



Congreso Centroamericano **de Crédito y Cobro**

Alineación del Modelo de Crédito y
Cobranza con la Estrategia de Valor de
la Compañía



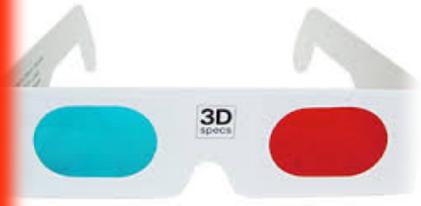
“Cualquier Gerente que no está enfocado en generar valor se convierte en administrador en el mejor de los casos y en el peor, es solo una herramienta.”



Si la administración del crédito fuera una película en 3D



En muchos casos estaríamos solo en los avances previos a la función principal



La siguiente parte de la
“película” requiere de un
nuevo tipo de “lentes”
para disfrutarla.





Y es que algún día tenía que ocurrir...

Las entidades hoy en día afrontan desafíos de competitividad cada vez mas complejos que les ponen a prueba.

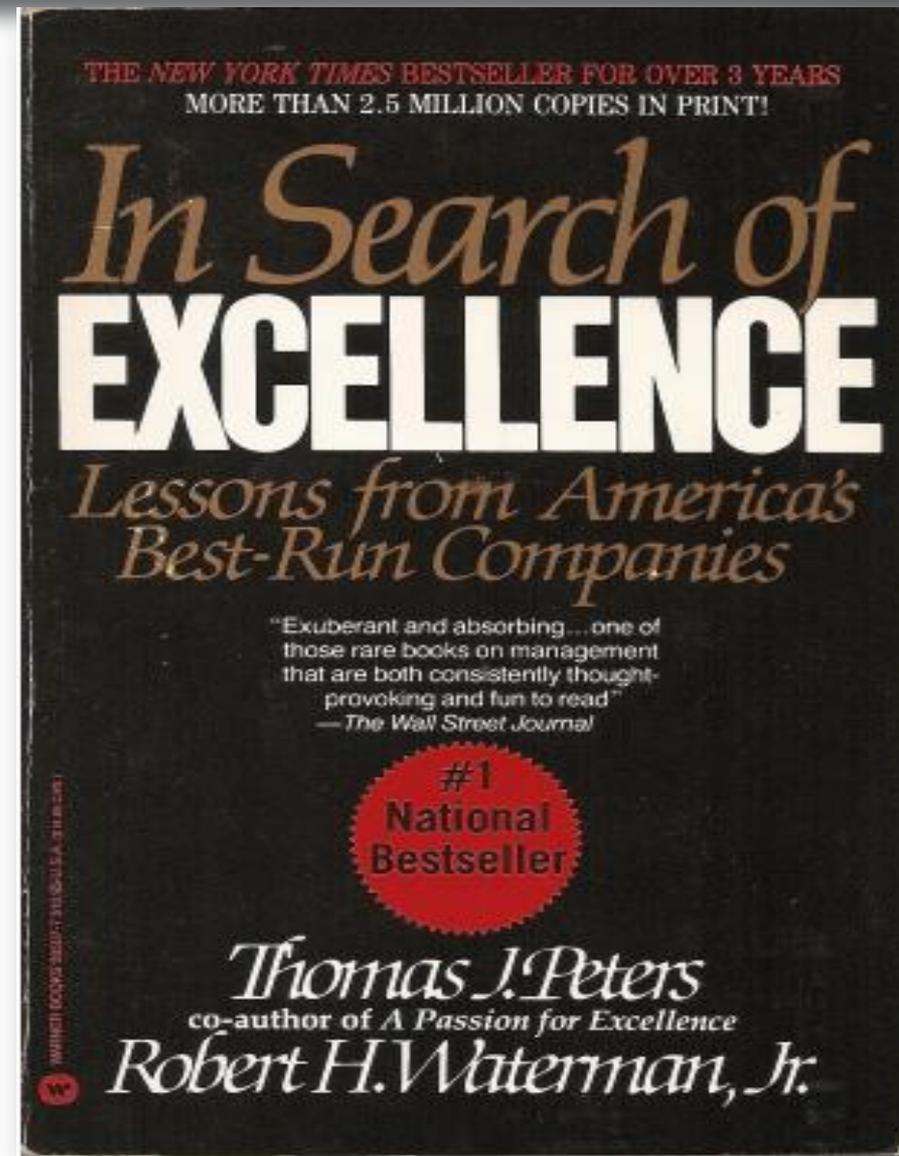


Y por lo tanto requieren una visión distinta que les lleve a generar mayor valor para sus clientes y accionistas.



LOS ESCENARIOS CAMBIAN

- Se publicó hace 33 años.
- A los dos años de su publicación varias de las compañías analizadas quedaron en el olvido: Atari, Chesebrough, Ponds, Data General, Fluor, National Semiconductor.





management

La estrategia del océano azul

**Cómo crear en el mercado
espacios no disputados en los que
la competencia sea irrelevante**

**W. Chan Kim
Renée Mauborgne**

GRANICA

EL Concepto



Océano Rojo

Compiten en
Mercados
Conocidos

Cambian
rentabilidad por
cuota

Ofrecen genéricos
con diferencial
incipiente por lo
que compiten en
precio

Océano Azul

Espacios
Desconocidos en
el Mercado

Generan
industrias nuevas

Espacios no
aprovechados
para la creación

Algunos brotan
de océanos rojos



Océano Rojo

El pensamiento estratégico de los últimos 30 años se ha centrado en aguas rojas.

Centrar la atención en el océano rojo, es aceptar los factores restrictivos de la guerra: terreno limitado y necesidad de vencer al enemigo.

Océano Azul

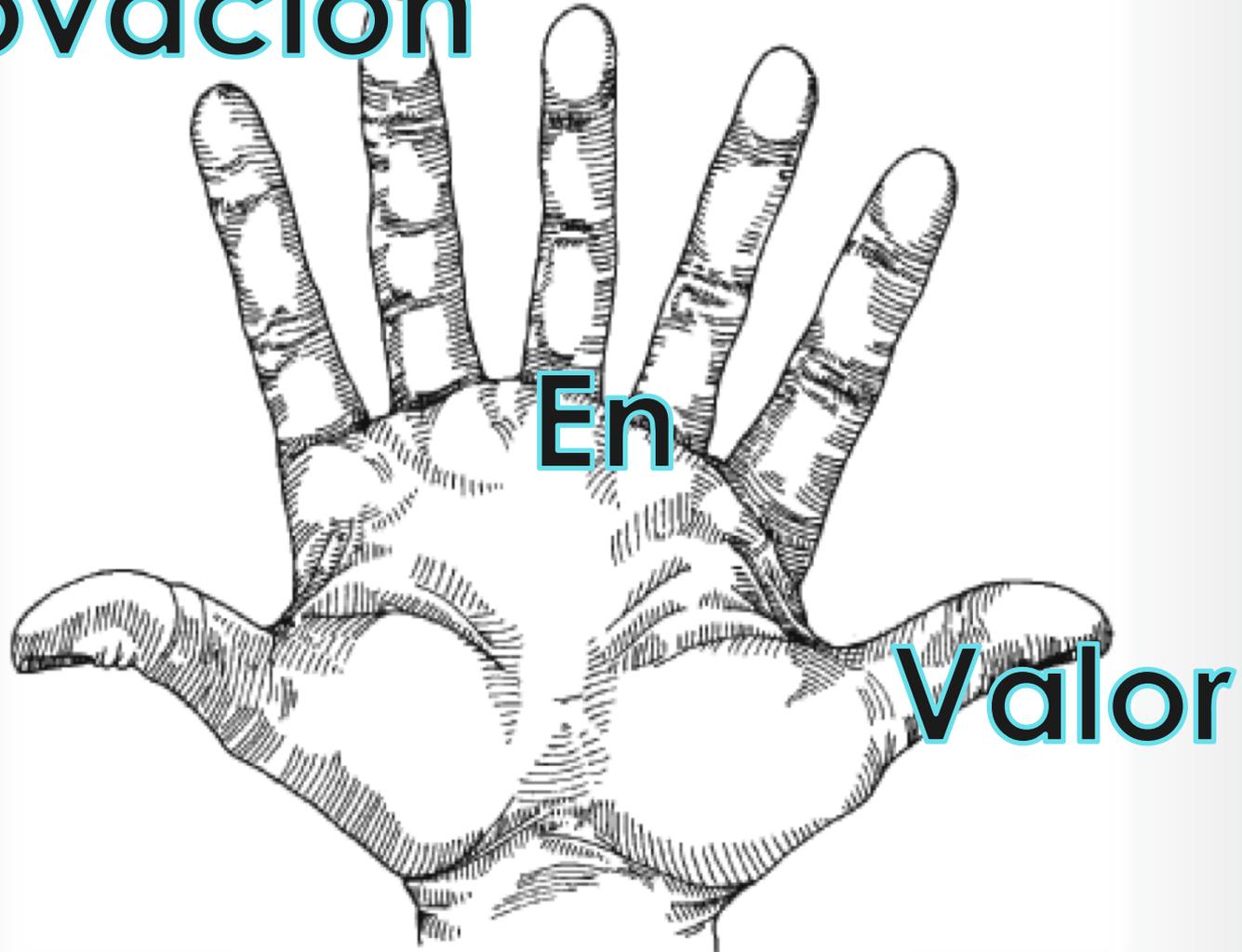
Negar la fortaleza que distingue al mundo empresarial: **la capacidad de crear espacios de mercado nuevos, sin competencia.**



Y es justo aquí donde el
crédito abre distintas
oportunidades para
generar valor a través de la
innovación



Innovación





Se requiere de una verdadera

ESTRATEGIA



Y para ello es necesario
plantearse las preguntas
correctas



Lo primero es saber qué es lo que de fondo nos preocupa....

Muchas personas aquí pudieran estar inquietas por lo realmente importante, pero pensando en lo que no es tan relevante para lograrlo

Muy probablemente concentrándose en lo urgente!





Algunos quizás están erróneamente dándole mucha prioridad a:



- > Contestar los cientos de emails que reciben a diario en su smart phone...
- > Asistir a un sinnúmero de reuniones sin agenda establecida.
- > Resolver problemas sin entender y atender la causa.
- > Complacer las peticiones de su jefe, aunque no estén de acuerdo con ellas.
- > Resolver las urgencias, posponer lo **estratégico**.
- > Pensar en cómo pueden controlar mejor las actividades del equipo, ya que sienten que a veces se pierde en el camino.



¿Pero cuáles son las preguntas que me tengo que plantear?

- ¿Cuál es el propósito fundamental de vender a crédito? (B2B y B2C) ●
- ¿Cuales son los intereses reales de nuestros clientes meta?
- ¿Qué es realmente lo que me hace diferente? →
- ¿Qué es lo que verdaderamente mi cliente necesita de la empresa? →
- ¿Qué objetivo adicional a la recuperación de adeudos debemos asegurar para beneficio del Negocio?
- ¿Cómo debe ser la gestión de Cobranza a partir de ahora para lograrlo?
- ¿Cómo lo aseguraremos?
- ¿Quién liderará y cómo, a los equipos de trabajo ante un cambio de comportamiento?
- ¿Qué debemos medir entonces?
- ¿Qué habilidades hay que desarrollar en el equipo de trabajo?
- ¿Qué hacer para que cada colaborador QUIERA estar aquí por el Desarrollo Profesional que logra? (Cómo romper la monotonía?)



Es claro... sólo si te haces las preguntas correctas, encontrarás las respuestas más apropiadas y podrás enfocarte en lo realmente importante

Gran parte de nuestra función como **RESPONSABLES** de los resultados, es la de hacernos las preguntas correctas!





Muchas organizaciones han empezado ya a preparar su perspectiva de crédito y cobranza, hacia un planteamiento más integral y que provee una gran experiencia de crédito

Otras... siguen trabajando como si cada parte del proceso fuera totalmente incompatible con la otra...





¿Y qué es entonces lo que buscamos...?



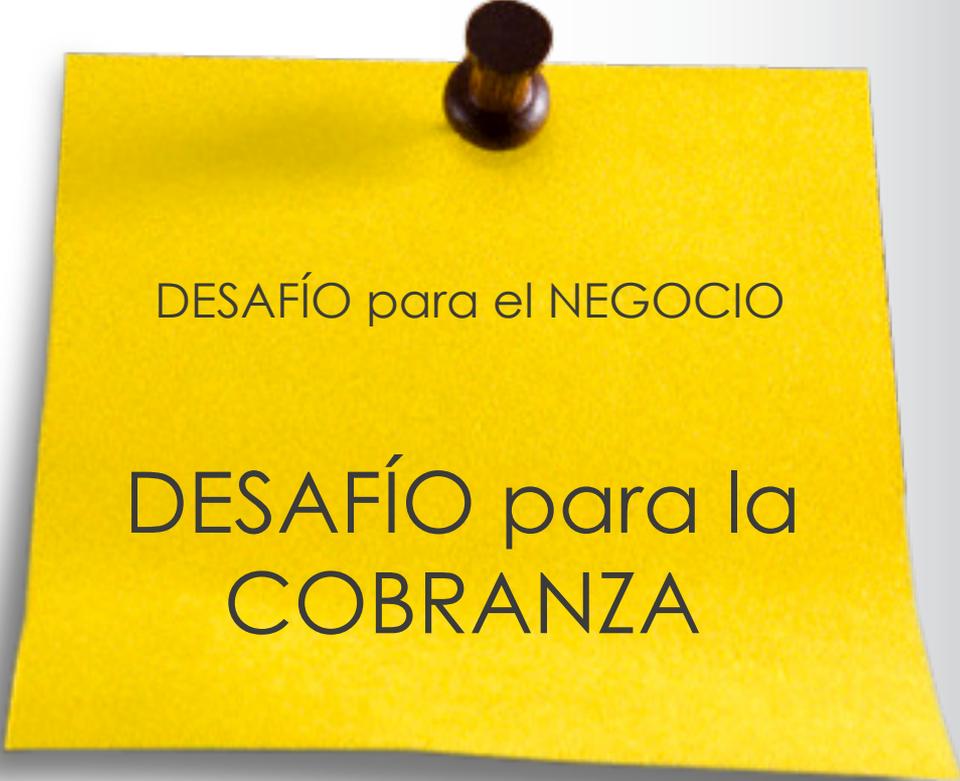
Poner en manos de los clientes, medios para poder resolver sus necesidades, problemas o hacerlos sentir bien.

Hacer lo necesario para mantener en la más alta prioridad de pago a nuestros servicios, y ayudar al Cliente a mantener en la mejor condición su servicio y relación de negocio.



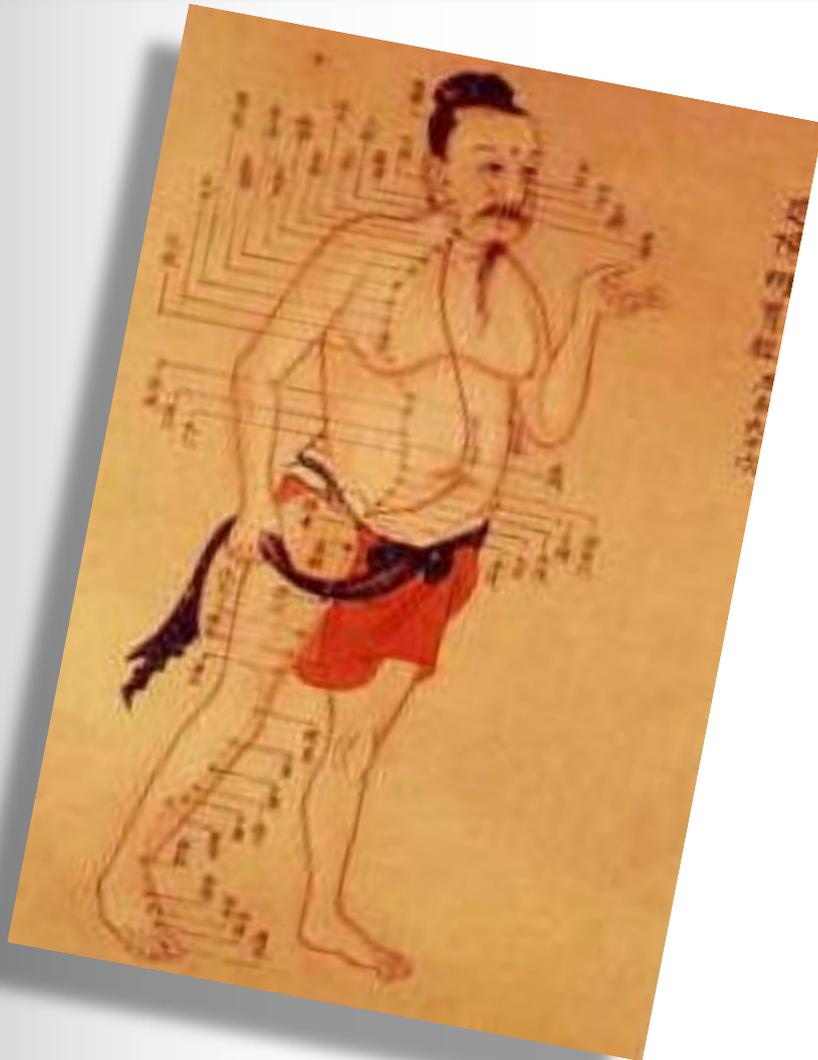
Si bien la Cobranza juega un rol fundamental

Este debe ser muy
diferente al que
hasta ahora ha
tenido



DESAFÍO para el NEGOCIO

DESAFÍO para la
COBRANZA



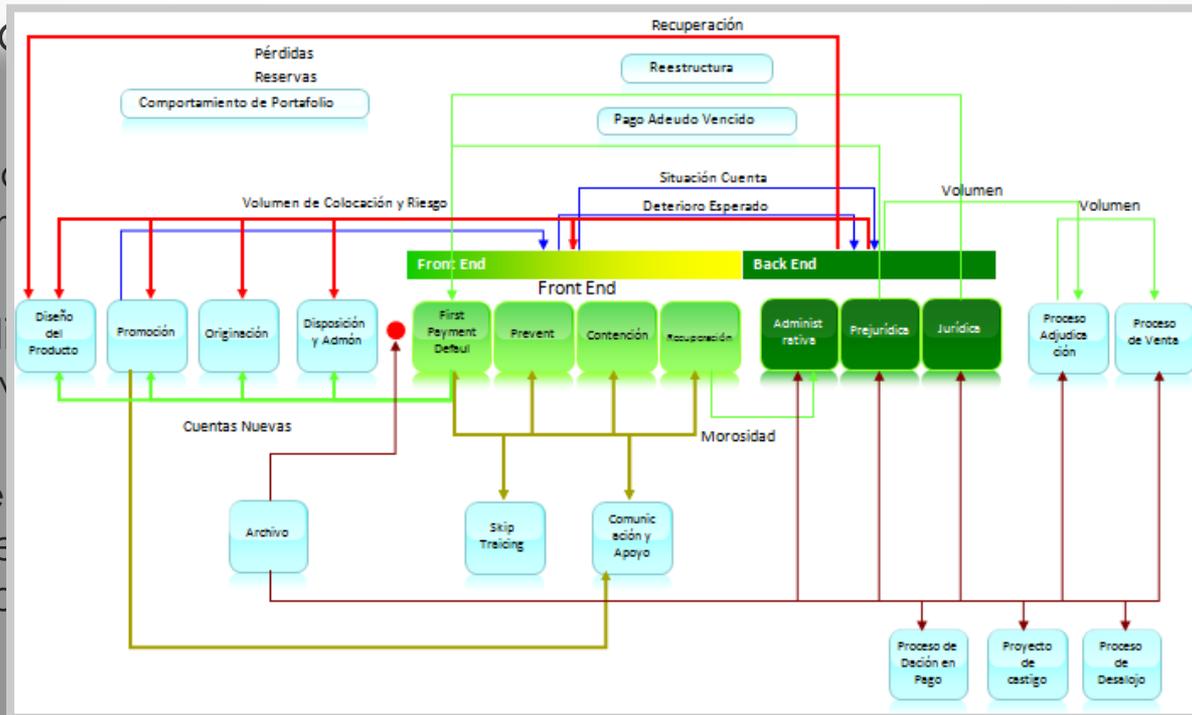
¿Cuáles son algunos de los desafíos más importantes?





Necesitamos una Conectividad Funcional más horizontal

- 1. Esto par...
- 2. Sol...
- 3. De...



ara la
y
ocio



Se requiere de un nuevo enfoque en la información



la Estrategia

más

motivarse en

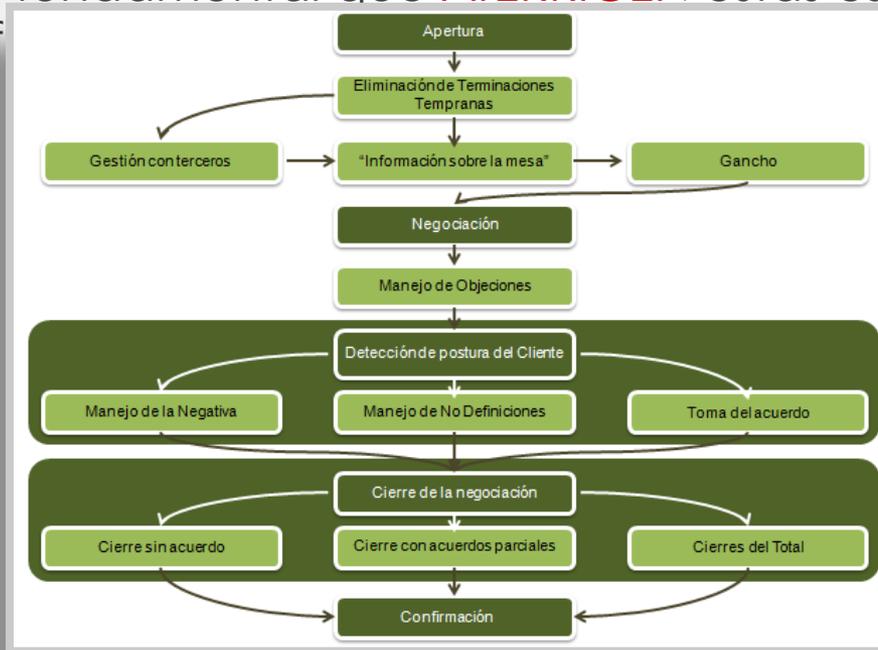
actos

DE LA

Es indispensable dar mayor solidez al proceso integral de gestión

Requerimos de Estrategias integrales de gestión DE CLIENTES y no solo de Cobranza.

Es fundamental que **ATERRICEN** estas estrategias en gestiones ef



(comunicación, negociación, gestión, etc.)

frente de Gestión
de los esperados



Digamos que llegó
nuestra “Revolución
Industrial”



**Quizá no podamos cambiar la
dirección del viento...**

**Pero podemos
ajustar las velas**



Y el Velero... Eres Tú.





VAYAMOS AL PASADO!! : LOS AÑOS 50



El mundo de la
posguerra



El Desarrollo
Industrial



Pocos haciendo
mucho



El Crédito era un privilegio

(Sólo para unos y no para otros)



En ese tiempo medir el resultado del área de crédito por días cartera y % de cartera vencida era suficiente.



¡¡ Los Tiempos Cambiaron !!



Los tiempos han cambiado...

**La VISIÓN del CRÉDITO y la COBRANZA ...
NO!!!!!!**



En el ambiente de negocios de hoy, las empresas deben ofrecer

**CALIDAD EN SUS PRODUCTOS Y/O
SERVICIOS**

PERO TAMBIÉN...

CALIDAD EN SUS PROCESOS INTERNOS



¿Cuál es el propósito fundamental de otorgar crédito?

GASTOS ADMINISTRATIVOS

COSTOS FINANCIEROS

RIESGOS DE PERDIDA

¿Por qué la empresa incurre en el costo del crédito?



El crédito se otorga para obtener ventas rentables que de otra forma se perderían,

Es en primera instancia una función de ventas

La empresa incurre en el costo del crédito por una razón,

por que le genera... **VALOR**





COMPETENCIAS CENTRALES DEL NEGOCIO

- Fundamentales para el éxito en la operación
- Proveen ventajas únicas
- Inciden directamente en la relación con el cliente
- Si la comunicación falla en ellas, los resultados son el incremento del costo de hacer negocios, oportunidades perdidas, e incremento de los costos asociados a las ineficiencias.

**SON DETERMINANTES PARA
EL ÉXITO DEL NEGOCIO**



CONSIDEREMOS QUE LOS TIEMPOS HAN CAMBIADO

- Los escenarios en el MERCADO de hoy están MARCADOS por una TREMENDA COMPETENCIA.
- Los ELEMENTOS DE VALOR que distinguen a los competidores son LIMITADOS.
- PRECIO, TECNOLOGÍA Y CALIDAD ya no son innovaciones, ahora son OBLIGACIONES.



**Hoy en día el VALOR que marca
la diferencia es:**

LA CALIDAD EN EL SERVICIO

**De ahí la importancia de
CAMBIAR el ENFOQUE!**



¿CÓMO SE DEFINE EL SERVICIO?



SERVICIO EN CADA ETAPA





¡Muchas Gracias!

Luis Eduardo Pérez Mata

luis_eduardopm@icmcredit.com

ICM – TRAINING

Una División de ICM Group

www.icmcredit.com