

ENCUESTA SOBRE CARGOS DE CLIENTES

Realizada por Esker Ibérica

ENTRE LOS MESES DE NOVIEMBRE 2018 Y FEBRERO DE 2019



INTRODUCCIÓN

Dentro de su abanico de soluciones para la automatización del ciclo de ventas, que va desde la captura de pedidos de clientes hasta la entrega de los productos, pasando por la gestión de las incidencias, las devoluciones y la facturación de clientes, Esker ha desarrollado una solución para ayudar a las empresas a capturar y categorizar los Cargos recibidos por parte de los clientes, aplicar un workflow de validación para cada tipo de Cargo y acelerar la resolución con la emisión de una factura rectificativa o, al contrario, iniciando un proceso de disconformidad. Para comprender profundamente las necesidades de las empresas del sector que más sufre los Cargos de clientes -el sector fabricante de gran consumo, Esker decidió llevar a cabo **un estudio de mercado*** en base a entrevistas a profesionales de la industria, apoyado con un **estudio cuantitativo** (encuesta). El estudio de mercado completo es un documento que reúne declaraciones de profesionales del sector, consejos prácticos de gestión de Cargos, definiciones y consideraciones procedentes de expertos y profesionales, además de los datos cuantitativos que aporta la encuesta. Esta encuesta, cuyas conclusiones presentamos en este documento, fue rellenada por 81 profesionales de 72 empresas españolas fabricantes del sector de gran consumo.

(*) El estudio de mercado está disponible en la web de Esker: [www.esker.es /Cargos](http://www.esker.es/Cargos)

MUESTRA REPRESENTATIVA del estudio:

Los perfiles encuestados pertenecen, por orden de cantidad, a los siguientes puestos:

- Servicio al Cliente
- Directores financieros
- Directores de Cuentas a Cobrar
- Administración Comercial
- Directores Comerciales
- Logística
- Responsables de gestión de Cargos
- Cadena de Suministro
- Directores de Unidad de Negocio en un Centro de Servicio Compartido

Las empresas consultadas pertenecen al sector de gran consumo, concretamente de las actividades citadas a continuación, por orden de cantidad:

- Alimentación
- Bebidas
- Gran consumo no alimentario
- Farma de consumo
- Material eléctrico
- Moda
- Lujo
- Cosmética

El perfil medio de empresa consultada tiene una cifra de negocio que ronda los 100 a 200 millones de euros anuales.

Calidad de Respuestas:

De las 81 respuestas válidas obtenidas, solo 1 es parcial, ninguna inválida.

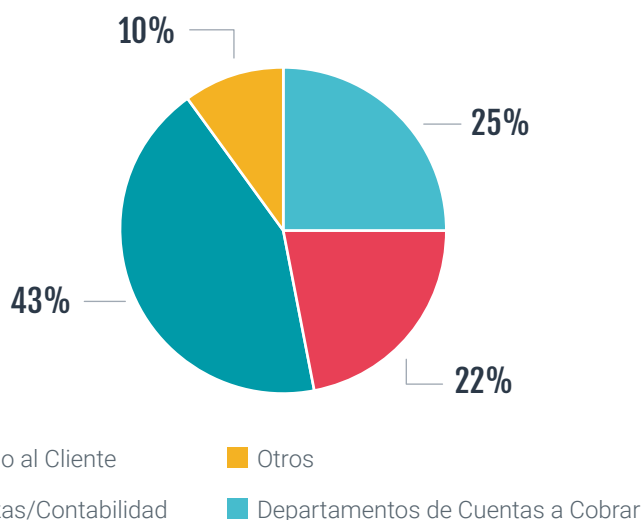
	Volumen	Porcentaje
Completas	80	98.8
Parciales	1	1.3
Totales	81	

El proceso:

Lo primero que nos interesó conocer fue el proceso de gestión de las facturas de Cargos en general: quién las recibe, quién las gestiona, quién las valida.

Para ello, planteamos una serie de preguntas que cubren el ciclo de gestión de los Cargos. Las respuestas a nuestras preguntas son las siguientes:

¿A QUÉ DEPARTAMENTO CORRESPONDE LA RECEPCIÓN DE CARGOS DE CLIENTES?



Según vemos en las respuestas, 3 departamentos pueden ser receptores de las facturas de Cargos, siendo el Servicio al Cliente el principal, seguido del departamento de Cuentas a Cobrar, Finanzas o Contabilidad para los que no tienen el departamento financiero dividido por áreas. El 10% de las respuestas representa otros departamentos que citamos a continuación:

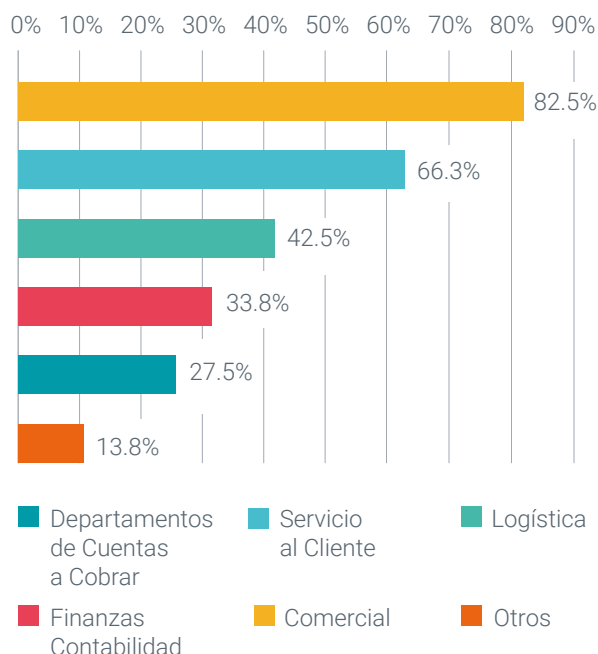
Otros departamentos que reciben los Cargos:
Administración Comercial, Facturación, Comercial, Order-to-Cash Off Trade

Al menos cinco departamentos son involucrados en la validación de los Cargos, sobre todo los que no son claros o son improcedentes. En función de la naturaleza del Cargo, se involucran los departamentos financieros, que también llevan el control, el de Ventas y Logística. La explicación es lógica: mientras que gran parte de los Cargos provienen de los acuerdos entre los comerciales y sus clientes, otra parte importante provienen de incidencias ocurridas en el suministro de la mercancía hasta el cliente.

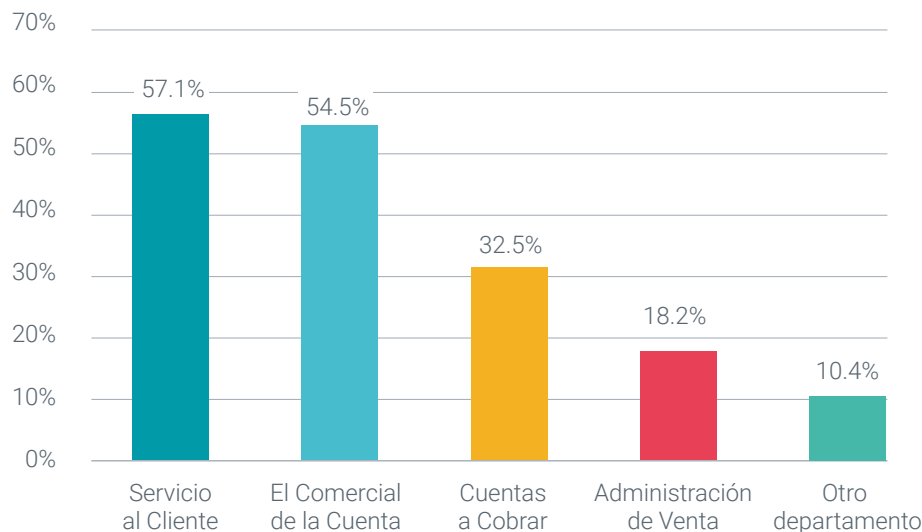
Otros departamentos involucrados en la validación de los Cargos (13,8%):

Administración Comercial, Facturación, Back Condiciones, Calidad, Marketing, Marketing Trade, Order-to-Cash Off Trade

¿QUÉ DEPARTAMENTOS ESTÁN INVOLUCRADOS EN LA VALIDACIÓN DE LOS CARGOS?



¿QUIÉN SE OCUPA DE RECLAMARLOS?



Quando hay disconformidad con el Cargo se ocupan uno o varios departamentos, siendo el Servicio al Cliente (57,1%) quién, en general, concentra la mayor parte de la tarea, ayudado por el Comercial de la cuenta (54,5%). El departamento de Cuentas a Cobrar y de Administración de Venta son los siguientes en porcentaje: 32,5% y 18,2%. Otros departamentos mencionados en el 10,4% restante son:

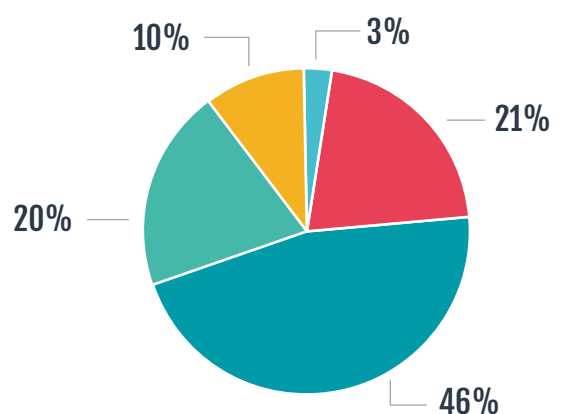
Back-office/ Condiciones, Financiero, Logística, Order-to-Cash Off Trade

De vez en cuando, con una frecuencia distinta:

- 1/ semana, 2/ año, 3-4/ año.
- Cuando se requiere.
- El gestor revisa el estado de Cargos con el KAM.
- Depende de la cantidad de Cargos pendientes y de su importe.
- Dependiendo de si los Cargos reclamados están sin resolver o en función del volumen.
- Mensualmente pero según necesidad.
- Trimestral.
- Una vez al mes online con envío de KPIs por mail.
- Muchas reuniones: finanzas-vendedor-reuniones con dirección - trade riesgos -
- 1 vez mes, finanzas, dirección comercial, días en bandeja.
- Se envían por email la situación de Cargos pendientes trimestralmente.
- Según problemas con clientes se hacen revisiones con el equipo comercial.

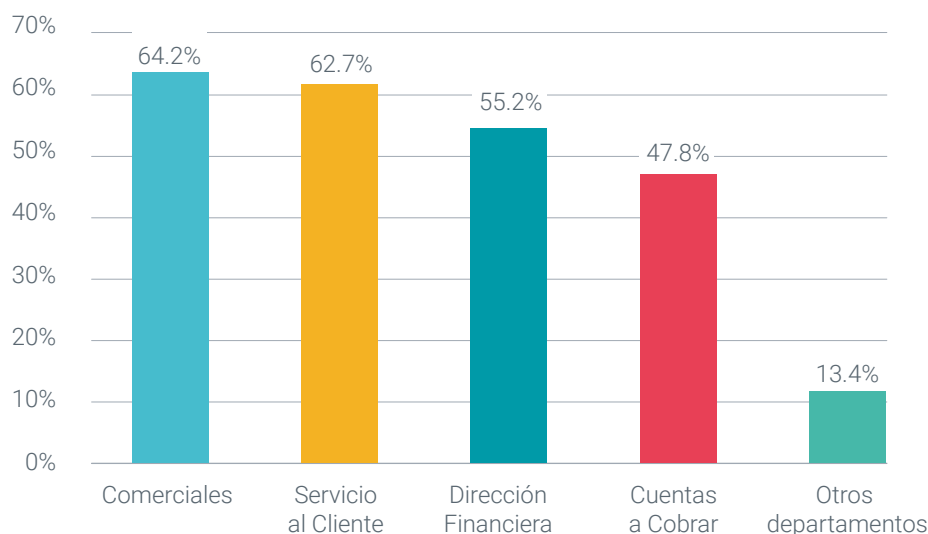
Para dar un repaso a la gestión de los Cargos, los departamento se reúnen de forma periódica: en la mayoría de los casos (el 46%), es una vez al mes. Pero a veces es necesario reunirse varias veces al mes (21%), o de vez en cuando (un 20%), mencionando otros tipos de frecuencia, dependiendo de varios factores. Tal es la importancia de resolver los Cargos improcedentes, antes de que se vuelvan irre recuperables.

¿CUÁNTAS VECES SE REÚNEN PARA REVISAR EL ESTADO DE GESTIÓN DE CARGOS?



- De vez en cuando
- Nunca
- No lo sé
- Varias veces al mes
- Una vez al mes

¿QUÉ DEPARTAMENTOS ESTÁN PRESENTES EN ESTA REUNIÓN DE REVISIÓN DE CARGOS?



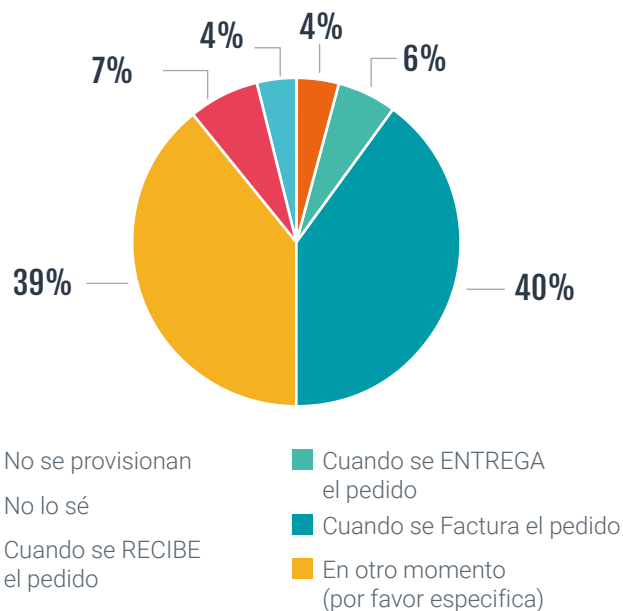
Todos los departamentos antes mencionados son invitados a reunirse para ver el estado de Cargos y ayudar en buscar soluciones. Pero pueden aparecer otros perfiles que, según la empresa y el tipo de Cargos, pueden intervenir:

Administración Comercial, Contabilidad, Credit Management, Dirección Comercial, Dirección de Supply Chain, Logística, Dirección Administrativa.

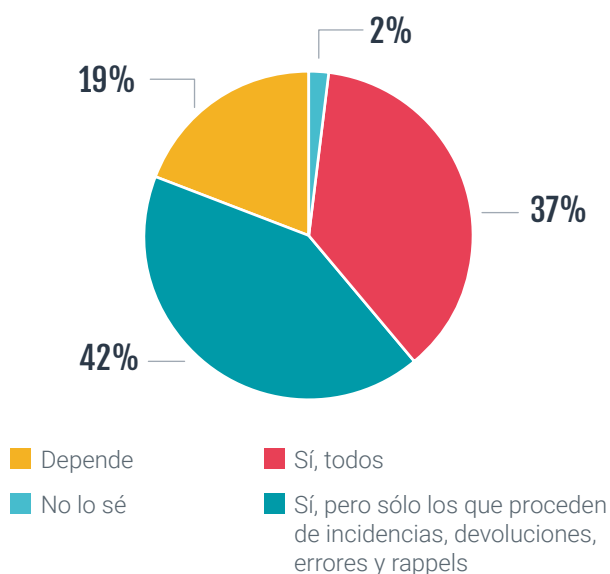
El principal objetivo del departamento financiero es que cuadren las cuentas minimizando el riesgo, es decir, asegurando que todo esté lo más previsto posible. Desde un ángulo contable, quisimos saber cómo anticipan las empresas el Cargo, si es que lo hacen. En el 40% de los casos, se provisionan cuando se factura el pedido. Esto es para los Cargos previsibles. Un 39% provisiona en distintos momentos, basándose muchas veces en datos históricos:

- A fin de mes por el total por cliente.
- A recepción de la incidencia.
- A los 90 días, si no está solucionado se abonan.
- A principio de año (Estimado de facturación mensual Vs FF; Plantilla y otros).
- A cierre de facturación mensual.
- Al inicio o al final del año en curso.
- Cuando se acuerdan comercialmente, la plantilla, la acción.
- Cuando se genera el albarán.
- Cuando se recibe el Cargo.
- En base a la plantilla se provisionan mes a mes y se contrastan con lo que va viniendo.
- En nuestra empresa se hace una previsión anual y una actualización mes a mes.
- Fuera factura durante el año, incidencias cuando se descuentan.
- Mensualmente, según datos de cierre del mes anterior y mes a provisionar del año anterior.
- A principio de año. Se copian del año anterior o cuando recibimos plantilla.
- En cierres contables.

¿CUÁNDO SE PROVISIONAN LOS CARGOS PREVISIBLES Y CUANTIFICABLES?



¿SE EMITE UNA FACTURA DE ABONO O FACTURA RECTIFICATIVA, SISTEMÁTICAMENTE PARA TODOS LOS CARGOS?



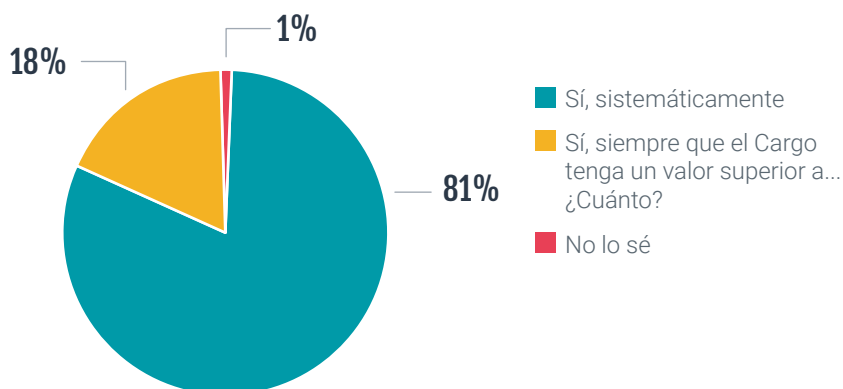
La necesidad de hacer cuadrar las cuentas lo antes posible empuja a las empresas a emitir sistemáticamente una Factura Rectificativa (en un 36,7% de los casos) o solo para los Cargos que proceden de incidencias, devoluciones, rappels y errores (causas justificadas), en el 42% de los casos. De forma general, la necesidad de rectitud contable y de reportar el IVA lo antes posible (según la nueva normativa sabemos que son 4 días) hace que primero se emita la nota rectificativa, y luego se reclame, si procede. Pero en un 19%, depende de muchos factores.

Veamos algunas respuestas dentro del porcentaje "Depende":

- A veces simplemente los devolvemos.
- De si el cliente lo requiere (como la mayoría se los descuentan no lo requieren).
- Del tipo de incidencia. Para los rappels y diferencias de cantidad y precio se emite un abono o una factura rectificativa.
- Emitimos rectificativa en caso de devoluciones o errores. Contabilizamos el cargo de cliente cuando son de acuerdos comerciales (rappel, aportaciones, etc).
- En los de fuera de factura, no se emite abono, se contabiliza la factura del cliente.
- No emitimos factura rectificativa sistemática. Se analiza, si procede realizamos abono y sino cursamos reclamación al cliente. La deducción la tenemos en la C/C del cliente y desde allí hacemos seguimiento con status, Gestora SAC, Cial asignado, etc.
- No, acuerdo con el cliente para que emitan ellos la factura rectificativa en nuestro nombre.
- Se habla con cliente para que emita abono.
- Solo cuando es correcto el cargo.
- Depende de si son procedentes.
- Si es un servicio, factura de proveedor. Si es diferencia de precio, emitir el abono.

En cuanto a los Cargos que son injustificados, el 81% de los encuestados dice reclamarlos. Sin embargo, un 18% (en general, los que más volumen tienen), lo va limitando poniendo importes por debajo de los cuales el coste de reclamarlos se considera superior al cargo en sí. Veamos los importes mencionados, a partir de los cuales se reclaman los Cargos injustificados:

¿SE RECLAMAN LOS CARGOS INJUSTIFICADOS?

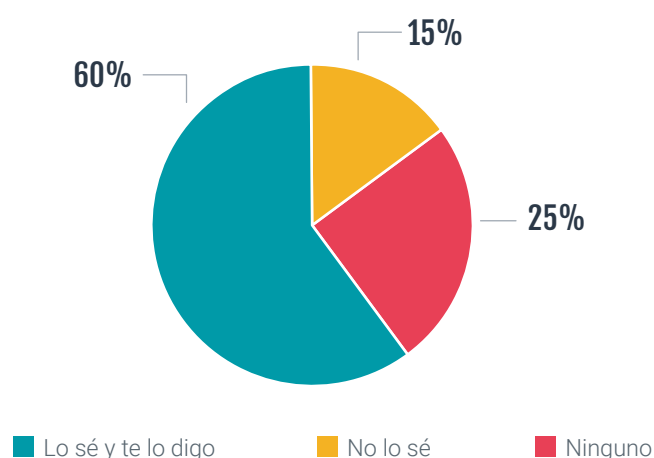


15€- 20€- 30€ - 50€ - 60€ -
100€ - 200€- 250€- 1.000€

SISTEMAS utilizados

Quisimos saber por otra parte, con qué herramientas están equipadas las empresas españolas para seguir la gestión de Cargos: gestión de acuerdos comerciales, informes, etc.

A- ¿QUÉ SISTEMA UTILIZA TU EMPRESA PARA LA GESTIÓN DE ACUERDOS COMERCIALES, PROMOCIONES, RAPPELS, ETC.?



El 25% dice no utilizar ningún sistema para la gestión de acuerdos comerciales. Entendemos con esto que no se utiliza ninguno en particular, y que para suplir la falta de herramientas se utilizan tablas Excel. Más adelante desarrollaremos este punto.

Para el 60% de los casos se utilizan aplicaciones, sobre todo SAP. Otros sistemas mencionados son:

Nice; SIAC; Akeron; CMT; CRM propio; Desarrollo propio en ERP; AX; Libra; Sistema interno; GDTool; Genacod; Lotus Notes; SAP/TAS; Front End: Sistemas internos- Back end: Optima; Menu adaptado SAP; Qlik View; Siebel Accelerate; TAS y en breve SAP Vistex; TPM Nielsen; TPM de SAP; TTM; Xaga y Movex; Xtel; Promociones y Rappels.

La visibilidad en la gestión de los Cargos abiertos, cerrados o pendientes, es importante para asegurar una gestión eficiente porque permite, de un vistazo, ver el trabajo pendiente. En este punto, preguntamos a las empresas si utilizan una herramienta específica para este propósito. En el 41,8% de los casos se utiliza el Excel. Para un poco más de la mitad de los casos (el 51,9%), se utiliza un módulo del ERP.

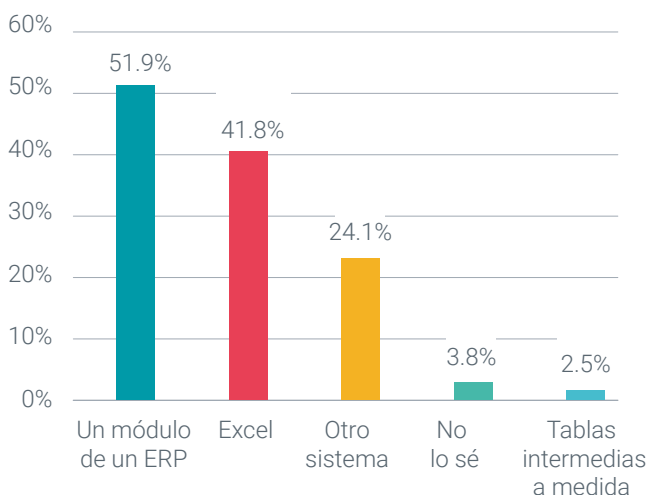
Veamos algunos de ellos:

SAP (muy por delante de todos el más nombrado, con sus variants FI, SD); AS400; Aportaciones; Attend; Axapta; CMT; Dispute Management; FSCM; Libra (Edisa); Módulo de Ventas con transacciones a medida; Movex; Optima; QM – Avisos; SBO; SIAC; Módulo a medida desde SAP.

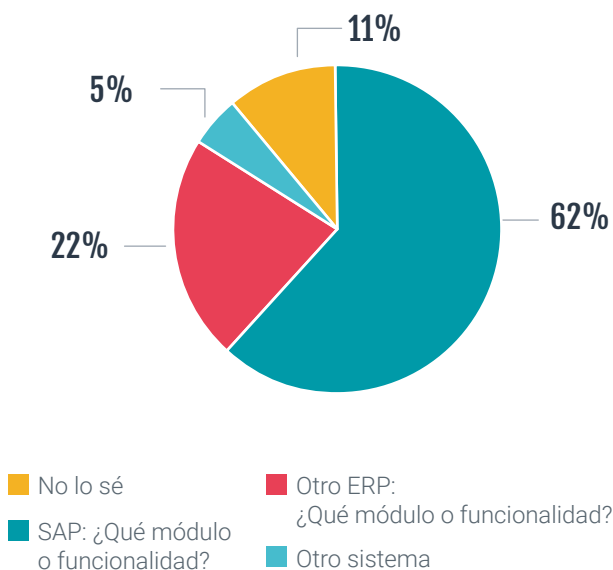
Otros sistemas mencionados:

CRM; Access; BW; Nice; Esker; Business Objects; TAS; TPM; Workflow; Sistema interno; Sistema de preliminares de SAP.

PARA GESTIONAR LOS CARGOS
(VER CUÁLES ESTÁN ABIERTOS, CUÁLES CERRADOS,
FECHA DE ENTRADA Y RESOLUCIÓN, ETC.)
¿QUÉ SISTEMA ES UTILIZADO EN TU EMPRESA?



UNA VEZ "RESUELTOS" LOS CARGOS,
¿DÓNDE SE INTEGRAN PARA SU CONTABILIZACIÓN
(CUENTA CONTABLE, CUENTA CLIENTE)?



Al final del proceso, ¿dónde se contabilizan los Cargos? Siendo una factura o cargo que procede de un cliente, la pregunta no siempre es fácil. Frecuentemente, obliga a dar de alta a un cliente como proveedor. Por supuesto, SAP está en cabeza de lista, con un 62% de las respuestas.

¿Qué módulo de SAP?

FI; SD; Cuenta Contable/Cuenta Cliente; Disputes; ECC; SD o FI depende de la tipología del cargo y de la división de mi empresa a la que pertenezca el cargo; FICO; FI-AR y FI-AP; Se registra como preliminar y una vez OK se contabiliza; SD y AR; TPM de SAP.

Otros ERP. ¿Cuáles?

Navision; Axapta; Baan; CMT; Libra; FICOS AR; Movex; Propio; SBO-AR; AS400; BYNX

Quisimos saber cómo se generan los informes para las reuniones, en general mensuales o frecuentes, con 4 o 5 departamentos implicados. ¿De dónde sacar la información relevante y con qué KPIs?

Empezamos por los informes y métricas. Por supuesto, SAP provee de informes, una vez que la información está allí registrada. Sin embargo, antes de que llegue hay todo un mundo de información pendiente de gestionar.

Esto explica el reparto tan variado de las respuestas y el gran ganador de esta categoría es de lejos el Rey de los Informes: Excel, que reúne información de varias fuentes (27%) o sacando información de SAP (18%).

De SAP, los módulos nombrados son:

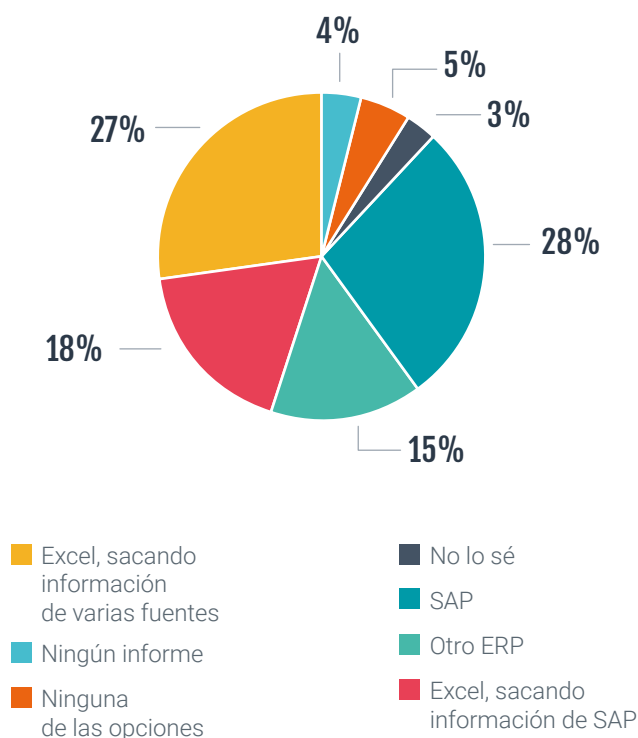
BI; CRM-BW; Disputes; Deuda Cliente; Desarrollo a medida a partir de SAP; FI; FSCM; SD; Tablas a Medida/Analyzer; SD.

Otros ERPs representan el 15%, entre los cuales son nombrados los siguientes:

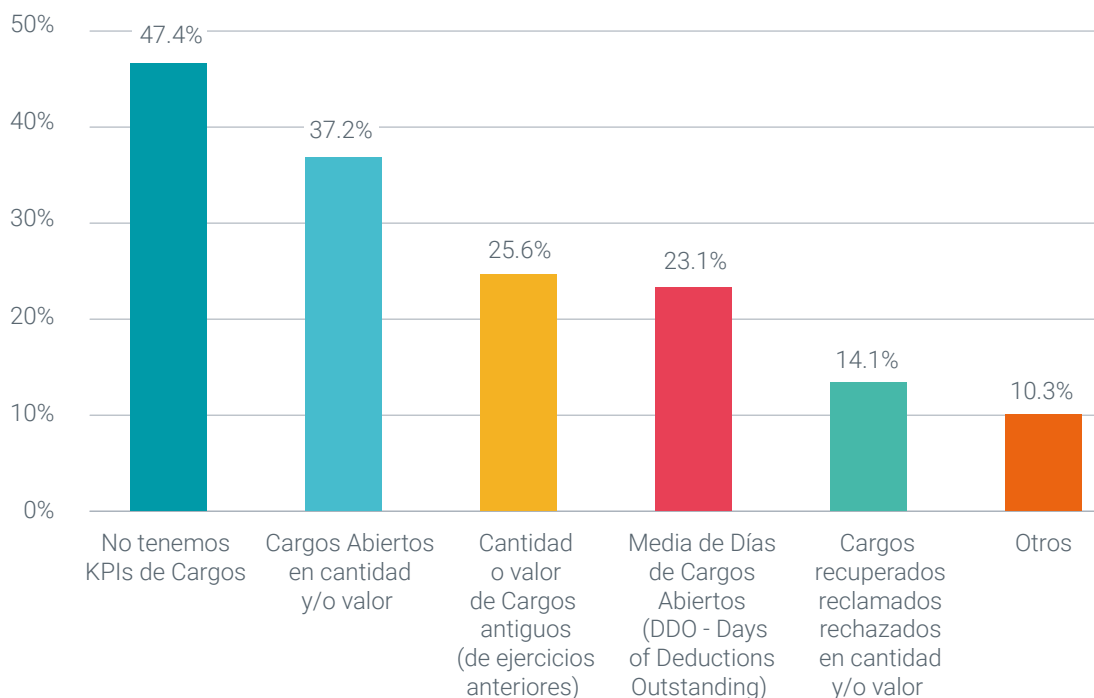
Axapta; Microstrategy; TAS; SIAC; Gestión de devoluciones; Libra-informes; TAS.

Algunos sistemas nombrados incluyen también Esker: "Desde Finanzas (Cuentas a Cobrar) hacemos los informes en base a los Cargos descontados y por eso extraemos la información desde SAP. Desde Customer Service para ver la evolución y tiempo de liquidación se basan en ESKER"

ETAPA DE INFORMES Y MEDICIÓN:
¿PARA OBTENER INFORMES DE ANÁLISIS
DE CARGOS, QUÉ SISTEMA
ES UTILIZADO EN TU EMPRESA?



¿QUÉ KPIS SON UTILIZADOS EN TU EMPRESA PARA MEDIR LA EFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE CARGOS?



Medir para controlar las mermas. Porque los Cargos nos comen el margen. ¿Pero sobre qué criterios? Tener la suficiente visibilidad sobre los Cargos, y la capacidad de generar informes y métricas es una vía de salvación para controlar abusos, ineficiencias y desviaciones operativas.

Llama la atención que casi la mitad de los encuestados (el 47,4%) no tienen KPIS para Cargos.

Para la otra mitad, el KPI más común es el de Cargos Abiertos con un 37,2%, seguido de la Cantidad o Valor de Cargos Antiguos (de ejercicios anteriores) en un 25,6%. El siguiente es la media de Días de Cargos Abiertos, en inglés Days of Deductions Outstanding, con un 23,1%. Los Cargos Recuperados, Reclamados o Rechazados en cantidad o valor representa un KPI utilizado en el 14,1% del tiempo. Otros KPIS mencionados son: Cargos por Incidencias, Plazo de Resolución.



CATEGORIZACIÓN, CUANTIFICACIÓN, TIEMPO DE PROCESO, TIEMPO DE RESOLUCIÓN, NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN

A. Categorización

Quisimos ver si teníamos todos los tipos de Cargos recogidos según las dos grandes categorías: Fuera Factura e Incidencias.

1: Esta es una lista de tipos de Fuera Factura:

- Publicidad (catálogos, folletos, tarjetas fidelización...)
- Aperturas (nuevas tiendas)
- Rappels (por volumen de venta)
- Acciones especiales (en el punto de venta)
- Descuentos logísticos (incidencias previsibles)
- Acuerdos internacionales (acordados a nivel de Sede, repartidos a filiales)
- Cargos procedentes de centrales de compra (Euromadi, IFA, etc.)
- Posicionamiento de producto en la tienda (slotting; product placement)
- Descuentos (previstos) por rotura de stock (según días de retraso)
- Devoluciones acordadas por promoción (Navidad, Primavera, etc.)
- Devoluciones por otros motivos, dentro de los límites de un acuerdo

¿Conoces otros tipos?

Aniversario; Anticipos Financieros; Cabeceras; Calidad concertada; No merchandising; Apoyo gestión; Aportación aniversario; Descuento pronto pago; Cargos administrativos; Gestión financiera; Acuerdos logísticos (descuento pactado); Colaboraciones antes y después de rebajas; Descuentos por pronto pago; Introducción nueva referencia; Penalizaciones; Penalización logística; Nivel de servicio; Administrativos; SAT (portes); SAT (garantía/fuera garantía); Por descarga en plataforma; Por gestión administrativa; Redenciones; Folletos; Cajas de salida; Tarjeta cliente; Descuento financiero, etc.

2. Esta es una lista de tipos de Cargos por errores de gestión o incidencia:

- Diferencia de PRECIO
- Diferencia de CANTIDAD
- Incidencia relativa al PRODUCTO
- Fecha de CADUCIDAD (o relacionado con el ciclo de vida del producto)
- Problemas en la LOGÍSTICA (retrasos, entrega/manipulado, falta de info en la entrega del producto)
- Problemas ADMINISTRATIVOS (errores en la factura y/o otro tipo de documento)
- Errores de NO CUMPLIMIENTO DE CONTRATO (SLA) (Términos y Condiciones no cumplidos)
- DEVOLUCIONES (no pactadas)

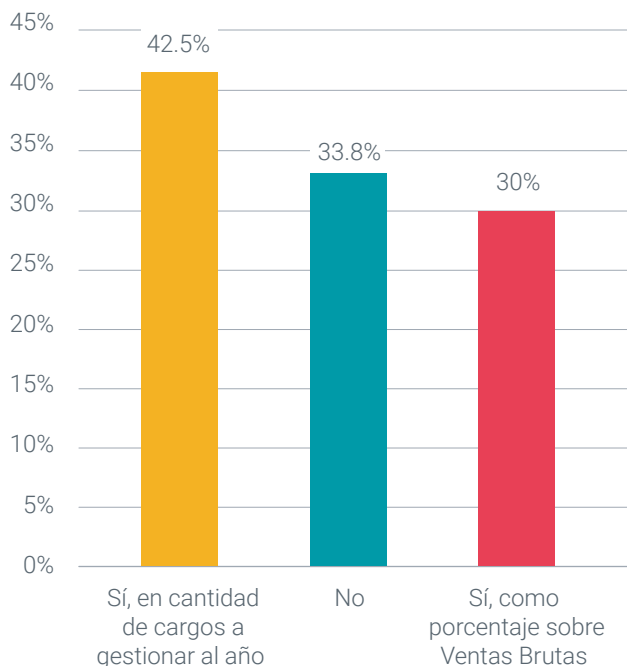
¿Conoces otros tipos?

Calidad; Descargas y penalizaciones; Descuento por pérdida de margen commercial; Destrucción de mercancía; Error en el etiquetado; Nivel de servicio; Problemas de calidad de producto; Problemas de datos en EDI; Servicio web; Analíticas; Punto verde; Preaviso; Albarán no sellado o falta de identificación.

B. Cuantificación

El saber cuantificar los Cargos por tipo da una idea de la visibilidad que tienen los departamentos sobre el proceso de gestión de las Facturas de Cargo. Por eso, nos pareció interesante sondear el nivel de conocimiento sobre el volumen y/o valor de los Cargos totales recibidos.

¿CONOCES LA CANTIDAD DE CARGOS QUE TU EMPRESA RECIBE AL AÑO, EN VALOR Y/O EN CANTIDAD?



El desconocimiento por parte del 33,8% de los encuestados llama la atención. Sin embargo, se puede explicar por la vista parcial que recibe cada persona sobre el proceso de Cargos, y también por la dificultad que padecen las empresas para cuantificarlos.

En particular, porque la comparativa de volúmenes no siempre se realiza contra el mismo concepto. Por ejemplo, los Cargos pueden ser un porcentaje sobre Ventas Brutas, pero también sobre Ventas Netas, sabiendo que en las empresas fabricantes de productos de gran consumo, éstas pueden tener hasta 3 tipos.

Cerca del 70% afirman ser capaces de cuantificar de los Cargos, en porcentaje (un 30%) o en cantidad (indicando un conocimiento más preciso, con un 42,5%).

Observando las respuestas afirmativas por porcentaje sobre Ventas Brutas, tenemos unos valores muy dispares: entre el 1% y el 40%, con una media del 16%:

1%; 1,5%; 7%; 8%; 9%; 10%; 11%; 12%; 20%; 23%; 25%; 26%; 30%; 35%; 40%

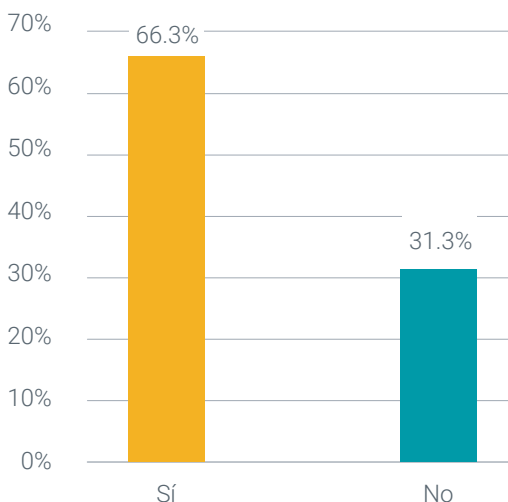
Las respuestas sobre cuánto representan al año los Cargos en cantidad van desde 1.000 hasta 200.000 Cargos al año:

1000; +/- 1.200; 1.300; 1.400; 2.000 apróx; 3.000; 3.500; 3.600; 4.000; 5.400; 6.000; 7.700; 8.000; 9.000; entre 12.000 y 15.000; 18.000; 19.000; 20.000; 22.743; 24.000; 25.000; 52.000; 100.000; 200.000.

El porcentaje anterior de desconocimiento de la cantidad o valor de los Cargos es coherente con el de esta pregunta.

En este punto, preguntamos a los encuestados si podían diferenciar entre Cargos Previstos (principalmente porque están pre-establecidos en Acuerdos Comerciales con el cliente), y Cargos por Incidencias (Cargos no Previstos) y que nos dieran un valor. Entre los datos obtenidos destacan una mayor cantidad de Fuera Factura (los "previstos") que Incidencias, en una proporción media de 80%-20%. Pero en varias ocasiones, las Incidencias son muy superiores a los Cargos Previstos. Veamos las respuestas agrupadas y ordenadas de mayor proporción Fuera Factura/Incidencia, a menos:

¿PUEDES COMPARAR LA CANTIDAD O VALOR DE LOS FUERA FACTURA, CON LOS CARGOS POR INCIDENCIAS?



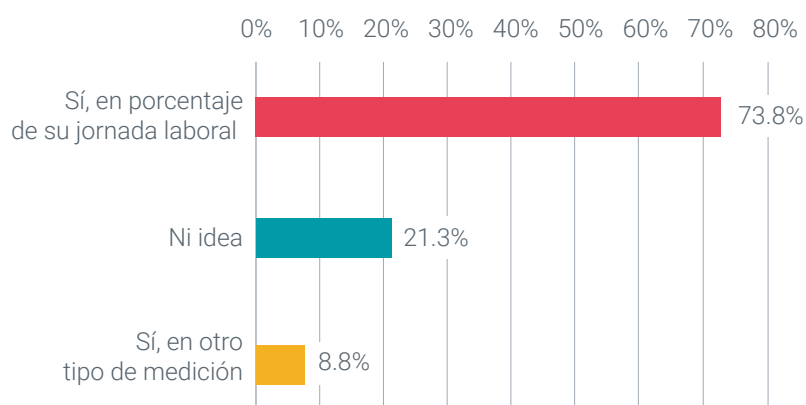
Fuera Factura/ Incidencias en %	Número de respuestas
95- 5	2
92- 8	1
90- 10	5
85-15	9
80- 20	5
75 - 25	4
70- 30	8
61- 39	1
60 -40	2
50 -50	2
40- 60	2
30- 70	1
20- 80	2
17 - 83	1
10- 90	1
5- 95	1

La media se sitúa entorno al 80% Cargos previstos/20% incidencias. El problema es que este 20% representa el 80% del tiempo del personal para gestionar esos Cargos imprevistos.

c. Tiempo de proceso

Si el porcentaje de desconocimiento sobre volumen y/o valor de los Cargos es alto, también lo es el tiempo empleado en su gestión administrativa. Aún así, las respuestas en porcentaje indican que el tiempo empleado es alto, llegando a tener, las empresas más grandes, un departamento de personas dedicadas a este proceso.

¿CONOCES EL TIEMPO QUE TU PERSONAL ADMINISTRATIVO DEDICA A GESTIONAR LOS CARGOS?



Veamos el porcentaje del tiempo de personal administrativo dedicado a la gestión de Cargos.

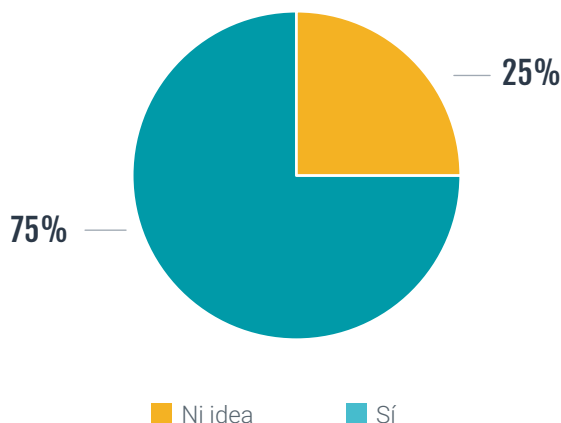
De media hemos calculado que se emplea un 38% del tiempo del personal administrativo

Sí, en porcentaje de su jornada laboral (por favor, dime cuál)	Valor
4 personas al 100%	2
2 personas al 100%	3
1 pax admon + 2 pax logística	1
99%	1
Personal ad-hoc	1
6 horas al día	1
6 horas semanales	1
95%	1
Prox. 3 h. de su jornada diaria	1
Dos horas al día	1
85%	1
70%	5
60%	5
50%	9
45%	1
40%	2
30%	8
25%	3
20%	4
15%	2
10%-20%	1
10%	6
5%	1
4%	1
2%	1
0,5%	1

D. Plazo medio de resolución

Profundizando en el conocimiento del proceso de Cargos, preguntamos sobre el tiempo medio para resolver un Cargo, desde su captura hasta su resolución. Las respuestas son dispares.

¿CONOCES EL PLAZO MEDIO QUE TARDA EN RESOLVERSE UN CARGO, DESDE SU CAPTURA HASTA SU VALIDACIÓN Y CONTABILIZACIÓN?



De nuevo destaca la dificultad para conocer la realidad en el proceso de gestión de los Cargos. Una cuarta parte de las personas encuestadas ignoran la respuesta.

Del 75% de las personas que dicen conocer el tiempo empleado en la resolución de los Cargos, desde su recepción hasta su resolución, las respuestas se sitúan entre unos minutos para los Cargos procedentes, previstos en los Acuerdos Comerciales, y los 6 meses para las incidencias.

De media, nuestros cálculos revelan que los Cargos tardan 30 días en ser gestionados y resueltos, entre los que son procedentes y los que no.

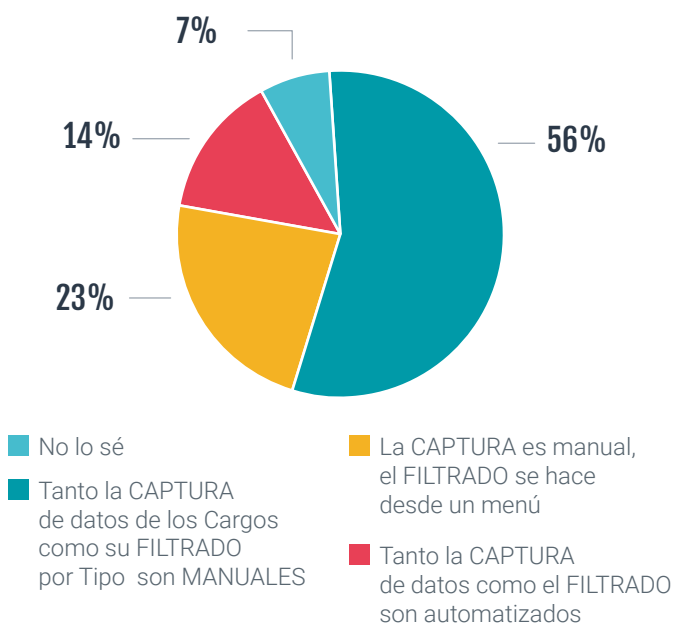
Cuánto tiempo:	Número de respuestas
a) Inmediato b) 30/60 días	1
Si todo es correcto - 4 minutos	1
5 min	2
20 minutos	1
1 día	1
2 días aprox	3
2-3 días	2
3 días	6
4 días	1
5 días aprox.	3
7 días	1
7,5 días	1
10 días	1
15 días	1
2/3 semanas	1
20 días	1
29 días	1
30 días	9
31-60 días	1
55 días	1
60 días	4
90 días	3
180 días	2

Otras respuestas:	
Depende de la tipología	1
Depende de si es un fuera de factura, una incidencia o una invención del cliente	1
Depende del motivo del cargo	1
Desde la captura a la contabilización puede ser un día, hasta su validación pueden pasar semanas	1
Días	1
En el 99% son Cargos procedentes	1
Es difícil cuantificar por distintos y varios factores	1
Si el cargo está en T&C menos de un día; si es una incidencia comercial en torno a una semana y si es logística se puede extender hasta dos/tres semanas	1
VARIAS SEMANAS	1

E. Nivel de automatización

Llegados a este punto, considerando la problemática que representa la gestión de los Cargos en cuanto a su volumen en las empresas encuestadas, y en tiempo de gestión además de su coste y repercusión en el margen, quisimos preguntar por el nivel de automatización. Queda claro que las empresas están equipadas, en un alto porcentaje, con sistemas informáticos pero sorprende el alto nivel de gestión manual.

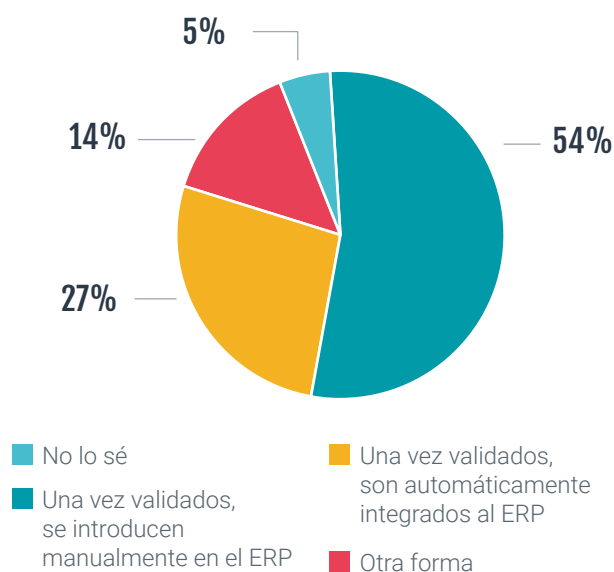
¿EN QUÉ MEDIDA ES EL PROCESO DE CAPTURA Y CATEGORIZACIÓN O FILTRADO DE CARGOS, UN PROCESO MANUAL EN TU EMPRESA?



El porcentaje de gestión manual es del 56% para la captura y el filtrado de los Cargos. El 23% de los profesionales encuestados afirma que la captura es manual, pero que el filtrado se realiza gracias a un menú pre-configurado en una aplicación. Solo un 14% dice que esta etapa es automatizada gracias a una aplicación o sistema, entre los cuales nombran los siguientes:

Esker (6); EDI-Web y manual; EDI (2); Programa TTM propio; Mixta manual y automatizada; Aplicación SAP/Xtel.

¿EN QUÉ MEDIDA ES EL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN (INTEGRACIÓN EN EL ERP) DE CARGOS, UN PROCESO MANUAL EN TU EMPRESA?



Tras la captura, categorización y validación, viene la introducción de los datos en el ERP, y en el 54% de los casos este paso es manual, el 27% afirma que es una etapa automática y el 14% dice hacerlo de otra forma. Citamos las respuestas de ese 14%, aunque vemos que muchas están relacionadas con la gestión manual:

En mi empresa se hace de la forma siguiente:

- Automatizado sólo para FF y resto manual.
- Cuando el cliente lo descuenta del pago.
- En proceso manual, de momento.
- Los Cargos se introducen en el momento del pago en el que se lo descuentan manualmente.
- Mixta manual y automática.
- Mixto (Edi, OCR, Manuales)
- Se registran en el aplicativo de Cargos, validando en ese momento contra la plantilla comercial.
- Todos se integran en el aplicativo de Cargos y se realiza seguimiento (previa contabilización).
- Una vez descontado el Cargo por el cliente se introduce a mano en la cuenta del cliente y una vez validado se abona.
- Los Cargos se introducen antes de ser validados, ya que el cliente se los ha descontado.
- Se contabilizan como incidencia en la cuenta de clientes, cuando lo descuentan del pago y en los casos de acuerdos (marketing, etc) mediante la plataforma de Esker.

COMENTARIOS

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

Hay Cargos excesivos.

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.

CONCLUSIONES

Este estudio revela la importancia que ocupan los Cargos de Clientes en la gestión de las empresas fabricantes de Gran Consumo en España. Para su recepción, gestión, validación, resolución y control, involucran a al menos 5 departamentos, mucho tiempo del personal administrativo dedicado a su seguimiento, con el coste asociado y, a veces, sin la visibilidad y el control deseados.

La cantidad de Cargos recibidos a lo largo del año depende de algunos factores como la relación del fabricante con sus clientes, el nivel de automatización y herramientas de control con las que cuenta la empresa, la eficiencia conseguida en los procesos organizativos y la voluntad por parte de la dirección general, de poner freno a esta práctica que a veces se vuelve abusiva por parte del retailer.

Medir y controlar la cantidad y valor de los Cargos es necesario para preservar el margen financiero, de igual manera que lo son los demás procesos incluidos en el ciclo de venta.

Para un proceso tan complejo como éste, que se define por la existencia o no de una factura procedente del cliente y, en todos los casos, por una falta de cobro que preocupa, en primera instancia, a los departamentos de Cuentas a Cobrar, Esker desarrolla soluciones tecnológicas útiles y de fácil adopción.

En este proceso concreto, la solución de Esker se centra en la automatización de las acciones de base, como pueden ser la captura y categorización, la validación por flujo electrónico en función de las categorías definidas y la puesta a disposición para una resolución que responde a las prácticas propias de cada empresa y que se resume de forma general en la generación de una factura rectificativa o una reclamación del cargo injustificado. Los pasos siguientes son del dominio del registro en el ERP con el apunte contable en la cuenta del cliente, la anulación de las provisiones y la tributación del IVA correspondiente a las facturas.

Esker pretende aportar a las empresas la capacidad de identificar y controlar todos los Cargos para poder minimizar la pérdida de margen. La visibilidad otorgada por las métricas y gráficas en la página de inicio de Esker permite una gestión en tiempo real para que los Cargos sean resueltos en un tiempo record.

Agradecemos la colaboración de todos los profesionales que han permitido realizar este informe respondiendo a la encuesta, y por el asesoramiento de Jean-Marie Benaroya, Senior Advisor, experto en gran consumo y distribución. Esta encuesta nos ha permitido complementar las entrevistas realizadas a lo largo de estos últimos dos años y construir el estudio de mercado, un informe completo con consejos prácticos que se puede obtener en www.esker.es/Cargos, o bien contactando con Esker:

Coralie Marty Buisán
Email: coralie.marty@esker.es

Empresas colaboradoras que han participado en la encuesta y han aceptado ser nombradas en el informe:

Procter & Gamble; Danone; Productos Florida; Aguas Danone; Chocolates Lacasa; Schweppes; Calvo Distribución Alimentaria; Grupo Bel; 20th Century Fox; Frit Ravich; Pastas Gallo; Lindt&Sprüngli; Reckitt Benckiser; Ferrero; Grupo Ferrol; Gallina Blanca; Arla Foods; Bonduelle Ibérica; CAPSA; Coty; Spectrum Brands; Mantequerías Arias; Skechers USA Iberia; Adveo.

Madrid, Febrero de 2019.



¡Síguenos!

