

RETOS Y SOLUCIONES PARA UNA GESTIÓN SOSTENIBLE DE LAS FINANZAS OPERATIVAS

GESTIÓN DIGITAL DE 4 PROCESOS CLAVES
QUE MEJORA EL MARGEN Y EL *CASH*



TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	Página 3
Gestión sostenible de las finanzas operativas	Página 4
01 Proceso de Gestión de Pedidos (ciclo Order-to-Cash)	Página 7
02 Proceso de Gestión de Cuentas por Cobrar (ciclo Order-to-Cash)	Página 9
03 Proceso de Gestión de Cargos de Clientes (ciclo Order-to-Cash)	Página 11
04 Proceso de Gestión de Cuentas por Pagar (ciclo Purchase-to-Pay)	Página 13
Conclusión.....	Página 15
Sobre Esker	Página 17

INTRODUCCIÓN

La gestión sostenible de una empresa tiene como objetivo crear valor para los grupos de interés. Una empresa con valor es atractiva para sus stakeholders. Los accionistas y comunidad financiera invierten en ella. Los clientes compran. Los proveedores sellan alianzas estratégicas con ella. Se cuida el bienestar de los empleados. Tiene reputación: los medios de comunicación y la sociedad reconocen su aportación.

Esa gestión sostenible comienza por obtener beneficios; es más: por tener un gran potencial de beneficios. La primera responsabilidad empresarial es obtener rentabilidad de la gestión de los recursos financieros invertidos en ella. Por ello, la gestión del director financiero y su equipo estarán siempre en el núcleo de una gestión sostenible.

Para lograrlo, es clave que las finanzas operativas se enfoquen en la gestión eficiente del margen y de la liquidez -especialmente en su aspecto central: el cash management-. Aumentar la liquidez permite concentrar esfuerzos en mejorar la rentabilidad del negocio, dirigiéndolos no tanto a mejorar la cifra de ventas sino el margen de los productos y servicios.

En este documento presentamos los principales problemas que un director financiero encuentra para optimizar esos dos aspectos en los procesos operativos clave y por qué la digitalización es la gran aliada para resolverlos.



GESTIÓN SOSTENIBLE DE LAS FINANZAS OPERATIVAS

1. UNA GESTIÓN EFICIENTE DE LAS FINANZAS OPERATIVAS GENERA VERDADERO VALOR, PUES PERMITE:



Tomar decisiones apoyadas en información relevante que incrementen el beneficio y el valor de la empresa.



Analizar indicadores clave (*Key Performance Indicators* - KPIs) para comprobar que las acciones tomadas alcanzan los resultados esperados.



Evaluar las necesidades de inversión en activos circulantes.



Optimizar la financiación del circulante de forma que no se produzcan desequilibrios de tesorería en el ciclo operativo.



Gestionar eficientemente la liquidez.

2. EXISTEN DOS ASPECTOS CLAVE EN LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS OPERACIONES ORDINARIAS DE LA EMPRESA:

2.1. La gestión eficiente de la rentabilidad neta mediante el seguimiento del margen de beneficio.

El director financiero analiza periódicamente las cifras de la cuenta de resultados. Por ejemplo, importe neto de la cifra de negocio, principales gastos operativos (OPEX - Operational Expenditures), la estructura de costes, etc., comparándolas con las previsiones de ingresos y gastos (fijos y variables-estimados como un % de las ventas-).

Con ello, calcula el margen de beneficio (ratio que indica la rentabilidad neta por euro) y hace un seguimiento periódico de su evolución:

- Si se mantiene en los valores previstos y analiza si se puede incrementar.
- Si disminuye de forma que solo cubre los gastos asociados a las operaciones pero no los gastos de estructura.
- Si se deteriora hasta alcanzar un valor negativo que provoca pérdidas.

$$\% \text{ MARGEN DE BENEFICIO} = \frac{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}^*}{\text{IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIO}}$$

** Ingresos por ventas (importe neto de la cifra de negocio) - gastos asociados a las operaciones de compras, producción y distribución (costes directos imputables a los productos/servicios más la parte que razonablemente corresponda de los costes indirectos soportados en la producción)*

2.2. La gestión eficiente del flujo de caja operativo.

El flujo de caja operativo revela cuánto efectivo generan la cuenta de resultados y el balance por aumento de deuda o disminución del activo.

La planificación de tesorería parte de un presupuesto operativo o de explotación que recoge la previsión inicial de flujos de caja (cobros y pagos) para un periodo determinado en función de:

- La previsión de ingresos y gastos.
- La previsión de movimientos de activos y pasivos circulantes (existencias, clientes y proveedores).
- Otros movimientos que no se refieren al ciclo operativo, como los referentes al IVA o a Organismos de la Seguridad Social.

La revisión periódica del presupuesto operativo inicial arroja nuevas versiones, que recogen los importes realizados en periodos anteriores y las nuevas previsiones de flujos de caja para periodos futuros.

Cada presupuesto permite determinar cuáles son las necesidades de liquidez en el periodo fijado y gestionar la obtención de esos fondos mediante financiación propia o ajena. Si las necesidades de financiación del circulante tuvieran un carácter urgente en el corto plazo, conviene reforzarlas con financiación a medio/largo plazo.

**VEAMOS EN LAS
PRÓXIMAS PÁGINAS
CÓMO GESTIONAR
EFICIENTEMENTE
EL MARGEN Y EL CASH
EN LOS PROCESOS
OPERATIVOS CLAVES.
Y POR QUÉ
LA DIGITALIZACIÓN
LO HACE POSIBLE**



01

PROCESO DE GESTIÓN DE PEDIDOS (CICLO ORDER-TO-CASH)

El director financiero trabajará en colaboración con:

- El responsable del Departamento de Servicio al Cliente y Logística



PRINCIPALES PROBLEMAS PARA EL DIRECTOR FINANCIERO

1. **Ineficiencias en el procesamiento de los pedidos y el servicio al cliente** que disminuyen la productividad y aumentan los costes.
2. **Ineficiencias en el proceso de gestión de incidencias y reclamaciones de los clientes**, que disminuyen la productividad e incrementan los costes. Aumento de los costes directos de logística y devoluciones, que impactan negativamente en el margen.



LA SOLUCIÓN PASA POR DIGITALIZAR LA GESTIÓN DE PEDIDOS

La digitalización de la gestión de pedidos aporta al proceso, agilidad, precisión y flexibilidad. Permite completa visibilidad y conocimiento del rendimiento del proceso gracias a un portal web al que acceden los clientes, donde también pueden gestionar las incidencias y reclamaciones.

- **Aumenta la productividad y el ahorro.** El tiempo de dedicación a tareas manuales y los costes administrativos se minimizan cuando se automatiza la introducción de datos y se eliminan cuellos de botella en la gestión (p.ej., envíos incorrectos o pérdidas de pedidos recuperables desde el portal de cliente). También se reducen costes como las contrataciones temporales por picos de trabajo, gastos de papel, impresión, etc. Aumenta la motivación del equipo de back office.
- **Se reducen los envíos fuera de plazo y mejora el cumplimiento de los SLAs**, evitando posibles disputas e impagos y costes de devoluciones u otras penalizaciones de los clientes. Se pueden identificar automáticamente áreas de necesidad y ver si se cumple el inventario disponible para despachar pedidos (ATP), y otros aspectos que requieran aplicar alguna acción correctiva. Mejora la satisfacción del cliente.
- **El responsable del Servicio al Cliente (CSR) trabaja con más eficiencia**, pues se facilita la generación de informes para monitorizar y medir el rendimiento, asignar recursos y establecer recompensas.

02

PROCESO DE GESTIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (CICLO ORDER-TO-CASH)

El director financiero trabajará en colaboración con:

- Director del Departamento Comercial / Ventas&Marketing
- *Credit manager*
- Responsable de Tesorería



PRINCIPALES PROBLEMAS PARA EL DIRECTOR FINANCIERO

1. **Ineficiencias en la gestión del crédito a clientes**, que aumentan el riesgo y, por tanto, la dotación de provisiones de créditos incobrables, y disminuyen el resultado.
2. **Errores o falta de actualización de los datos de ventas** que pueden restar fiabilidad a las previsiones de ventas del director del Departamento Comercial y a las cuentas de resultados previsionales de la planificación financiera.
3. **Ineficiencias en el proceso de facturación-envío a clientes** que aumentan el DSO (*Days Sales Outstanding*) y los costes, y dificultan alcanzar el flujo de caja óptimo.



LA SOLUCIÓN PASA POR DIGITALIZAR LA GESTIÓN DE FACTURAS Y CUENTAS POR COBRAR

La digitalización de la gestión de facturas y cobros aporta al proceso, agilidad, precisión, flexibilidad y completa visibilidad del estado de las cuentas de clientes, procesos y rendimiento. Se complementa con una solución digital para simplificar asignación o conciliación de los cobros. A través de un portal web se puede controlar el estado de las facturas y, por lo tanto, el flujo de caja en tiempo real y disponer de cuadros de mando e informes personalizables. También, los clientes ven el estado de sus facturas, hacen reclamaciones y pueden pagar online.

- **El análisis de los datos mejora el conocimiento de los clientes y de su comportamiento de pago.** Permite analizar su solvencia para conocer el riesgo, así como segmentar a los clientes para personalizar las acciones de cobro según los diferentes perfiles.
- **Aumenta la productividad y el ahorro.** El tiempo de dedicación a tareas manuales, los costes de papel, impresión y otros costes administrativos se minimizan cuando se automatiza íntegramente: el envío de facturas y los cambios y reenvíos de las mismas, la tarea de adjuntar la documentación relacionada con cada una, los cobros, la conciliación de las cuentas de clientes con los ingresos o *cash allocation*, etc.
- **El sistema asegura la eficiencia en la entrega de facturas** -primera etapa del proceso de cobro- según los requisitos del cliente, la conformidad legal de las facturas en cualquier país y su presentación en portales como FACe o sus equivalentes en otros países.
- **A través de un portal web se ofrecen a los clientes, diferentes medios online de autopago y la posibilidad de gestionar descuentos.** Esto facilita el cobro a vencimiento y generar flujo de caja.
- **El *credit manager* trabaja con más eficiencia**, pues se facilita la visibilidad y la generación de informes para monitorizar y medir el rendimiento. Así puede gestionar las Cuentas por Cobrar como una inversión productiva que debe aportar rentabilidad a la empresa: disminuir costes, reducir el DSO y las necesidades operativas de fondos, y, por lo tanto, los costes financieros de la deuda a corto plazo y las provisiones por incobrables.
- **El director financiero y el responsable de tesorería pueden hacer revisiones de efectivo ágiles y realistas y actualizar con frecuencia las previsiones de flujo de caja:** p.j., revisiones semanales de la variación del flujo de caja, determinando si la causa es coyuntural o permanente, y *rolling forecasts* trimestrales.

03

PROCESO DE GESTIÓN DE CARGOS DE CLIENTES (CASO ESPECIAL EN EL CICLO ORDER-TO-CASH)

La gestión de los Cargos fuera factura o por incidencias son un caso especial dentro del ciclo Order-to-Cash. Aunque la resolución y contabilización de los Cargos se hace desde el Departamento Financiero, para gestionar las reclamaciones el director financiero trabajará en colaboración con:

- Director del Departamento de Servicio al Cliente (Back-Office)
- Director del Departamento Comercial



PRINCIPALES PROBLEMAS PARA EL DIRECTOR FINANCIERO

- 1. Los Cargos y Atípicos degradan las tarifas de los acuerdos comerciales.** Suponen un 20-25% de merma sobre el precio neto de facturación del fabricante¹. Esos ingresos que se dejan de percibir por “no hacerse cargo de los Cargos”, suponen un verdadero coste de oportunidad.
- 2. La complejidad de la gestión de los Cargos genera costes** por bloqueos en la entrega de mercancías, costes adicionales de logística, etc. que disminuyen el margen.
- 3. Esa complejidad también conlleva:**
 - Alto coste en dedicación de tiempo de los equipos de auditoría de cuentas y del personal administrativo (hasta un 30 a 40%)¹.
 - Necesidad de ajustar las comisiones comerciales.
 - Falta de agilidad en la contabilización e información poco transparente. Hasta que se identifican los Cargos y se hace el cuadro contable de todas las facturas, se genera un exceso de apuntes en las cuentas de los clientes que penalizan la transparencia de la información del saldo, riesgo, deuda vencida etc., y no se puede recuperar el IVA soportado. Todo esto también dificulta el trabajo de los auditores.
 - Las provisiones de deuda se dotan o cancelan en función del éxito de la reclamación. Además, el 20% son Cargos por incidencias, que no se provisionan y se imputan como pérdida en la cuenta de resultados.
- 4. Se descuadran las provisiones de tesorería,** pues los clientes se descuentan más de lo esperado. Se empeora el DSO.



LA SOLUCIÓN PASA POR DIGITALIZAR LA GESTIÓN DE CARGOS DE CLIENTES

Una solución digital específica para gestionar los Cargos permite aumentar la visibilidad del proceso y los Cargos pendientes, y acelerar las etapas de categorización, workflow de consulta y validación, conciliación con acuerdos, asignación al centro de coste correcto, etc. Se ofrece un portal web como punto de gestión de los Cargos accesible a todos los departamentos potencialmente involucrados.

- **Aumenta la productividad y el ahorro** porque se optimizan recursos, además de controlar otros gastos, lo que ayuda a proteger el margen.
- **La resolución ágil de los Cargos permite su rápida y sencilla contabilización.** Si el cliente se descuenta los Cargos del pago, quedan partidas abiertas pendientes de cancelar. En cuanto se contabiliza el Cargo por servicios, se reduce la deuda vencida y la provisión de insolvencia. Además, permite deducir el IVA soportado según las exigencias del SII y mejora el flujo de caja.
- **Mejoran las previsiones:** una vez recibido y clasificado el cargo, se informa al sistema contable permitiendo a este departamento tener constancia de esos gastos futuros e incluirlos en las previsiones antes, incluso, de la validación y aprobación de su pago.
- **El director financiero tiene la visibilidad deseada sobre los Cargos** y puede cotejar información procedente de distintas fuentes, dándole la capacidad de evaluar la pérdida potencial que representan, de forma global y por cliente o canal de venta.

1 Datos del estudio "Cargos de Clientes. Identificación, Resolución. Prácticas más comunes en las empresas españolas", Esker Ibérica - Febrero 2019.

04 PROCESO DE GESTIÓN DE CUENTAS POR PAGAR (CICLO PURCHASE-TO-PAY)

El director financiero trabajará en colaboración con:

- Director del Departamento de Compras
- Gestor de la cadena de suministro



PRINCIPALES PROBLEMAS PARA EL DIRECTOR FINANCIERO

Ineficiencias en el proceso de planificación y adquisición de materiales que pueden provocar problemas de abastecimiento y, por tanto, asumir sobrecostes al intentar garantizar el servicio a los clientes.

Falta de control presupuestario:

- Solicitudes de compra de bienes y servicios que están fuera de presupuesto.
- Faltas de control de los gastos indirectos.
- Ineficiencias en los sistemas de pedido y gestión de las facturas de proveedores desde su recepción hasta el pago, que generan faltas de productividad y costes.

Errores en la gestión de los proveedores que provocan ineficiencias en la gestión del efectivo:

- Realizar pagos anticipados no planificados ni controlados por la empresa
- No aprovechar oportunidades de descuentos por pronto pago para rentabilizar el efectivo excedente o para fortalecer financieramente a los proveedores.



LA SOLUCIÓN PASA POR DIGITALIZAR LAS COMPRAS Y LAS CUENTAS POR PAGAR

La digitalización de la gestión de Compras y Cuentas por Pagar aporta al proceso, agilidad, precisión, completa transparencia del gasto y visibilidad de los procesos. Permite mejorar la eficiencia y reducir los costes de suministro de bienes y servicios. Se dispone de un portal web de auto-servicio para el proveedor, en el que se ofrecen cuadros de mando e informes personalizables para el seguimiento de estos procesos.

- **Los sistemas de pedido electrónico mejoran la productividad**, permitiendo a todos los solicitantes en la empresa (diferentes departamentos y tipos de usuarios) hacer sus solicitudes a partir de un catálogo de productos y servicios homologados y en los plazos requeridos, de modo que las compras estén alineadas con las políticas de la compañía.
- **La automatización facilita la formulación de las solicitudes de compra de bienes y servicios, y reduce significativamente el tiempo de aprobación.** Todas las solicitudes de gasto se comparan con el presupuesto acordado de cada centro de costes, permitiendo un control y seguimiento del presupuesto en tiempo real.
- **La gestión de los gastos indirectos**, que generalmente no se registran dentro del sistema ERP, **se mejora** y se controla también a nivel presupuestario.
- **Eficiente gestión de las facturas de proveedores** gracias a la confrontación automática de las facturas con el número de pedido aprobado y con la documentación correspondiente. Se agiliza y facilita la aprobación del pago, lo que permite aprovechar mejor los descuentos por pronto pago.
- **El director de Compras y el director financiero pueden seguir las transacciones** –desde la petición hasta la recepción del producto o servicio- **de forma centralizada**, lo que permite un total reporte de solicitudes, bienes adquiridos, pedidos procesados y pagos realizados. Una mejor visibilidad del gasto se traduce en una contabilidad más precisa, pagos a tiempo y mejores relaciones con los proveedores. Los cuadros de mando e informes permiten monitorizar el rendimiento de los procesos y mejorar la eficiencia de la gestión del efectivo, acelerar el cierre financiero y reducir el riesgo de fraude.

CONCLUSIÓN

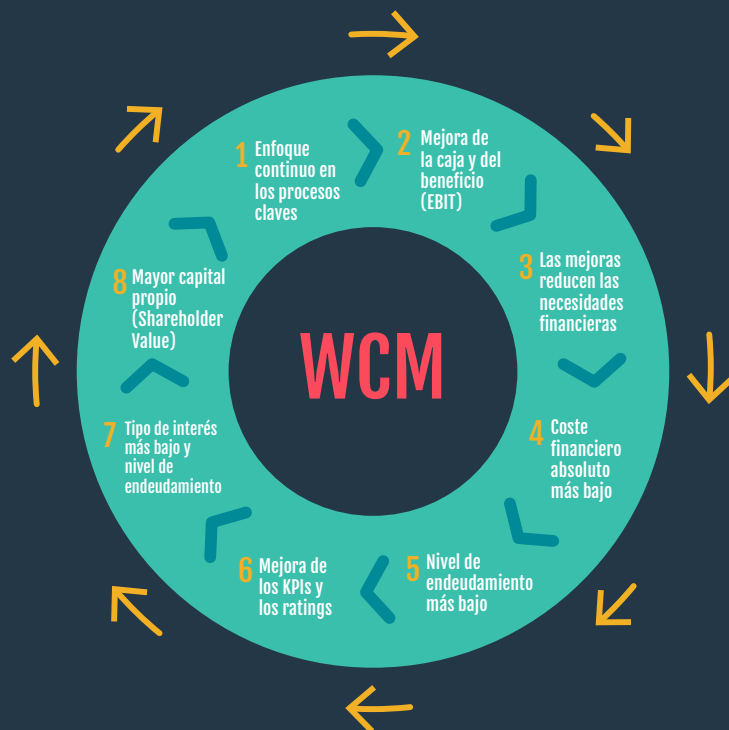
La creación de valor empresarial comienza por mejorar la rentabilidad de los recursos financieros. Una gestión sostenible de la actividad ordinaria de la empresa se apoya en:

1. La buena gestión del margen, señal de eficiencia operativa, apoyada por una buena gestión de la rotación en las ventas, señal de eficiencia en la gestión de la inversión en sus activos comerciales (clientes e inventarios). Esta gestión determina la rentabilidad económica.
2. Una eficiente gestión de la liquidez y control del cash para optimizar la financiación que permita mantener el nivel necesario de existencias, el crédito que se desee otorgar a los clientes y las facilidades que concedan los proveedores.

Además de utilizar fondos propios, a la empresa le interesa endeudarse para poder financiar nuevas inversiones que le permitan multiplicar su rentabilidad, siempre que:

- La rentabilidad económica obtenida sea mayor que el coste de la financiación de la deuda.
- El riesgo financiero sea adecuado. El nivel de endeudamiento debe estar dentro de unos límites asumibles, ya que implica una disminución de la autonomía financiera.

Con la eficiente gestión del fondo de maniobra o working capital se produce un círculo virtuoso que apoya al equipo de Ventas en el incremento del beneficio económico, mejora la autonomía financiera y reduce el coste de la deuda, aumentando el valor empresarial y permitiendo un crecimiento sostenible.



Fuente: ICV International Work Group

La digitalización permite una visión de conjunto clara y precisa de la gestión de los procesos claves, y lograr esa optimización financiera. Al aportar funcionalidades de reporting y previsión, las decisiones se pueden basar en información precisa y relevante y se puede optimizar la gestión de los recursos desde un punto de vista estratégico y atraer a los inversores con datos contundentes.

SOBRE ESKER

LÍDER EN SOFTWARE DE AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS IMPULSADOS POR IA

En Esker nos enorgullece ofrecer soluciones de automatización basadas en la nube diseñadas específicamente para ayudar a los departamentos en la gestión de los procesos operativos clave. Compañías de todos los tamaños e industrias utilizan las soluciones de Esker para llevar valor añadido a los procesos de negocio como la gestión de Pedidos, Digitalización de Facturas de Clientes, Cuentas por Cobrar, Gestión de Cobros, Gestión de Cargos de Clientes, Compras, Cuentas por Pagar y más.

Utilizado por más de 11.000 empresas en todo el mundo, Esker trabaja en América del Norte, América Latina y Europa y Asia Pacífico. Su sede mundial está en Lyon, Francia, y la sede estadounidense en Madison, Wisconsin.





©2020 Esker S.A. Reservados todos los derechos. Esker y el logotipo de Esker son marcas registradas de Esker S.A. en los Estados Unidos y en otros países.
Todas las demás marcas registradas son propiedad de sus respectivos propietarios.