

Gestión financiera proactiva del cliente

La ruta hacia la mejora del "Working Capital"



De todos es sabida la complejidad del entorno macroeconómico actual. En un mundo cada vez más globalizado, el impacto de los ciclos económicos ya no se mide en términos locales, ni siquiera regionales, sino que la magnitud de las oscilaciones de los mercados tiene un alcance global con un ritmo de expansión muy elevado.

[Jorge Estévez, Senior Manager Responsable CFO Solutions Practice. Single Consulting]

Dentro de este contexto, la coyuntura actual provocada por la crisis financiera ha incrementado sobremanera la importancia de la generación de caja dentro de las compañías. Después de un ciclo de crecimiento constante, principalmente apoyado en capacidades de financiación muy amplias derivadas de políticas monetarias expansivas, la propia inercia financiera derivaba en que las métricas empleadas en los últimos años para evaluar el desempeño de las compañías no estaban tan enfocadas en la generación de caja como en la propia rentabilidad, medida en términos de EBITDA. Esta escena ha cambiado profundamente en los últimos meses; la necesidad de generación de caja *in-house* se convierte en el principal desafío en un mercado financiero claramente en contracción: la realidad es que muchas compañías se encuentran ante la difícil tesitura de penalizar su EBITDA si ello les permite mejorar sus flujos de caja.

El escenario, por tanto, obliga a los gestores a acudir más allá de los términos de rentabilidad propios derivados de las cuentas de Pérdidas y Ganancias y poner todavía más foco en los componentes del Flujo de Caja: algunos de ellos (pagos por inversiones, extraordinarios, ...) son a priori componentes menos complejos de gestionar en tanto en cuanto las compañías dependen (hasta cierto grado) de ellas mismas para controlarlos. Sin embargo, existen otras áreas donde la gestión es de una complejidad mayor por la dependencia con interlocutores externos. En este punto, el gran reto

en el corto y medio plazo es la optimización del activo circulante. Dentro de él, la gestión de clientes cobra una relevancia excepcional.

La nueva aportación de SAP a través de FSCM viene a cubrir este proceso crítico. Las soluciones a emplear para la gestión de clientes se engloban en tres áreas fundamentales:

- Gestión de créditos (SAP Credit Management).
- Gestión de Cobros (SAP Collection Management).
- Gestión de clarificaciones (SAP Dispute Management).

La gestión proactiva del cliente desde un punto de vista financiero

SAP Credit Management dota a los agentes decisores en las compañías de una herramienta que les permite determinar el grado de exposición latente con los diferentes clientes. La integración con agencias calificadoras de riesgo, aseguradoras de créditos comerciales, etc... permite disponer de la información de riesgo de los clientes completamente actualizada. Su integración con SD y FI permite gestionar dinámicamente el desempeño financiero del cliente y tomar acciones correctivas de carácter proactivo. El scoring del cliente almacenado en el sistema permite anticipar posibles situaciones de debilidad financiera desde el inicio del proceso comercial.

En caso de determinación del riesgo de cliente de forma interna, SAP Credit Management dispone

de herramientas que permiten automatizar la determinación del crédito en base a un editor de fórmulas de cálculo de gran flexibilidad.

La integración con SAP Workflow permite agilizar las tareas de mantenimiento/modificación de datos de crédito considerados como sensibles dentro de la compañía.

La homogeneización de datos es una característica fundamental: gracias a SAP Credit Management, la gestión de crédito del cliente se puede realizar de forma centralizada, independientemente de la desagregación societaria o tecnológica que tenga la compañía. Un único repositorio de datos con un único interlocutor, lo que permite la implantación de políticas de crédito normalizadas en toda la corporación

Hacia una gestión integral del cobro

SAP Collection management se convierte en el eje fundamental sobre el que pivota la optimización de los procesos de cobro de la compañía.

El proceso de gestión de cobros en SAP se inicia a través de la segmentación de los diferentes clientes. Este proceso nos permite asociar estrategias de cobro en función del grado de criticidad e importancia de los interlocutores. Así, el sistema permite diferenciar actuaciones dedicadas en función de la tipología de clientes determinada.

Las estrategias a definir permiten la selección y priorización de las partidas pendientes de pago en virtud a una gran variedad de criterios, modelables en función del segmento al que el cliente

pertenece. La integración con SAP Credit Management permite generar un *scoring* particular por grupos de cliente en función de su riesgo, lo que prioriza a estos dentro del programa de actuación de los gestores de cobros. Igualmente, otros tipos de priorización (agotamiento de crédito, promesas de pago rotas, suma de partidas atrasadas,...) también son posibles y aplicables de forma particular.

Esta segmentación y definición de la estrategia de cobros proporciona el input necesario al gestor para llevar a cabo su trabajo de captación de información. La interacción con el cliente desencadena una serie de procesos con trazabilidad completa dentro del sistema:

– **Generación de promesas de pago.** Los compromisos adquiridos por el cliente respecto a cobros son procesados y almacenados dentro de SAP Collection Management, lo que permite un seguimiento procedimentado de la promesa.

– **Comunicación.** La integración de SAP Collection Management vía telefónica, fax, email, correspondencia tradicional,... con el cliente permite un seguimiento de todas y cada una de las acciones llevadas a cabo. La lista de trabajo de SAP Collection Management permite una visión completa de todas las acciones ejecutadas de forma cronológica, reforzando el conocimiento que el gestor de cobros necesita en su interacción con el cliente.

– **Integración con Finanzas.** Los pagos realizados por el cliente y procesados en FI-AR son actualizados en SAP Collection Management; de forma análoga, las promesas de pago relacionadas se actualizan en función del cobro recibido.

Todo este proceso se realiza desde una perspectiva global y unificada. En sistemas descentralizados, esta característica toma especial importancia, ya que la integración de todos los entornos SAP de una compañía en un único sistema para la gestión del cobro minimiza el TCO y agiliza la propia gestión de los agentes.

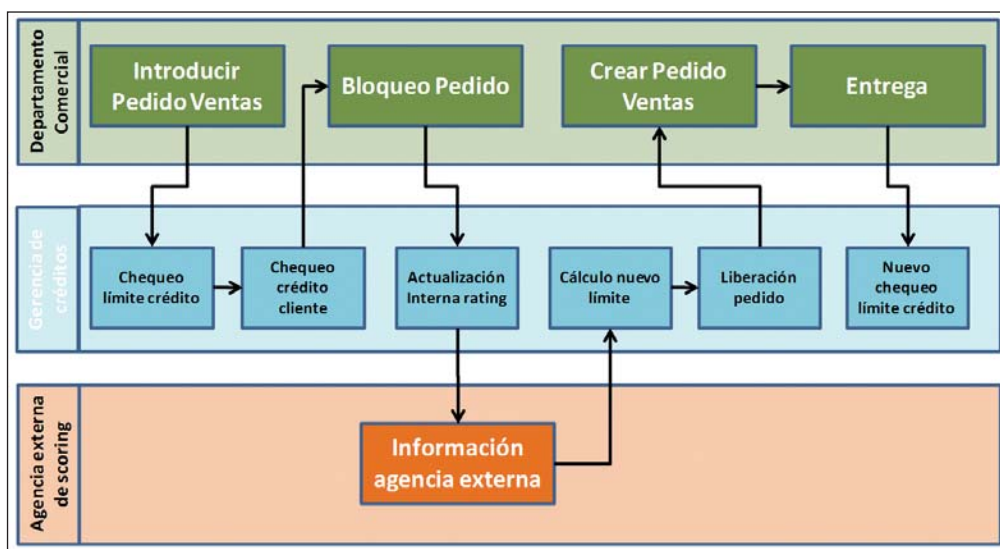
Un único maestro creado en SAP Collection Management vinculado con todos los clientes creados en las diferentes sociedades, mandantes, servidores SAP, que permite la estandarización y la unificación del proceso de cobro.

La integración de las disputas comerciales en los procesos de gestión de cobro

SAP Dispute Management permite la integración de las tareas derivadas de la gestión de incidencias dentro del entorno ERP.

Complementa el área de gestión de cobros al permitir incluir todas las incidencias asociadas a cada uno de los casos de cobro, dentro del propio caso, con lo que se incrementa la visibilidad del gestor de cobro dentro de su operativa diaria.

“ Customer satisfaction, Employee satisfaction and Cash flow are the three most important indicators for a business” - Jack Welch



Permite la integración con otras aplicaciones y personas vía SAP Workflow, para solicitud de información, aprobaciones y asignación de incidencias a los responsables correspondientes (Responsables de área, servicio postventa, departamentos técnicos,...).

Proporciona al cliente una mayor visión del proceso de incidencias, a través de acciones de comunicación externas (Fax, email, correspondencia), lo que incide en una mejora de la calidad del servicio prestado.

La integración con CRM dota a la fuerza comercial de una mayor transparencia, incrementando su conocimiento de los problemas surgidos y el seguimiento de los mismos.

En definitiva, esta solución incorporada por SAP a través de FSCM, permite optimizar los procesos de gestión de clientes, disminuyendo el *lead time* en el proceso de cobros y sienta las bases de procesos y sistemas necesarios para una mejora en la gestión del activo circulante de las compañías. ■