

CARGOS DE CLIENTES: UN PROBLEMA, UN CONSEJO

“El no tener claro cómo gestionar un Cargo es muy desesperante”

Resumen de las sesiones-taller realizados
en octubre-noviembre de 2019 en Barcelona y Madrid



Los Cargos de Clientes son “un dolor de muelas” para las empresas de gran consumo, proveedoras del sector Retail y Horeca.

Son difíciles de valorar, gestionar y resolver. Tocan varios departamentos, se comen el tiempo administrativo y parte del margen. Pueden afectar a la relación cliente-proveedor, minan la moral de servicio al cliente, de los comerciales o de los equipos financieros en su intento de cuadrar cobros que no corresponden a ninguna factura enviada.

Según el **estudio realizado por Esker** a principios de 2019, su impacto financiero es enorme: de media, un **16% 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 reciben **16.000 Cargos al año**, aunque algunos llegan a recibir hasta 200.000 al año, siendo 30 días el tiempo medio de resolución. Esto significa que el impacto de los Cargos, aparte de ser de tipo financiero, se mide en el tiempo que se tardan en resolver, por la dificultad de encontrar la razón del porqué se generó y a qué producto, servicio o división imputarlo.

Hemos reunido a **36 profesionales de 21 empresas** para ir aún más lejos en el estudio de la problemática de la gestión de Cargos, realizado a principios de 2019. Por otra parte, tomando como base la investigación y la experiencia de proyectos realizados, hemos elaborado una solución de gestión automatizada que ayuda a acelerar la resolución de este proceso.

El resultado es un centro de monitorización del flujo documental que consigue arrojar luz y control en tiempo real sobre el estado de la deuda pendiente, la falta de cobro, el riesgo de no recuperación por antigüedad del Cargo, los departamentos implicados y mucha más información que facilita la toma de decisión en varias actuaciones del ciclo Order-to-Cash.

Aquí van las principales conclusiones recogidas, ilustradas con frases de los participantes y con nuestros mejores consejos, fruto de la experiencia en proyectos y escucha de casos.



CADA EMPRESA TIENE UNA PROBLEMÁTICA DIFERENTE DE CARGOS. EN CADA VISITA APRENDO ALGO NUEVO. ESTE PROCESO ABRE MUCHAS VENTANAS HACIA OTROS DEPARTAMENTOS, SIEMPRE DESCUBRO PRÁCTICAS Y FORMAS NUEVAS DE TRATAR ESOS CARGOS.”

JORGE CORONA, DIRECTOR COMERCIAL EN ESKER IBÉRICA.



LOS CARGOS EN 10 IDEAS CLAVE

1 LOS CARGOS SON COMPLEJOS DE RESOLVER POR EL TIEMPO QUE CONLLEVAN Y LA CANTIDAD DE GENTE INVOLUCRADA:

“Lo que caracteriza a los Cargos es su complejidad y el número de departamentos que se encuentran involucrados. Además del tiempo que se tarda en resolverlos, con los auditores que van al céntimo, no nos queda otra que buscar la justificación y cuadrar la contabilidad. Además, varía mucho el número de departamentos que pueden o no intervenir en un Cargo. A veces solo el financiero y otras CS y financiero, otras solo CS...”

1.1 CONSEJO ESKER

EL OBJETIVO ES DAR VISIBILIDAD A TODO LO QUE ESCAPA DE TU CONTROL

RECHAZAR CARGOS NO ES UNA UTOPIÍA

Al final, tan sólo se rechazan un 1%. Una cosa es rechazarlos, otra es recuperar el dinero y/o cuadrar la contabilidad a tiempo.

ESTABLECE KPIS POR DEPARTAMENTO, INTERNO Y EXTERNO

Una oportunidad para mejorar el SLA del departamento de entregas, logística o cualquier otro que se vea implicado en las fuentes principales de incidencias.

IDENTIFICA LA CAUSA RAÍZ DEL CARGO

Optimiza el Workflow de validación con datos en tiempo real de dónde están las facturas, identificando cuáles son los cuellos de botella en su gestión.

DETECTA Y MEJORA LOS PUNTOS DÉBILES DE TUS PROCESOS EN EL CICLO ORDER-TO-CASH

Cuánto menos papel y tecleo manual, mejor. Cuida mucho de tus datos en tus maestros. Analiza a tus clientes; Date una vuelta por los departamentos que preparan los envíos y presta atención a aquéllos que, de forma recurrente, te envía Cargos por “Garantía de Calidad”, falta de mercancía o cualquier otro motivo justificado o no tanto. Los indicadores de Esker te dan la primera pista.



2

CLIENTES PROBLEMÁTICOS:

“Los Cargos de algunos retailers provienen de una impresora matricial, otros vienen en papel (Leclerc, Piedra Trujillo, Consum...). Otro problema son las promociones, en particular en Alcampo y Sabeco. El canal Horeca es adicto al papel, algunos son muy difíciles de identificar por su ramificación.”

2.1 CONSEJO ESKER**IDENTIFICA LOS CLIENTES MÁS PROBLEMÁTICOS****CUÁLES ENVÍAN MÁS CARGOS EN CANTIDAD O VALOR**

Una vez identificados, empieza el proceso de automatización por ellos y te quitarás la mayor parte del estrés.

QUÉ RETAILERS ACUMULAN MÁS CARGOS EN VALOR

Es cuestión de tener el dato real a mano. Luego, tú tomas la decisión de seguir sirviéndole, o no.

ENVÍA INFORMES PERIÓDICAMENTE A TU EQUIPO

Programa el envío de informes a los departamentos necesarios, en particular al financiero. No descartes enviárselos a los comerciales, ellos están en primera línea con el cliente, les interesará mucho tener información sobre su modo de hacer negocio, sobre todo si el Cargo tiene un impacto en sus comisiones.

**QUÉ DEPARTAMENTOS RECIBEN MÁS CARGA DE TRABAJO POR CULPA DE LOS CARGOS, CUÁLES ESTÁN IMPLICADOS EN LA CAUSA O LA RESOLUCIÓN**

Implícalos en el flujo de validación electrónico para su información o para que entren en acción. No importa el número de usuarios que deban intervenir, Esker permite un número ilimitado de acceso. Una resolución lo más ágil posible depende del número justo de intervinientes, además, todo debe quedar registrado para futuras auditorías.

3

FORMATOS, PORTALES EXTERNOS DE DESCARGA:

“Otro problema es el acceso a webs externas, como Amazon, para descargarnos los Cargos. Además, cambian los formatos con frecuencia.”

3.1 CONSEJO ESKER**CAPTURA TODOS LOS FORMATOS DE LAS FACTURAS Y NOTAS DE CARGOS****FORMATOS**

La proporción es 50-60% email-pdf; 15-20% EDI; 50-60% papel.

¡QUIT PAPER!

Convince a tus clientes apegados al papel de que pasen al formato electrónico. Si no hay manera, hazte con un pequeño escáner con buena resolución (300 ppp).

PORTALES DE CLIENTES

Para los portales la tecnología RPA, un software que facilita la descarga automática de facturas, es útil.

NO IMPRIMAS EL EDI

Pide a tu proveedor de EDI que te envíe un pdf. No lo imprimas, como ocurre a menudo.

SI ERES CLIENTE ESKER, PASA TODOS TUS PEDIDOS A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA

Obtendrás así el valor añadido de Esker también en los EDI, la visibilidad y ventajas de Esker en el 100% de tu tráfico de Cargos: documentos, acciones, comentarios, anotaciones, adjuntos, etc.



4

PEDIDOS VALORADOS, MENOS CARGOS:

“La valoración de los pedidos en origen es clave para reducir el volumen de Cargos. En el 30% de los pedidos valorados hemos reducido un 65% de Cargos por diferencia de precio.”

4.1 CONSEJOS ESKER**CONSIDERA EL CARGO COMO UNA PARTE DEL CICLO ORDER-TO-CASH****EMPIEZA POR ANALIZAR LA EFICIENCIA DE TU GESTIÓN DE PEDIDOS**

¿Cuántos de ellos fallan en SAP/otros ERP?
 ¿Cuántos de ellos son valorados?
 ¿Qué visibilidad tienes sobre su gestión?
 ¿Cuántos implican correcciones manuales, reclamaciones o devoluciones?

ARCHIVA TODOS LOS DOCUMENTOS EN UN MISMO LUGAR

Durante el tiempo que quieras (hasta 11 años).
 Fácilmente recuperables con un link desde SAP/otro ERP.
 Documentos originales, con apuntes, anotaciones, adjuntos.

ASOCIA CADA CARGO CON SU PEDIDO, ALBARÁN Y FACTURA

Por su número de identificación o por otros criterios de búsqueda.

TENLO TODO CLARO PARA FACILITAR LA CONCILIACIÓN Y LA RESOLUCIÓN

Con Acuerdos Comerciales.
 Con las facturas pendientes de cobro.
 Con la gestión de reclamaciones.



5

CATEGORIZAR UN CARGO: OTRO RETO DE TALLA

“Incluso para los usuarios a veces sigue siendo difícil categorizar un cargo, pues en algunos documentos llegan dos conceptos distintos y no saben muy bien como imputarlo.”

5.1 CONSEJOS ESKER

LA CATEGORIZACIÓN, UNA NORMA-LEY

SELECCIONA UN MÁXIMO DE 10 CATEGORÍAS

Selecciónalas según la experiencia de tus agentes de Servicio al Cliente para que sean las que más se adaptan a tus clientes y a tu aplicación (SAP SD/FI, u otras) y crea una tabla de correlación con los conceptos de los Cargos.

EMPIEZA SENCILLO, NO CORRAS

Empieza por una gestión sencilla del Cargo. Si vienen multi-líneas, intenta agruparlas hacia una misma categoría.

PALABRAS CLAVE

Engloba todas las palabras clave, en todos los idiomas habituales, para cada categoría y revísalos cada cierto tiempo.

NO ADMITAS CREATIVIDAD

Los gestores deben respetar la categorización que tiene que quedar claramente definida. Cuando hay dos criterios, se deberá guardar uno y adjuntar documentos de apoyo.



6

WORLDFLOW DE RESOLUCIÓN:

“No esperamos a que los clientes emitan el cargo. Antes de que llegue, emitimos un abono.”

6.1 CONSEJOS ESKER

UN FLUJO DE VALIDACIÓN POR CATEGORÍA DE CARGO

DEFINIR LOS DISTINTOS TIPOS DE FLUJOS DE VALIDACIÓN ENCONTRADOS CON SU PONDERACIÓN.

Los más comunes son los siguientes:

30% Devoluciones

25% Diferencias de Entrega

17% Diferencias de Precio

13% Fuera Factura

10% Convenios/acuerdos

Otros:

1% Rechazo, muy pocos pero en aumento

4% Cargos por Calidad (inherentes al producto)

DIBUJAR EL FLUJO DE VALIDACIÓN/RESOLUCIÓN

Es importante incluir el flujo de rechazo porque irá en aumento. No te olvides de involucrar a todos los que deben intervenir. No escatimes, ni te pases.



7 IMPACTO FINANCIERO:

“El tener mucho dinero fuera es un tema doloroso. Pero no saber cuánto es, quizás es peor. Reportar el IVA a tiempo también es importante y las facturas de Cargos lo contienen. Finanzas quiere que las cifras cuadren y que el riesgo y pérdidas sean mínimos. Bloquear facturas hasta que se resuelvan supondría mucho dinero. Es una cuestión de rapidez y control.”

7.1 CONSEJOS ESKER

ANTICIPAR EL CARGO

DETECTAR DUPLICADOS:

Ojo con los que entran por varios canales, se debe automatizar la captura y la de-duplicación. La solución de Esker monitoriza todos los cargos y alerta de forma inmediata en caso de duplicados.

ACCELERAR LA RESOLUCIÓN:

Evita el bloqueo de pago de facturas de clientes. Ten un registro visible para la empresa que permita que nada se pierda.

VIGILAR LAS CENTRALES DE COMPRA:

También se descuentan muchos. Los Cargos vienen por todas partes, por lo que es importante controlar todos los canales.



MEDIR LA ANTIGÜEDAD DEL CARGO:

Cuánto más tiempo se tarda en gestionar y reclamar, más difícil será recuperarlo, averigua cuánto tiempo lleva sin tratar y evitar que pase del ejercicio en curso.

REVISAR CARGOS SISTEMÁTICOS:

Los de tipo “Calidad Concertada” al final se recuperan aunque cueste, se puede tardar hasta 3 años pero es importante no desistir. Con una buena gestión y seguimiento de Cargos el cliente acaba enviando menos.

8

VISIBILIDAD, EL QUID DE LA CUESTIÓN:

“Dada la complejidad de la red de puntos de venta por colaboración en el canal Horeca, lo más terrible es resolver la procedencia de cada cargo. La operativa nos impide tener una visión clara de la situación y medir el impacto financiero.”

8.1 CONSEJOS ESKER

CON LA PLATAFORMA ÚNICA DE GESTIÓN DE ESKER, lo que se consigue es ante todo la visibilidad sobre todo el proceso.

Ventajas de la solución:

- Panel de Control en línea con gráficas y métricas visibles que permiten dar respuesta a los cargos de forma más veloz y efectiva
- Reducir errores desde el origen, con una buena gestión documental
- Alinear procesos, personas, información en datos maestros, campos ERP
- Prever la resolución desde el principio
- Facilitar la decisión en base a KPIs elegidos
- Programar informes
- Poner límites (volumen, clientes)
- Implicar a los comerciales para que se reduzcan el volumen de Cargos
- Facilitar la vida a los Financieros con datos claros, recientes e históricos
- Informar periódicamente del estado al Management, del control de la hemorragia
- Tener todo a mano incluido el archivado, fácilmente alcanzable para auditorías



9

UN PROBLEMA COMÚN A TODAS LAS EMPRESAS DEL SECTOR:

“Dada la complejidad de la red de puntos de venta por colaboración en el canal Horeca, lo más terrible es resolver la procedencia de cada cargo. La operativa nos impide tener una visión clara de la situación y medir el impacto financiero.”

9.1 REFLEXIONES Y CONSTATAIONES

EN MAYOR O MENOR MEDIDA, todos los fabricantes reciben Cargos por parte de retailers, centrales de compra y canal horeca.

Sin embargo, cada empresa los gestiona de una forma diferente. Cada empresa asigna su gestión a un departamento distinto, pero de forma más frecuente recae en el Servicio al Cliente, siempre y cuando asuma funciones de Cuentas por Cobrar. Por otra parte, cada empresa tiene su denominación y forma de categorizarlos y tratarlos: se detectan varios conceptos (notas de Cargos, fuera factura, deducciones en el cobro, incidencias, cargo por plantilla, convenios, etc.)

Al comienzo de un proyecto de automatización es recomendable aclarar todos los términos para evitar confusiones en el diseño del proceso futuro. La regla de oro es: simplificar para estandarizar al máximo. Todo no se podrá automatizar, pero se liberará mucho tiempo para tratar las excepciones y, con el tiempo, hacerlas desaparecer.



10

CUALIDADES CLAVE DE UNA SOLUCIÓN DE AUTOMATIZACIÓN

“Me ha gustado que Esker tenga un campo para el punto operacional de entrega, la visibilidad del origen de los datos para búsquedas e informes, la diferenciación por centros de coste y la importancia del workflow para validar y rechazar los Cargos.”

10.1 CONSEJOS ESKER

PUNTOS PRINCIPALES A TENER EN CUENTA EN UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN DE CARGOS

CENTRALIZAR TODO EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN UN SOLO PORTAL:

Cargos, documentos anexos, workflows, comentarios, conversaciones...

LA EXTRACCIÓN, SIN FALLO:

Quítate “lo gordo” de la gestión de Cargos: elimina el tecleo de datos. Con el reconocimiento automático de datos + auto-aprendizaje e inteligencia artificial.

UNA IMAGEN VALE MÁS QUE 1000 PALABRAS:

Todos los datos digitales se transforman en gráficos y métricas. Informes exportables y programables

REGLAS FLEXIBLES:

Tablas de categorización con reglas estrictas. Workflow de base, personalizable. Ej.: por encima de 500€ se involucra a otro responsable.

Y ADEMÁS...



APP móvil, para los que viajan

- Visión del manager
- Visión del comercial



Todos los formatos, todos los canales

- Captura de EDI, Fax, email, pdf...
- RPA para bajar las facturas desde portales



Colaboración sin límite

Dale acceso a la información centralizada a todos los implicados, incluso a los colaboradores logísticos



Integra tu gestión de Cargos con tus otros sistemas

- CRM de reclamaciones
- Aplicación de conciliación de Cobros
- Aplicación de acuerdos comerciales
- ERPs, etc.



¿QUIERES HACERNOS ALGUNA SUGERENCIA SOBRE ESTE INFORME? ¿COMENTARIOS, APORTAR INFORMACIÓN O CORRECCIONES? **ESCRÍBENOS A ESMKTG@ESKER.COM**

Visita nuestra página dedicada a Cargos de Clientes:
www.esker.es/Cargos



¡Y que no acabe aquí el debate!
Síguenos en redes sociales:

