

INFORME DESCRIPTIVO DE BUENA PRÁCTICA

## SISTEMA AUTOMÁTICO DE RECOBROS (S.A.R.)

IMEM ASCENSORES  
Febrero 2011

# Informe descriptivo de buena práctica

24 de enero de 2011

## 1. Presentación de la organización.

Persona de contacto a efectos de la candidatura: Carlos García del Barrio.  
Tfno: 942/33.3.09, 607/54.66.70. e-mail::[cgarcia@imem.com](mailto:cgarcia@imem.com)

**IMEM ASCENSORES** es una empresa dedicada desde 1968 al diseño, fabricación, instalación y mantenimiento de aparatos elevadores.

Surgida en sus orígenes como una pequeña empresa familiar, la empresa es hoy una de las firmas más importantes y reputadas del sector en España y ocupa una posición privilegiada dentro de los mercados europeo e internacional. **IMEM** desarrolla proyectos al más alto nivel en cualquier parte del mundo y ofrece a sus clientes las más exigentes soluciones en elevación vertical.

Cuenta actualmente con un Equipo Humano de 136 personas, que desarrollan su actividad profesional en Santander.

Ante un mercado global y un sector industrial de elevación muy marcado por las pautas de las multinacionales y su producción estándar, la Dirección de la empresa guió la estrategia hacia el producto específico, "a medida" y de alta calidad y tecnología.

Por ello, IMEM es una empresa tecnológica, tanto por la alta calidad y fiabilidad de sus productos como por su elevado nivel de innovación continua en el sector de la elevación. La especialización, la tecnología y la adaptabilidad a las necesidades del cliente son nuestra diferenciación.

IMEM Ascensores es una empresa comprometida con la investigación tecnológica : para ello dispone de un departamento de I+D+i dedicado a aportar cada año nuevas soluciones y mejoras al mercado de la elevación. No en vano, la empresa desarrolla nuevos productos para complejos proyectos nacionales e internacionales en cincuenta países de los cinco continentes. La constante inversión en investigación e innovación y la mejora de nuestros productos son valores intrínsecos a la cultura empresarial que quedan plasmados en los altos estándares tecnológicos de nuestros ascensores.

Nuestra gama de productos cubre las necesidades de nuestros distintos tipos de clientes. Desde ascensores para viviendas unifamiliares (*residlift*) hasta elevadores para grandes cargas muy útiles para centros comerciales (*boxlift*), pasando por una amplia gama de soluciones adaptables y no productos estandarizados.

La dirección ha apostado por la sistemática de mejora continua, implantando el modelo de gestión EFQM, desde 2005. La empresa obtuvo reconocimiento 400+ en la evaluación de 2008 y en mayo de 2011 se presentará a evaluación para reconocimiento 500+ por evaluadores externos del Club de Excelencia.

## 2. Título de la buena práctica.

**"Sistema Automatizado de Recobros (S.A.R.)"**. Es una sistemática de gestión de los impagos en el área de posventa que agiliza la información para promover el acuerdo con el cliente y la resolución eficiente del impago.

## 3. Desarrollo de la buena práctica.

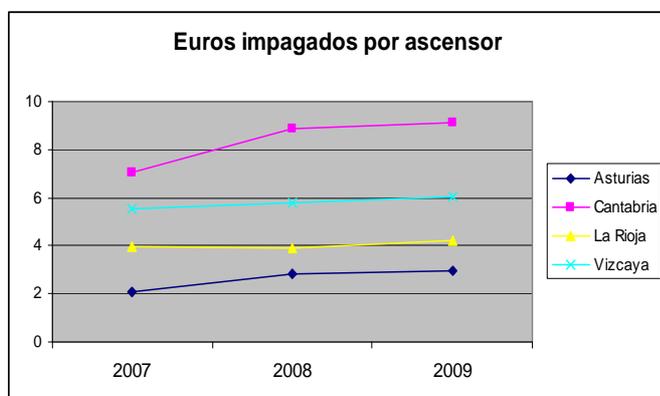
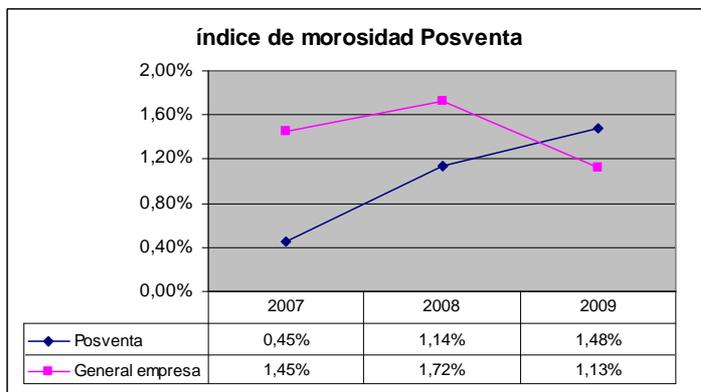
### 3.1 Origen y análisis del problema

Dentro de las preocupaciones en la dirección y gestión de una empresa se encuentra el cobro de los trabajos realizados y, especialmente en una situación de estancamiento económico como la actual, esta preocupación ocupa una prioridad absoluta, ya que puede comprometer su continuidad.

En la revisión de la estrategia y plan anual para 2010 de IMEM, el Equipo Directivo **detectó un incremento en el índice de morosidad en el área de posventa.**

Mientras el índice general de morosidad de la empresa tendía a reducirse, el de posventa mantenía una tendencia de **incremento** que le llevaba al 1,48% al cierre de 2009.

Este deterioro del índice de morosidad en posventa también tenía su reflejo en el ratio **“euros impagados por ascensor”** que muestra la proporción de la deuda por cada ascensor y por Delegación.



La **actividad de posventa** de la empresa es la que se ocupa de ofrecer y prestar un servicio de mantenimiento, reparación y modernización a nuestros clientes de ascensores ya instalados.

Para IMEM, la actividad de posventa tiene una **importancia clave** al ser un área de negocio que supone el **34,7%** (año 2010) **de la facturación total de la empresa.**

Continuando con el análisis, vimos que, pese al deterioro del índice, **nos manteníamos dentro de los índices medios de morosidad de nuestro sector,** que se situaban entre el 1,2% y el 4,9%, en empresas similares a IMEM por volumen de facturación (fuente: ibérica sectorial de análisis, 2009).

Por estos motivos, en el año 2010, el Equipo Directivo de IMEM incluyó dentro de la estrategia de la empresa la siguiente línea: **“asegurar la rentabilidad económica en cada unidad de negocio”**, estableciendo como **objetivo** reducir un **50%** el índice de morosidad (impagados/ventas) en tres años.

Para el año 2010, para facilitar y promover el cumplimiento de la estrategia, se estableció como objetivo **“mejorar el sistema de gestión de cobros en posventa”**, y se fijó como indicador la reducción del índice de morosidad en un **17%**.

Una vez determinada la estrategia y planteado el objetivo anual, el Equipo Directivo concretó la **responsabilidad de la consecución del objetivo en el área administrativa y de posventa,** siendo el Departamento Administrativo-Financiero, el que continuó con el análisis del problema que había iniciado el Equipo Directivo.

Los indicadores apuntaban que los índices de morosidad se habían incrementado **de manera especial en Cantabria,** donde el volumen de facturación es mayor que en el resto de delegaciones (Cantabria.....33%; Vizcaya.....32%; La Rioja.....27%; Asturias....8%). Igualmente veíamos que el indicador “euros impagados por ascensor” **resultaba en Cantabria por encima de cualquier otra delegación.**

**¿Cuál era el problema en Cantabria?** Los clientes de posventa son las Comunidades de propietarios a las que se presta los servicios. El **tipo de cliente** es similar en unas Comunidades que en otras, **el servicio** es el mismo en cualquiera de las Comunidades. **El número de aparatos,** en mantenimiento Cantabria, es superior un 12% (unos 200 aparatos más) que en Vizcaya, pero la diferencia de morosidad es de 3 Euros más por aparato en Cantabria (un 65%).

El área de posventa es especialmente sensible al aumento del desempleo. Nuestros clientes son vecinos de comunidades de propietarios que, ante una tensión de liquidez, prefieren demorar el pago del servicio del ascensor. Esta incidencia, midiéndola por la tasa de paro de la Encuesta de Población Activa (dato actual del INE) es la siguiente: Asturias: 16,67; Cantabria: 14,93; La Rioja: 15,68; Vizcaya: 12,81. Según esta comparativa, Cantabria es el tercer índice de las cuatro Comunidades analizadas.

A partir de estos datos, no podíamos asegurar que el problema proviniera de nuestros clientes, ni del servicio, ni que tuviera una incidencia mucho mayor la crisis en Cantabria. Por tanto, el problema sólo podía proceder de **nuestra propia gestión interna**.

Identificamos **cuatro problemas**:

- Falta de implicación y seguimiento de los responsables.
- Falta de tiempo para la gestión. Excesivos impagos, acumulación de tareas.
- Herramienta informática ineficiente, transcurre un mes desde que se produce el impago hasta que iniciamos las gestiones.
- Falta de comunicación con el cliente.

Para la resolución de estos problemas, llegamos a concretar las siguientes soluciones:

<u>Problema</u>	<u>Propuesta de solución</u>
- Falta de implicación	Revisar sistemática de gestión de impagos, revisión de intervinientes en el proceso y funciones.
- Falta de tiempo para la gestión, - Herramienta informática ineficiente, - Falta de comunicación con el cliente.	Diseñar una herramienta informática que agilice la información, mejore la comunicación con el cliente y promueva el acuerdo y resolución de impagos.

Una vez realizado el análisis y propuestas las soluciones, el equipo de trabajo formado por administración decidimos configurar las soluciones como un sistema integrado denominado S.A.R. (Sistema Automático de Recobros) **y presentar este sistema al concurso de ideas de la empresa**.

*El concurso de ideas U.I.B. (Una Idea Brillante) promueve la búsqueda y presentación de ideas que aporten soluciones brillantes a problemas de la empresa.*



El 12 de noviembre de 2010, la idea denominada Sistema Automático de Recobros, obtuvo una **Mención Especial en el concurso Una Idea Brillante** (este concurso premió un total de cuatro ideas).

### 3.2 Implantación de la buena práctica.

Llegados a este punto, comenzamos a desarrollar las soluciones en respuesta a los problemas detectados. Comenzamos con la primera solución propuesta: **revisar el proceso de gestión de cobros**. En este proceso detectamos que **teníamos que completar la lógica REDER**, para ello, cambiamos el proceso.

Nos era muy importante completar este ciclo. En la revisión del proceso vimos que nos estancábamos en la gestión y en el seguimiento, pero **no había evaluación ni revisión** y los resultados, por tanto, empeoraban.

Para la **segunda solución** propuesta (**el diseño de una herramienta informática eficiente**) partimos del análisis de los motivos que tiene el cliente cuando impaga, queríamos saber qué quiere el cliente que impaga.

Para ello, analizamos un 38% de impagos del periodo septiembre- diciembre de 2009, donde recogíamos las causas que describía el cliente como motivos de impago. La respuesta que obtuvimos fue la siguiente:

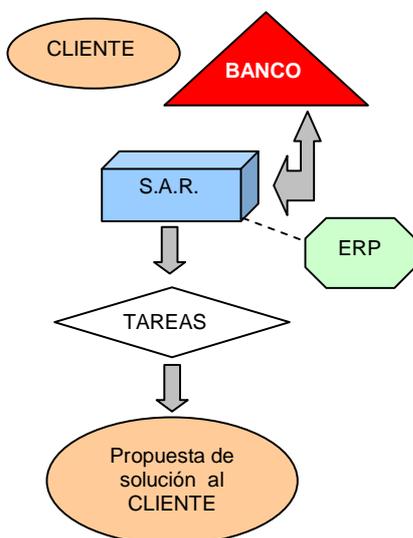
Motivo de devolución que alega el cliente	% sobre impagos totales	Respuestas de solución
Devolución por <b>falta de liquidez</b> puntual.	26%	Proponer al cliente propuestas, acuerdos de pago diferidos, en plazos.
<b>Falta de respuesta administrativa</b> (no entienden la factura, no saben qué se factura).	19%	Dar respuesta inmediata al cliente, completar la descripción de las facturas.
<b>Falta de respuesta técnica</b> (no saben qué problema técnico tenía el ascensor, no saben que solución se ha aplicado).	21%	Agilizar la información, dar respuesta inmediata al cliente.
<b>Falta de gestión del administrador de la comunidad</b> (el cliente no sabe que es moroso).	18%	Visitar a los Administradores periódicamente, concretar gestión y acuerdos de pago.
El cliente <b>no está conforme con el precio</b> aplicado.	16%	Revisar política de precios, informar al cliente.

Por una parte, el cliente quiere que alguien le dé una explicación administrativa (no sabe lo que se le factura o desconoce las tarifas aplicadas) o técnica (nadie le ha dicho qué problema tenía el aparato ni qué solución se le dio) a su problema, y por otra, desconoce que es moroso por falta de gestión. Estas causas (en verde) suponen el **74%** de los casos de la muestra, y están relacionados **con una falta o ineficiente comunicación con el cliente.**

Por estos motivos, planteamos el diseño de una herramienta de gestión, apoyada por un programa informático, que **promoviera una comunicación eficiente** para cumplir las expectativas del cliente, resolver los problemas de gestión y reducir la cifra de impagados. Esta herramienta se ha denominado SAR (Sistema Automático de Recobros) y promueve la gestión ágil de la información entre Dpto.Administración-Dpto.Posventa para:

- Informar al cliente de la incidencia y conocer su necesidad o problema.
- Dar respuesta inmediata al cliente o proponerle un acuerdo de solución.

Para esta gestión ágil el sistema se basa en la obtención de la información y en su proceso por las personas implicadas conforme al siguiente esquema:



1. El CLIENTE devuelve el recibo y el Banco realiza el cargo en cuenta.
2. El sistema informático SAR **se conecta (automáticamente) a diario con el Banco y descarga todas las devoluciones en el programa.**

No hay que esperar al extracto bancario, ni al recibo en papel para obtener la información. (Acortamos en, al menos, 20 días el tratamiento de la información)

3. SAR recoge todos los datos de la devolución del fichero bancario y los amplía con la **conexión a la ERP de la empresa**, donde se almacenan todos los datos del cliente y de facturación.
4. El sistema abre una tarea **para la persona de Administración que la tiene asignada** y da un plazo para la gestión (en función de la Delegación de donde provenga la devolución).
5. Si Administración no consigue dar solución a la misma, **envía la información a posventa** para que desde el ámbito técnico o comercial **puedan proponer una solución** dando el sistema, igualmente, un plazo.

Todas las gestiones realizadas, las comunicaciones con el cliente, técnicos, comerciales y administración quedan recogidas en el SAR. Todo ello para dar una SOLUCIÓN AL CLIENTE.

La herramienta informática denominada SAR fue íntegramente diseñada de modo interno por el departamento de administración de IMEM y se le dio forma por una consultora externa que transformó en un programa informático dicho diseño. Fue necesaria igualmente la colaboración y seguimiento del departamento de informática interno para establecer las conexiones con la ERP interna. La entidad bancaria colaboró en facilitar los ficheros necesarios para la conexión y descarga de las devoluciones.

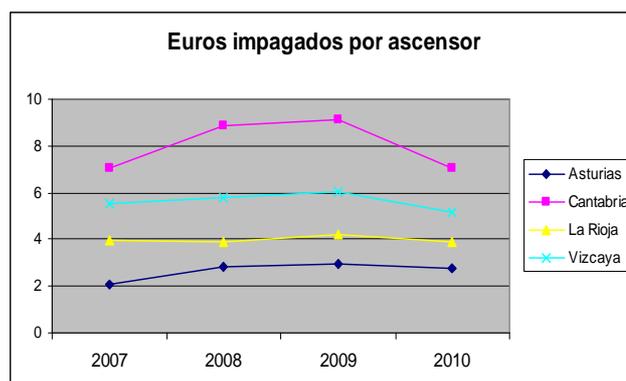
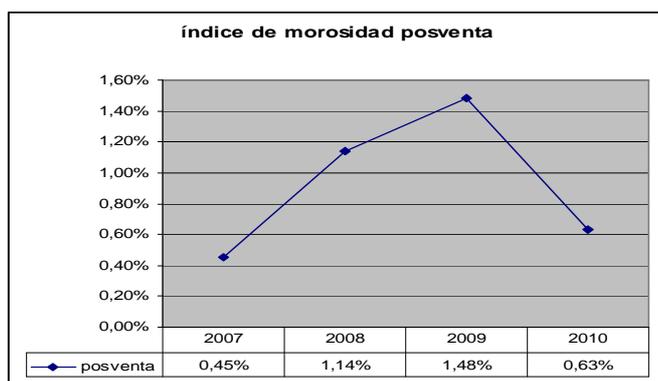
## 4. Resultados

El sistema se comienza a funcionar en mayo de 2010 después de un proceso de formación y ajustes del programa. Los primeros resultados obtenidos:

- **Recuperamos más y de modo más rápido.** Al obtener la información de modo inmediato y al ser una información total y precisa sobre el cliente, no solo sobre el importe devuelto sino también sobre su facturación anterior y acumulada, sobre las incidencias anteriores, el histórico de averías del ascensor etc, hemos aumentado la eficiencia en la gestión. Desde el mes de octubre de 2010, la cifra de expedientes resueltos ha aumentado, alcanzando **un 21,60%**, sobre los saldos morosos vivos. Esta cifra supone un salto cuantitativo importante ya que con el proceso de gestión anterior **no llegábamos al 10%** de expedientes resueltos sobre saldos morosos vivos.
- Al promover con este sistema **el acuerdo con el cliente**, evitamos la reincidencia en la morosidad o una morosidad repetitiva (habíamos detectado que, en algunos casos, sólo bastaba con acordar con el cliente una fecha distinta de cobro o en otros casos era suficiente con cambiar la periodicidad del cobro, pasarlo de mensual a trimestral o viceversa).

En relación a los indicadores analizados previamente los resultados al cierre de 2010 muestran una excelente tendencia, **reduciendo el indicador un 57,43%**, **pasando del 1,48% de 2009 al 0,63% de 2010.**

Las mejoras introducidas **han hecho posible el cumplimiento de la estrategia en un año**, con lo que nos podemos plantear nuevos retos para los siguientes años.



Los Euros impagados por ascensor disminuyen en todas las Delegaciones, con mayor incidencia en Cantabria (pasa de 9,13 a 7,04 €/ascensor) Vizcaya (de 6,01 a 5,15 €/ascensor).

## 5. Lecciones aprendidas

Gracias a la publicidad que se dio al sistema al presentarlo al concurso UIB 2010, **otros departamentos han solicitado aplicar la sistemática** del proceso SAR. A fecha actual hay abiertos, al menos, 4 proyectos en la empresa que están integrando la sistemática SAR: - *Sistema de gestión y control del riesgo en comercio exterior*, - *Gestión de impagos en obra nueva*, - *investigación de accidentes en Calidad, Seguridad y Medioambiente*, - *comunicación y seguimiento de siniestros de responsabilidad civil por nuestras actividades*.

Esta aplicabilidad a otros procesos nos da idea de su capacidad de ser útil a otras empresas. Los gestores del sistema (administración y técnicos-comerciales) **están desarrollando la efectividad a través de la mayor afectividad con el cliente** (comunicación, asertividad, y empatía). De hecho la formación que reciben no es tanto sobre técnicas de recobro sino sobre comunicación e inteligencia emocional. De este modo, la gestión del impago se transforma en un aumento de las oportunidades de venta por la mayor proximidad con el cliente y en respuesta a la satisfacción de sus necesidades.

Actualmente estamos trabajando en la revisión del proceso y del sistema SAR. En las reuniones de revisión ya han surgido varias mejoras de la sistemática: - conectividad del sistema con el Administrador de fincas (gestionan casi un 75% de nuestros clientes de posventa) para que pueda acceder a la misma información de que disponemos nosotros.- flexibilidad en la asignación de tareas, - agrupación de deudas, -sistema de incentivos para el gestor. **La mejora continua siempre tiene comienzo pero no final.**