

EXCEPCIONES QUE NO CONFIRMAN LA REGLA: LOS CARGOS

Jesús Midón — Director General de Esker Ibérica



En muchos órdenes de la vida, las excepciones confirman regla. Pero no siempre. En las **relaciones comerciales**, lo habitual es que el proveedor facture al cliente por los bienes y servicios que le suministra. Cuantas más facturas, más negocio, mayor rentabilidad y bienestar para la empresa. Pero a veces son los clientes los que emiten facturas al proveedor. Son lo que llamamos **facturas de cargo**. Y esas excepciones no confirman ninguna regla. Por el contrario, pueden ser un lastre para la facturación. Si una empresa no tiene bien previstas y contabilizadas esas facturas que recibe y que tiene que pagar, un buen día puede darse cuenta de que su negocio no marcha tan bien como pensaba, y de que sus previsiones no eran realistas. Porque no hablamos de importes residuales: en algunos casos, las facturas por cargos pueden representar **el 10% de la facturación** de la compañía. No son, por lo tanto, una partida desdeñable.

NO HABLAMOS DE IMPORTES RESIDUALES: EN ALGUNOS CASOS, LAS FACTURAS POR CARGOS PUEDEN REPRESENTAR EL 10% DE LA FACTURACIÓN DE UNA COMPAÑÍA

Los cargos son una práctica muy habitual en el sector de **Gran Consumo**, consistente en que el cliente emite al proveedor una factura. Puede ser para saldar una incidencia, como por ejemplo una diferencia entre la mercancía recibida y la cantidad cobrada, o un simple error en el precio o una penalización por un retraso en la entrega. Pero también puede responder a un acuerdo comercial, rappels convenidos por el equipo de ventas con el cliente o importes a favor de éste generados por acciones promocionales. Casi todas las grandes firmas que conocemos en el mundo del retail contemplan el cargo como práctica habitual. Pero para los responsables de **Servicio al Cliente** de las empresas que les suministran –por ejemplo del **sector de Alimentación**, donde están a la orden del día- se trata de excepciones a menudo muy difíciles de gestionar. Y para sus departamentos financieros, un verdadero dolor de cabeza. A veces, más que eso: un agujero negro en la cuenta de resultados.

Además de falsear las previsiones de ventas, los cargos suponen un problema de **gestión**. Como hemos visto son de muy distinta naturaleza, sus causas y orígenes pueden ser variopintos y cada cliente tiene sus procedimientos, sus términos y sus plazos. Por si fuera poco, los canales por los que llegan los cargos pueden ser varios –email, fax, EDI...- e incluso caer en unos departamentos o en otros. Por lo tanto, localizarlos, verificarlos, asignarlos correctamente e introducirlos en los sistemas informáticos de la empresa supone un verdadero desafío. Es realmente difícil a veces cuantificar los volúmenes de cargos recibidos por cliente, por concepto, por período, por línea de producto... En ocasiones, esta tarea puede llegar a representar el 30% o el 40% del tiempo de todo un departamento de Servicio al Cliente, sin contar el que puede requerir también de otros departamentos. Tiempo que deja de dedicarse a funciones más estratégicas, las que realmente generan valor de cara al cliente.



En la nueva era de la **transformación** del Servicio al Cliente, muchas empresas ya están adoptando **tecnologías** avanzadas que les permiten gestionar automáticamente sus flujos de documentos –pedidos, facturas, albaranes...- reduciendo al mínimo el papel y la intervención manual, ganando significativamente en agilidad y velocidad de respuesta, reduciendo costes y mejorando la visibilidad a lo largo de todo su **ciclo de venta**. La gestión de los cargos añade, si cabe, un punto más de complejidad a esta gestión documental. En el marco de la **automatización de procesos**, las empresas necesitan herramientas que les ayuden básicamente en tres aspectos: **visibilidad**, para identificar los cargos y cuantificar su coste, evaluar la gestión y hasta la rentabilidad de la relación con el cliente; **eficiencia**, para reducir el tiempo de gestión, eliminar errores y generar un flujo de resolución de incidencias a medida de cada organización; y **previsión**, a fin de mantener controlado el impacto de los cargos y disponer siempre de una visión real del estado del negocio.

LA GESTIÓN DE LOS CARGOS VUELVE A PONER DE MANIFIESTO LA NECESIDAD DEL CUSTOMER SERVICE DE ESTAR MUY CONECTADO CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA: FINANCIERO, VENTAS, MARKETING...

Finalmente, la gestión de las facturas de cargos vuelve a poner de manifiesto la necesidad de los departamentos de Servicio al Cliente de estar muy conectados con otros departamentos: financiero, ventas, marketing... Hoy el Servicio al Cliente ya no es una mera ventanilla o un call center en el que se atienden consultas o se resuelven problemas puntuales. Si **el cliente es el centro** de la actividad de una empresa, el departamento que gestiona su satisfacción y su fidelidad debe tener un papel igualmente central, con extensión a lo largo y a lo ancho de la organización. Ellos no son una **excepción** dentro de la empresa, y además es cada vez más necesario que su desempeño sea excepcional.

