

A modern glass skyscraper at dusk, with a blue-tinted sky and a dotted blue circle framing the central text. The building's glass facade reflects the sky and surrounding cityscape.

CASO REGIONAL
DE CAT FINANCIAL:
INTEGRACIÓN EFECTIVA
CLIENTE - PROVEEDOR



NETPAG®

Este documento es un ejercicio práctico que presenta la evolución de la relación cliente - proveedor entre las firmas Cat Financial y Netpag. Diferentes estudios sobre el comportamiento de las empresas globales dan cuenta de los cambios en las dos últimas décadas, en materia de relacionamiento entre las multinacionales y sus proveedores, pasando de una relación unilateral, que demandaba de altos estándares de acuerdo a las políticas de las casas matrices a una visión de ecosistemas que integra los servicios de los proveedores a la oferta de valor de sus empresas. Hoy en día los consumidores son más exigentes en materia de calidad y transparencia en los bienes y servicios que adquieren; por lo tanto, el reto para las grandes y medianas empresas es lograr una verdadera integración en la cadena de valor con sus proveedores.

Cat Financial como empresa global tiene políticas y estándares exigentes en su relacionamiento con sus clientes y proveedores. Netpag ha logrado adecuarse a la cultura organizacional de su cliente y entregar un servicio que acompaña a las metas y objetivos que tiene Cat Financial para la región.

Se agradece al equipo de cobranza de Cat Financial Chile y Perú por su apoyo para la realización de este documento, así como al equipo directivo y operativo de Netpag por su interés en compartir sus experiencias y aprendizajes en su relación comercial.

Textos: Javier González M.

Dirección y Edición General: José Luis Parra A.

Diseño e Infografía: Juan Pablo Bravo

Derechos de Netpag SA

Información General:

Chile

Cerro El Plomo 5855, Piso 1, Las Condes, Santiago de Chile.

(+562) 2616 1000

info@netpag.cl

www.netpag.cl

Perú

Jr. Tomás Ramsey 930 Pf. 802 Magdalena del Mar, Lima, Peru.

(+511) 6402 800

info@netpag.com.pe

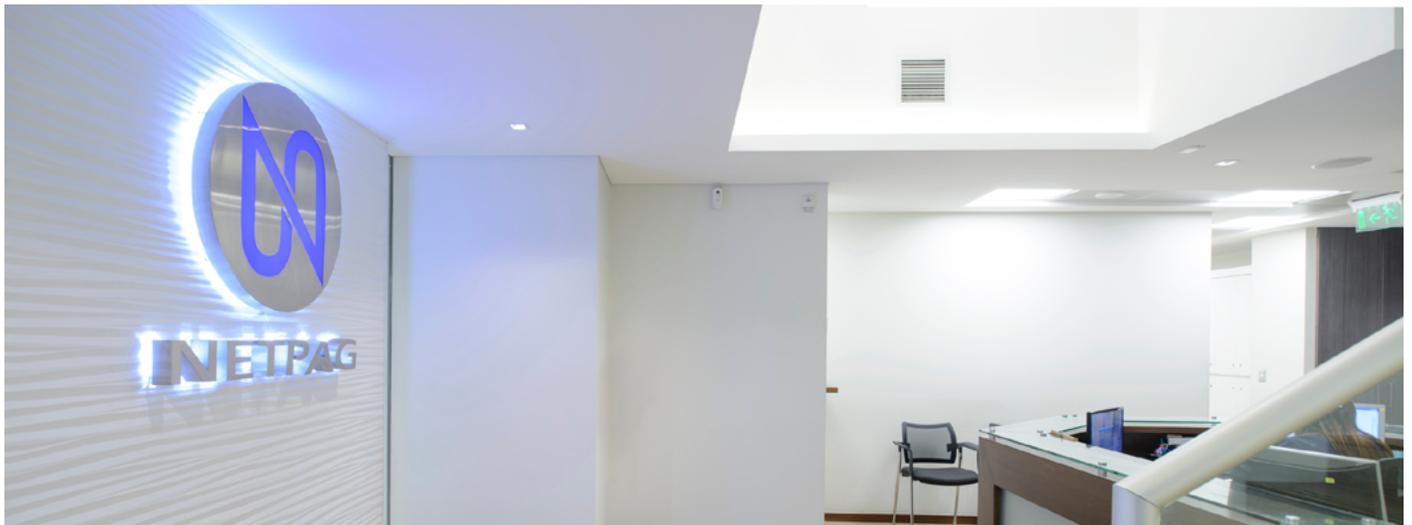
www.netpag.com.pe



Antecedentes de Netpag

Netpag¹ es una empresa con cerca de 40 años de existencia que ofrece servicios integrales de recuperación de cartera. Fue la primera firma en desarrollar el concepto de cobranza administrativa (se le denomina de esta forma a la recuperación de las facturas o cuotas recién emitidas) en América Latina. En los últimos tres años la empresa ha venido migrando su modelo de negocio desde el Business to Business (B2B) al Business for Business (B4B), el cual implica una mayor integración con los clientes en la cadena de valor, y por lo tanto, una relación más profunda que permite co-inventar soluciones efectivas que abordan los objetivos de negocio de sus clientes.

Un número importante de empresas multinacionales del cono sur están integrando sus procesos de recolección de cartera en un único proveedor regional, que cumple con los más altos estándares y posee las capacidades tecnológicas para atender a los distintos mercados de la región. Netpag focaliza sus esfuerzos comerciales en posicionarse como una de las principales empresas en este segmento panregional. Actualmente, la firma atiende a clientes con operaciones en países como: Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay, entre otros. Caterpillar cae en este segmento panregional.



¹ Ver los servicios de la empresa en: www.netpag.cl

Conociendo a Cat Financiamiento

Caterpillar es una empresa transnacional que tiene su casa matriz en Peoria, Illinois, Estados Unidos. La empresa fabrica maquinaria para la construcción, agricultura, minería (motores diésel y de gas natural, turbinas a gas industriales y locomotoras diésel-eléctricas), y cuenta además con un área de financiamiento.

Caterpillar tiene diferentes divisiones, siendo Caterpillar Leasing Chile S.A. una de ellas, y asimismo cuenta con una oficina regional, ubicada en Chile. La división mencionada anteriormente, se encarga de proveer contratos de arrendamiento financiero y préstamos a empresas de los países del Cono Sur, tales como Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú, Uruguay, entre otros.

“Somos el brazo financiero de Caterpillar. Nosotros nos encargamos de darle soluciones financieras tanto a los distribuidores, como a los clientes”,

explicó Roberto del Real.

La oficina en Chile lleva 23 años de funcionamiento y maneja alrededor de 2.500 clientes y 5.000 contratos vigentes.

Inicio de las relaciones con Netpag

En el año 2008 se presentaron algunos antecedentes relevantes en el mercado regional como fue la caída del precio del cobre, después de un crecimiento sostenido durante varios años. Esto trajo consigo una fuerte caída de la producción minera, y la mayoría las empresas trataron de mantener sus capacidades productivas a la espera de la recuperación de los precios de los *commodities*.

Sin embargo, la crisis se prolongó y profundizó a partir del año 2013, lo que ocasionó que empresas proveedoras de la minería comenzaran a tener inconvenientes con sus flujos de caja. Esta situación conllevó a un aumento de los índices de morosidad, los cuales reflejaban hasta seis cuotas impagas por parte de algunos clientes de Cat Financial, y como consecuencia el indicador *past due* de la cartera regional se deterioró respecto a las metas corporativas. Adicionalmente a la problemática externa del mercado, la empresa internamente tenía limitación en el crecimiento del *headcount* para la división *Cat Financial*, de acuerdo con sus políticas de recursos humanos.

Según explica, Roberto del Real,

“Los empleados nuevos estaban siendo capacitados, además se estaban realizando cambios internos en la empresa, situación que estresó aún más el sistema. Esto, sumado al decaimiento del boom de la minería, fue la tormenta perfecta, y precipitó la necesidad de externalización de servicios”.

Estos eventos descritos anteriormente ocasionaron que la gerencia de servicio al cliente, en conjunto con otras gerencias de Cat Financial, tomará acciones con el propósito de revertir los índices negativos de recuperación. En este escenario se propuso externalizar el servicio cobranzas con una empresa especializada en el rubro. Para ello se contactó a la empresa

Netpag, en busca de una presentación de su oferta de valor, que incluyera un plan de acción ajustado (*customizing*) a los requerimientos de Cat Financial, contemplando los protocolos y políticas de la compañía. Al contratarse los servicios de Netpag, la cobranza se centró en clientes con cuotas atrasadas, mayores a 90 días, tanto para el mercado de Perú, como el de Chile.

Falta de alineación entre cliente – proveedor: Desafíos y oportunidades de mejora

El Gerente General de Netpag Chile, Paul De Laire, comenta que según su experiencia, es inevitable tener problemas con los clientes, y mucho más en los primeros meses de prestación del servicio.

“Siempre se van a presentar dificultades, pero en la medida en que la empresa las detecta y aborda anticipadamente, se pueden convertir en oportunidades, y el esfuerzo de resolverlas es mucho menor”. Asimismo, afirma que el cambio de la oferta de valor (B4B), reduce el margen de error y disminuye las fricciones del acoplamiento entre el cliente y proveedor, formando entre ambas empresas un equipo de trabajo colaborativo. Nos involucramos y nos alineamos a tal punto que la nueva oferta se co-inventa entre ambos”,

mencionó De Laire.

El inicio de la relación entre Cliente – Proveedor, se apegó a los estándares establecidos dentro del protocolo de la norma ISO-9000², la que mandata que al inicio de cualquier gestión de una nueva cartera, se realice una reunión inicial (*kick off meeting*), en donde **se establecen los compromisos tanto por parte de Netpag como del cliente**; esto permite determinar un calendario de actividades con entregables, el cual tiene como propósito final el cumplimiento de las distintas tareas necesarias para el logro de los indicadores establecidos entre ambas partes.

Cat Financiamiento suponía un gran desafío para Netpag. El manejo de la cartera era diferente respecto a otras empresas que se habían gestionado anteriormente, ya que el esquema tradicional había consistido en la recuperación de facturas recién emitidas, y en este caso, eran cuotas de maquinaria vendida con mayor nivel de vencimiento, además de la casuística propia de cada país, como los pagos con distintas monedas, lo que puede generar diferencias entre valores del tipo de cambio o inflación entre la fecha de compra y la de pago; excepciones en cobro de intereses; y expectativas customizadas entre los *collectors* de cada país; entre otros factores.

² La primera certificación ISO-9000 de Netpag fue el año 2010.

Factores de desalineamiento inicial

Desde la perspectiva de Cat Financiamiento (Perú y Chile) se destacan los siguientes aspectos:

- **Desconfianza de los clientes de Cat Financiamiento de una empresa externa.** Cuando se comenzó a gestionar la cartera, había clientes que solo se contactaban a través de llamadas telefónicas y correos. Así, muchos de éstos se negaban a brindar información, ya que no conocían exactamente a quién se dirigían y por tratarse de pagos de montos considerables, los clientes generaban una reticencia al ser cobrados por terceros.
- **Falta de lugares en regiones para realizar los pagos.** Un inconveniente que se generó con los clientes de la cartera de Perú fue la falta de acceso a lugares para realizar el pago. Muchos de ellos trabajan directamente en el campo, zonas rurales en la que no hay bancos para realizar el pago a tiempo. Adicionalmente, los pagos de las cuotas debían realizarse en dólares y no en la moneda local.
- **Reuniones de entrega de resultados mensuales.** Por algún motivo las reuniones mensuales de coordinación y entrega de resultados en Perú se fueron dejando de realizar periódicamente, lo que era una solicitud desde la oficina de Cat Financiamiento Chile. Al no realizarse estas reuniones, los ejecutivos no podían tomar acciones correctivas oportunamente respecto a la cobranza, aspecto clave en este servicio.
- **Problemas de comunicación:** Cat Financiamiento reporta a Estados Unidos como morosa una cuenta cuando tiene 31 días de vencida. Para los estándares de Netpag, cuando una cuenta tiene un solo día de morosidad, ya se considera vencida. Entonces, cuando los ejecutivos de la empresa de cobranzas le rendían cuentas a Eliana Villacura, subgerenta de servicio al cliente y cobranzas de Cat Financiamiento, ella notaba que Netpag le estaban devolviendo una cartera que no debía cobrar en ese momento, pues no había una clara definición en común de “cuenta vencida”.

Desde la perspectiva de Netpag:

- **Complicaciones en el ámbito comunicacional.** Francisco Cáceres, jefe de la plataforma de cobranza administrativa en Chile, destaca que hubo distintos problemas en el intercambio de información, que dificultaron el trabajo en el inicio de las operaciones. Argumenta que *“al comienzo, uno de los problemas más importantes y frecuentes era la parametrización de las bases de datos (trabajo informático), ya que la información enviada no coincidía con la cartera que los Collectors habían definido, así que perdíamos tiempo gestionando clientes que no debíamos contactar, en lugar de focalizarnos en los vencimientos más urgentes”*.

- **Lentitud en el nivel de respuesta a la solicitud de aclaraciones.** Según Cáceres, el proceso de respuesta a los requerimientos era lento, en ocasiones, lo que impedía volver a gestionar estos casos hasta que se contara con dicha respuesta, afectando negativamente la relación con el cliente y los indicadores de recuperación. Alexander Yim, gerente general de NETPAG Perú, complementa que *“inicialmente los clientes no querían reconocer al área de recaudación de NETPAG como representante de Cat Financiamiento”*, lo que sumado a los desfases en respuestas a sus solicitudes y requerimientos, generaba una situación compleja.

- **Bases de datos incompletas y cargas entregadas con desfases de acuerdo al calendario establecido.** La nueva data mensual era suministrada posterior al periodo establecido en el kick off meeting, lo que reducía la cantidad de días de trabajo en el mes para cumplir con las metas de recuperación. Alexander Yim, gerente general de NETPAG Perú, destaca que *“la validación de los pagos generados eran informados semanalmente, generando un retraso en las gestiones. Adicionalmente, la cartera recibida no incluía algunos datos actualizados de los clientes y, por lo tanto, no se podía ubicar a los deudores”*.

- **Aclaraciones o arreglo de maquinaria de los clientes.** En algunas ocasiones, había fallas en maquinarias o arreglos re-

queridos, que no eran comunicados a NETPAG. Los clientes estaban esperando que Cat Financiamiento (distribuidor) solucionara dichos inconvenientes; mientras esto no ocurriera, estos no formalizaban el pago de sus cuotas, y seguían apareciendo como cartera vencida. Cuando se llegaba a una solución del caso, Cat Financiamiento debía informar a Netpag sobre dichos acuerdos, para efectos de comenzar nuevamente el proceso de cobranza. Este proceso no funcionaba de forma coordinada al inicio de las operaciones, lo que traía inconvenientes para ambas partes.

Tanto Eliana Villacura, subgerente de cobranzas y servicio al cliente, como el área de operaciones de NETPAG, percibieron que era necesario generar cambios en los procesos para cumplir con estos nuevos desafíos. Pensando en esta situación, Villacura propuso realizar un encuentro ampliado con todos los equipos para encontrar las causas de la problemática y proponer las acciones necesarias para generar soluciones.

Villacura destacó que *“desde esa reunión se involucró todo el equipo de Netpag. Terminaron por entender qué era lo que queríamos y ajustaron su forma de trabajar a lo que nosotros necesitábamos. Eso es lo que nos tiene satisfechos como clientes.”*

Co-creando soluciones conjuntas

- Ágil respuesta ante cambios: cambios en sistemas para el traspaso de información y cambio de contrapartes con necesidades distintas, aun cuando la Nota Promedio de Satisfacción (NPS) tiene un alto nivel de satisfacción en cada medición, como reflejó el caso de Eliana en Chile y Franco en Perú.

En el transcurso de la relación entre ambas empresas, tanto en la operación de Chile como la de Perú, se fue gestando confianza y un reconocimiento de las distintas áreas que interactúan entre ambas organizaciones. Esto contribuyó a una mejor alineación de los requerimientos, tanto del cliente como del proveedor, y a mayor precisión y rapidez en la información, para poder dar cumplimiento a las metas, lo cual beneficia al ecosistema de cobranza).

A continuación, se detallan los principales ajustes realizados para el logro de los resultados positivos en la gestión de la cartera:

- Netpag realizó los ajustes a los procesos de cobranza administrativa, entregando una solución cada vez más ajustada a las necesidades (*customizing*) de Caterpillar, logrando cumplir con las metas establecidas y obtener cifras positivas que satisfacían las demandas de su cliente.
- La exclusividad y la permanencia de los ejecutivos(as) en una misma cartera permitieron un mejor conocimiento del comportamiento de los clientes. Nicole Ugaz, ejecutiva de Netpag Perú, destaca que la empatía con el cliente fue clave para realizar el alineamiento. A través de generar reuniones y constante comunicación con éstos, se inició un proceso de fidelización que finalmente permitió consolidar una relación de confianza entre ambas empresas.
- Las reuniones mensuales de entrega de resultados y coordinación se hicieron rigurosamente en la fecha pre-establecida, permitiendo una mejor comunicación y toma de decisiones.



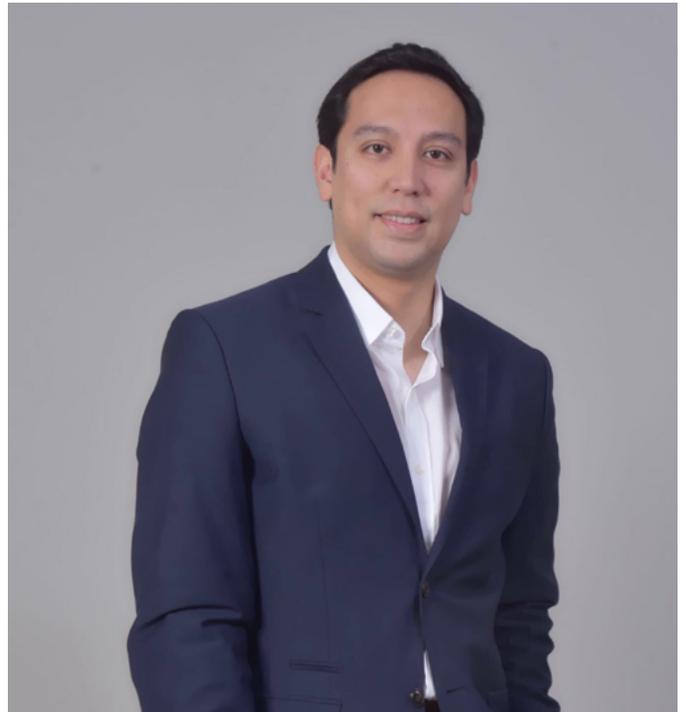
- El proceso de entrega de cargas se regularizó, así como el mejoramiento respecto a la información de las bases de datos; estos elementos han sido fundamentales para efectos de cumplir con los indicadores de recuperación por parte de Cat Financiamiento.

- La oficina de Netpag en Perú trabajó con el tramo de clientes que no superaban una morosidad de 30 días. Con el tiempo, Cat Financiamiento se fue dando cuenta que esto fue un acierto. Esta gradualidad fue efectiva a tal punto que un día comenzaron a gestionar toda la cartera incluida la menor a 15 días de emitida la cuota.

- Este cambio en la entrega de cartera por parte de Cat Financiamiento fue clave para lograr mejores resultados; la empresa quería ver qué tan capaces eran los ejecutivos de Netpag para recuperar documentos antes del vencimiento. Esto significó un gran desafío. Según, Alexander Yim, gerente general del Perú, fue un proceso que tomó su tiempo para cumplir las metas de los distintos tramos de mora, antes de gestionar las cuotas antes del vencimiento.

Gracias a esta campaña, durante el año 2019 el KPI (*key performance indicator*) arrojó una recuperación del 98%; en otras palabras, las recaudaciones de los pagos de las rentas solo presentan un 2% de no cumplimiento.

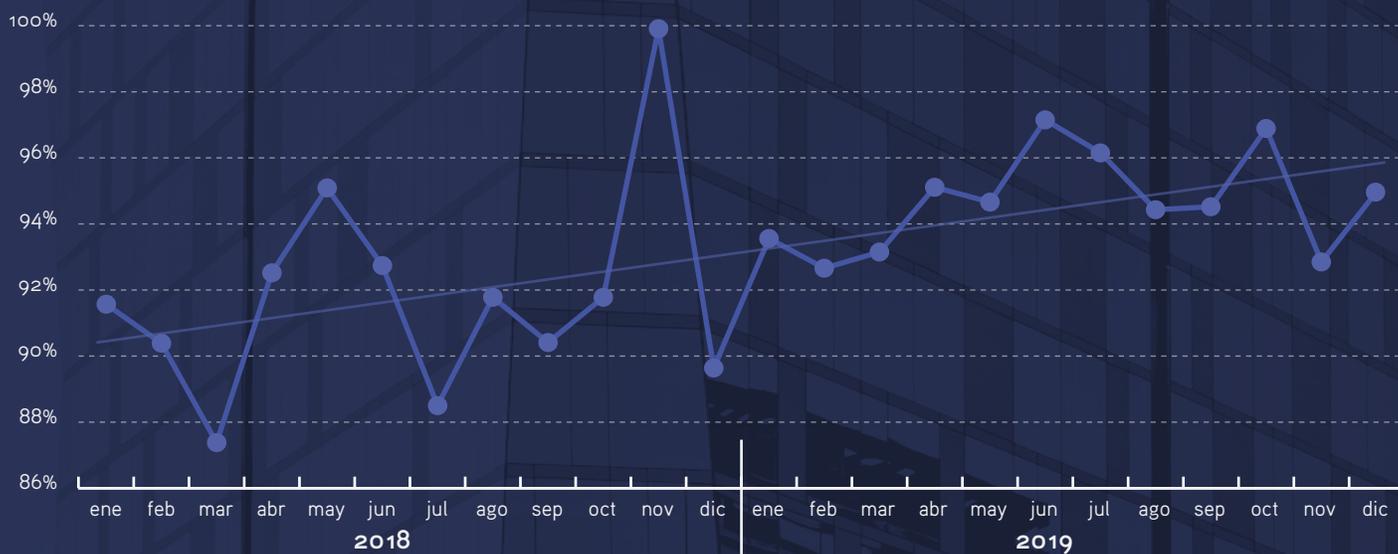
Por otro lado, a lo largo del tiempo se puede ver en los montos recuperados mensuales una reducción considerable de morosidad en los distintos tramos, que corresponden a 0-30 días, 31-60 días y 61 o más días.



“Si bien es cierto que antes recuperamos facturas hasta el día 30 de vencimiento, hoy en día ya trabajamos de manera preventiva, donde conseguimos el pago de las facturas y/o cuotas antes del vencimiento”,

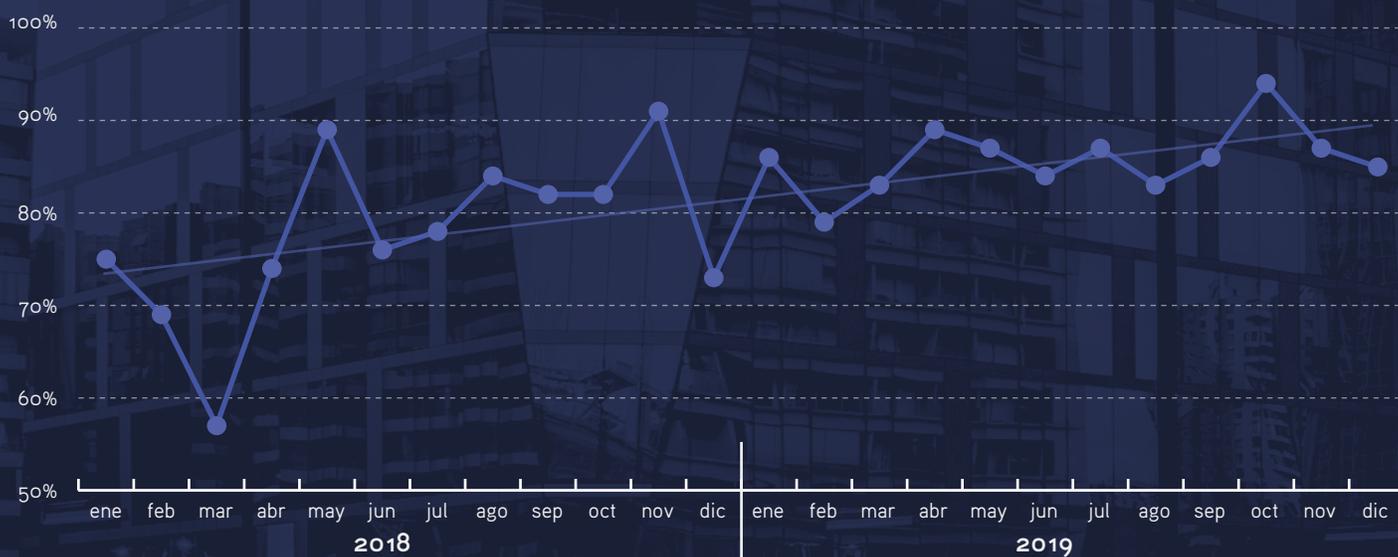
destacó, Alexander Yim.

Efectividad recuperación Perú



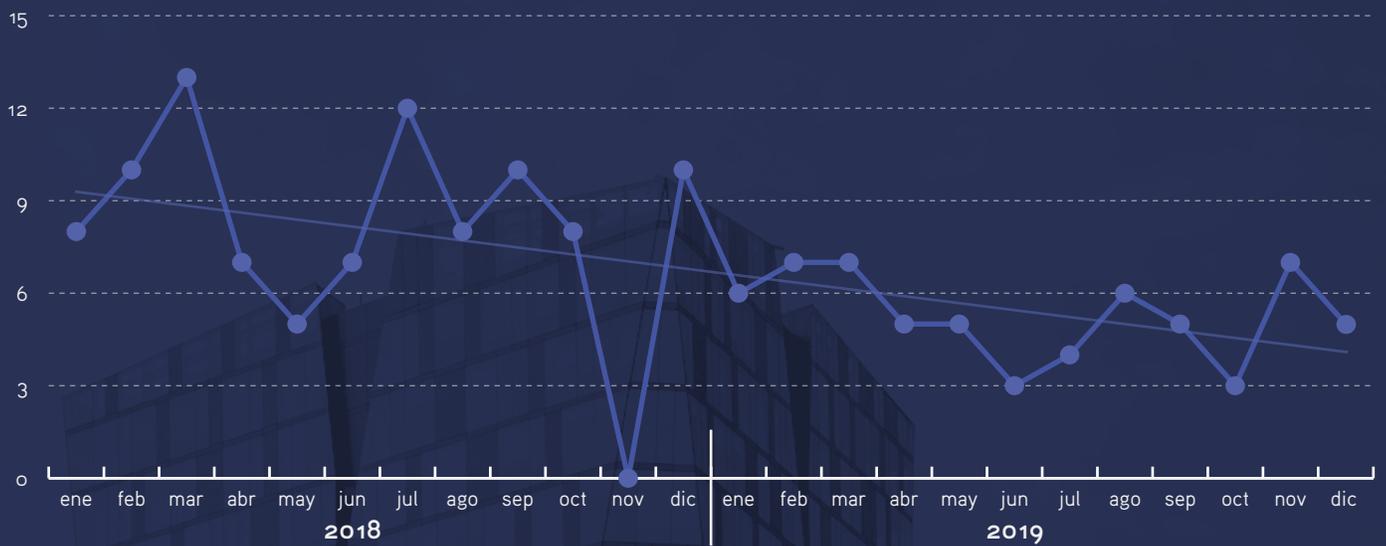
La efectividad de la recuperación en Perú pasó de un promedio mensual de un 91,83% en el 2018 a un 94,68% en el 2019.

% Recuperación Por Vencer + 30 Días Mora Perú



La recuperación sobre la asignación en los tramos por vencer hasta 30 días de mora pasó de un promedio mensual de un 78% en el 2018 a un 86% en el 2019

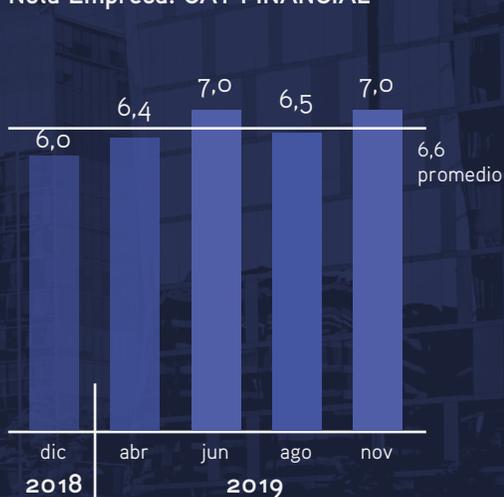
Saldos por cobrar Perú



El saldo por cobrar en el tramo gestionado en Perú pasó de un promedio mensual de un 8% en el 2018 a un 5% en el 2019.

Encuesta de Satisfacción de Clientes NETPAG

Nota Empresa: CAT FINANCIAL



Previo a la declaración de disconformidad por parte de Eliana Villacura en Abril 2019, el NPS tenía una evaluación promedio de 6,2 sobre 7,0. Sin embargo, al realizar los ajustes internos y con el apoyo del equipo (interno y externo), se logró cumplir los nuevos desafíos mejorando sustancialmente el NPS a un promedio de 6,8 sobre 7,0.

% Efectividad Recuperación Chile 2019



La efectividad de la recuperación en Chile a partir del nuevo modelo de trabajo en Abril de este 2019 fue de un 95% hasta la crisis social en Octubre del mismo año, terminando en un 92% si incluimos la recuperación post crisis.

Aprendizajes

El momento clave de la relación entre Cliente – Proveedor es cuando Cat Financiera declara la disconformidad con los resultados a Netpag, lo que permitió que ambas empresas realizaran ajustes al interior de sus operaciones para el cumplimiento de sus responsabilidades y el calendario de tareas. En ese sentido, Netpag ha readecuado sus procesos a las nuevas necesidades del cliente.

¿Por qué cambiar el proceso de entrega de servicios? Netpag detectó que con la expansión, la evolución y la complejidad de los mercados, se hacía necesario ofrecer servicios menos rígidos y unidireccionales. Las relaciones de las empresas demandan de ajustes permanentes para cumplir con las expectativas de sus clientes, especialmente cuando se tienen operaciones regionales donde cada cultura local es particular, y por ende, la forma exitosa de hacer las cosas en un país no garantiza los mismos resultados al replicarse en otros.

Los principales aspectos del aprendizaje de la relación Cliente – Proveedor son:

- La importancia de generar las confianzas entre cliente/proveedor.
- El trabajo colaborativo del cliente proveedor; esto es clave para garantizar la sustentabilidad en las relaciones de largo plazo.
- La capacidad de reconocer errores y tomar las acciones necesarias para corregirlos.
- La adecuación a las necesidades cambiantes de cada contra parte.
- El logro de las metas no garantiza el éxito futuro, ya que el mercado y necesidades son dinámicas.
- La capacidad de co-crear permanentemente soluciones que rentabilicen su negocio para fortalecer la integración en la cadena de valor del cliente.
- La capacidad de los directivos de la compañía de expresar oportunamente los niveles de satisfacción o insatisfacción con el servicio para tomar acciones oportunamente.



Paul De Laire señala que

“la clave es estar cercano y escuchar permanentemente a nuestros clientes para acompañarlos en sus desafíos cada vez más dinámicos y multifactoriales”. Asimismo, afirma que el cambio de la oferta de valor (B4B), “reduce el margen de error y disminuye las fricciones del acoplamiento entre el cliente y proveedor, formando un equipo de trabajo colaborativo. Nos involucramos y nos alineamos a tal punto que la nueva oferta se co-inventa entre ambos”.

Roberto del Real señala

“desde Agosto del 2018 que se logró el record histórico de efectividad de recuperación, se ha mantenido sobre el 95%. Respecto de la gestión del past due, cada día hay menos casos sobre 90 días, con lo que la gestión hoy día se concentra en el tramo entre 30 a 60 días”

“Yo creo que, desde mi punto de vista, la historia de éxito con Netpag se centra en la capacidad que tuvieron de escucharnos y de adaptar su forma de trabajar a nuestras necesidades”,

dijo Eliana Villacura.



SANTIAGO

Cerro El Plomo 5855,
Piso 1, Las Condes,
Santiago de Chile.
(+56 2) 2616 1000
info@netpag.cl
www.netpag.cl

LIMA

Jr. Tomás Ramsey 930
Of. 802 Magdalena del Mar,
Lima Perú.
(+51 1) 6402 800
info@netpag.com.pe
www.netpag.com.pe