

Acuerdos
Rappels **Innovación** Cobros
Redenciones Redenciones Riesgo cloud SII
Retail Rappels Riesgo Tecnología Rappels Tecnología
Cobros Descuentos Ideas Cobros Cloud Cobros Retail Cobros
SII Relación Tecnología Ideas Cobros Cloud Consumo Acuerdos
Abonos Fuera Factura IVA Riesgo Fabricantes Abonos
Rappels ESKER Previsión **CARGOS** Innovación
Descuentos Rappels Tecnología Cobros
Rappels Cloud **Visibilidad** IVA de Clientes Cloud Relación Ideas
Ideas Tecnología ESKER Retail Ideas Debate
Cobros Cloud Reclamaciones SII Rectificativa Relación
Acuerdos Ideas SII Ideas IVA ESKER Visibilidad
SII Debate Visibilidad Cobros SII Abonos Acuerdos
Cargos IVA Riesgo SII Consumo Cobros
Abonos Visibilidad Redenciones SII
Transacción Fabricantes

CARGOS, UNA VERDAD INCÓMODA

Dos eventos, un estudio



Resumen de los eventos celebrados en Barcelona el 24 y en Madrid el 25 del mes de abril de 2019. Más de 100 participantes, un gurú, 7 panelistas, un caso real, varias ideas nuevas, muchas experiencias y anécdotas compartidas, unas ganas de seguir celebrando reuniones para encontrar soluciones a un mal común, un proceso que necesita encontrar un modus operandi para limitar sus efectos negativos en las cuentas de las empresas fabricantes de gran consumo.



AGENDA

1-Participantes y Agenda

2-Introducción

3-Presentación resultados estudio

4-Panel expertos

5-La solución de Esker

6-Casos reales. CAPSA

7-Resumen y conclusiones

PARTICIPANTES y agenda

A las 10:00h de la mañana empezaba la jornada y Coralie Marty, directora de Marketing de Esker Ibérica, iniciaba la sesión con una presentación de Jean-Marie Benaroya, experto en Gran consumo, coautor del estudio y auditoría realizada por Esker y que actuaría de conductor de la jornada junto con Coralie. A continuación, presentó a todo el equipo de Esker allí presente, al resto de participantes y desgranó la agenda del evento, que incluía los siguientes momentos estelares:

Panel de expertos / En Barcelona:



Moderados por **Jean-Marie Benaroya**, con la participación de **Sara Cristeto**, Customer Service Manager en Frit Ravich; **Silvia Costa**, Iberia Finance Service Manager en Reckitt Benckiser; **Nuria Piñol**, Customer Service, Nestlé España; **Silvia Lázaro**, Customer Service Manager en Pastas Gallo.



Jorge Corona, director de desarrollo de negocio de Esker Ibérica: La solución de Esker

Cóctel y clausura del evento



Jesús Midón, director general de Esker Ibérica:

Presentación de la compañía y del porqué del proceso de Cargos en el ciclo Order-to-Cash.



Jean-Marie Benaroya y Coralie Marty: Presentación de los principales resultados del estudio "Cargos de Clientes: identificación, resolución. Prácticas más comunes en las empresas españolas"

Panel de expertos / En Madrid:



También moderados por **Jean-Marie Benaroya**, con **Alberto Barbero**, director de Supply Chain del grupo Bel España; **Gervasio Prieto**, Responsable de servicios de venta en CAPSA; **Sergio Rodríguez**, director de customer service Iberia de Schweppes.

Gervasio Prieto, Responsable de servicios de venta en CAPSA: La gestión de Cargos en CAPSA con tecnología Esker.



Coralie y Jean-Marie quisieron destacar el carácter interactivo de la jornada, abierta a la participación de todos. El debate estuvo servido en todo momento, reconociendo el fabricante el impacto de los cargos en su margen, buscando soluciones y exponiendo su problemática, en muchas ocasiones compartida por la mayoría de los asistentes.



INTRODUCCIÓN al evento

“LA VISIÓN DE ESKER: CARGOS DE CLIENTES” por Jesús Midón.

Jesús Midón, director general de Esker Ibérica, dio comienzo al evento. Hizo una introducción de lo que es Esker y del ecosistema en el que habitualmente trabaja.

Resaltó que Esker se centra en eliminar el papel y dar visibilidad en los procesos críticos de los negocios de las empresas; en los ciclos order-to-cash y procure-to-pay.



Ponemos en un dashboard todos los papeles que antes estaban en las mesas dando vueltas y que no se veía.”

Debido a la gran competencia que siempre ha existido en la automatización del ciclo procure-to-pay, Esker Ibérica se ha centrado más en el order-to-cash, y concretamente en los pedidos, en donde su solución se sitúa por delante de la competencia.

Añadió que una de las cosas que se habían detectado es que no existían unas “Mejores Prácticas”, nadie trataba estas facturas de la misma forma, a veces por las limitaciones del ERP.

Señaló que se vio la necesidad de hacer un estudio que recogiera la realidad que conocían de sus clientes y ver si estadísticamente esa realidad se cumplía en el mercado dentro del sector de Gran Consumo, uno de los verticales en los que la empresa se especializa.



Como sorpresa, descubrieron que esta realidad que había nacido en España se cumplía en el resto de filiales de Esker alrededor del mundo. En los países anglosajones se llama “deductions”, porque los clientes, muchas veces se lo deducen directamente de sus pagos a proveedores. La misma problemática, pero con diferente nombre.

Para terminar, destacó que lo que se pretendía con este evento era transmitir a los asistentes que con la solución de Esker pueden conseguir visibilidad en la gestión de los Cargos de Clientes. La solución que se tome al respecto es una cuestión de la dirección, pero al menos tomarla teniendo toda la visibilidad de los datos.



Hace unos seis años- añadió Jesús- en Esker vimos un pedido negativo, empezamos a investigar y observamos que nuestros clientes continuaban teniendo papel en las mesas a pesar de estar con nosotros, preguntamos y nos confirmaron que eran “facturas de clientes”, ese fue el origen de nuestro estudio.”

PRESENTACIÓN DE LOS PRINCIPALES resultados del estudio

Coralie Marty resaltó que, tras años de investigación sobre Cargos de Clientes, se realizó un estudio cuyas principales conclusiones las destaca junto a Jean Marie Benaroya.

Jean Marie Benaroya comienza señalando que los cargos de clientes son cualquier factura o documento financiero que un cliente (retailer o distribuidor) emite hacia el fabricante. Estos tienen un peso económico muy importante, con lo cual, una parte importante del margen consiste en controlar ese flujo de forma efectiva y equitativa.

Esos cargos se categorizan, a efectos del estudio, en dos categorías:

1. **Fuera Factura:** todos los descuentos que están recogidos en acuerdos comerciales previos, con lo cual gozan de un carácter previsible y que según la encuesta son el 80%.
2. **Incidencias:** facturas que reflejan imprevistos o cosas que han ocurrido en la cadena de valor que no estaban previstas y que son el 20% de la totalidad del cargo pero que, al no estar previstos, representa el 70/80% del tiempo dedicado por el departamento responsable en su gestión y resolución.



Sobre el porqué de tantos cargos, Jean-Marie distingue 4 razones: **la primera** es que somos un país con una alta dinámica promocional; **la segunda** por temas de eficiencias (descuentos logísticos...); **la tercera** porque el retailer tiene márgenes muy estrechos y necesita retribuirse en base a los servicios que presta al fabricante para que su producto se venda bien.

El cuarto factor es el de la concentración o alianzas entre retailers con el fin de obtener mejores precios, en forma de descuentos adicionales.

Desde el punto de vista de gestión interna del fabricante, se destaca también la falta de **transparencia** que en general se padece en muchas empresas y que a menudo radica en la relativa autonomía del equipo comercial cuando pacta los acuerdos con sus clientes. Además, como revela el estudio, una tercera parte de los managers no son conscientes de la volumetría ni mucho menos del impacto de los Cargos. El primer problema generado es el impacto financiero: **un 16% de media**, de la cifra de ventas brutas, de los cuales el **20% son Cargos por incidencias**, es decir que **no se provisionan y son imputados como pérdida en la Cuenta de Resultados**.

En cuanto a su volumen, en término medio las empresas participantes reciben 16.000 cargos al año, aunque algunos llegan a recibir hasta **200.000 al año**, siendo **30 días el tiempo medio de resolución**.

Coralie resume los impactos de los cargos en 3 tipos: El impacto económico, el consumo de tiempo y una falta de visibilidad. Esto parece un mal endémico de los fabricantes de Gran Consumo en su trato con el retailer.

Señala que en la práctica hay 3 grandes etapas en la gestión de los cargos; primero es **la recepción, la captura, la clasificación** de los tipos de cargos, luego una asignación de **un proceso de validación** por tipo, por naturaleza de cargo por la persona adecuada para poder tratarlo, la última es la parte de la **contabilización** en función del tipo de resolución.

Destaca que un **50% es totalmente manual**, tanto en la captura de los datos como en su filtrado. La validación es llevada a cabo de forma física, en reuniones o por email, con una gestión manual en el **54% de los casos**. Es un problema que toca a todos los departamentos, por no decir la totalidad, y en la que el departamento comercial está bastante involucrado para etapa de validación, en parte porque está en juego su retribución.

En todos los casos permanece la necesidad de cuadrar la contabilidad lo antes posible, lo que impulsa a los financieros a liquidar esos cargos sistemáticamente o casi. Si bien se emite casi siempre de forma sistemática una nota de abono, en el 81% de los casos los Cargos se reclaman, aunque el 18% solo se reclama siempre que tenga un valor superior a una cierta cantidad (hasta €1000 en algunos casos), porque el coste administrativo que representa reclamarlos es superior a su cantidad.

Otro de los puntos clave del discurso es el que se centra en que la **visibilidad y el control** van juntos. No hay un flujo de información transversal sino sistemas de información para cada área de gestión, con lo cual es muy difícil establecer KPIS y los informes son generados y compartidos desde hojas Excel en reuniones periódicas. **Cerca de la mitad de las empresas encuestadas no tienen KPIS para Cargos**, el 37% tienen como KPI "cargos abiertos en cantidad o en valor" y en un 25% "cuántos cargos son de ejercicios anteriores".

Para finalizar este bloque Jean Marie destacó las 10 mejores prácticas que se desprenden del estudio.

1. Estandarización. Hacer una plantilla general común a todos los clientes, resumiendo descuentos en una serie de datos clave que servirán para estandarizar la gestión de los Fuera Factura.
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. Comunicación Interna. Mantener reuniones mensuales de control con finanzas, comercial, Customer Service.
5. Concentrar la gestión de Cargos en un solo punto de información (portal) accesible a todas las partes potencialmente involucradas. Para ello, nombrar a un departamento que sea dueño del procesos de Cargos, como Customer Service (Back-office de Servicio al Cliente)
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.
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.

PANEL DE EXPERTOS BARCELONA

El panel de expertos se compuso de profesionales del sector de Gran Consumo conocedores de primera mano de la problemática de cargos. Este panel, diferente en Madrid y Barcelona, contó en Barcelona con la participación de; **Sara Cristeto**, Customer Service Manager en Frit Ravich; **Silvia Costa**, Iberia Finance Service Manager en Reckitt Benckiser; **Nuria Piñol**, Customer Service, Nestlé España; **Silvia Lázaro**, Customer Service Manager en Pastas Gallo.

En el panel de expertos, moderado por Jean Marie Benaroya, se debatió sobre los datos del estudio. Silvia Lázaro confirmó sentirse identificada con los parámetros y con las métricas del mismo.

A Silvia Costa le pareció preocupante que:

33%

de los encuestados no sepan cuántos cargos reciben al año

25%

no utilicen ningún sistema para obtener visibilidad y trazabilidad sobre los mismos.

A Nuria Piñol le sorprende que exista un 47% que no tenga ninguna métrica sobre los Cargos. Por su parte Sara Cristeto se siente muy identificada con todos los datos.

Sobre si el número de cargos ha aumentado en los últimos 3 años, Nuria Piñol responde que en su caso se han estabilizado, sin embargo, para Sara Cristeto sí que se han incrementado, además señala la dificultad que encuentran para su resolución puesto que en muchas ocasiones no existe una persona, por parte de los retailers, que ayude a resolver el cargo. A Silvia Costa lo que más le preocupa son los nuevos actores, puesto que las grandes empresas están apostando por el mundo digital, por el ecommerce, por entrar en Amazon... pero señala que estos nuevos actores son un desastre a nivel administrativo, algo que comparte también Silvia Lázaro para quién el número de cargos se ha estabilizado en los últimos años.



A la pregunta de si han notado alguna otra casuística que sea especialmente compleja, Nuria Piñol responde que hay clientes que, cuando tienen incidencias en facturas, en lugar de emitir un cargo justo con la diferencia en la factura, emiten una nueva que puede tener 150 líneas, es como una nueva factura emitida por ellos. En estos casos hay mayor complejidad en la gestión porque primero tienen que identificar cuál es la parte correspondiente al Cargo. Existen también clientes que incluyen en un único cargo "n" conceptos y no sabes a qué corresponden, esto incrementa aún más si cabe, su dificultad. Destaca también que desde que se implantó la Ley de Sistema de Información Inmediata, los clientes están obligados, una vez se hace la deducción, a emitir la documentación correspondiente para que el fabricante pueda hacer el abono de forma bastante inmediata. En este sentido están fuera de la Ley, tanto retailers y fabricantes, porque ellos no están emitiendo el abono, contabilizando el IVA correspondiente porque no saben si procede o no y a qué corresponde y no lo pueden imputar contablemente. Para Nuria Piñol, esta es la parte más compleja de gestionar.



Una de las preguntas del público versó sobre la problemática del plazo de pago de los Cargos. Silvia Costa contestó de forma contundente, que lo que pueden hacer es negociar, que su fuerza comercial sea consciente de eso y que negocien con su comprador.

A la pregunta del tipo de iniciativas de simplificación con los clientes y sus resultados, Silvia Lázaró puntualiza que desde hace 5 años llevan a cabo en Pastas Gallo, una simplificación de condiciones con clientes pasando de unas condiciones complejísimas en fuera factura, a deducciones en factura, para evitar reclamaciones. En el caso de Nuria Piñol desde hace varios años aplican la metodología Lean involucrando a todos los agentes y a partir de ahí inician un proceso de identificación y valoración de los Cargos.

Como conclusión, Nuria Piñol recomienda ser agente transformador en el mercado, contribuyendo en la estandarización porque es la clave para pasar a la automatización y simplificar todo el proceso. Por su parte, Sara Cristeto recomienda que se trabaje para conseguir visibilidad, comunicación y trabajo en equipo. Silvia Acosta apuesta por poseer un único sistema donde accedan todos los actores y donde puedan tener trazabilidad y visibilidad.

Silvia Lázaró considera que es fundamental la transparencia en los acuerdos comerciales, que sean claros, concisos y, por supuesto, lograr tener visibilidad de todo el proceso.

Enric Bayer, director general de Nomen, responde a la pregunta de Jean Marie Benaroya sobre si le preocupan los Cargos, desde su posición y comparativamente con otros en otras compañías. La respuesta es que, efectivamente, los directores deben involucrarse de forma ineludible en esta problemática.



PANEL DE EXPERTOS MADRID

En Madrid, Jean Marie invitó a Alberto Barbero director de Supply Chain del grupo Bel España, Sergio Rodríguez, director de Customer Service de Schweppes y Gervasio Prieto, responsable de Servicio de Venta de CAPSA, a compartir sus experiencias en la gestión de los Cargos de clientes. Jean Marie procedió a trasladarles las preguntas, tanto propias como formuladas por los asistentes.

Preguntados por lo que más les había llamado la atención del estudio, los cuatro coinciden que la falta de indicadores, KPIs, para poder medir lo que realmente se está produciendo. Es, según ellos, una de las principales mejoras a corregir. Gervasio considera que muchos de los errores que se producen son probablemente porque no se miden, además le sorprende que no se provisione, algo que para él es fundamental.

Alberto Barbero considera sorprendente que existan compañías en las que el 20% de los cargos sean autorizados sin comprobarlos, tan solo teniendo en cuenta su coste.

Sergio responde a la pregunta relacionada con la situación actual de los Cargos en el mercado, opinando que el número de cargos se está incrementando debido a las redenciones, opinión que comparte Gervasio Prieto. Para Alberto, aumentan por la tipología de mercado que existe y por las necesidades del consumidor relacionándolo con el abuso de las promociones que existen en España.



Sobre las soluciones que están tomando para atajar el problema, Alberto considera fundamental conseguir una herramienta que permita reducir la cantidad de papel, una gestión más rápida de los mismos y tomar todas las acciones necesarias para poder adelantarse a la recepción del cargo: provisionar. Para Alberto es importante definir los roles y responsabilidades de cada departamento implicado en el proceso, que cada uno tenga claro qué tiene que hacer en el proceso y cuál es su responsabilidad, en este sentido afirma que la comunicación entre departamentos es clave. Señala también que para conseguir la simplificación del problema es fundamental tener indicadores para saber si están funcionando las medidas que se han puesto en marcha e identificar áreas de mejora. Todo esto, sin olvidarse de la importancia de realizar reuniones periódicas, en el caso de Grupo Bel un Comité de Cobros donde esté la dirección Financiera, la dirección Comercial y la dirección de Supply Chain. Se reúnen una vez al mes para revisar la situación global de las cuentas de los clientes.



LA SOLUCIÓN DE ESKER

La intervención de Jorge Corona, director de desarrollo de negocio de Esker Ibérica, se centró en mostrar a los asistentes lo que ofrece la solución de Esker centrándose en cuatro puntos fundamentales:

- 1. VISIBILIDAD INICIAL:** Esker va a intentar automatizar todos los cargos que llegan a una empresa, independientemente de su formato de entrada.
- 2. CAPTURA DE INFORMACIÓN:** Aplica IA para la gestión de los cargos con herramientas de auto-learning.
- 3. MULTIUSUARIO:** a través de un Workflow electrónico para que todos los agentes implicados puedan participar y tener información de quién ha participado en el workflow, quién ha dicho que sí o que no, qué documentación anexo dentro del Cargo... en una única plataforma y sin límite de usuarios, incluso se puede compartir con terceros, con la plataforma logística, hacerles participar.
- 4. VISIBILIDAD GLOBAL:** gracias al panel de mandos que incluye KPIs. Los usuarios pueden elegir qué KPIs se muestran en su interfaz para agilizar sus tareas diarias, priorizar tareas y documentos... poseer una visibilidad global sobre todo el proceso.

En resumen: visibilidad, automatización, la herramienta va aprendiendo para ayudar y finalmente toda la información es empujada al ERP, dejando un enlace al ERP, para que cualquier persona pueda ver el resultado de todo lo ocurrido, y que se posibilite la TRAZABILIDAD de todo el proceso para la necesidad de auditorías futuras.



CASOS REALES

CAPSA



Gervasio Prieto, responsable de Servicio de Venta de Capsa, presentó el proyecto que realizaron con Esker, señalando que es un proyecto personalizado no necesariamente extrapolable a otras empresas.

Empieza destacando cuál era su principal problema, 20.000 cargos anuales en 2017. A partir de aquí CAPSA busca una solución que se pudiera integrar con su CRM actual para disminuir el tiempo empleado en la resolución de los cargos, su poca visibilidad, el difícil análisis por condición-cliente, el retraso en la recuperación del IVA y la gran cantidad de papel acumulado en mesas y archivos.

Consiguieron automatizar su gestión con la solución de Esker. El 1 de abril del 2019 entran en una primera fase con dos únicos clientes nacionales incorporando un tercero en proceso de prueba a finales de abril. El objetivo es realizar una integración paulatina del resto de clientes.

**“El comercial es el principal actor”
ante esta afirmación Gervasio señala
la gran inversión que han realizado en
formación, sobre cómo se tiene que
negociar con los clientes.**

Para Gervasio hay que tener muy claro la responsabilidad del proceso. Los cargos entran dentro de un proceso de la compañía y la dirección general tiene que, por supuesto, ser partícipe y tiene que estar informada en todo momento. La dirección financiera, la dirección comercial, todos tienen que participar, ser conocedores de la problemática de los cargos.

En el caso de CAPSA la responsabilidad de los cargos, desde que se reciben hasta su resolución

está en el departamento de ventas, responsabilidad que comparte con el departamento comercial, con logística y con finanzas, para ello realizan reuniones semanales en las que el orden del día está preestablecido.

Todos los cargos tienen que pasar por sus manos para comprobar o aprobarlos y ver que los pueden introducir en el ERP y que están de acuerdo, que están claros para poder tener una provisión lo más correcta posible, puesto que todo lo provisionan para que cuando lleguen los Cargos del cliente con la información que estos faciliten, tengan en la Cuenta del cliente el importe ya provisionado y no ver penalizada la Cuenta de Resultado del cliente o del mes.

Antes de Esker, todos los datos se informaban a mano con el papel delante, ahora todo lo han podido informar con los datos que llegan de Esker. Con esta solución, los usuarios ven un entorno gráfico propio dedicado a los CARGOS. “Tienes toda la información, puedes analizarla, decidir contra qué presupuesto quieres llevarlo, categorizarlo y cuando el cliente lo descuenta automáticamente poder resolverlo”.

Para llevar a cabo la categorización de los cargos se utiliza la detección de más de 100 palabras clave, es decir, introducir en la aplicación de Esker todas las palabras clave que aparecen en todos los cargos que reciben, dividiéndolas en los conceptos; financiero, promociones, publicidad y rappel.

Esta información la detecta el propio sistema cuando entra el cargo y lo único que tiene que hacer la persona sentada delante del ordenador antes de validarlo, es comprobar que lo que está liquidando el cliente corresponde con lo que realmente está pactado. Para Gervasio, esto es lo que realmente tiene valor. Además, todos los departamentos implicados tienen acceso a la herramienta.

Gervasio señala que realizan también una categorización por el tipo de acuerdos comerciales que han alcanzado con sus clientes: descargas, penalización, redención, aniversario, apertura...en función de cómo quieren analizar y qué información quieren sacar o cómo quieren analizar los cargos.

En cuanto a los beneficios, destaca: el tiempo ahorrado, la visibilidad inter-departamental, la simplificación del proceso y el archivado accesible desde SAP, eliminando el papel.

RESUMEN Y CONCLUSIONES



Jean Marie Benaroya cerró la jornada exponiendo las que a su juicio fueron las cuatro grandes conclusiones:

1. Es una problemática de una enorme magnitud económica, inducida por la complejidad de las políticas comerciales para cuya simplificación el retailer tiene un rol muy importante, con lo cual, es algo que va a estar ahí por los usos y modos comerciales que existen en España.
2. La gran importancia de la comunicación inter-departamental y la implicación desde dirección general para atajar el problema.
3. Es necesario tener visibilidad y trazabilidad, en definitiva, poder medir lo que ocurre, puesto que, si no se mide, no se mejora.
4. El importante papel activo de ser transformador del proceso para todas las personas implicadas en la gestión de los cargos.

Seguidamente, Coralie Marty invitó a todos a pasar al cóctel, donde ponentes y asistentes pudieron continuar intercambiando ideas e impresiones.

Y así terminaron las dos jornadas. Recordar que tenéis a vuestra disposición una página web dedicada exclusivamente a los Cargos de Clientes en la que podéis consultar todo lo relativo al estudio que se ha hecho desde Esker. Esperamos repetir esta experiencia, para observar todos juntos la evolución de todas las ideas y experiencias expuestas en estas dos memorables jornadas. Gracias a todos por la atención, el tiempo y el cariño que nos permite seguir avanzando.



¡Síguenos!

