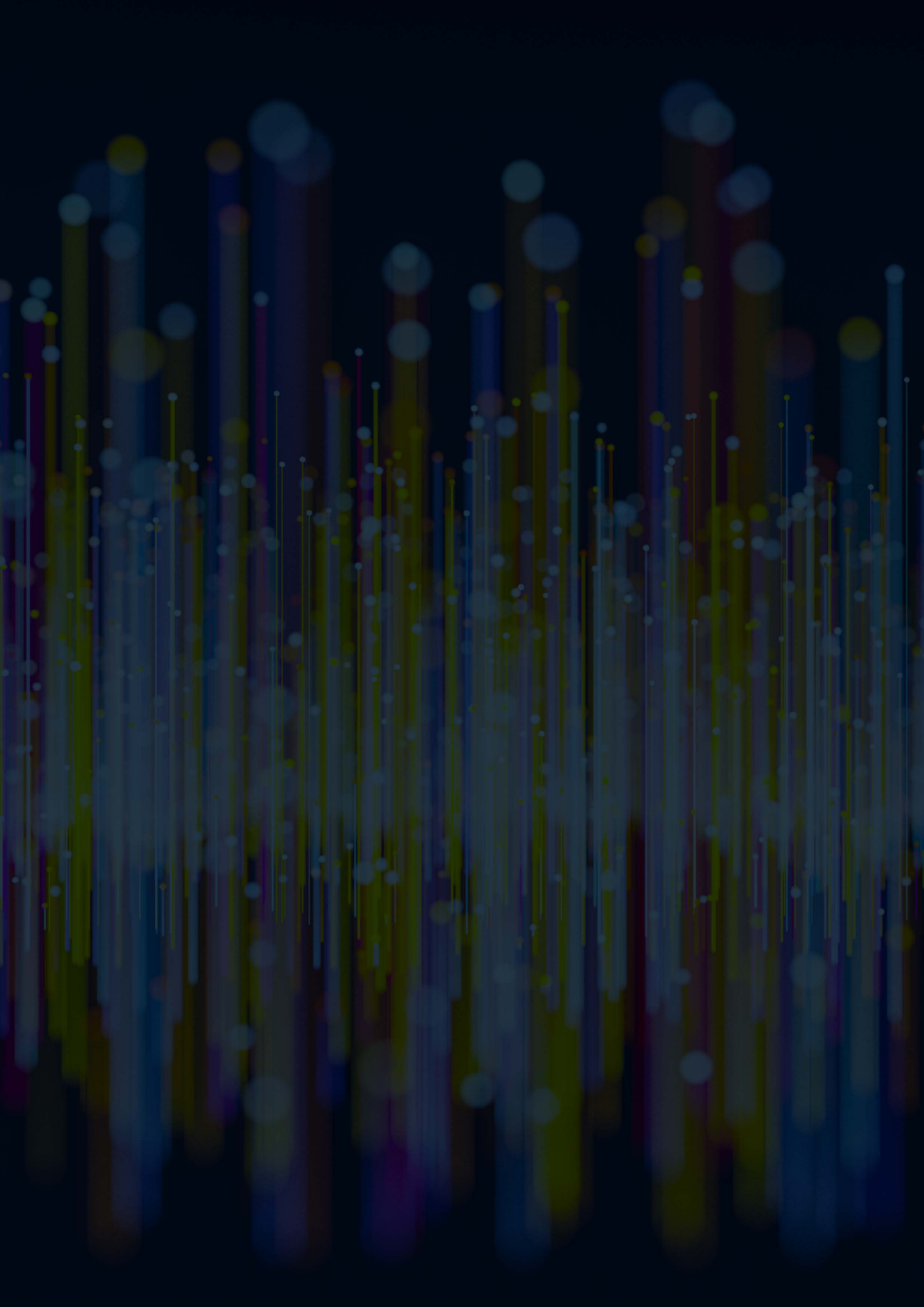


CARGOS DE CLIENTES

Identificación, Resolución
Prácticas más comunes en las empresas españolas

ESKER IBÉRICA - FEBRERO 2019





ÍNDICE

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

El margen, ese oscuro objeto de deseo

Cargos y contrapartidas

La Cuenta de Resultados, “un encaje de bolillos”

El impacto de los Cargos en el fabricante: tiempo, dinero y ceguera

HACIA LA GESTIÓN OPTIMIZADA DE LOS CARGOS

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN

Cargos FUERA FACTURA

Fuera Factura: malas prácticas de los fabricantes (no sólo del cliente)

Todo exceso llama a un reequilibrio

Los Acuerdos Comerciales: una solución para controlar los descuentos

Quién recibe, quién coteja, quién reclama y quién contabiliza:

ERRORES E INCIDENCIAS

El principal reto en la gestión de las incidencias es descubrir las causas

Devoluciones

PROCESO DE VALIDACIÓN

RESOLUCIÓN DE LOS Cargos

RESOLUCIÓN DE LOS CARGOS FUERA FACTURA

RESOLUCIÓN DE LOS CARGOS PROCEDENTES DE INCIDENCIAS

INFORMES Y MÉTRICAS:

10 consejos prácticos

LA SOLUCIÓN: ver, medir, acelerar el proceso de gestión

CONCLUSIONES GENERALES:

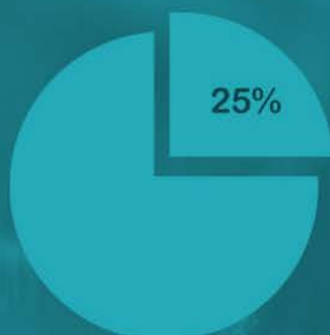
ESTUDIOS Y FUENTES REFERENCIADAS

CRÉDITOS

1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO



OBJETIVOS DEL ESTUDIO



Este estudio tiene como objetivo transmitir el testimonio de unas 100 empresas españolas pertenecientes al sector de gran consumo, sobre la problemática de los Cargos de Clientes. Para su confección, se ha reunido información procedente de estudios, entrevistas y una encuesta realizados durante los meses de noviembre de 2018 a febrero de 2019.

En este estudio encontrará información detallada sobre una práctica comercial común entre las empresas fabricantes y sus clientes de la distribución. Concretamente, sobre el proceso de recepción y clasificación de Cargos de Clientes recibidos por la parte proveedora, su tratamiento y contabilización. Asimismo, hemos incorporado un conjunto de consejos prácticos a modo de guía para aquellos directivos que deseen

minimizar el volumen de Cargos que reciben de sus clientes, o al menos, controlarlos teniendo una mayor visibilidad sobre su procedencia, naturaleza y resolución adecuada. El objetivo es conseguir una mayor capacidad de previsión, una mayor agilidad en los procesos de gestión, transparencia y trazabilidad en la contabilidad, y una mejor relación dentro de la organización y con sus clientes.

2

INTRODUCCIÓN



2013 2013 2014 2015 2016



EL MARGEN, ese oscuro objeto de deseo

La creciente concentración de la Distribución a través de alianzas y plataformas de compras, ejerce una presión considerable sobre los fabricantes del sector de gran consumo.

Compañías como Carrefour, Tesco, Dia, Auchan, o Metro (Makro), necesitan buscar **nuevas fuentes de ahorro** para modernizar sus tiendas y acelerar su transformación digital. Por su lado, los fabricantes necesitan responder con procesos, comunicación, control y visibilidad sobre todas y cada una de las etapas de su gestión, un empeño en el cual **la digitalización es imprescindible**. (1)

Sin embargo, digitalizar la gestión quitando tareas manuales no tiene sentido si la empresa no consigue eliminar previamente **procesos ineficientes** en su forma de trabajar y de comunicarse dentro y fuera de su organización. Es decir: definir quién hace qué, en qué momento, cómo lo transmite, en cuánto tiempo límite, con qué reglas. Un proceso es un flujo de trabajo, un “workflow”: implica acciones, formatos y vías de comunicación, marcos de actuación.

Analizar de cerca un proceso de trabajo y detectar errores y problemas **es el primer paso para la gestión digital**. En una empresa fabricante de gran consumo, esta labor de optimización de ciclo de venta (Order-to-Cash) es obligada

por parte de la dirección de Servicio al Cliente, de Operaciones o de Mejora de Procesos.

En la relación entre un fabricante y sus clientes de la distribución, la labor de **mejora continua de procesos** es un trabajo de cada día, dada la complejidad y el nivel de detalle que constituye cada transacción. En este contexto, el fabricante debe actuar para evitar que su margen se degrade por **costes imprevistos** que le dejen fuera de juego en pocos meses. **El margen** es el indicador de salud y el condicionante para seguir existiendo en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por otro lado, **estar en los lineales de los grandes retailers** es el objetivo de todo fabricante y la fuente asegurada de grandes volúmenes de venta. Pero el precio a pagar por ello es cada vez más alto. Es un dilema y una importante fuente de discusión entre los directivos de las empresas fabricantes.

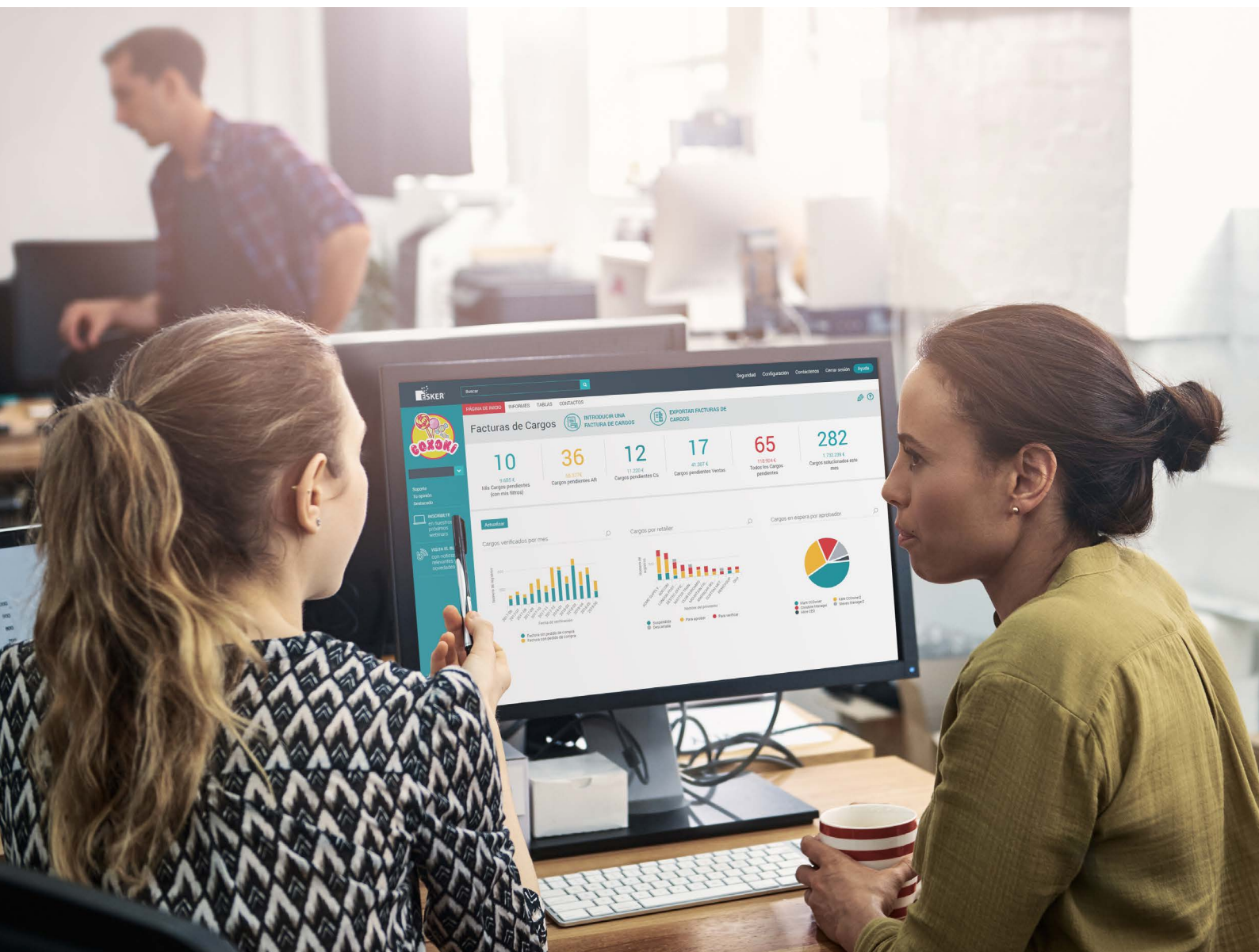
Dentro de esta ecuación, los Cargos de clientes juegan un papel cada vez más importante. Lo analizaremos en este estudio.

CARGOS y contrapartidas

La fuerza de la Distribución le permite obtener ahorros gracias a las condiciones comerciales con los proveedores. Por otro lado, **están asociadas una serie de contrapartidas** (publicidad, animación comercial en el punto de venta, apoyo a lanzamientos, eficiencia administrativa y logística, información de sell-out, etc.), que son palancas para el crecimiento y la optimización del negocio del fabricante. Estos servicios se suelen liquidar de forma periódica mediante **Cargos**. De forma general, consideramos Car-

go, cualquier factura emitida **por el Cliente hacia el fabricante**, que puede incluir conceptos como: remuneración de servicios comerciales, descuentos por volumen, o liquidación de incidencias.

El reto para el fabricante consiste en controlar que los Cargos recibidos correspondan a lo acordado, vigilando que no lleguen a aniquilar el margen, y si lo hacen, que al menos sea de forma consciente, por decisión estratégica.



LA CUENTA DE RESULTADOS, “un encaje de bolillos”

La principal misión de un CFO es **sostener el crecimiento** de su organización. Según Accenture, es la opinión del 71% de los ejecutivos entrevistados (2). Para ello, la gestión financiera se basa en uno de los procesos que más impacto tiene en los resultados: el de **Cuentas a Cobrar**, que forma parte del **ciclo Order-to-Cash**.

Dentro de las Cuentas a Cobrar existe una problemática muy extendida, en particular en aquellas empresas proveedoras de la gran distribución: **los ingresos no coinciden con las facturas emitidas**. Esta diferencia suele provenir de los Cargos que hemos mencionado anteriormente y que **reducen irremediablemente las ganancias del fabricante**.

La comprobación de estas diferencias representa un trabajo administrativo importante para los gestores de cuenta, contables, administradores de venta o equipos de back-office de Customer Service. Implican una lista de **impactos directos e indirectos en la cuenta de resultados**: pérdida de margen, coste en tiempo administrativo, falta de visibilidad en las previsiones contables, ajustes en las comisiones comerciales, etc. Todo ello conlleva tensión en la relación con la fuerza de ventas, empeoramiento de la DSO (Days of Sales Outstanding, Periodo Medio de Cobro), y un largo etc. de problemas que **merman el margen**, dañan la imagen de cara al cliente, y hacen que la gestión comercial, el cuadro contable y la relación entre empleados sean laboriosos, conflictivos e **ineficientes**.



El impacto financiero es brutal. Muchas veces los

retailers se descuentan los Cargos, pero no los recibimos en el mismo momento y eso hace que la contabilidad sea difícil, todas las previsiones financieras no valen de nada ya que esperas un pago y luego en ocasiones se descuentan más cosas de las esperadas.”

Enrique Varela García de Oteyza
CFO en Arla Foods



EL IMPACTO DE LOS CARGOS en el fabricante: tiempo, dinero y ceguera

Tres son las características del problema de la gestión de los Cargos:

1 Requieren de **tiempo administrativo**: según nuestra encuesta, la media en días de resolución de Cargos es de un poco más de **30 días**. En Estados Unidos, un estudio de Accenture (2) sobre el mismo asunto, revela que allí la duración es más de tres veces superior: **105 días**. La razón es que muchos de ellos no vienen correctamente documentados, sino simplemente como **desviación entre la factura enviada por el proveedor y el ingreso recibido**. Además, a más tiempo transcurrido, mayor el riesgo de no recuperar el cobro por el importe original (2).



**En total,
la búsqueda
de identificación
y cuadre
contable de todas las facturas
puede representar hasta
un 30 a 40% del tiempo
de nuestro departamento
de Customer Service.”**

Enrique Varela García de Oteyza
CFO en Arla Foods

2 Su complejidad: involucran a muchos departamentos, en particular a Finanzas, Ventas y Servicio al Cliente (back-office) y Logística. Por ello, la dificultad en la resolución y la evaluación de su coste real. El proceso contiene mucho trabajo manual, **reñido con la eficiencia y el objetivo de visibilidad.**

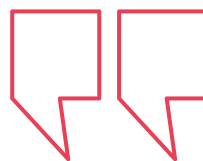


La falta de visibilidad implica una menor capacidad de reacción en la toma de decisiones en todos los departamentos, nos impide ser proactivos (en cuanto se recibe el Cargo) vs reactivos (cuando se lo descuenta el cliente) analizando si los Cargos son procedentes o hay que abrir un litigio comercial, si las previsiones son correctas, si planeamos eficazmente las promociones, si son rentables y eficaces.”

Silvia Costa, Iberia Finance Services Manager en Reckitt Benckiser

Además, el sistema SAP, el ERP más implantado entre los fabricantes de gran consumo españoles, no ofrece las prestaciones necesarias para asumir todas las casuísticas encontradas en las transacciones entre proveedores y clientes. De allí que muchas empresas optan por utilizar varios sistemas de gestión para las promociones, como por ejemplo Vistex, o desarrollos a medida, siendo las **tablas Excel** las más utilizadas. El hecho de tener la información repartida en varios sistemas de gestión no favorece ni la colaboración ni la visibilidad para el objetivo buscado de eficiencia.

Esta complejidad acarrea problemas derivados, como: bloqueos en la entrega de mercancías, costes adicionales de logística, provisiones de deuda que se dotan o cancelan en función del éxito de la reclamación, con la exigencia de transparencia y agilidad cada vez mayor en la Contabilidad, en particular cuando se trata de reportar el IVA (3).



Una gestión ágil de los Cargos pasa por poder detectar los diferentes tipos de IVA para reportar según exigencia del nuevo sistema SII que como sabemos nos da 4 días para reportar los datos a Hacienda.”

Enrique Varela García de Oteyza
CFO en Arla Foods



El problema de las facturas de Cargos es el destiempo. La falta de inmediatez en la aclaración del Cargo genera un exceso de apuntes contables en las cuentas de los clientes que penalizan una información verídica de su saldo, riesgo, deuda vencida etc. Descuadrando todas las previsiones de tesorería, y por supuesto, a los auditores les cuesta entender porque se generan todos esos apuntes contables.”

Gervasio Prieto, Responsable de Servicio de Venta en CAPSA

Si esto fuera poco, a la hora de **auditar cuentas**, los departamentos financieros se ven arrasados por obligaciones de búsquedas tediosas y largas, que pueden durar meses según hemos recogido de algunas de las entrevistas.

3 Su magnitud e impacto en el margen: en este punto es interesante recordar los tres componentes que degradan las tarifas en los Acuerdos Comerciales:



Descuentos en Factura: constituyen la base del Acuerdo Comercial y reflejan la esencia de la negociación de precio (Neto 1). Sobre una **tarifa de catálogo de 100**, es muy habitual negociar un **Neto 1** con un descuento de entre **30-40%**.



Descuentos por volumen: se trata de los Rappels. La tendencia es incorporarlos a las facturas por lo que, cada vez es una partida menos relevante. En cualquier caso, el resultado es el **Neto 2**.



Cargos y Atípicos: incluyen todos los demás descuentos, siempre fuera de factura, y que deberían estar siempre soportados por acuerdos formales, aunque la práctica no es así. Según nuestra encuesta, estamos hablando en torno a un **20-25%** de merma sobre el Neto 1 desembocando en el **Neto 3**.



Los impactos en la cuenta de resultados pueden ser elevados si las previsiones no son correctas. Si no tenemos visibilidad y control sobre las condiciones pactadas, los riesgos y defectos de provisión generan unas Cuentas de Pérdidas y Ganancias inexactas y desfasadas en el tiempo."

Silvia Costa, Iberia Finance Services
Manager en Reckitt Benckiser

Obviamente, estos porcentajes varían en función del tipo de cliente. A la hora de caracterizar a los distribuidores por su política de Cargos, y en base a los testimonios recogidos, podemos decir que los grandes operadores ejercen más fuerza por volumen, mientras que los regionales son más "creativos" con los conceptos.

Incluyendo estos conceptos, estamos hablando de un **Ingreso Neto de entre 45-55%** del precio de Tarifa, sobre el cual tendremos que descontar los costes operativos para determinar la rentabilidad por Cliente.

Dentro de las mermas que impactan en el precio final, la zona de riesgo financiero se concentra en la tercera categoría (Cargos y Atípicos) al ser la más proclive a escapar de los controles administrativos.



El reto para todas las empresas fabricante de gran consumo, es **calcular el impacto de la pérdida causada por los Cargos**. Esto no significa sólo valorar su importe total, sino el coste administrativo que representa su gestión. Para ello hace falta tener **visibilidad en el proceso del Order-to-Cash**: desde la recepción del pedido de cliente hasta el cobro, teniendo en cuenta todas las etapas intermedias, como las comunicaciones entre la empresa y su cliente, los acuerdos vinculantes, las incidencias, las devoluciones, las modificaciones, las resoluciones, las correcciones contables, etc.

Para poder tener la visibilidad deseada sobre los Cargos, es necesario **digitalizar, organizar y dotar de inteligencia** a todo el proceso de gestión de los mismos, con el fin de poder cotejar información procedente de distintas fuentes. Para ello es necesario **minimizar el trabajo manual, estandarizar los procesos y automatizar la recogida de datos y el flujo de validación**.

El reto es conseguir la información en tiempo real para poder gestionar los Cargos con agilidad y eficiencia."

Irma Ruiz, AR Manager en Coty

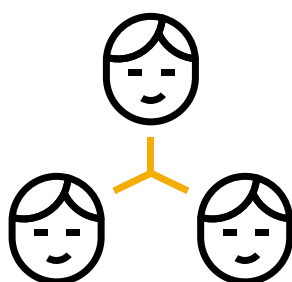
3

HACIA LA GESTIÓN OPTIMIZADA DE LOS CARGOS

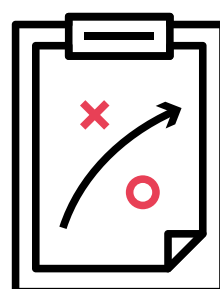
Una vez capturados, **las tres principales etapas en un proceso eficiente** de gestión de Cargos son:



Identificación y clasificación
según es un Fuera Factura o Incidencia



Asignación de un **proceso de trabajo** (workflow) en función de criterios pre-establecidos: por tipo de Cargos, en función de los departamentos involucrados



- Contabilización: **apuntes contables** en función del tipo de resolución
- Reclamación: **apertura y gestión de la incidencia**, comunicación de la disconformidad, gestión de la reclamación

IDENTIFICACIÓN y clasificación



Calcular el impacto de los Cargos comienza, para una organización, por tener la capacidad de identificarlos y clasificarlos, en volumen y valor.”

Miguel Figueiredo, Shared Services Manager Iberia en Spectrum Brands

Las dos grandes categorías de Cargos son los que en la jerga comercial se suelen denominar “**Fuera Factura**” - conjunto de deducciones aplicadas como resultado de acuerdos comerciales- y los que son imprevisibles y proceden de errores de gestión o **Incidencias**. Estos últimos, aunque su volumen sea muy inferior a los Fuera Factura (aproximadamente 20% contra un 80%), representa la **mayor parte del tiempo administrativo**, por la búsqueda de información, justificación y resolución para cuadrar la contabilidad. Para mayor complejidad, las incidencias no siempre vienen documentadas en forma de Cargos sino que, en ocasiones, el cliente las deduce directamente del importe de la factura.

Se cuantifican con facilidad en valor y volumen los Fuera Factura anuales, **pero no las incidencias y menos las que están reclamadas/pendientes/abiertas**.

33.8%



Los que saben, valora la cantidad de Cargos en porcentaje sobre ventas brutas que va hasta un 40%, con una media del 16%.

La cantidad es muy variable, con una media de 17.000 Cargos anuales, pudiendo llegar a 200.000.

no conoce la cantidad de Cargos recibidos

31.3%

no puede diferenciar los Cargos por Acuerdos, de las Incidencias

Cargos Fuera Factura

Los llamados Fuera Factura están previstos en **acuerdos anuales o puntuales** con cada cliente, que **recogen los descuentos** obtenidos al alcanzar un cierto volumen de venta, por promociones pactadas en función de campañas de Marketing o Ventas, o por otros motivos. A continuación, nombramos los que nos hemos encontrado hasta ahora:

Acuerdos relacionados con el punto de venta:

- Publicidad (Catálogos, folletos)
- Aperturas (nuevas tiendas)
- Acciones especiales (aniversarios, celebraciones)
- Programas de fidelización (redenciones)
- Posicionamiento del producto en tienda

Acuerdos relacionados con el ciclo de venta:

- Rappels (por volúmenes alcanzados)
- Devoluciones (por promoción de temporada, por otros motivos acordados)
- Descuentos logísticos previstos
- Descuentos previstos por rotura de stock por día de retraso

Cargos financieros:

- Por pronto pago
- Por Gestión administrativa

Cargos de centrales de compra:

- Acuerdos Internacionales
- Cargos procedentes de centrales nacionales (Euromadi, IFA...)

puede la empresa dedicar personas exclusivamente a la gestión de los Cargos, y por otra parte es frecuente que la información esté dispersa en sistemas que no hablan entre sí.

Esta falta de eficiencia por parte del proveedor es perjudicial para su imagen frente al cliente, además de representar para éste un gasto adicional de gestión al tener que cuadrar sus propias cuentas y emitir facturas negativas.

Por otra parte, la **Fuerza Comercial tiende a eludir los Cargos** del cliente para que no afecten a sus comisiones. En efecto, puede ocurrir que, dada la rotación del personal de ventas, el comercial no llegue nunca a ver su retribución mermada por aquellos Cargos que él mismo acordó para llegar a la cuota de venta.

Incluso, el comercial podrá llegar a "inventarse" promociones que no existen en los acuerdos, aunque esto signifique que las ventas acabarán en devoluciones a posteriori, delegando el problema a otras áreas de la empresa. Puede ocurrir que la propia dirección de operaciones sea consciente de esta práctica y no quiera impedirla.

Otra casuística es que los acuerdos estén caducados debido a que el Comercial se resiste a visitar al retailer por miedo a que le pida más descuentos. En el caso de una de las empresas entrevistadas, los acuerdos, que en general se clonan e incrementan todos los años los porcentajes, a veces no se renuevan y se cogen los últimos en vigor como referencia.

¿Hasta qué punto lo sabe la dirección general? ¿Hasta qué punto cree que no se puede cambiar esta práctica porque viene impuesta por la gran distribución?



La tendencia a la actitud del “qué se le va hacer” y del “siempre se ha hecho así” suele impedir que la industria sea más eficiente y competitiva.”

Gervasio Prieto, Responsable de Servicio de Venta en CAPSA

Fuera Factura: malas prácticas de los fabricantes (no sólo del retailer)

Se llaman Fuera Factura porque se trata de facturas emitidas por el cliente y por lo tanto se sitúan fuera del flujo principal de ingresos.

En un mundo ideal, estos descuentos deberían figurar en la factura original del fabricante (siempre que sean justificados). Pero la realidad nos dice que el proveedor no suele disponer de los recursos suficientes para anticiparse, o que le falta visibilidad sobre el proceso. En efecto, pocas veces

Para terminar, algunos acuerdos Fuera Factura tienen un concepto de Cargo Financiero: gestión administrativa del cliente, o hasta un varias veces mencionado "impuesto revolucionario" de naturaleza financiera no bien definida, que cae en esta categoría por recurrente y entonces previsible. En consecuencia de todo lo anterior, cotejar los datos de los Cargos con la factura original y con los acuerdos comerciales se puede convertir en una pesadilla. Esta circunstancia puede complicar la relación entre el Servicio al Cliente y Comercial.

Todo exceso llama a un reequilibrio

Ahora que los márgenes son mucho menores que antes, que la presión del distribuidor es cada vez mayor y que se constatan unos Cargos incrementales todos los años, la voluntad de arrojar luz a este proceso es cada vez mayor. Existe una voluntad creciente de cuantificar, prever los Cargos antes de final de año, y calcular las comisiones de los comerciales en función de ello.

Pero en algunas empresas entrevistadas la situación no es tan positiva, llegando a aceptar hasta el 99% de los Cargos, aunque sean improcedentes. Esto suele ocurrir cuando los Cargos son de poco valor, las reclamaciones a veces son difíciles de situar, y el documento tiene poca información (sin precio de referencia, con códigos de producto erróneos, etc.). Es importante recordar que el retailer puede reclamar un Cargo por una factura de hasta **5 años de antigüedad** (3 años si el Cargo es relativo a un Acuerdo marco).



Algunos retailers nos han llegado a descontar importes por descuadres ocurridos 5 años antes. De allí la importancia de tener todo bien archivado y fácil de recuperar."

Gervasio Prieto, Responsable de Servicio de Venta en CAPSA

Para varios directivos de empresa del sector fabricante de Gran Consumo, las siguientes preguntas se imponen:

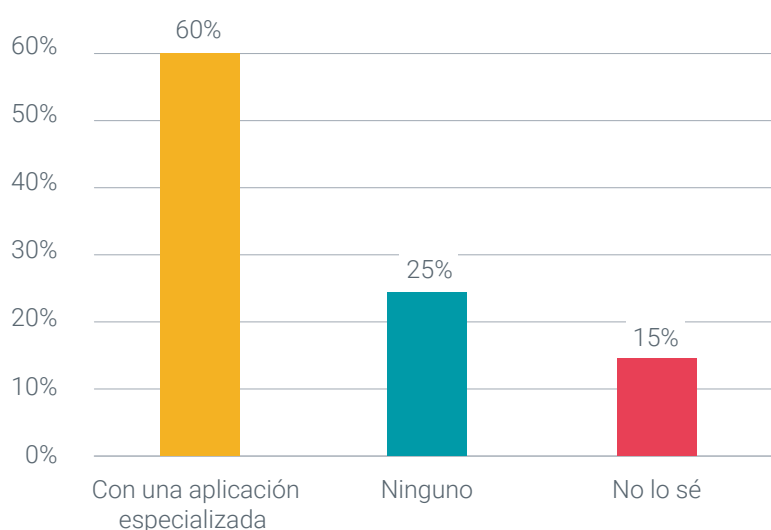
¿Hasta qué punto conocemos la realidad de las prácticas comerciales en la negociación de acuerdos? ¿Podemos seguir "haciendo la vista gorda" o poniendo límites a la forma de aceptar, resolver los Cargos? ¿Es sostenible seguir vendiendo o priorizar ciertos canales cuando podemos tener una visión en tiempo real de la rentabilidad que obtenemos con ellos?

Los acuerdos comerciales: una solución para controlar los descuentos

Los Acuerdos o plantillas comerciales se negocian entre la enseña (Carrefour, Dia, Alcampo, etc.) y el comercial de la empresa proveedora, de forma **anual o puntual** (para promociones, eventos especiales, etc.) y son transmitidos generalmente en formato papel con varias firmas (cliente, comercial, jefe de ventas). Reúnen una

información que, en general, entiende el cliente, pero no siempre el personal administrativo de la parte proveedora. En todos los casos, la información del acuerdo es recogida y transmitida al sistema de gestión (en la Cuenta de Cliente), para que la comparación entre lo facturado y lo ingresado pueda ser cotejada.

SISTEMA UTILIZADO PARA LA GESTIÓN DE ACUERDOS COMERCIALES



*Más de 20 sistemas nombrados: *SIAC, Vistex, TPM de SAP, Disputes, Optima, TPM Nielsen, Genacod, CRM de SAP, Accelerate, SAP/ XTEL...*

De una empresa a otra, la práctica de los acuerdos varía mucho en función de la **exigencia de transparencia que se ejerce sobre la fuerza comercial**: algunas empresas formalizan los acuerdos "a posteriori" -a final del ejercicio en curso-, forzando un cálculo retroactivo de todos los porcentajes de descuentos realizados. Otras designan a Customer Service con la responsabilidad de

reclamar a los comerciales, el acuerdo firmado con cada cliente en la época prevista de revisión.

En una de las empresas entrevistadas, todos los acuerdos son traducidos a una plantilla estándar llamada "Soporte", realizada por el departamento de Customer Service y que reúne todos los datos clave. El resultado es un **documento digital legible** por los departamentos implicados.

Por extensión de los acuerdos comerciales, y a pesar de los esfuerzos de estandarización y transparencia, la dificultad de dar a conocer los acuerdos logísticos entre empresa y su cliente es uno de los mayores retos. Según la responsable de Logística de AECOC, María López, el 70% de los comerciales desconoce dichos acuerdos y su repercusión en el suministro de la mercancía.

Quién recibe, quién coteja, quién reclama y quién contabiliza

La recepción y gestión de los Cargos es mucho más manual de lo que a priori se podría pensar, incluso teniendo la empresa fabricante un sistema de comunicación EDI con el que recibir los documentos.

Captura y filtrado (categorización)



Los departamentos de **Servicio al Cliente (Back-Office)** de **Cuentas a Cobrar** y de **Finanzas/Contabilidad**, suelen ser los receptores de todos los Cargos Fuera Factura 43%, 25% y 22% respectivamente, según la encuesta (ver detalles en anexos 4.4)

En muchos casos, el Servicio al Cliente también se encarga de **cotejar la información** que contienen los Cargos, comparándola con el acuerdo de referencia, el motivo del descuento, el número de la factura emitida contra la cual se descuenta, etc. Esto es debido a que este departamento concentra la información sobre las Cuentas de Clientes, la procedencia, los formatos y la cantidad de Cargos. Tener visibilidad sobre el ciclo

completo de gestión de los pedidos hasta el cobro, pasando por la gestión de Fuera Facturas, Incidencias y devoluciones, permite en efecto tener más información y poder de ejecución que si la información es fragmentada en distintos departamentos. Alternativamente, la empresa debe contar con un sistema de información que permita una transparencia máxima sobre todo el proceso order-to-cash.



Customer Service debe concentrar y gestionar toda la información del cliente para ser ágil en la resolución de los Cargos.”

Sara Cristeto, Responsable de Customer Service en Frit Ravich

2013 2013 2014 2015 2016

2013 2013 2014 2015 2016

25%

En el 82,5% de los casos, **el comercial es involucrado en la validación de los Cargos improcedentes**. De esta forma se intenta mantener el volumen o al menos limitarlo en la medida de que sus comisiones dependen de ellas. Por

ejemplo, en **Pastas Gallo** la reclamación en primera instancia la tramita el SAC y pasado 2 meses si no ha conseguido solucionarlo se traspasa a Comercial. Los Comerciales reclaman muchos Cargos, muchos de ellos con éxito.

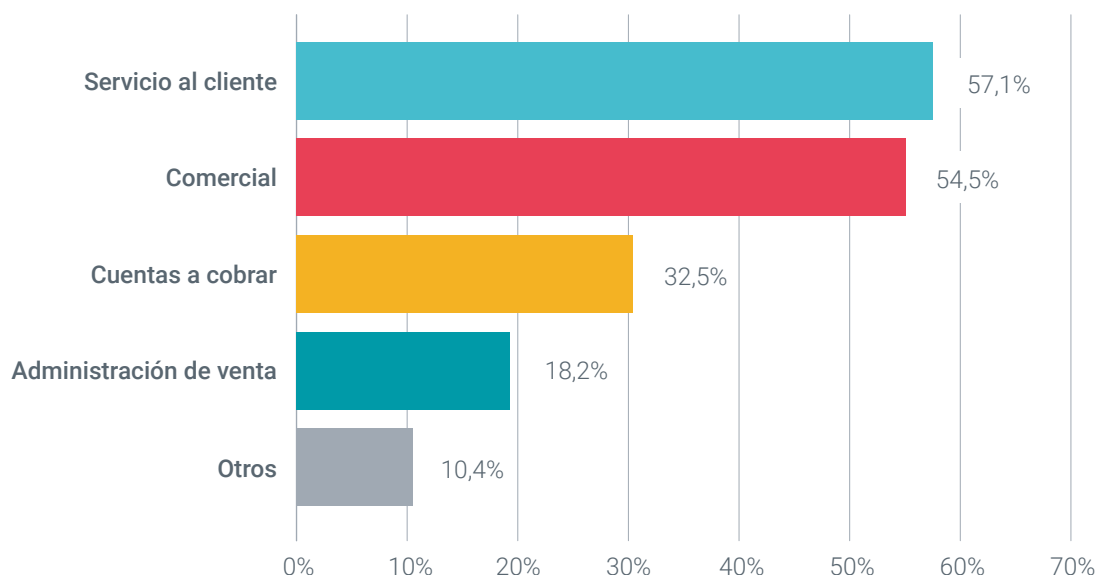


El departamento comercial es el actor principal en la resolución de los Cargos. No olvidemos que son los que pactan las condiciones comerciales y muchos de los Cargos recibidos no previstos se deben a errores en la comunicación de dichas condiciones. En nuestro caso ellos son los que tienen la última palabra en la toma de decisiones, lo que retrasa su solución.”

Gervasio Prieto, Responsable de Servicio de Venta en CAPSA

La reclamación de los Cargos, si bien involucra al departamento comercial, se lleva a cabo en su mayoría por el departamento de Servicio al Cliente, cuando existe.

QUIÉN SE OCUPA DE RECLAMARLOS



Sin embargo, en general la **resolución** (la emisión de una Factura de Abono o factura negativa) y la contabilización es realizada por el **personal de Finanzas** (Cuentas a Cobrar, Controlling, Contabilidad).

PROCESO ESTÁNDAR DE GESTIÓN DE CARGOS DE CLIENTES:



1. Recepción facturas de Cargos fuera factura, por Customer Service, gestores de deuda, gestores de clientes, o gestores de Cargos dedicados.

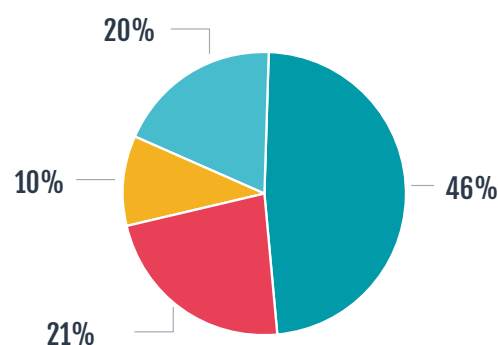
2. Se separan por Cargos generales: diferencia de unidades, diferencia de precios, devoluciones y Cargos fuera factura: rappels y otros tipos.

3) Cotejo con acuerdos

- SI ok, **apunte contable** con número del acuerdo, número de factura, motivo, fecha, número de cliente – **apunte en cuenta de cliente.**
- SI no OK (no coinciden con términos del acuerdo), se procede a una reclamación, en general por parte de Customer Service al departamento comercial, a logística o directamente al cliente.

Periódicamente, los distintos departamentos se suelen reunir para revisar el estado de gestión de Cargos. En dichas reuniones se producen los informes, se habla de KPIs, de contabilidad, de reclamaciones pendientes. En casi la mitad de las empresas entrevistadas, las reuniones son mensuales. Los departamentos implicados son: 64,2% Comerciales, 62,7% Servicio al Cliente, 55,2% Finanzas, 47,8% Cuentas a Cobrar, 13,4% otros (Administración, Riesgos, Logística).

NÚMERO DE REUNIONES DE CARGOS



■ Una vez al mes ■ Varias veces al mes ■ Nunca (se revisan por email) ■ De vez en cuando

Errores e incidencias

Las principales causas de los Cargos de este tipo proceden de errores administrativos o logísticos. Pueden ser:

- **Diferencias de precio** en la factura y el precio acordado.
- **Diferencia de cantidad** entregada con la que figuraba en el pedido.
- **Devoluciones** (no pactadas).
- **Otros motivos** (error en el producto o en el etiquetado, caducidad en función del porcentaje de estado en vida del producto, retrasos, logística/manutención, falta de información en la entrega del producto, términos y condiciones no cumplidos, tiempo de descarga en la plataforma, destrucción de mercancía, penalizaciones por servicios web, penalizaciones administrativas o financieras, etc.).

Siendo de naturaleza imprevisible, estos Cargos de tipo incidencia pueden llegar en formatos distintos: en el mejor de los casos como factura de Cargo, pero frecuentemente como simple línea descriptiva dentro de una **Nota de Pago** - un documento resumen de lo que pagará el cliente, menos los descuentos (explicados o no). Esta práctica es habitual por ejemplo en el caso de **Amazon** y otras cadenas de grandes almacenes con mucho volumen.

El principal reto en la gestión de las incidencias es descubrir las causas

El formato de recepción habitual de los Cargos es EDI (que se imprime), carta postal, o email con pdf adjunto. En este punto es necesario **encontrar duplicados** porque pueden venir por EDI y por carta postal a la vez.

Siguiendo con el ejemplo de Amazon, la dificultad consiste en **conciliar**, en una nota de pago que puede contener más de 100 líneas y tantos descuentos con una codificación incomprensible, **los descuentos** acordados y previsibles, de los que son fruto de una incidencia y que van asociados a un número de albarán, pedido o reclamación. Para aquellos descuentos que son tan pequeños que no

llegan a la unidad monetaria, aunque por el volumen terminan representando una gran cantidad al final del ejercicio, la mayoría de las empresas entrevistadas no hace ninguna investigación porque consideran que el **coste administrativo del cotejo es muy superior al descuento**.

Por extensión y por el mismo motivo, en muchos casos las empresas **no investigan un Cargo inferior a un montante establecido** (hasta €250 en las empresas entrevistadas en este estudio).

Según Alberto Barbero, Director de Supply Chain de Grupo Bel, se trata de un punto clave. En su caso, "el importe del Cargo no importa". El concepto de Cargo improcedente es simplemente notificado al cliente y rechazado. De esta forma, Alberto ha conseguido limitar al máximo la pérdida de margen.

Se reclaman los Cargos injustificados

en el
81%
de los casos.

En el
18%
de los casos,

siempre y cuando tenga un valor superior a un montante determinado (que puede ir hasta 250 euros, incluso más).



Reclamar los Cargos improcedentes a tiempo aumenta la probabilidad de recuperarlos y evita que se vuelvan a producir a futuro."

Alberto Barbero, Director de Supply Chain en Grupo Bel

Devoluciones

Las devoluciones pueden ser consecuencias de un acuerdo o de incidencias. No las analizamos en este estudio porque su proceso y resolución varían mucho de una empresa a otra. Su principal característica es que implican movimiento inverso de mercancía, almacenamiento o destrucción, gestión y transporte a puntos limpios, con procedimientos administrativos y costes correspondientes.

Solo mencionar que, en algunas empresas, sí se consideran como un tipo de Cargo, a veces previsto como consecuencia de una promoción, pero en la mayoría de los casos, como Cargo no previsto o Incidencia. Su volumen es demasiado relevante como para no ser considerado en los costes comerciales.



PROCESO de validación



La validación y resolución de los Cargos deben ser lo más rápida posible para reflejar adecuadamente la situación de pérdidas y ganancias y para evitar retrasos y/o errores en las liquidaciones”.

Francisco Botella, CFO en 20th Century Fox

La práctica más conservadora en la resolución de los Cargos es su **aceptación preliminar interna** para un posterior análisis y contabilización. Esta práctica intenta evitar que cualquier posible problema o discrepancia comercial se enquiste en un “limbo” sin recibir la pronta y adecuada atención/respuesta.

Como hemos visto antes, el hecho de aceptar y contabilizar los Cargos se debe a la necesidad de tener una imagen lo más real posible de la situación financiera (ingresos), es decir **de las ventas netas** para, entre otros, poder comisionar a los comerciales acorde con el volumen de Cargos.

Se emite sistemáticamente una factura de abono o factura rectificativa

En el
37%

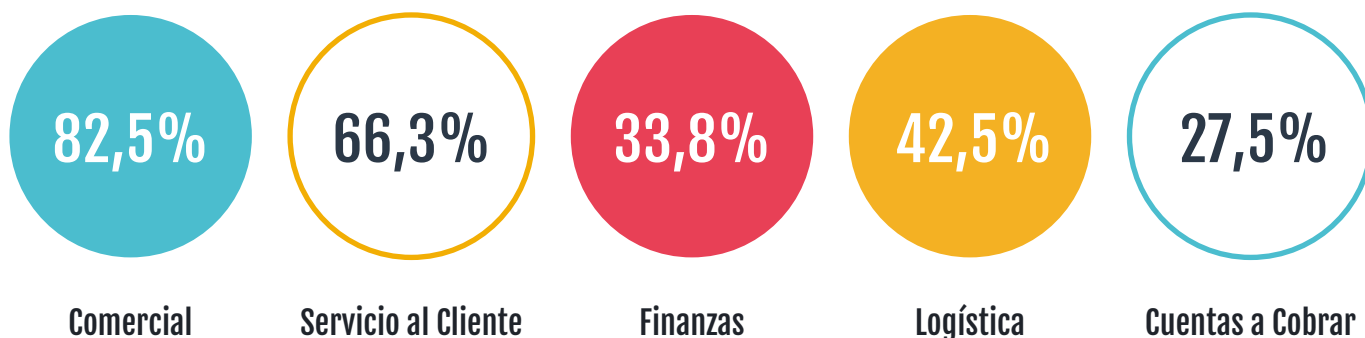
de los casos

En un
42%

sólo los que proceden de incidencias, devoluciones y errores o rappels.

Por otra parte, el proceso de comprobar si un Cargo es justificado o no, pasa por un **proceso de validación que implica a varios departamentos**, según la organización. Un proceso que suele ser ejecutado por email, digital o impreso, con anotaciones a menudo manuales, firmas manuscritas, con documentos adjuntos, todo archivado en carpetas A-Z. Por consiguiente, vemos que esta etapa también conlleva una **carga manual importante**.

Según nuestra encuesta, los principales validadores de los Cargos son:



En el caso del Grupo Bel, el proceso de validación está optimizado. Una vez que el equipo comercial ha negociado y firmado los acuerdos con los clientes, los graban en una herramienta de gestión comercial y es el equipo de Customer Service el que valida los Cargos. En el caso de ser improcedentes, los reclama al cliente. Todos los meses se reporta al equipo comercial la situación de los acuerdos comerciales y en un Comité especial se revisa la situación de las cuentas de los clientes. Con este procedimiento, la compañía consigue que más del 80% de los Cargos descontados por los clientes se resuelvan en el mismo mes.



Tener los Cargos al día y resolverlos en el mismo mes permite controlar que el retailer no abuse de esta práctica. En Bel, todos los Cargos son tratados y trazados hasta su contabilización o reclamación."

Alberto Barbero, Director de Supply Chain en Grupo Bel



El proceso de validación de un Cargo debe ser electrónico, concentrando toda la información en un sólo punto y dando acceso a todas las partes implicadas."

Silvia Lázaro, Responsable Customer Service en Pastas Gallo

La validación electrónica en un sólo punto permite agilizar el proceso de resolución, porque en la gestión de los Cargos, el factor TIEMPO es la clave por dos razones:

- permite una rápida contabilización y **recuperación del IVA** según sistema SII (3)
- permite que **no se acumulen los Cargos injustificados** sin resolver, que según pase el tiempo, se vuelven más difíciles de reclamar.

En empresas con **múltiples divisiones o unidades de negocio, el proceso de validación puede ser largo y engorroso**, tanto que el porcentaje de Cargos sin resolver puede subir de forma exponencial.

RESOLUCIÓN de los Cargos

Una vez realizada la identificación, categorización y validación de los Cargos en función de los criterios elegidos por la organización, se procede a su resolución.

1 Resolución de los Cargos Fuera Factura

Cotejados manualmente o de forma electrónica, los Fuera Factura son objeto de estudio por parte de la gran mayoría de las empresas entrevistadas, dejando abierta una provisión en la Cuenta Cliente. Si no son procedentes, el departamento de Servicio al Cliente o el de Cobros, se encargará de la reclamación para preservar la relación Comercial-Cliente.

Las empresas que usan SAP, que son la mayoría, **contabilizan el Cargo en la parte de Cuentas a Pagar del módulo de SAP FI**. Para ello, los clientes son dados de alta como proveedores para poder ser identificados como destinatarios de pagos.

Si la conciliación no se hace automáticamente, Customer Service anota el apunte del Cargo en la Cuenta de Cliente del ERP. También lleva el control de lo que queda por contabilizar según el Acuerdo Comercial en vigor con cada cliente. Observamos que esta etapa también conlleva un **trabajo manual en más de la mitad** de las empresas entrevistadas.

LOS CARGOS SE CONTABILIZAN en la cuenta contable y cuenta cliente de SAP (FI, Disputes, F-32, SD) en el 62% de los casos; 22% en otro ERP (Libra, Navision, Baan); y otros diversos o propios.

Una vez validados, los Cargos se introducen manualmente en la Cuenta de Cliente y la Cuenta Contable en un 54% de los casos, especialmente cuando el cliente se descuenta el pago sin notificación. Un 27% son integrados automáticamente en el ERP.



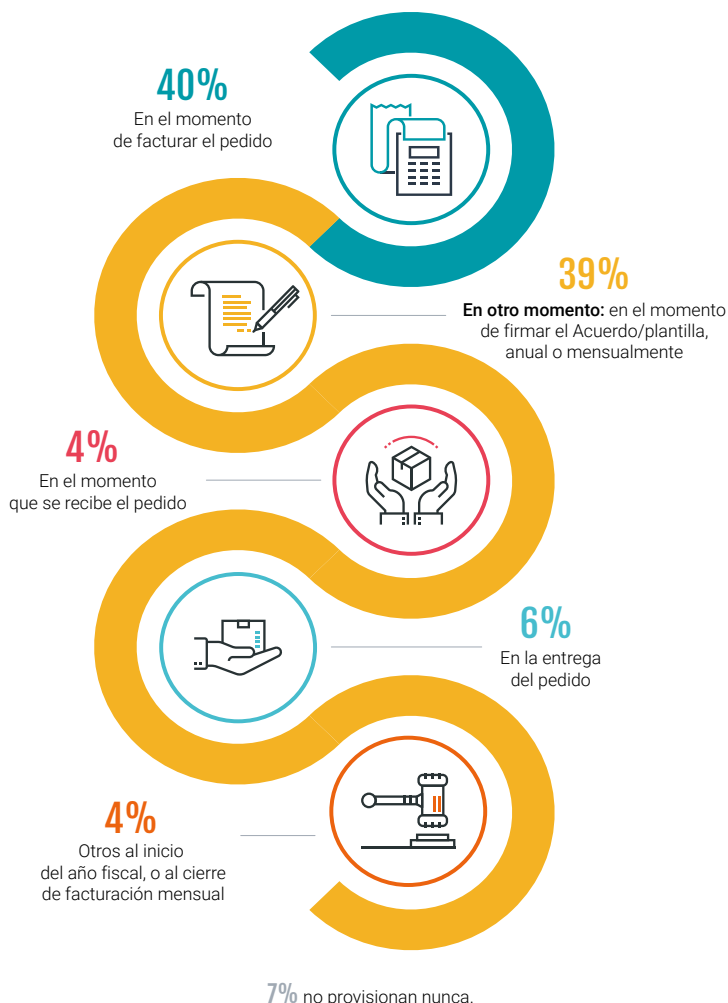
Ejemplos de procesos de resolución:

- Los acuerdos comerciales se plasman directamente a **SAP Atípicos** donde se indican el % o importe fijo, las fechas en vigor, y el concepto. Son introducidos por los gestores de cuenta o el mismo CS.
- A veces se utilizan **tablas preliminares** que van a servir para cotejar la información antes de grabarlos en los módulos de contabilidad de proveedores y cuenta cliente.
- La validación/resolución de los Cargos se efectúa por email con adjuntos, implicando la parte Comercial/ Logística/Administración. Además, se realiza cuando el comercial visita a los gestores de cuentas de Servicio al Cliente.
- La conciliación de Cuentas de Clientes/Cuentas Contables se hace de forma automática, por la noche.

Provisiones:

Como práctica habitual, para obtener una mayor precisión en la contabilidad, las empresas **provisionan la cantidad prevista del Cargo** en el mismo momento de recibir el pedido del cliente, o desde la firma del Acuerdo comercial con el cliente. Pero no siempre es en este momento: en otras empresas, la provisión se realiza con el cotejo del albarán, por las diferencias entre cantidades pedido/entregado.

CUÁNDO SE PROVISIONAN LOS CARGOS:



El cliente se descuenta los Cargos del pago y quedan partidas abiertas pendientes de cancelar. Por eso es necesaria su rápida contabilización: reduce la deuda vencida y la provisión de insolvencia. Por otra parte, recuperamos rápidamente el IVA deducible en cuanto contabilizamos el Cargo por servicios, nos deducimos el IVA soportado y nuestro cash-flow mejora."

Silvia Costa, Iberia Finance Services Manager en Reckitt Benckiser

2 Resolución de los Cargos procedentes de Incidencias

Tratados como incidencias, los Cargos imprevistos son los que no están provisionados y van a impactar directamente en la Cuenta de Resultados (PL). Tienen como posibilidad de resolución, que se reclamen al cliente si se considera que éste no tiene razón y que el importe o política de empresa justifica la reclamación; o bien que se acepte el Cargo, en cuyo caso se pueden emitir las siguientes opciones:

- **Una factura de abono/factura rectificativa** (con el número de factura asociado, y el IVA correspondiente en función de si se trata de un producto o un servicio).
- NB: para facilitar el filtro entre producto y servicio, GBfoods categoriza los Cargos por tipo de IVA desde su captura. Por ejemplo, una promoción por parte del retailer es considerado como servicio de marketing.
- La cancelación de la factura original y la emisión de una **factura nueva**.



En nuestro caso todas las condiciones comerciales pactadas se provisionan mes a mes, por tanto, es algo que ya cuentas con ello. Lo realmente problemático es hacer frente a lo no previsto, estos son los que desvirtúan la realidad (el cierre de mes) de las cuentas del cliente a parte de la carga de trabajo que generan y sin ningún aporte de valor añadido.”

Gervasio Prieto, Responsable de Servicio de Venta en CAPSA

En todos los casos **se puede reducir el tiempo de resolución de un Cargo**, de un promedio de 30 días según nuestra encuesta, **a unos 3 días**, dependiendo de la agilidad del departamento en validar y dar salida al Cargo. **Cuanto más corto el tiempo de gestión, mayores son las probabilidades de recuperar el Cargo, más precisa es la gestión financiera** y más alta la capacidad de prever el dinero del que se dispondrá a final del ejercicio.

Para reducir el número de casos de incidencias, es importante recordar que **no siempre los Cargos de tipo incidencias son improcedentes**, y que a veces provienen de terceros que intervienen en el proceso. La dificultad consiste en **encontrar la causa y resolverla**. Por ejemplo, los errores pueden proceder de un problema de lectura de la mercancía en el momento de su recepción en el cliente: el lector de códigos de barra del operador logístico puede no leer ciertos códigos y provocar que la persona encargada de leer las cajas tenga que teclear las referencias. Quién dice tecleo manual dice errores. Para saber de dónde viene la incidencia, sólo hay una manera: bajar al terreno, y estudiar el proceso.



“Hasta final de año, no te enteras de cuántos Cargos tienes abiertos y es habitual que pasen del año. Una vez cerrado el ejercicio, ya es complicado reclamarlos”

CS Manager, empresa de alimentación

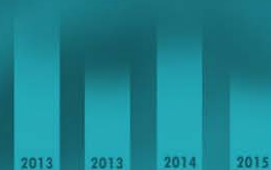
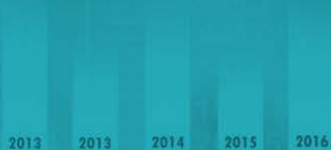
Customer Service es el más indicado para ello, al tener información de todo el ciclo, estar en contacto con el cliente, el proveedor logístico, los departamentos internos, y poder reportar a todos ellos el problema, aportando ideas y respuestas que mejorarán el proceso.



Un proceso ineficiente genera muchos problemas que comen el margen al que queremos llegar. Quizá sea difícil o imposible vender más, pero hay que vender mejor. Cuidar el margen, es asegurar que ocurra el menos número posible de incidencias en el proceso Order-to-Cash.

Para ello, es importante estar al tanto, bajar al terreno, saber qué ocurre en todo momento, en todo el proceso, y resolver cualquier problema, por pequeño que sea.”

Alberto Barbero, Director de Supply Chain en Grupo Bel



Según la encuesta realizada, **resulta complicado medir el tiempo dedicado** a la gestión de los Cargos.

El tiempo de gestión de Cargos es desconocido para el 21,3% de las respuestas

Para los que lo saben: Cuando no hay departamento dedicado a su gestión, se asigna entre un 15% y un 70% del tiempo de Servicio al Cliente o Contabilidad, con una media calculada en torno al 38%.

La razón por la cual es difícil medir el tiempo empleado en la gestión de los Cargos se debe a que pocas veces se dedican recursos exclusivos para ello, sino que se a cabo por el personal de CS que también lleva todo el trabajo habitual de back-office (pedidos, seguimiento del pedido, etc.). En el caso de una de las empresas entrevistadas, se suele avanzar con la gestión de los Cargos durante el verano, cuando la temporada de trabajo es más baja.

Luego, en marzo, tras el periodo Navideño, aunque los Cargos muchas veces son del año anterior y no se conseguirán recuperar. Una dificultad añadida es la **dilación en el tiempo**: un Cargo de Cliente puede llegar mucho después de la promoción en cuestión, incluso ocurre que ya se haya emitido una nota de abono antes, lo que causará **un descuadre en las cuentas**.

3 Informes y Métricas:

En general, siendo la información **obtenida del ERP insuficiente** para el propósito de cotejo de la información de los Cargos, se generan unos informes a medida, **habitualmente en forma de tablas Excel**, que recogen información de varias fuentes. Alternativamente, algunas empresas desarrollan soluciones a medida a partir del ERP para generar los informes necesarios al seguimiento y gestión de los Cargos.

En un
45%

Excel
(a partir de SAP, Access
y otros sistemas)

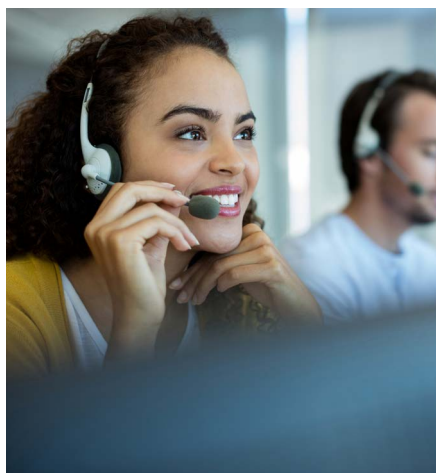
En un
28%

SAP
(BI, BW, Rentabilidad, Deuda
Cliente, Analyzer
y tablas, etc.)

En un
15%

otros
(Microstrategy, Libra-informes,
BYNX, QlikView, TPM, etc.)

Ejemplos:



En una primera empresa, Customer Service consigue generar a partir del módulo **Business Warehouse** de SAP, un informe del estado de Cargos que le permite realizar el cotejo con los Acuerdos, buscando valores clave como: antigüedad del Cargo, motivo, procedencia.

En el caso de una segunda, se alimenta de forma manual una **tabla en Excel** con todos los Cargos de tipo incidencias. De esta forma consiguen una lista con todas las casuísticas que van surgiendo. A partir de Excel, los Cargos son entrados manualmente en el módulo correspondiente de SAP (módulo Atípicos para los Fuera Factura, contra la provisión generada a recepción del pedido; comparativa desde Excel con la base de datos en el ERP, de precios/entregas).

En un tercer caso, los informes salen de tablas Z de SAP, desarrolladas a medida. Son tablas intermedias, que permiten la integración posterior de los datos definitivos en SAP, de forma manual.

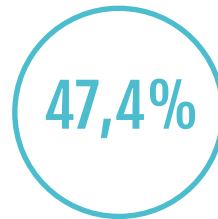
Los KPIs

Sin medición no hay progreso. Hace falta un punto de referencia para saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Los KPIs de Cargos son pocos, se utilizan poco, y menos en tiempo real.

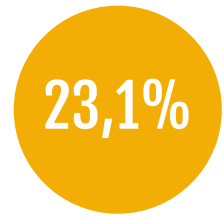
KPIs más comunes:

- **KPIs generales:** Cargos abiertos, gestionados y pendientes de gestionar, incidencias en unidades, diferencias de precios, devoluciones.
- **KPIs de Fuera Factura:** número de Cargos recibidos, importe. Cantidad y Valor de Fuera Factura no procedentes, totales y por clientes.
- **KPIs de abonos** generados como resultados de Cargos: en números de Cargos emitidos en el año.
- **Otros KPIs:** DDO (Days of Deductions Outstanding)

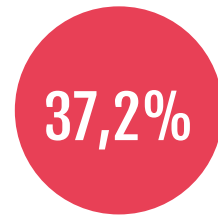
¿Qué KPIs se usan para Cargos?



no tiene
ninguno



utiliza el DDO (media de
días de Cargos abiertos)



el total de Cargos abiertos,
en cantidad y/o valor



Cargos
antiguos



Necesitaríamos poder tener acceso a informes e indicadores de una manera más ágil, para poder informar, detectar y trabajar los Cargos recibidos."

Sara Cristeto, CS Manager en Frit Ravich



Cargos resueltos/
reclamados/recuperados



Plazos de Resolución,
situación en el ciclo de
resolución

10 consejos prácticos

1. Hacer una plantilla general común a todos los clientes, resumiendo los descuentos en una serie de datos clave que servirán para estandarizar la gestión de los Fuera Factura. La palabra aquí es estandarizar lo más posible.



Creo que primero habría que estandarizar. Tanto por el lado del sector, que se debe esforzar en usar códigos únicos para identificar conceptos, como nosotros internamente, con la automatización de la captura y gestión de los Cargos.”

Núria Piñol, Customer Service Manager en Nestlé España

2. Provisionar los Cargos lo antes posible, en la Cuenta de Cliente.

3. Establecer KPIs (Días de antigüedad de Cargos, Porcentaje máximo en valor de Cargos sin resolver, etc.).

4. Mantener reuniones mensuales de control con Finanzas, Comercial, Customer Service.

5. Concentrar la gestión de Cargos en un sólo punto de información (portal) accesible a todas las partes potencialmente involucradas. Para ello, nombrar a un departamento Dueño del Proceso de Cargos, como Customer Service (back-office del Servicio al Cliente).



Tener un portal desde donde todos los departamentos, incluyendo el departamento comercial, pueda ir a consultar el estado de sus facturas de Cargos previamente filtradas y categorizadas, ayuda mucho en la visibilidad global del estado de gestión de los Cargos y en la rapidez en su gestión.”

Gervasio Prieto, Responsable de Servicio de Venta en CAPSA

6. Dar acceso a los comerciales a la información de la Cuenta Cliente, visualizar los Cargos pendientes, abiertos, justificados y reclamados, abiertos y resueltos.

7. Digitalizar todos los documentos relativos a cada Cargo, y adjuntarlos.

8. Asegurar que los auditores tengan fácil acceso a la información de todos los procesos, actuaciones y documentos que tengan que ver con los Cargos.



Los comerciales deben estar involucrados en la gestión de los Cargos y acceder a la Cuenta de Cliente para ver su situación de deuda pendiente/prácticas/riesgo de créditos.”

Alberto Barbero, Director de Supply Chain en Grupo Bel

9. Emitir un abono por cada Cargo, para poder así facilitar el cálculo del KPI “Abonos emitidos”, además de agilizar la conciliación de los ingresos en la cuenta bancaria, con los abonos emitidos.

10. Resolver todos los Cargos posibles en el mismo mes, y nunca dejar pasar el año.

LA SOLUCIÓN: ver, medir, acelerar el proceso de gestión

Esker lleva muchos años desarrollando soluciones para facilitar la gestión de los Cargos de Clientes. Si bien no elimina lo que es una tendencia al alza, ayuda a los directivos a cuantificarlos de forma precisa y en tiempo real para reducir el volumen. Este control, mediante gráficas y KPIs obtenidos en cada momento, da a la empresa fabricante un poder de control sobre el dinero que se escapa, una visibilidad sobre las prácticas de cada uno de sus clientes y canales, así como sobre la eficiencia de su fuerza comercial a la hora de negociar con sus clientes.

Veamos cómo Esker entiende la eficiencia (agilidad, visibilidad) en la gestión de los Cargos de Clientes, recogiendo los consejos y prácticas anteriormente mencionados:

1 Un sólo punto de información: importancia de concentrar TODA la información del proceso en un portal desde el cual todas las partes involucradas puedan intervenir. La solución consiste en acelerar el proceso para que se emita cuanto antes la factura de abono y que la contabilidad quede cuadrada. Para ello, lo primero es capturar y categorizar las facturas de Cargos en función de su tipo: Fuera Factura o Incidencia. Dentro de estas dos grandes categorías se determinarán sus procesos correspondientes de reenvío para validación y resolución (workflows). De esta forma se consigue:

- Evitar el problema de envíos numerosos de emails.
- Reducir el tiempo en la identificación de quién es responsable de qué.
- Estandarizar los tipos de Cargos para un tratamiento y resolución más ágil.
- Reunir toda la documentación adjunta necesaria a la categorización y posterior tratamiento/resolución del Cargo.
- Ayudar en el cotejo de los Cargos con acuerdos comerciales. Permite, además de agilizar el proceso de gestión de los Fuera Factura, poder incidir en Ventas y Marketing para acelerar o retener promociones.



La identificación del Cargo es clave para la resolución inmediata del mismo. Dado el volumen de Cargos que gestionamos, considerando las características de nuestro mercado en el que es una práctica habitual gestionar pagos fuera factura, la estandarización de la información recibida en el Cargo es clave, para que el primer agente que lo recibe dentro de la organización sea capaz de gestionarlo en un breve plazo."

Núria Piñol, Customer Service Manager en Nestlé España

2 Visibilidad en todo el proceso: Métricas, informes, KPIs. Accesibles, fáciles de interpretar, compartir. Lo más valioso de una solución informática, aparte de que permite automatizar procesos repetitivos y eliminar errores yendo más rápido, es que da una ventajosa visibilidad sobre los Cargos que entran, que se han gestionado, por quién y en cuánto tiempo, bajo la forma de métricas y gráficos muy visuales y fáciles de interpretar. Es una gran ayuda para la toma de decisiones, una excelente herramienta para la comunicación entre departamentos y con los clientes. La información es

poder, y en materia de Cargos, es la única vía de controlar y defender el margen de beneficio.

Listamos a continuación, unos ejemplos de métricas proporcionadas en la página de inicio de la solución de Esker:

- Facturas de Cargos totales en el periodo.
- Facturas de Cargos abiertas, conciliadas, resueltas.
- Cargos por Cliente.
- Cargos por Responsables de Cuentas.
- Tiempos de proceso: por equipo, por cliente, por periodo, evolución.



Es clave disponer de una herramienta que dé visibilidad sobre los volúmenes recibidos, gestionados y pendientes de gestionar en todo el proceso, clasificados por cliente y tipología de Cargos. Ello permite tanto una mayor agilidad en la gestión como la identificación de oportunidades de mejora del proceso y con los clientes.”

Núria Piñol, Customer Service Manager en Nestlé España

3 Trazabilidad para auditorías: La trazabilidad en el proceso de gestión de los Cargos implica que todas las acciones realizadas queden registradas en la solución. Los workflows diseñados para cada tipo de Cargo, según criterios de producto, precio, cliente u otro, también dejan un rastro de información hasta la resolución del Cargo. Cada departamento implicado puede entrar en el portal y consultar los Cargos pendientes, su estado de gestión, y sobre todo intervenir si así se lo piden. Si los Cargos son Incidencias, se pueden enviar al sistema dedicado para ello, CRM u otro.

Lo mismo ocurre con la contabilización y la conciliación bancaria: Esker pretende ofrecer la flexibilidad necesaria para que cada empresa tenga una sólida base para resolver los Cargos según su propia forma y con sus sistemas existentes. Para ello, lo importante es tener las primeras etapas rápidamente resueltas. Todo lo que ocurra después es cuestión de definición y conexión

con otras soluciones especializadas. Para la parte de conciliación bancaria de cobros contra facturas y abonos, Esker cuenta con una solución específica para ello.

De nuevo, lo importante en este complejo proceso de gestión es la rapidez, la claridad, y que todo quede registrado para un seguimiento y un control en tiempo real. A continuación, una lista de algunas funciones que facilitan esa trazabilidad, tanto para la gestión, para la gestión de reclamaciones y para posibles auditorías:

- **Workflow electrónico:** enviados, aprobados, modificados, con detalle de tiempo, nombre, acción.
- Documentos adjuntos: pedidos, entregas (albaranes), incidencias, reclamaciones, devoluciones, fotos de roturas en entrega, etc.
- Link a documentos o Archivo PDF del conjunto de documentos (expediente) directamente accesible desde SAP/otro ERP.



Es importante agilizar el flujo de validación entre departamentos. Vivimos en una era digital y es imprescindible disponer de un workflow electrónico para facilitar la comunicación entre los diferentes departamentos, donde dispongamos de toda la información rápidamente (acuerdos pactados, provisiones generadas, Cargo recibido, aprobación interna y cancelación del pago).”

Silvia Costa, Iberia Finance Services Manager en Reckitt Benckiser

CONCLUSIONES GENERALES

El problema de la gestión de los Cargos de Clientes afecta a la inmensa mayoría de los fabricantes de Gran Consumo. Lo que en un principio era una práctica de tipo publicitario que permitía a los departamentos de Marketing y Ventas, realizar promociones jugando con descuentos puntuales, se ha transformado en un auténtico suplicio para el fabricante a la hora de rastrear, cotejar, gestionar, resolver, **confirmando la constante disminución del margen.**

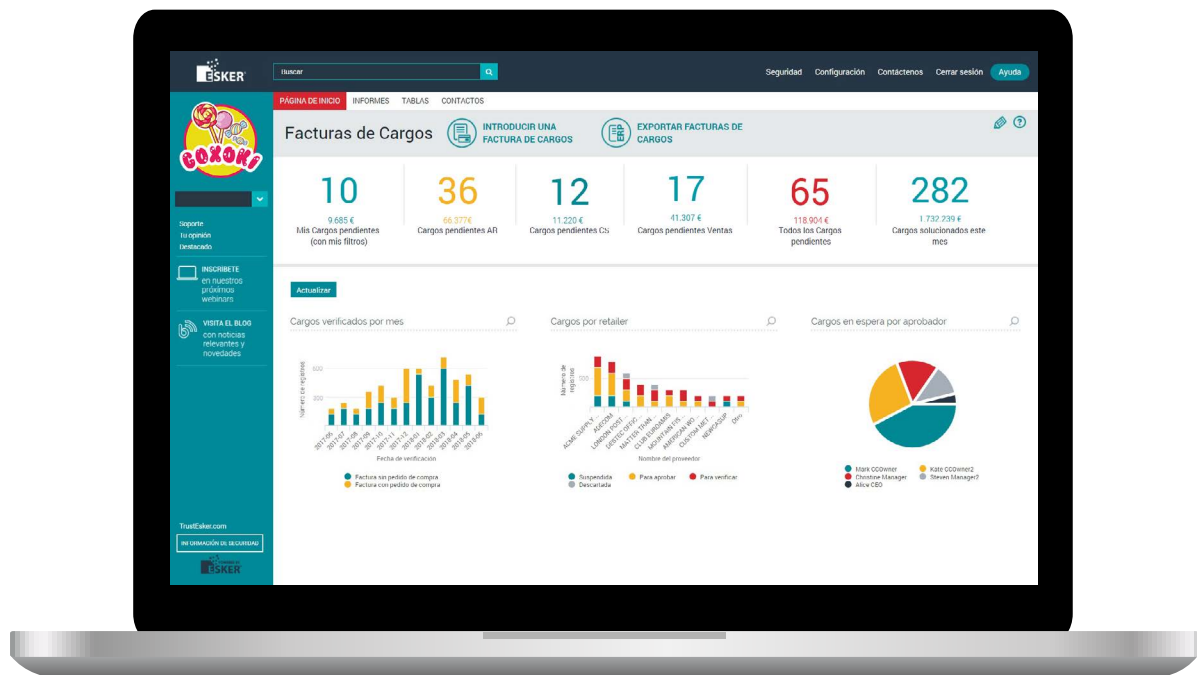
La cuestión, **para un director general, de operaciones, financiero o de servicio al cliente, es tener la visibilidad sobre la rentabilidad de un cliente para poder tomar las decisiones apropiadas.** Para ello, es crucial tener un histórico de datos de valor. Equilibrar canales y líneas de producto, prever ventas y devoluciones, manteniendo al cliente satisfecho, al mismo tiempo que al empleado, se está volviendo una misión cada vez más difícil, imposible de resolver sin la **tecnología adecuada.**



Una herramienta tecnológica que optimice todo el proceso y

que permita tener visibilidad sobre todo el flujo documental es vital en este tipo de proceso tan complejo para minimizar sorpresas, aligerar la gestión administrativa y mantener una estrecha relación con el cliente.”

Jacqueline Gil, CS Manager



- **Los Cargos se incrementan en valor y volumen** cada año.
- Más allá de problemas administrativos, suelen ser consecuencia de **malas prácticas comerciales** y de una falta de control sobre **la fuerza de ventas**.
- **No existe una única forma de gestionar los Cargos:** cada empresa los define, trata, mide y controla de una forma distinta en función de la organización, de sus recursos humanos, de sus herramientas informáticas y de la relación que tiene con sus clientes.
- Todas las empresas entrevistadas necesitan **agilidad y visibilidad** en la gestión, para poder llevar a cabo una **resolución rápida y tener medidas de control**.
- Las empresas **necesitan cuantificar los Cargos** que están pendientes de resolución de un solo vistazo, para la toma de decisión y la correcta gestión del cliente y de la Fuerza Comercial.
- Necesitan una herramienta que les permita **generar informes relevantes y a medida**, que se nutra de fuentes distintas como el ERP, tablas intermedias, las acciones llevadas a cabo, y los adjuntos.
- Para ello es necesario **gestionar desde un mismo portal**, todos los Cargos entrantes (incluyendo los que entran por EDI).
- **Cuantificar y medir es vital** cuando los márgenes son tan estrechos.
- Tener una solución que permite sacar **conclusiones en tiempo real** sobre la actividad comercial con clientes, ayuda a la sostenibilidad financiera buscada por toda empresa que pretenda mantenerse en el mercado a largo plazo.
- Siempre pensar en **estandarizar, colaborar con el cliente, compartir la información** con él y con todas las partes interesadas, asegurando así un entorno favorable de trabajo.



Es importante dejar los acuerdos comerciales por escrito y trabajar con los clientes en un entorno de calidad concertada que asegure que los flujos de Cargos y cobros funcionan en paralelo sin generar bloqueos comerciales.”

Ángela Guerrero, Customer Service Manager en Kraft Heinz

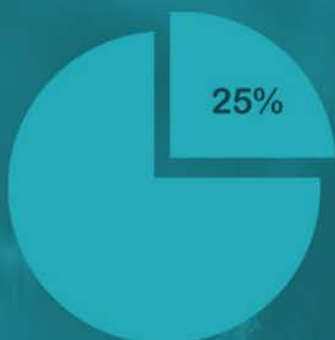


La única manera de rebatir a un cliente si es procedente o no un Cargo de años anteriores, es disponer de herramientas que faciliten la búsqueda y trazabilidad entre el acuerdo firmado (algunos de ellos via email) y los Cargos aplicados contra las promociones o condiciones pactadas, junto con el pago o descuento por parte del cliente. Ya no es sólo una cuestión de control y rigor financiero, sino que puede evitar impactos extraordinarios del todo improcedentes. Después de experimentar varios casos similares la única solución pasa también por incluir una cláusula en el acuerdo comercial anual que establezca que no se permitirá la recepción de facturas posteriores a un año. Por ello debemos estar preparados administrativamente.”

Silvia Costa, Iberia Finance Services Manager en Reckitt Benckiser

4

ESTUDIOS Y FUENTES REFERENCIADAS

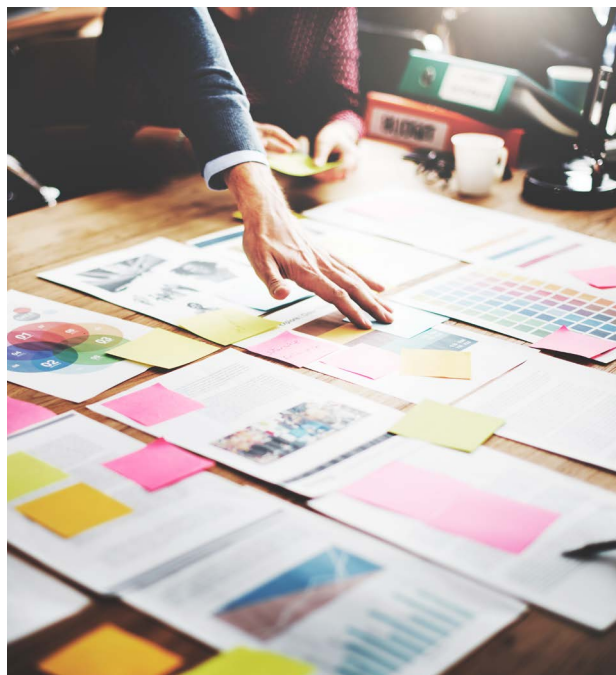


2013 2013 2014 2015 2016

2016

1. Jean-Marie Benaroya, Senior Advisor, experto en gran consumo y distribución: "Alianzas en compras entre retailers: el nuevo tablero de juego" ([en LinkedIn](#))
2. "How Automating the Management of Customer Deductions Reduces Time, Complexity and Cost in Accounts Receivable" - © ARO2CNetwork 2018
3. (Fuente: AECOC): **La Ley SII normaliza la práctica de los Cargos**

El nuevo estado de la Ley reconoce (por fin) la existencia de las facturas de Cargos, aunque no aporta nada a su resolución. Simplemente facilita un código para asignarles a la hora de reportar el IVA:



La Agencia Tributaria reglamenta los Cargos/abonos de los detallistas en el SII

La Agencia Estatal de Administración Tributaria ha emitido el pasado día 1 de agosto la autorización* a las empresas del sector de gran consumo para el registro de los Cargos y abonos emitidos por los clientes de la distribución para la rectificación de facturas de proveedores en el Suministro Inmediato de Información (SII). A fecha de 26 de septiembre de 2018, ha salido una nueva versión corrigiendo un error que conocíamos desde que se aprobó.

La autorización otorgada a todas las empresas asociadas a AECOC permite que los distribuidores registren en el libro de facturas recibidas del SII los Cargos y abonos que emiten para la rectificación de las facturas de los proveedores y que éstos emitan y registren en el SII sus propias facturas rectificativas, asegurando la trazabilidad económica del ajuste.

Los requisitos para los distribuidores en el registro de los Cargos/abonos en el SII son:

- Hacer mención al número de autorización GE418027702018.
- Cuando el Cargo/abono rectifique una única factura del proveedor: comunicar el número y la fecha de expedición o de operación de la factura rectificada. Los proveedores no tendrán ningún requerimiento adicional sobre su proceso de rectificación de facturas, aunque se recomienda hacer referencia a la factura original rectificada cuando registren en el SII las rectificativas emitidas.



*Esta autorización entra en vigor el 1 de enero de 2019. Puede descargar la autorización leyendo el código QR.

4. Encuesta cuantitativa realizada a partir de un cuestionario a 81 profesionales de 72 empresas españolas de gran consumo. Esta encuesta fue conducida por Esker, sus resultados y conclusiones han sido supervisados por Jean-Marie Benaroya. El informe de esta encuesta con las conclusiones y sus gráficos, se puede obtener escribiendo a Coralie Marty, directora de Marketing de Esker Ibérica: coralie.marty@esker.es o desde la web de esker en: www.esker.es/Cargos

Principales datos obtenidos de la encuesta:

- **Recepción del Cargo por:** 43% Servicio al Cliente; 22% Contabilidad; 25% Cobros; 10% otros (comercial, facturación, administración de ventas).
- **Validación del Cargo por:** 82,5% Comercial; 66,3% Servicio al Cliente, 33,8% Finanzas, 42,5% Logística.
- **Sistema utilizado para la gestión de los Acuerdos Comerciales:** 25% ninguno; 15% no lo sé; 60% lo saben: más de 20 sistemas nombrados (SIAC, Vistex, TPM de SAP, Nice, Disputes, Optima, TPM Nielsen, Genacod, CRM de SAP, Accelerate, SAP/ XTEL...).
- 33,8% **no conoce la cantidad de Cargos recibidos.** El resto lo cifra en porcentajes que van desde 1% hasta el 40% con una media 16% sobre ventas brutas. En cuanto a la cantidad, algunos indican 9.000/año, otros 20.000/año, hasta 200.000.
- El 31,3% no puede **diferenciar los Cargos por acuerdos de los Cargos imprevisibles.**
- **La proporción es, en cantidad para los que lo saben,** alrededor de 80% Fuera Factura, 20% Incidencias.
- **El tiempo de gestión de Cargos** es desconocido para el 21,3% de las respuestas.
- **Para los que lo saben:** algunas empresas tienen un departamento dedicado a Cargos. Cuando no hay departamento dedicado, entre un 15% y un 70% del tiempo de Servicio al Cliente o Contabilidad. La media es un 38% del tiempo del personal administrativo.
- **El tiempo de resolución de Cargos improcedentes** se puede alargar a 6 meses, cuando se reclaman. Un caso típico para una gran multinacional del sector de gran consumo es: 90 días para improcedentes, 60 procedentes. Hemos calculado una media de 30,32 días entre todas las respuestas.
- **Cuándo se provisionan los Cargos:** 40% en el momento de facturar el pedido; un 39% en otro momento, de los cuales la mayoría es en el momento de firmar el Acuerdo/plantilla, anual o mensualmente; otros en el momento que se recibe el pedido, otros en la entrega del pedido, otros al inicio del año fiscal, o al cierre de facturación mensual, otros no provisionan nunca.
- **Captura y filtrado** (categorización): es un proceso manual en un 56%. Solo en un 14% de los casos es automático (algunos, con Esker).
- **Una vez validados, los Cargos se introducen a mano en la Cuenta de Cliente y la Cuenta Contable** en un 54% de los casos. 27% automáticamente integrados

en el ERP. Manualmente, siempre que el cliente se lo descuenta del pago.

- **Se emite sistemáticamente un abono** en el 37% de los casos. En un 42%, solo los que proceden de incidencias, devoluciones y errores o rappels.
- **Se reclaman los Cargos injustificados** en un 81% de los casos. En un 18%, **siempre y cuando tenga un valor superior a un montante determinado, que va desde los 30 euros en alguna respuesta, hasta 250 euros.**
- **Quién se ocupa de reclamarlos:** Servicio al Cliente en un 57,1%; Comercial en un 54,5%; Cuentas a Cobrar en un 32,5; Administración de Venta en un 18,2%.
- **Para gestionar los Cargos,** el 41,8% utiliza Excel. Un 51,9%, un módulo de ERP (mayoritariamente desarrollado a partir de SAP, CRM de SAP, tablas intermedias desarrolladas a medida para luego integrarse en el ERP, Access...).
- **Una vez resueltos, los Cargos se contabilizan** en la cuenta contable y cuenta cliente de SAP (FI, Disputes, F-32, SD) en el 62% de los casos; 22% en otro ERP (Libra, Navision, Baan); y otros diversos o propios.
- **Para informes, los sistemas mayoritariamente utilizados son:** Excel en un 45% (a partir de SAP, Access y otros sistemas), 28% de SAP (BI, BW, Rentabilidad, Deuda Cliente, Analyzer y tablas, etc.), 15% otros (Microstrategy, Libra-informes, BYNX, QlikView, TPM).
- **¿Qué KPIs para Cargos?** Un 47,4% no tiene ninguno, un 23,1% utiliza el DDO (media de días de Cargos abiertos), un 37,2% el total de Cargos abiertos, en cantidad y/o valor, un 25,6% Cargos antiguos; 14,1% Cargos resueltos/reclamados/recuperados, otros (Plazos de Resolución, situación en el ciclo de resolución).
- **Cuántas reuniones de Cargos:** 46% una vez al mes; 21% varias veces al mes; un 10% nunca (se revisan por email), resto otras frecuencias.
- **Quién participa en estas reuniones:** 64,2% comerciales, 62,7% Servicio al Cliente, 55,2% dirección financiera, 47,8% Cuentas a Cobrar, 13,4% otros (jefe administración, riesgos).

Comentarios



Sería interesante conocer directrices para gestionar este tipo de Cargos y/o abonos correctamente y saber cómo disminuirlos."

CFO, empresa de gran consumo



CRÉDITOS

A todas las personas que han aceptado ser mencionadas como colaboradores en este estudio:

- Jean-Marie Benaroya, Senior Advisor, experto en gran consumo y distribución
- Alberto Barbero, Supply Chain Director, Grupo Bel
- Francisco Botella, CFO 20th Century Fox
- Sara Cristeto, Customer Service Manager, Frit Ravich
- Judit Solsona, Coordinadora CS Cliente organizado Alimentación, Frit Ravich
- Mireia León, Coordinadora CS Cliente organizado Horeca/Impulso, Frit Ravich
- Silvia Lázaro, Customer Service Manager, Pastas Gallo
- Ariadna Cussó, Customer Service Manager, Lindt&Sprüngli
- Tina Peralta, Controller, Lindt&Sprüngli
- Jacqueline Gil, CS Manager
- Silvia Costa, Iberia Finance Services Manager, Reckitt Benckiser
- Isabel Jordá, Controller Comercial y Customer Deduction Manager, Ferrero
- Arturo Serrano Saez, Responsable de Atención al Cliente, grupo Ferrolí
- Felip Meler, Coordinador Food Service, Gallina Blanca
- Ana Costa, Front Office Customer Service Manager, Gallina Blanca
- Enrique Varela García de Oteyza, CFO, Arla Foods
- Daniel Rincón, Customer Service Manager, Bonduelle Ibérica
- Gervasio Prieto, Responsable Comercial y de Servicio al Cliente, CAPSA
- Irma Ruiz, Accounts Receivable Manager, Coty
- Miguel Figueiredo, Shared Services Manager, Spectrum Brands
- Carmen Alonso Hoyal, Responsable Control Gestión, Mantequerías Arias
- Anna Savelli, CS Manager, Skechers USA Iberia
- Cristina Cañero, Responsable Departamento Clientes, Adveo
- Núria Piñol, Customer Service Manager, Nestlé España

A todas las personas que han accedido que sus empresas sean mencionadas:

Procter & Gamble, Danone, Productos Florida, Aguas Danone, Chocolates Lacasa, Schweppes, Calvo Distribución Alimentaria

Y A TODOS DEMÁS PROFESIONALES QUE HAN COLABORADO PERO QUE HAN PREFERIDO PERMANECER EN EL ANONIMATO. A TODOS ELLOS, MUCHAS GRACIAS.

Coralie Marty, Directora de Marketing, Esker Ibérica.
Madrid, Febrero de 2019.



¡Síguenos!

