en los mercados emergentes y de la expansión a nuevos mercados de las economías avanzadas.

La diferencia entre el envío de los bienes y el pago que se realiza por ellos, es un indicador universal de la salud de las compañías y del potencial estrés financiero al que pueden estar sometidos los negocios que se sitúan en el último lugar de la cadena de suministro.

SOLUNION ha analizado el último Informe global sobre plazos medios de pago elaborado por Euler Hermes, accionista al 50% junto a MAPFRE de la compañía. Los datos revelan que las empresas continuarán basándose en largos periodos de crédito durante este año: 66 días de media a nivel mundial, por cuarto año consecutivo, aunque se constatan marcadas diferencias en la evolución de los periodos medios de pago entre las economías avanzadas y las emergentes.

En líneas generales, se espera que la media del DSO en los países desarrollados se reduzca ligeramente hasta los 64 días

en 2015, desde los 65 registrados en 2014. Esto se debe a la recuperación económica, que implica que las compañías de estos mercados están generando mayor liquidez, lo que les permite acelerar el pago de sus facturas.

Esta tendencia contrasta con el devenir de los países en desarrollo, donde las empresas reciben sus pagos cinco días más tarde que las de los mercados avanzados, cuando en 2007 lo hacían diez días antes.

Por sectores, Retail es el sector con menor morosidad con un DSO de 34 días y el Sector Tecnológico se sitúa en el otro extremo con 91 días.

Países avanzados

Dentro de los países avanzados, el caso de morosidad elevada más acusado es el de Italia, con una media de 99 días, 33 por encima de la media mundial, mientras que las empresas holandesas son las que antes reciben sus pagos (47 días de



DSO). En Alemania, este parámetro se sitúa en 53 días y tres días más en Reino Unido (56 días).

Las empresas españolas pagan sus facturas en un periodo de tiempo superior a la media mundial: 69 días. Los sectores analizados más cumplidores (de entre un total de 15), son venta al por menor, bienes de consumo doméstico y automoción, que realizan sus pagos en 28, 36 y 37 días respectivamente. El ejemplo opuesto lo constituyen tecnología, alimentación y bebidas, y construcción, que abonan sus facturas en una media de 115, 93 y 87 días, respectivamente, una cifra muy superior a la media global de 91, 59 y 72 días.

Mercados emergentes

El periodo medio de cobro en los mercados emergentes aumentará hasta los 69 días en 2015. Rusia, China y Brasil lideran este aumento de la morosidad.

En China, el DSO aumentó significativamente (+22 días de 2007 a 2015). Tres factores clave explican este cambio en la conducta de pagos de las compañías chinas:

- Las empresas han buscado clientes internacionales y les han ofrecido créditos para ganar nuevo negocio.
- Las compañías están notando la ralentización de la economía y transmitiendo presiones de pago a sus proveedores y clientes.
- El crédito comercial se ha convertido en una de las principales fuentes de financiación, al haberse reducido el acceso al crédito bancario y al *shadow banking*.

Salvo el petróleo y el gas, todos los sectores han notado el aumento del DSO en los mercados emergentes. Esta evolución es aún más notable en tecnología, bienes industriales y automoción, sectores básicos para estas economías. Los dos primeros, son los que presentan un mayor nivel de DSO (91 y 75 días respectivamente).

Las actividades B2B continúan experimentando mayores plazos de pago de media, respecto a los negocios B2C, puesto que las compañías que están en contacto directo con el cliente final cobran mucho antes que aquellas que suponen crédito entre empresas.

Mapa global de DSO (en número de días, 2014)

	Retail	Automóvil	Petróleo y gas	Comidas y bebidas	Telecomunicaciones	Artículos del hogar	Químicos	Construcción	Cuidados de salud	Bienes industriales	Tecnología	Media del país
Rusia	19	56	50	44	30	59	20	80	87	52	56	47
Países Bajos	8		59	46	33	50	58	46	59	51	63	47
Alemania	35	40	54	49	68	47	48	45	58	54	61	53
Estados Unidos	19	45	49	28	33	39	45	50	50	52	59	55
Reino Unido	31	70	62	48	51	41	60	55	68	61	73	56
Bélgica	41		46	52	67	45	48	65	73	70	88	62
Arabia Saudí	32		53	54	97	125	88	53	123	78	60	64
Brasil	53	61	44	50	72	108	57	62	62	72	104	66
España	28	37	44	93	41	36	79	87	73	73	115	69
Polonia	41	46	26	54	82	47	46	75	66	71	76	70
China	20	106	96	37	47	66	72	91	89	106	99	74
India	58	58	66	45	43	69	70	76	80	89	124	77
Francia	28	53	69	63	33	72	79	66	72	82	92	77
Turquía	23	58	45	64	90	96	87	105	81	93	108	80
Italia	60	56	84	71	118	78	148	102	86	95	149	99
Media del sector	34	54	58	59	61	67	69	72	75	77	91	

Fuentes: Bloomberg, Euler Hermes.

Nota: el informe incluye sólo compañías que cotizan en bolsa, de 15 países y 11 sectores de actividad. El color verde indica los plazos de pago más cortos. El rojo, los más largos.

“No hay fracasos, hay experiencias y oportunidades para avanzar”

Vicente Berbegal, Presidente y fundador del grupo Actiu



Perfil

Desde la fundación de Creaciones Berbegal hasta lo que es hoy en día, la historia de Actiu es el resultado de una visión personal: la de Vicente Berbegal, presidente y fundador del grupo, que ha trabajado durante 47 años para convertir retos en oportunidades, para fabricar productos útiles “que generen debate en el mercado”. Vicente Berbegal ha sabido adaptarse a los tiempos y sigue en movimiento, proyectando y soñando, “porque sólo así es posible madurar los deseos” y “porque sólo con iniciativa se cambia el mundo”.

El parque tecnológico que ocupa la empresa en Castalla (Alicante) es un modelo de sostenibilidad y modernidad que refleja la visión de futuro de su fundador y ha recibido numerosos premios internacionales desde su inauguración en 2008.

Vicente Berbegal es un ejemplo de empresario apasionado, comprometido e innovador. Con ese espíritu y un afán de crecimiento y aprendizaje constante, creó en 1968, un pequeño taller dedicado a la fabricación de muebles de encargo para el hogar, que en 1970 pasó a denominarse Creaciones Berbegal y que acabaría convirtiéndose en el gran grupo de mobiliario y soluciones para espacios de trabajo que es hoy Actiu en todo el mundo.

SOLUNION: Actiu es una empresa especializada en el diseño y fabricación de muebles y soluciones para espacios de trabajo. ¿Cuáles son las bases de su éxito y crecimiento?

Vicente Berbegal: Somos una empresa familiar y nuestro objetivo es continuar siéndolo siempre, con una gestión profesional y contando con el mejor equipo de personas, que son nuestro principal valor. Trabajar integrados, implicados y disfrutando con lo que hacemos, es lo que nos impulsa a aprender y a evolucionar constantemente.

Nuestro aspecto diferencial se basa en la sensibilidad por el diseño, la sostenibilidad, una producción eficiente de soluciones de calidad y una visión internacional que nos hizo, hace ya más de 30 años,

lanzarnos a otros mercados hasta llegar a los 70 países en los que comercializamos actualmente nuestras soluciones de diseño de equipamiento para espacios públicos. Esta es la base de nuestra filosofía, nuestra manera de entender la actividad industrial.

S: ¿Cómo es su posicionamiento en el mercado español?

V.B.: Actiu es líder en el mercado nacional. Desde su origen, no hemos parado de evolucionar y nuestra posición de crecimiento se ha ido consolidando durante el periodo de crisis. Cuando ésta comenzó, nosotros conseguimos ganar cuota de mercado y posicionarnos como un actor principal y potente. Competimos con las grandes multinacionales tanto en España como en el exterior y hemos recibido numerosos re-

conocimientos y premios de diseño y sostenibilidad. Y esto es gracias a nuestro producto, a una buena gestión y, sobre todo, a la confianza y a la pasión que ponemos en lo que hacemos. Durante los peores años de la crisis, el mercado internacional para Actiu fue creciendo hasta representar el 60 por ciento de nuestro negocio. Eso nos ayudó a posicionarnos mejor durante la crisis y a seguir consolidándonos. Para este año, prevemos un crecimiento de alrededor del 25 o 30 por ciento. Es una cifra que superará la alcanzada en 2007-2008, nuestro periodo de mejores ventas.

S: ¿En cuántos países comercializan actualmente sus productos?

VB.: Estamos en 70 países de todos los continentes. Las zonas más importantes son Europa, Latinoamérica y Emiratos Árabes. Queremos crecer en Australia y en toda su área de influencia de Oceanía, y consideramos a África como un mercado que presenta grandes oportunidades.

S: ¿Cómo han estructurado en Actiu el negocio internacional? ¿Dónde tienen presencia directa?

VB.: Podría decirse que Actiu es una de las empresas nacionales más internacionales. Lo que nos mueve es crecer, manteniendo nuestras raíces. Nacimos en Castalla (Alicante) en 1968, aquí está nuestra sede, aquí fabricamos nuestros productos y, desde aquí, llegamos a todo el mundo.

Tenemos equipos propios en Londres, París, Sidney, Madrid y Barcelona, y estamos presentes en 150 puntos más de todo el mundo a través de *showrooms* que compartimos con nuestros clientes.

S: ¿Cuáles son las señas de identidad de sus productos?

VB.: Actividad, dinamismo, pasión, humanidad, vanguardia, frescura... Hay muchas formas de describirlo, pero sobre todo, ofrecemos un concepto diferenciado de oferta y nos esforzamos por estar en revolución permanente. Proporcionamos máxima calidad a precios ajustados al mercado.

Con el concepto de *soft seating*, estamos desarrollando soluciones que rompen con los espacios de trabajo típicos. Combinar ergonomía, confort, espacio para el trabajo, la reunión y la reflexión, son cualidades valoradas por "la nueva cultura del trabajo".

S: Actualmente Actiu distribuye sus soluciones en proyectos de Arquitectura por todo el mundo. ¿Podría darnos algunos ejemplos recientes?

VB.: Desde aeropuertos hasta hospitales, universidades, empresas tecnológicas y de los más variados sectores, ubicados en todo el mundo, llevan la insignia Actiu. Por mencionar algunos ejemplos, el aeropuerto de Heathrow en Londres, las oficinas de

Acciona México, la Universidad de Toronto, la Cámara de Comercio de París, las oficinas de MAPFRE en Yakarta o las oficinas de Google en Irlanda, han confiado en nosotros y llevan nuestras soluciones.

S: ¿En qué mercados ve Actiu el mayor potencial en estos momentos?

VB.: Latinoamérica presenta buenas perspectivas de crecimiento. Ya en los años 70, comenzamos en este mercado, y ahora vamos a fortalecer las estructuras y equipos de personas dedicadas a ello. Además, Asia y África son mercados interesantes en los que, como comentaba antes, vemos posibilidades.

S: ¿Cuáles son los principales beneficios que le aporta tener un seguro de crédito con SOLUNION?

VB.: Las compañías de seguros de crédito son fundamentales porque nos facilitan la generación de negocio controlando el riesgo. Escoger a los clientes de mayor calidad, mejora a su vez la calidad de nuestra compañía y nos permite trabajar con confianza. Esto es aún más importante en lo que respecta al mercado internacional. En ese ámbito, hay que pelear más las condiciones y, gracias al apoyo de la información que nos da el seguro de crédito, podemos escoger bien a nuestros clientes.

S: Su objetivo es seguir creando soluciones que se ajusten a todos los tipos de espacio de trabajo. ¿Qué proyectos tienen en camino?

VB.: Estamos en un momento de novedades, de cambios en nuestro catálogo de productos. Después del último año y medio, llega el momento de desarrollar nuevas

propuestas, nuevos negocios, nuevos diseños. Innovar y aportar fórmulas al mercado es nuestro objetivo permanente, queremos fabricar algo que requiera debate en el mercado para diferenciarnos. Nuestros proyectos siempre engloban nuevas fórmulas, nuevos modos de ver las cosas. Apostamos mucho por la tecnología, nos apoyamos en ella en todo el proceso productivo y por eso contamos, por ejemplo, con Planner, un programa de desarrollo muy avanzado para generar espacios de trabajo.

En general, mientras mantengamos la ilusión y el espíritu de innovación que nos permitan disfrutar de lo que hacemos, seguiremos creciendo. La filosofía de Actiu pasa por la confianza y el compromiso para hacer las cosas cada día lo mejor que podamos. Y en eso, influye decisivamente la parte humana. Apostamos por las personas porque son el mayor bagaje que puede tener una empresa.

“Las compañías de seguros de crédito son fundamentales porque nos facilitan la generación de negocio controlando el riesgo”





El imperativo digital

Por Ralf Dreischmeier, Karalee Close
y Philippe Trichet (The Boston Consulting Group)

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

A medida que sectores enteros sufren la irrupción de nuevos modelos de negocio y empresas digitales que vienen pisando fuerte, el número de compañías en riesgo de extinción crece sin parar. Los sectores de la música, la distribución minorista, los medios de comunicación y los viajes ya han recorrido una buena parte del camino hacia la digitalización, pero también estamos siendo testigos de este fenómeno en sectores más tradicionales como la banca, la agricultura, la energía, la sanidad, los bienes industriales y la fabricación.

La estrategia digital y la transformación que conlleva deben, por tanto, ser prioritarias para el consejero delegado y el equipo directivo de las empresas, que no pueden simplemente cubrir el expediente nombrando a un director de sistemas carismático, adoptando las últimas tecnologías más vistosas o abriendo de par en par la puerta a iniciativas que surgen por generación espontánea. El imperativo digital exige actuar con determinación en cinco áreas.

Flexibilizar la estrategia

Dado que las necesidades de los consumidores y los panoramas competitivos

evolucionan con rapidez, ya no es posible elaborar una estrategia a largo plazo, asignar responsabilidades y objetivos de rendimiento, y poner en marcha un plan a tres o cinco años. Empresas como Google, Amazon, Facebook y Twitter han sido pioneras en implantar métodos flexibles con éxito en el desarrollo de software y han demostrado ventajas reales aprendiendo sobre el terreno, creando con rapidez productos que responden a las verdaderas necesidades de los consumidores, desarrollando modelos de servicio y propuestas de valor innovadoras, y adaptándose a los cambios de la demanda.

Las grandes compañías digitales prueban y perfeccionan productos y estrategias en estrecha colaboración con los clientes y a un ritmo trepidante. Por ejemplo, Amazon ha lanzado al mercado lectores de libros electrónicos, tablets, smartphones, servicios en la nube, servicios de reparto y mercados online. Y todo en los últimos diez años. Creemos que este enfoque de probar y perfeccionar puede contribuir de forma sumamente positiva al mundo de la estrategia. (Ver la figura 1)

La organización y la cultura de las empresas también deben respaldar el proceso de

transformación digital con estructuras, modelos de gobierno e incentivos que fomenten la rapidez, la asunción de riesgos y la experimentación. No deberían cancelar proyectos innovadores antes de que dieran su fruto.

Veamos cómo el fabricante europeo de automóviles Renault está realizando un diseño flexible de su estrategia multicanal. El objetivo de la empresa es digitalizar y reforzar las relaciones con los clientes en todos los canales para que establezcan una relación más sencilla y personal con la marca. Con este objetivo en mente, Renault está probando al mismo tiempo varios enfoques estratégicos: desarrollar servicios digitales para conectar los coches con ofertas en internet relacionadas con sistemas de navegación, ocio y seguros; probar nuevos modelos operativos y de negocio como la optimización del coste total de propiedad de toda una flota de vehículos; y adaptar los procesos de marketing y ventas de las tiendas y call centers de la compañía.

En sólo siete meses, Renault también sentó las bases de una visión de 360° de los datos de los clientes a partir de modelos de la experiencia del cliente que destacan momentos clave en los que la empresa tiene la oportunidad de influir en una decisión, conseguir una venta o fidelizar a un cliente. A continuación, la empresa puede integrar esta visión en una herramienta para gestionar las oportunidades de venta que aglutina datos de fuentes internas y externas. En estos momentos, Renault está aplicando estos enfoques de IT a 32 millones de cuentas de

clientes en Francia a través de proyectos pilotos y prevé implantarlos en 25 países una vez haya comprobado que funcionan.

Cambiar el negocio (antes de que otros lo hagan)

Los directivos de las empresas deben crear sus propios negocios digitales para entrar en el mercado con fuerza. Las compañías que siempre han tenido una posición dominante sufren cada vez más los ataques de todo un ejército de nuevas empresas digitales que están decididas a reinventar negocios y sectores abordando las necesidades de los consumidores de formas totalmente novedosas. En todos los sectores surgen ejemplos que ilustran esto: sin ir más lejos, Uber en el negocio de taxis, y Airbnb en el de viajes. Y el ritmo del cambio cada vez es más rápido. Las propias empresas digitales son objeto de embates constantes, como lo demuestran las nuevas empresas que han puesto en su punto de mira a compañías establecidas como Facebook, que su día también fue una empresa que supuso una amenaza para otras. (Ver la figura 2)

Las empresas establecidas deberían adoptar enfoques más vanguardistas y no dejar el campo libre. Las grandes compañías tienen muchas bazas (recursos, activos, relaciones y datos) de las que los competidores más pequeños carecen. Sin embargo, no suelen dedicar suficiente tiempo a replantearse su modelo de negocio. Sólo en contadas ocasiones lanzan alguna novedad que podría hacer tambalearse al negocio actual.

Los máximos responsables de las empresas deben pensar, con un enfoque amplio e integral, sobre cómo innovar en torno a las necesidades no satisfechas y los puntos débiles de sus clientes. La transformación digital no es sólo crear una página web y hacer una campaña de marketing atractiva. Se trata de algo más importante: crear oportunidades de negocio completamente nuevas.

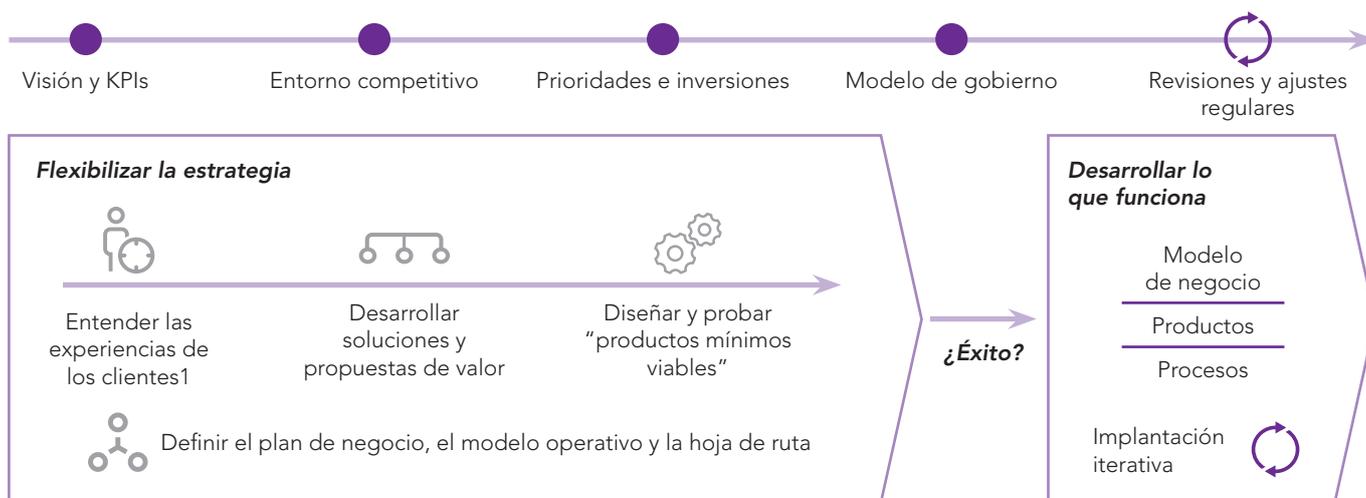
Valga el ejemplo de BBVA. Esta entidad está empezando a actuar como una empresa de capital riesgo que invierte en nuevas empresas y fomenta la innovación. La filial de capital riesgo de BBVA, BBVA Ventures, invierte en nuevos negocios y viveros de empresas que trabajan en tecnologías punteras para el sector financiero. Asimismo, BBVA está poniendo en marcha iniciativas relacionadas con la banca digital que se centran en ofrecer una experiencia innovadora al cliente, incluyendo la promesa de desterrar los saldos mínimos y las comisiones habituales. Wizzos, su monedero virtual, permite a los usuarios transferir dinero a otros particulares simplemente enviando un mensaje de texto. Ni siquiera hace falta una cuenta. Este producto se une a los existentes BBVA Wallet, que ya es la mayor aplicación de pagos por móvil de España, y BBVA Link, la primera aplicación para transferir dinero en Facebook de Latinoamérica.

Digitalizar el negocio principal

La alta dirección de las empresas debe aprovechar las capacidades digitales para transformar su negocio actual. No se tra-

Figura 1 / La transformación digital exige un enfoque flexible

Flexibilizar la estrategia



Flexibilizar la estrategia

Sistemas e infraestructura | Datos maestros | Transformación del negocio | Cultura y talento

Fuente: análisis BCG

1 Pueden incluir experiencias de clientes, proveedores, socios, empleados y usuarios de dispositivos conectados, entre otros, con una empresa, producto o servicio

ta sólo de lanzar nuevos proyectos de IT, sino de cambiar radicalmente el negocio de la compañía con el propósito de ser más eficientes, rápidos y rentables. Las mejores compañías adoptan un enfoque integral para decidir qué proyectos digitales pueden suponer un salto cuántico en términos de resultados y valor para sus clientes. No sólo en el área de marketing, sino también en operaciones y back-office. Además, emprenden muchos proyectos en paralelo aplicando procesos estandarizados y técnicas dinámicas para acelerar su implantación y flexibilizar su estrategia.

Schneider Electric, empresa internacional especializada en gestión de la energía, ha transformado drásticamente varios procesos principales de su negocio con el fin de ofrecer una experiencia integrada y sin fisuras al cliente. Un solo esfuerzo de transformación abarcó aspectos de marketing, eficiencia comercial y atención al cliente, en el marco de un proyecto específico liderado por el equipo directivo. La empresa también rediseñó los procesos para centrarse en la experiencia del cliente, estandarizó los procesos de front-office y trasladó algunos procesos a la nube. Todo esto permitió sentar las bases de una experiencia de cliente más integrada, consolidar más de 300 sistemas CRM e integrar numerosos sistemas de planificación de recursos. Este enfoque de "prueba y aprendizaje"

aplicado a 90 países, cuatro líneas de negocio y 30.000 empleados dio sus frutos cada trimestre. Los resultados financieros mejoraron sustancialmente. Por ejemplo, Schneider aumentó los ingresos realizando una venta cruzada de soluciones energéticas, mejoró la satisfacción de los clientes creando una plataforma online de atención al cliente e incrementó la eficiencia de los call centers reduciendo su número de 145 a 45.

Crear valor a partir de datos

Las empresas dinámicas tratan de hallar formas para hacer un mejor uso de datos internos y externos. Nuestros estudios demuestran que los líderes en la utilización de Big Data generan un 12% más de ingresos que las empresas que no experimentan con este tipo de datos. Tienen tres veces más probabilidades que las empresas poco innovadoras de aprovechar Big Data para desarrollar nuevos proyectos y dirigir activamente sus innovaciones hacia el diseño digital, las capacidades y productos móviles, la adopción rápida de nuevas tecnologías y los análisis de Big Data.

La transformación digital ofrece a las empresas nuevas oportunidades de conseguir una ventaja competitiva sostenible a partir de datos, y de generar flujos de ingresos, unidades de negocio y negocios independientes totalmente nuevos aprovechando los datos que poseen. Veamos el ejemplo de Precision Market Insights, un servicio de

Verizon que ofrece acceso a datos anónimos sobre hábitos de compra, intereses, viajes y navegación en el móvil a partir de una muestra de los más de 86 millones de clientes de la empresa que utilizan dispositivos móviles. Una importante línea de cruceros europea desarrolló una estrategia de precios muy segmentada y enfocada en función del perfil de cada cliente, la fecha en la que se ofrecía el precio y la oferta de productos, gracias a tecnologías y herramientas analíticas avanzadas.

Posicionar el negocio en un ecosistema más amplio

Las empresas deben asegurar su espacio en un ecosistema más amplio formado por redes de compañías, colaboradores, instituciones y clientes que interactúan para crear valor mutuo. Los ecosistemas digitales están cambiando los negocios en prácticamente todos los sectores centrados en el cliente mediante una estrecha colaboración entre socios, instituciones y clientes. Las empresas del ecosistema unen sus fuerzas con compañías externas para trabajar por un objetivo común y conseguir un alineamiento perfecto de la cadena de valor.

Colaborar en un ecosistema más amplio brinda nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de los consumidores. Para la estrategia es esencial contar con sólidas bases o plataformas técnicas que hacen que dispositivos, aplicaciones, da-

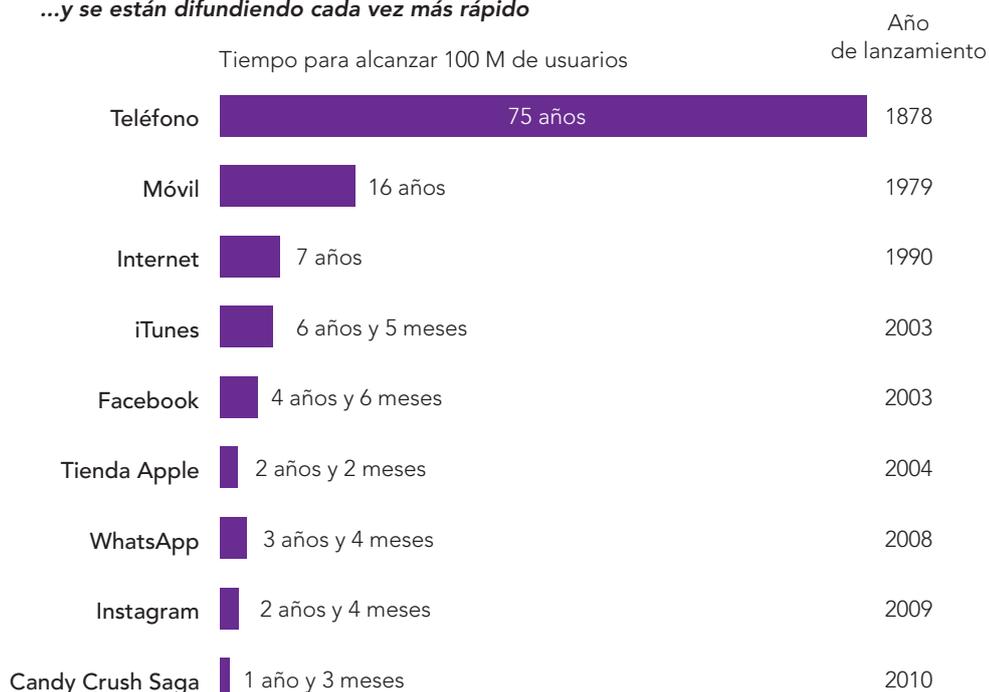
Figura 2 / El ritmo del cambio ha aumentado exponencialmente

Las tecnologías digitales tienen un enorme alcance...

Por cada 100 personas en el mundo hay ...

- 95 teléfonos móviles dados de alta
- 40 usuarios de internet
- 32 usuarios de banda ancha móvil
- 25 usuarios de redes sociales

...y se están difundiendo cada vez más rápido





tos, productos y servicios funcionen juntos de formas nuevas. Los responsables actuales de la relación con los clientes podrían verse afectados por los propietarios de las plataformas y los mercados que permiten que los componentes del ecosistema colaboren e interactúen con facilidad.

Philips, fundada en 1891, está innovando como parte del ecosistema sanitario colaborando con proveedores de telecomunicaciones y servicios sanitarios y logísticos para crear un nuevo "ecosistema de servicios" que facilite la vida de las personas mayores en su domicilio. El servicio Lifeline consiste en un colgante con un botón que, cuando se presiona, envía una señal de radio a un dispositivo central instalado en el domicilio de la persona que, a su vez, realiza una llamada a un centro de emergencias a través de una línea fija o de la red móvil de AT&T.

Los ecosistemas también desempeñan una función clave a la hora de captar talento. El talento digital se desarrolla mejor en culturas abiertas que fomentan la colaboración y la experimentación, donde los miembros de los equipos pueden aprender, crecer y estar en contacto con una masa crítica de personas con talentos similares, y no en en-

tornos burocráticos y jerárquicos que optan por la micro-gestión, ponen límites al talento digital y obstaculizan la innovación. Las grandes compañías colaboran con viveros de empresas, universidades y otras instituciones para tener acceso al talento. También hay compañías líderes que experimentan con "fábricas digitales", es decir, funciones que se estructuran de una forma diferente del negocio principal, creando un ecosistema de talento que respalda iniciativas digitales internas.

Los líderes de la era digital son diferentes de los líderes del pasado. Diseñan una estrategia flexible y aprenden de la experiencia. Crean amenazas para sus propios negocios antes de que otros lo hagan. Al mismo tiempo, digitalizan su negocio principal y extraen el máximo valor de sus datos internos y externos, dominando simultáneamente los ecosistemas digitales en los que se mueven.

Las empresas que abrazan el imperativo digital se embarcan en una transformación radical de su negocio, incluyendo ciertos riesgos y cambios estratégicos y operativos. Pero quien no abra la puerta a la digitalización corre una suerte peor que la transformación: la extinción.

Sobre los autores

Ralf Dreischmeier es Senior Partner y Managing Director de The Boston Consulting Group en la oficina de Londres, y responsable mundial del área de especialización de Technology Advantage de la firma. Puede ponerse en contacto con él en el e-mail dreischmeier.ralf@bcg.com.

Karalee Close es Partner y Managing Director de The Boston Consulting Group en la oficina de Londres, y responsable mundial de temas digitales, Big Data y análisis avanzados para el área de especialización de sanidad de la firma. Puede ponerse en contacto con ella en el email close.karalee@bcg.com.

Philippe Trichet es Expert Director de The Boston Consulting Group en la oficina de París y está especializado en proyectos de transformación digital. Puede ponerse en contacto con él en el e-mail trichet.philippe@bcg.com.

Tres cambios en las ca

Brasil

B2

B3

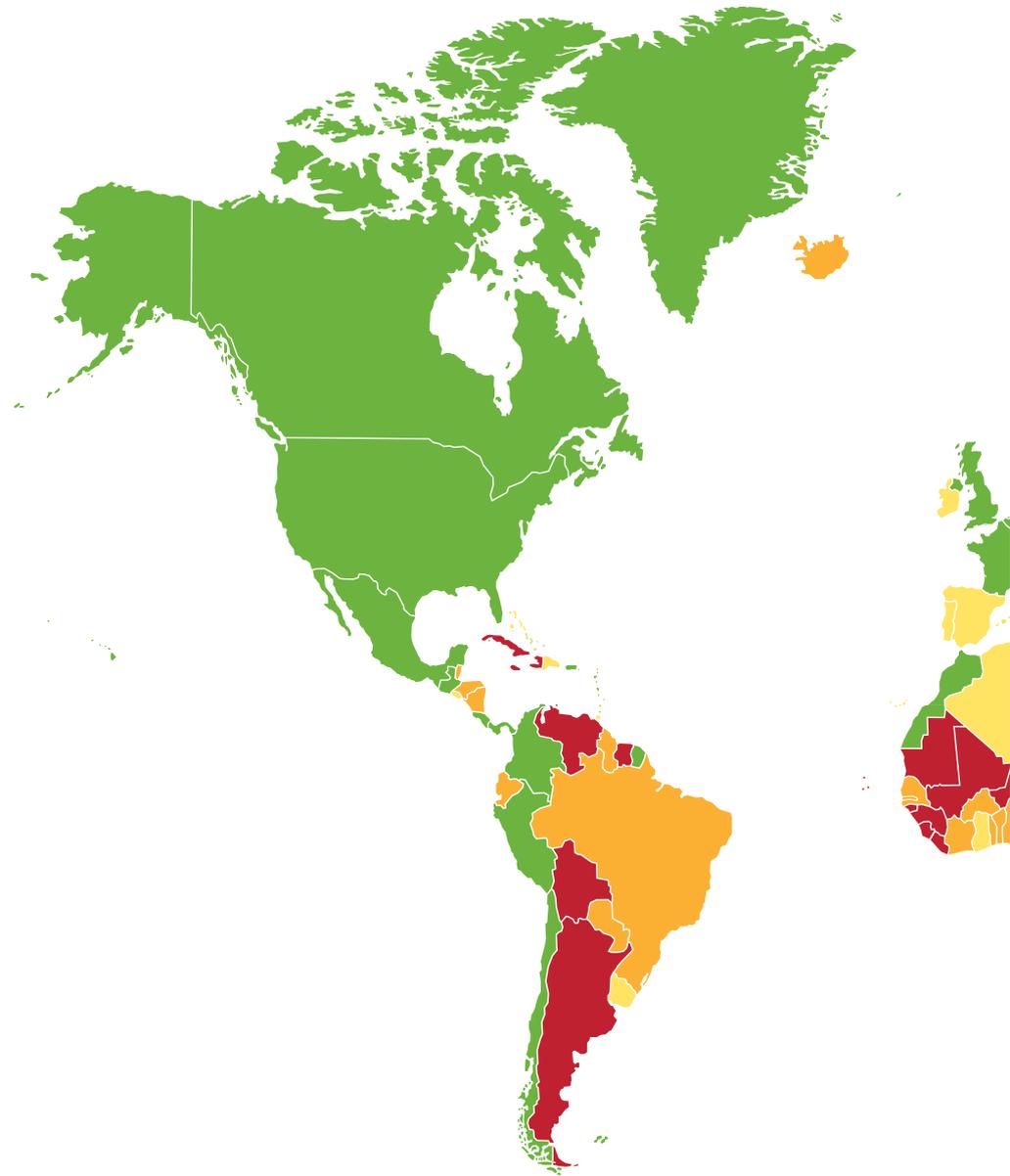
La recesión continúa agudizándose (el PIB se contrajo un -1,9% inter-trimestral en el segundo trimestre del año, debido, principalmente, a la caída de la inversión y del consumo privado), mientras la inflación sigue subiendo. El déficit por cuenta corriente se mantendrá elevado debido a los bajos ingresos de las exportaciones (falta de competitividad, bajos precios de las materias primas, incertidumbre de las previsiones para China, pronóstico gris en los países vecinos). La financiación del déficit externo podría ser arriesgada (bajos ingresos de exportaciones, tapering de la FED, fuga de capital) y las presiones a la baja en la moneda seguirán siendo fuertes. Al mismo tiempo, las finanzas públicas están sufriendo un deterioro, por lo que se espera un déficit primario para 2016 y un gran aumento de la deuda pública. El rating a corto plazo ha variado de Medio (2) a Sensible (3). En el medio plazo continúa siendo B.

China

B1

B2

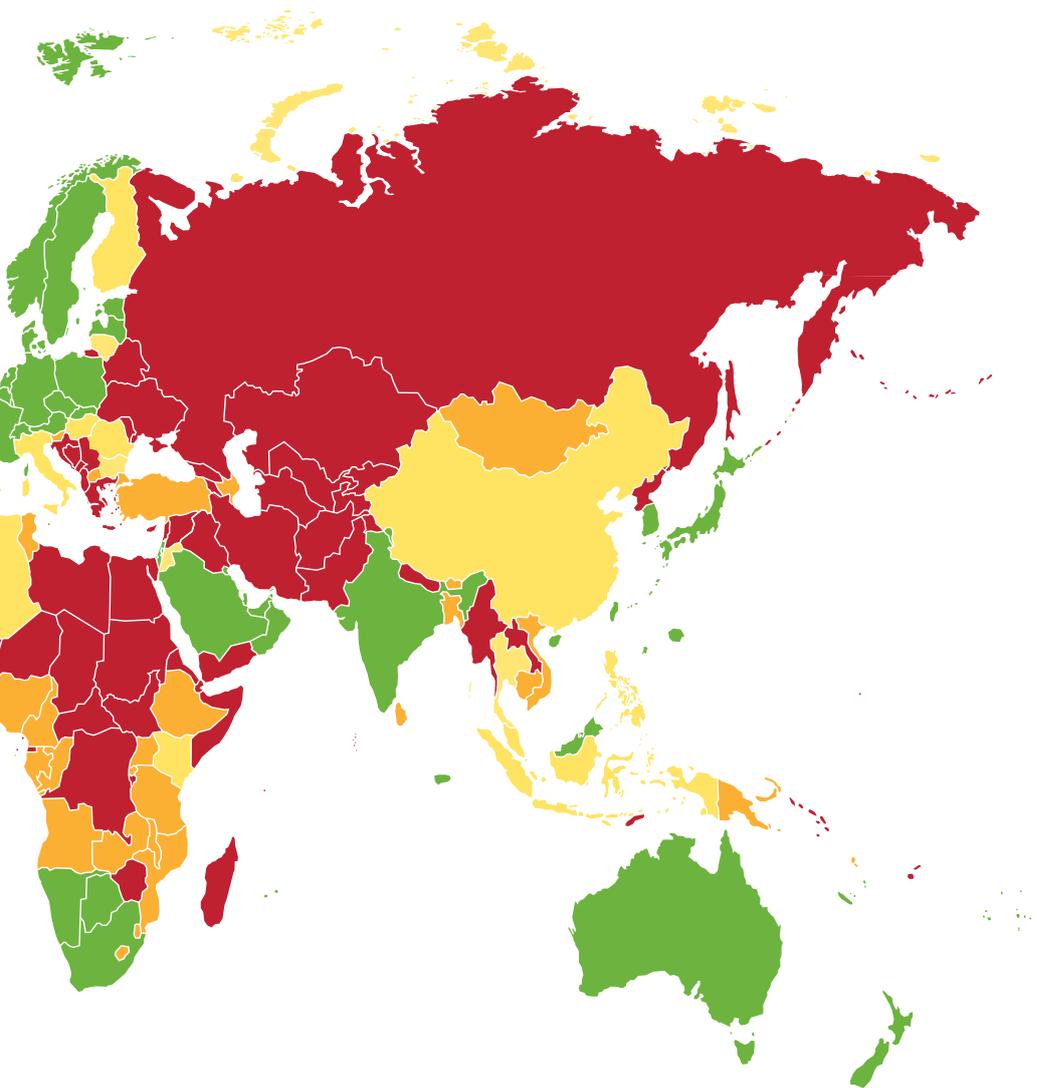
El riesgo sistémico está contenido ya que el Gobierno tiene una fuerte posición financiera. Sin embargo, los riesgos cíclicos han aumentado. Se revisan a la baja las previsiones de crecimiento a lo largo de este año hasta un +6,8% en 2015 (desde +7,8%) y +6,5% en 2016 (desde +6,8), con una posible desviación de +/-0,2 pp cada año. Esta revisión refleja un menor crecimiento en las exportaciones y la inversión, condiciones de financiación menos favorables (créditos a precios más bajos pero una elevada deuda corporativa) y presiones deflacionistas en el sector manufacturero. El riesgo de financiación ha aumentado en línea con una mayor volatilidad y el todavía elevado nivel de deuda de las empresas. Las previsiones de insolvencia fueron revisadas al alza hasta un incremento del 25% en 2015 (desde el +8% anterior). Como consecuencia, el rating a corto plazo ha variado de Bajo (1) a Medio (2). La calificación a medio plazo continúa siendo B.



Riesgo a medio plazo
la escala consta de 6 niveles: AA
representa el riesgo más bajo, D,
el más alto.

Riesgo a corto plazo:
la escala consta de 4 niveles: 1
representa el riesgo más bajo, 4 el
más alto.

Clasificaciones riesgo país



- Riesgo Bajo
- Riesgo medio
- Riesgo sensible
- Riesgo alto

Fuente: Euler Hermes

Malasia



El crecimiento económico se está debilitando, con unas previsiones de desaceleración que sitúan el crecimiento del PIB en un 4,8% este año (comparado con el 6% de 2014). El desempeño exportador se ha visto afectado por la caída de los precios de las materias primas y una demanda mundial más débil. El amortiguador de la demanda doméstica se ha debilitado. La confianza del consumidor ha entrado en una tendencia bajista como resultado de varios escándalos políticos, el empeoramiento de las perspectivas económicas y una menor capacidad de compra en el mundo, debida a la caída del ringgit. La autoridad no parecen tener capacidad para apoyar el crecimiento: la vulnerabilidad doméstica persiste, incluyendo la elevada deuda de los hogares, así como una deuda pública alta comparada con la de otros países de la región; y los riesgos externos han aumentado debido a la acusada caída de las reservas de divisas y la aguda depreciación de la moneda. Poniendo foco en el futuro, la ralentización de China y la subida de tasas de la FED suponen otras preocupaciones. Estos motivos han degradado el rating a corto plazo de Bajo (1) a Medio (2), y la calificación a medio plazo de A a BB.



EE.UU.

En ausencia de un marco armonizado sobre la demora, las condiciones de pago de las empresas en EE.UU. son una cuestión contractual y el periodo medio de pago (DSO, en sus siglas en inglés –*Days Sales Outstanding*) tiende a ser alto.



Complejidad de la recuperación de la deuda:



Información general

Periodo medio de pago (DSO)

Los pagos en EE.UU. suelen tener lugar dentro del plazo de los 30 días posteriores a la emisión de factura (90 días en la industria al por menor), pero los retrasos tienden a ser mayores, sobre todo en el caso de las grandes empresas. Una tendencia preocupante puede ser la ampliación de los plazos sin dificultad.

Intereses de demora

Las condiciones de pago son acordadas libremente en el marco de la negociación contractual. Se pueden cobrar intereses de demora al deudor hasta el tipo legal permitido en su Estado de residencia. En cambio, los costes de recuperación de la deuda solo se pueden devengar si existe un acuerdo previo firmado por el deudor, autorizando dichos cargos. Y, aun así, los tribunales no siempre exigen su cumplimiento.



Prácticas de recobro

Primero, negociación

Entablar litigios es un proyecto fiable, aunque lento y costoso. Por lo tanto, las oportunidades de solución amistosa siempre deben considerarse como una buena alternativa a los procedimientos judiciales.

Antes de iniciar un procedimiento judicial contra un deudor, es importante evaluar sus activos para comprobar si las posibilidades de recuperación son el mejor camino, o si tiene abierto un procedimiento de insolvencia.

La reclamación legal debería comenzar con una carta registrada, recordando el deudor su obligación de pago y los intereses de demora. En la práctica, los tribunales recomiendan a las partes la resolución de sus conflictos por otros mecanismos alternativos. Como resultado, la mayoría de los casos se resuelven de forma amistosa y no llegan a juicio.



Procedimientos judiciales

Estados Unidos tiene una estructura federal que consta de cincuenta Estados y un distrito federal (Washington, DC), cada uno con reglas y tribunales específicos. Las controversias suelen resolverse a nivel estatal. Pero el Distrito Federal tiene jurisdicción exclusiva sobre materias como el comercio internacional o cuando la disputa involucra a partes ubicadas en diferentes Estados.

El acreedor puede presentar primero solicitud de procedimiento sumario con una duración estimada de entre nueve meses y un año, aunque en la práctica se extiende a un plazo mayor.

La Acción Legal Ordinaria generalmente comienza cuando los intentos de cobro amistoso han fracasado. Las partes están obligadas a proporcionar sus argumentos y pruebas al oponente antes de comenzar el procedimiento. Los tribunales, tanto a nivel estatal como federal, normalmente determinan medidas cautelares, recursos u otras acciones. Los daños punitivos (multas civiles) son poco frecuente en los casos de cobro de deudas.



Procedimientos de insolvencia

El *Uniform Commercial Code* define a los deudores insolventes como aquellos que han dejado de pagar deudas de forma generalizada en el curso ordinario de los negocios sin mala fe o quienes no han pagado las deudas a su vencimiento.

El régimen de insolvencias en los EE.UU. solía ser considerado muy favorable al deudor hasta 2005, cuando la *Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Protection Act* (BAPCPA) llevó a cabo algunas modificaciones en el *Bankruptcy Code*. Sin embargo, a pesar de estas variaciones, el sistema sigue siendo muy pro-deudor y esta opción solo debe considerarse como el último recurso, después de que todas las alternativas han sido agotadas.

Fuente: Euler Hermes. Más información disponible en www.eulerhermes.com y en la APP "Land of Payment", para iPad, iPhone y Android



BRASIL

El comportamiento de pago de las empresas brasileñas es aceptable y las condiciones de pago muy variadas. El DSO continúa siendo alto con un promedio de 90 días.



Complejidad de la recuperación de la deuda:



Información general

Periodo medio de pago (DSO)

En general, el comportamiento de pago de las empresas nacionales es aceptable. El DSO alcanza 90 días como promedio. Todas las empresas tienen acceso a la base de datos SERASA, que proporciona un registro de morosos e impagos, por lo que es difícil que "los malos pagadores" accedan a nuevas líneas de crédito.

Intereses de demora

Los intereses por mora pueden ser reclamados desde el día siguiente a la fecha de vencimiento. El Código Civil establece una tasa mensual del 1% de la deuda, pero en la práctica el porcentaje se acuerda en los contratos y es un instrumento de negociación. Los gastos de recobro pueden también ser repercutidos completamente al deudor, pero no existe una regla uniforme, por lo que se convierte en una cuestión contractual. Los tribunales suelen considerar que los costes deben representar hasta un 20% de la deuda pendiente (sobre todo en la fase de acción legal).



Prácticas de recobro

Primero, negociación

Teniendo en cuenta la duración y el coste de la acción legal en Brasil, es preferible considerar acuerdos amistosos (como cuotas de pago) como salida. El Código de Procedimiento Civil recomienda acudir a la conciliación o la mediación para la resolución de conflictos de forma previa a la vía judicial.

Antes de iniciar un procedimiento de este tipo contra un deudor, es muy importante la valoración de sus activos así como conocer su solvencia: si tiene abierto o no un procedimiento de insolvencia.



Procedimientos judiciales

Brasil está dividido en veintiséis Estados y tiene un entorno jurídico peculiar que opera tanto a nivel federal como nacional. Como resultado, el entorno jurídico es bastante complejo y los litigios, largos y difíciles.

La reclamación legal debe comenzar con una carta registrada que recuerde al deudor la obligación de pago más los intereses de demora.

Existen procedimientos de vía rápida. Así, si la obligación del deudor se considera cierta, líquida y exigible (certo, liquido e exigível), los Tribunales Municipales (jueces de paz o magistrados), por lo general, rinden órdenes de pago dentro de los quince días.

En la acción legal ordinaria, el deudor debe responder en el plazo de 15 días al mandamiento de citación. Este paso es esencial, ya que los tribunales brasileños son muy estrictos en cuanto a la manera en la que los demandados deben ser convocados en los procedimientos judiciales.

Los procesos comprenden tres fases: de investigación, llevada a cabo por el tribunal; de examen y de audiencia. Sin embargo, el tribunal podrá dictar sentencia por defecto (revelia) si la citación no tiene respuesta.



Procedimientos de insolvencia

Desde 2005, la legislación concursal inspirada en EE.UU. ha facilitado los procedimientos de rescate.

Se le ha dado mayor prioridad a los acreedores, pero en la práctica, sin embargo, las posibilidades de recuperar la deuda cuando el deudor es insolvente son extremadamente bajas.

Expertos en seguros de crédito

SOLUNION ofrece un servicio integral de seguro de crédito. Es el socio que necesitan las compañías para desarrollar su actividad comercial con seguridad, con la confianza de que están estableciendo las relaciones comerciales correctas, cuentan con información precisa sobre sus clientes y, en caso de sufrir un siniestro, su impacto se verá minimizado. Con sede en Madrid, SOLUNION está presente en España, Argentina, Chile, Colombia y México, y cubre riesgos en países de los cinco continentes. SOLUNION está participada al 50% por MAPFRE, aseguradora global con presencia en los cinco continentes, líder del sector en España y primer grupo asegurador multinacional en América Latina; y Euler Hermes, número uno mundial en seguro de crédito y uno de los líderes en caución y en recobro.



Soluciones a medida: Servicio Integral:

- **Soluciones para pymes:** proporcionamos una oferta adaptada a las necesidades específicas de pequeñas y medianas empresas para que pueda centrarse en la gestión de su negocio.
- **Soluciones para grandes empresas:** protegemos su negocio frente al riesgo comercial, aportándole tranquilidad para centrar sus esfuerzos en acciones de valor añadido.
- **Soluciones para multinacionales:** apoyamos el crecimiento de los grandes grupos internacionales con programas centralizados a través de la Euler Hermes World Agency.
- **Prevención:** le asesoramos sobre su sector, analizamos su cartera de clientes y le orientamos sobre los mercados a los que dirigirse.
- **Recobro de deudas:** somos número uno en gestión de impagados en el mercado nacional e internacional, con presencia en 49 países y capacidad de recobro en más de 130.
- **Indemnización de impagados:** procedemos al pago de sus deudas no recuperadas una vez agotadas todas las posibilidades de recobro.

Fortalezas:

- **La unión de dos líderes:** Euler Hermes y MAPFRE.
- **La mejor información.** Una base de datos, en permanente actualización, con información sobre más de 40 millones de empresas de todo el mundo.
- **Red internacional** de analistas en más de 50 países.
- **Extensa red** de distribución.
- **Plataforma tecnológica** para la gestión de su póliza cuando y donde quiera.