

PRÁCTICA FINAL DE CARRERA

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

Alumno:

Ochoa, Agustín

Instructora:

Martinez, María Belén

Tutor:

Salloum, Damián





ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Fundamento	4
3. Análisis.....	6
• Tiempo de ciclo de contratos	8
• Costo promedio de contrato	8
• Tasa de efectividad de contratos	9
• Proporción de altas sobre bajas.....	9
• Promedio de demora entre solicitud e instalación de servicio en t periodo.....	9
4. Oportunidades de mejoras y conclusión.....	10
Bibliografía	11



1. Introducción

El presente informe se desarrolla en el marco de la Práctica Final de Carrera de la Licenciatura en Economía en el ámbito de la empresa Securitas Argentina SA, durante el periodo comprendido entre los meses de octubre y diciembre de 2023, bajo la modalidad de Pasantía.

La empresa Securitas Argentina SA, hoy Securion (SECAR Security Group SA), tiene una trayectoria en el país de más de 20 años, comenzando a brindar servicios de seguridad física y electrónica a partir del comienzo del milenio. A nivel local, comenzó sus operaciones como Vigilán S.A, siendo años más tarde adquirida por la multinacional de origen sueco. En los últimos meses la empresa ha atravesado una transformación importante, comenzando a ser una Certified Partner de Securitas para nuestro país e integrando el grupo inversor MAS Equity Partners

La sede en la que se realizó el presente trabajo está bajo la Dirección Sur, donde no solamente abarca a la localidad de Bahía Blanca, sino también a las provincias de Buenos Aires, Neuquén, Río Negro, Chubut, La Pampa, Tierra del Fuego y Santa Cruz. Entre las localidades en las que se brinda servicios se encuentran Viedma, Trelew, Calafate, Costa Esmeralda, Tres Arroyos, entre otras.

Las principales actividades realizadas por la empresa comprenden desde el monitoreo de eventos de alarmas, consultoría en seguridad, seguridad física y rondas de patrullas móviles, trailback, protección ante incendios, empleando los últimos avances de tecnología a nivel local.

En cuanto a las actividades realizadas en la ciudad, se destaca principalmente la seguridad física y el monitoreo a partir de alarmas y cámaras. Internamente, el pasante realizó sus actividades en el área de Administración y Cobranzas, bajo la tutela de Salloum, Damián y como instructora a Martínez, María Belén. Los objetivos de la pasantía comprendieron tanto el diagnóstico y monitoreo del proceso administrativo vinculado a la gestión de contratos como la detección de oportunidades de mejoras, elaboración de indicadores de seguimiento y calidad y tabulación de la documentación en el sector, con el objeto de cumplir con los principales estándares de calidad.

Una gestión efectiva de la contratación es crucial, siendo menester para garantizar eficiencia en los procesos comerciales y evitar inconvenientes de tipo legal y financieros. Se propone en el siguiente trabajo describir el proceso administrativo de la elaboración de contratos, mencionar los estándares de calidad indispensables en cuanto al archivo de contratos y enunciar una serie de propuestas a fin de proveer a la empresa un conjunto de posibles mejoras en la gestión.

OBJETIVOS PASANTIA

- Diagnóstico y monitoreo del proceso administrativo vinculado a la gestión de contratos.



- Detección de oportunidades de mejora, análisis de indicadores de seguimiento y resguardo y tabulación de la documentación en el sector, los efectos de garantizar el cumplimiento de normas de calidad.

2. Fundamento

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) nace formalmente luego de la Segunda Guerra Mundial en Londres, teniendo su sede en Suiza actualmente, con el objetivo principal de garantizar y buscar estandarización de normas de productos y servicios y la seguridad para empresas y organizaciones a nivel internacional. En la actualidad está compuesta por 164 países miembro, donde representantes de empresas nacionales se reúnen cada cierto tiempo para discutir la forma de optimizar y gestionar la calidad de sus productos y servicios. De esta manera, los resultados nacionales se analizan, para luego ser discutidos por un comité y elaborar un borrador. Finalmente se emite un documento normativo el cual, implementado en la empresa, garantiza una gestión ideal de la misma.

La implementación de las normas certifica y demuestra que la ISO se encuentra implementada, controlada y mantenida, teniendo una validez de 3 años. Para ello, las empresas atraviesan un proceso de auditorías internas y externas, donde un ente autorizado por ISO por país interviene para controlar el cumplimiento efectivo de las normas. Asimismo, la versión de la norma no es anual, siendo el 2015 el último año de aprobación de la última revisión y la vigente hasta que se efectúe otra.

Si bien no es obligatoria, la alineación a las normas ISO, suma valor y protege el negocio de una empresa u organización. La certificación de la **Norma ISO 9001/2015** es requisito de SECURITAS SA desde el momento en que se ha decidido su implementación en todas las empresas del Grupo en Argentina, siendo responsabilidad de todo el personal de la empresa el mantenimiento del sistema de gestión de calidad en pos de la mejora continua de sus actividades. Para ello se hace necesaria la realización de auditorías internas, donde se evalué el tratamiento particular de las normas en la empresa para así afrontar satisfactoriamente las auditorías externas. En esta última, se auditan todos o algunos puntos de la norma y como se manifiestan y cumplen en la organización, pudiendo estar programadas o sin previo aviso.

A partir de los distintos **hallazgos**, es decir todo aquello que se desvía de los requisitos de la Norma en base a una evidencia objetiva, que se pueden reconocer fortalezas y oportunidades de mejora, pero al mismo tiempo observaciones o no conformidad, siendo desvíos leves y graves respectivamente. Estos últimos deben ser corregidos y reconocer las causas para poder asegurar el cumplimiento de las normas y certificar que la empresa se alinea con las mismas.

En relación con los objetivos mencionados en la introducción y el trabajo efectuado durante la práctica, la Norma ISO 9001/2015 expresa:



7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:

- a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional;
- b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

8.1.1 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.

8.1.2 Control de la información documentada

8.1.2.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:

- a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;
- b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).

8.1.2.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- a) distribución, acceso, recuperación y uso;
- b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- d) conservación y disposición.

En este sentido, se hace clara la necesidad de la empresa de poder garantizar, para el pleno cumplimiento de la Norma, una adecuada gestión de la información documentada, entre ellas los contratos físicos efectuados con los clientes. De esta manera, se hizo necesaria una revisión de los formatos de elaboración de los contratos, atravesando etapas caracterizadas por su sencillez, otras de mayor rigurosidad y otras en donde se busco garantizar la eficiencia y una mejor comunicación con el cliente. En las próximas secciones se detallarán los procesos a seguir, tareas efectuadas y sugerencias/oportunidades de mejora propuestas por el alumno.



3. Análisis

Al momento de iniciarse la práctica, la empresa se encontraba en un proceso de mudanza desde su central ubicada en Sarmiento 751 a sus oficinas actuales en Chiclana 420. El nuevo cambio de escenario dispuso una modificación del método de archivado, tabulación y resguardo del conjunto de documentación vinculados con la contratación del servicio. Hasta entonces la mayor parte se encontraba guardada en cajas de resguardo en el depósito, con una menor proporción digitalizada. Esta política de administración virtual ya había comenzado alrededor del 2013, aunque de manera distorsionada y limitada. La documentación no se encontraba comúnmente al alcance y tampoco se encontraba uniformemente identificada, es decir, bajo un mismo patrón de nombramiento y sistema de códigos. Con el tiempo la tarea dejó de recaer únicamente en el área de administración y se comenzó el mismo proceso en el área de ventas, debiendo cada comerciante, una vez firmado el contrato, digitalizarlo. Sin embargo, el sistema de guardado de los mismos continuó siendo precario. Varios meses antes de la mudanza, se comenzó a digitalizar, archivar, ordenar, resguardar y administrar el conjunto de cajas encontradas en el depósito, con el objeto de cumplimentar con las normativas exigidas por ISO, garantizar una eficiente administración, permitir el alcance de la documentación con facilidad y reducir el espacio empleado para el guardado (desviando el acumulado de cajas a una empresa destinada al resguardo).

De esta manera, se continuó con el proceso de virtualización y se armó una base de datos sencilla que permita, durante todo el periodo, acceder a los contratos escaneados como prevención ante cualquier eventualidad. Se tuvieron en cuenta nombre completo, dirección, fecha de solicitud de servicio, número de orden de compra, localidad y CWA (código de identificación) del cliente. Con todo esto, se logró durante ciertos meses solucionar distintos reclamos o inquietudes por parte de los clientes. Durante el transcurso del proceso, se buscó identificar las potenciales problemáticas relacionadas con el ciclo de vida de contrato, el cumplimiento del mismo y la búsqueda de un sistema o software que permita agilizar el procedimiento.

En la empresa, el ciclo de vida de un contrato se define de la siguiente manera. En primer lugar, un cliente solicitante ingresa una solicitud, que es tomada por el área de “comercial”. Una vez firmada la Solicitud de Servicio, se deriva a “instalaciones” o “servicio técnico”, para acordar con el cliente la colocación del equipo correspondiente. A continuación, la solicitud arriba a monitoreo, quién comienza el monitoreo a través de la alarma de la propiedad del cliente. Al contrato se suma una Orden de Trabajo, que indica que equipos se deben instalar, para luego ser firmada por la cliente una vez finalizada la obra.

Caracterizado por un esquema básico, el ciclo de vida de un contrato en la empresa podría mejorar. La realización de una adecuada administración de contratos resulta fundamental en una empresa, debido a que contribuye a evitar eventuales complicaciones



jurídicas y financieras y, al mismo tiempo, potencia la transparencia y eficacia en cada una de las operaciones comerciales. Para evaluar la calidad de gestión y la calidad de los productos y servicios, se tornan necesarios indicadores de calidad, herramientas de medición fundamentales que garantizan la permanencia de estándares de calidad en todos los procedimientos empresariales. De esta manera se pueden detectar posibles anomalías o fallas en el proceso de elaboración, gestación y cumplimiento de contratos, facilitando la consecución de los estándares exigidos por las Normas ISO 9001/2015.

En particular, resultan necesarios los indicadores clave de rendimiento o KPIs (Key Performance Indicators), los cuales posibilitan obtener un diagnóstico del estado o área de una empresa, con miras a alcanzar las metas y objetivos previamente definidos. “Los KPI son solo una herramienta de seguimiento y no sustituyen las disposiciones del contrato...” buscando “...garantizar que el desempeño del contratista sea satisfactorio, que se cumplan los requisitos del contrato y que las partes interesadas relevantes estén bien informadas y satisfechas” (Banco Mundial, 2022). Al tener un seguimiento continuo de los indicadores, es posible reconocer el estado de cada contrato y, a partir de los resultados obtenidos, buscar la manera para desarrollar eficientemente distintas iniciativas y proyectos por parte de la empresa.

Braun (2024) detalla en su publicación una serie de KPI de gestión de contratos indispensables para alcanzar las metas y objetivos establecidos por una compañía. Distingue entre indicadores de **eficiencia**, de **eficacia**, de **valor de contrato** y de **riesgo de contrato**.

El primero **se orienta al ciclo de vida de un contrato, el tiempo de respuesta y la correcta administración de estos para enriquecer la toma de decisiones**. Entre ellos se puede encontrar:

el *tiempo de procesamiento de un contrato*, es decir, todas las etapas que debe atravesar una vez firmado hasta la provisión efectiva del servicio (revisión, negociación, aprobación, etc.);

el *cumplimiento del contrato*, refiriéndose al porcentaje de contratos que se adhieren a las políticas internas y que efectivamente se alinean con los requerimientos exigidos por el mismo;

costos del contrato (honorarios, gastos administrativos, software, etc.) y;

el *lapso de tiempo entre la redacción y firma*. Para este último caso, la empresa dispone de un formato del contrato predefinido, donde generalmente se completa en el acto con los datos del cliente, servicio incluido, costo de instalación y monitoreo, medio de pago y obligaciones contractuales, junto con un Plan de Protección asociado.

En cuanto a la eficacia, a través de los indicadores se busca medir el logro de los fines y propósitos previamente establecidos entre la empresa y el cliente, prestando atención al cumplimiento de los términos y condiciones pactados y los plazos establecidos. Del mismo modo, este tipo de indicadores busca reconocer la aparición de contratiempos o incumplimientos de los acuerdos, permitiendo alcanzar soluciones para los mismos. Algunos posibles indicadores son:



el *número de contratos*, que se mide en función de la cantidad de contratos firmados en un periodo determinado;

la *puntuación del contrato*, que busca evaluar la calidad y efectividad para llegar a sus objetivos;

renovación de contratos; proporción de altas sobre las bajas por período; entre otros.

Seguidamente, el valor de contrato tiene por objetivo evaluar la repercusión económica de un contrato particular y su influencia en los ingresos de la empresa, como el *valor del contrato anualizado* o el *desempeño de obligaciones contractuales*.

Por último, los indicadores de riesgo de contrato permiten reconocer el potencial surgimiento de incumplimiento o fallas en la contratación pueda ocasionar el surgimiento de quejas por parte de los clientes. De esta manera, un indicador importante de esta sección tiene que ver con la capacidad de resolver las inquietudes y reclamos de manera oportuna y efectiva. Asimismo, la diferencia entre las cláusulas genéricas y los términos personalizados también cobra relevancia a la hora de potenciar el incumplimiento de los contratos o la aparición de problemáticas legales.

Propuesta de elaboración de indicadores

En base a lo enunciado, se podrían elaborar una serie de indicadores, teniendo en cuenta que los mismos deben contar con un objetivo, una meta a alcanzar por parte de la empresa, una fórmula y una periodicidad (Codelco, s.f.)

- **Tiempo de ciclo de contratos** = Suma de los tiempos totales de procesamiento de los contratos de un mes, en todas las etapas (comercial, instalación, monitoreo), medido en días / Nro. total de contratos en un mes

El objetivo del mismo es acortar la duración del ciclo de contratación, siendo empleado para determinar el lapso de tiempo entre la firma del contrato y la provisión efectiva del servicio. De esta manera se pueden detectar ineficiencias o retrasos y determinar en qué áreas se produce. El mismo se debería realizar **mensualmente**. Para determinar la meta, la empresa debería efectuar el cálculo en un periodo $t=0$ para luego ir comparando en los próximos periodos.

- **Costo promedio de contrato** = Costos totales de cada contrato (honorarios, administración, etc.) / Nro. de contratos totales en t periodo

En este caso se tiene por objeto la reducción de los costos asociados a la elaboración de contratos y la administración de ellos. El mismo se tendría que ir ajustando por inflación, para garantizar una correcta interpretación de los resultados y determinar si verdaderamente el costo promedio del contrato aumento o disminuyo considerablemente. Se podría tomar como índice base un periodo para luego ir comparando periódicamente los resultados y, en base a ello, establecer medidas que permitan reducir los costos.



- **Tasa de efectividad de contratos** = (Nro. de contratos firmados en t periodo / Nro. de clientes que se acercaron a la empresa interesados en solicitar el servicio) x100

El mismo requeriría mayor rigurosidad por parte de los vendedores, quienes deberían registrar la cantidad de clientes que se acercan o se comunican telefónicamente con interés en la contratación del servicio, para luego comparar con la cantidad de contratos efectivamente firmados. El mismo puede arrojar porcentajes muy bajos en función de distintas variables, como la atención al público, la capacidad de venta del vendedor o la coyuntura económica del momento.

- **Proporción de altas sobre bajas** = (Solicitudes de servicio dadas de alta en t periodo / Solicitudes de servicio dadas de baja en t periodo) *100

Con el objeto claro de tener un seguimiento de la continuidad de la contratación de los servicios por parte de los clientes, este indicador permite comparar la cantidad de clientes nuevos en un determinado periodo con la cantidad de clientes perdidos en el mismo. Se podría realizar **mensualmente** también, estableciendo una meta en base a una tendencia histórica, diferenciando entre las distintas etapas de crecimiento de la economía y crisis, para un mejor entendimiento de los resultados.

- **Promedio de demora entre solicitud e instalación de servicio en t periodo** = Suma de las diferencias de fecha de finalización e instalación de servicio en t periodo / Total de contratos firmados en t periodo

El objetivo del mismo es acortar la duración del ciclo de contratación, siendo empleado para determinar el lapso de tiempo entre la firma del contrato y la instalación efectiva del servicio. Prácticamente tiene la misma función que el primer indicador, pero acotado a la detección de una problemática de coordinación entre dos áreas de la empresa: “ventas” e “instalaciones” (aunque también puede estar involucrada el área de compras en caso de que no haya insumos disponibles). También se podría realizar **mensualmente**, con una meta designada a partir de la comparación inicial entre distintos meses o estableciendo un valor específico desde el principio, ejemplo un promedio de 5 días. En caso de que no se cumpla con esta meta, nuevamente se debería detectar posibles causas.



4. Oportunidades de mejoras y conclusión

En la actualidad, gran parte del proceso de administración y gestión de los contratos y acuerdos se realiza de forma digital. Aún así, no todas las empresas cuentan con un área o cargo específico para esta labor, desempeñándose de manera dispersa a lo largo de la asociación, dificultando el acceso y la correcta administración. El ahorro de tiempo, costos y la mayor facilidad para acceder a la información son justificaciones suficientes para que una empresa invierta en un personal o un programa que permita realizar esta tarea.

Es por ello por lo que se recomienda la adquisición de un Software de Gestión Contractual que permita seguir el ciclo de vida de los contratos y al mismo tiempo garantizar un correcto archivo digital. Algunos programas disponibles son Highhq y Webdox. El primero se encuentra presente en el mercado global desde hace más de 20 años, permitiendo una correcta gestión de contratos y transacciones, reuniendo en un único lugar archivos, datos y tareas y permitiendo un sencillo acceso e interacción entre los distintos sujetos involucrados en la labor. El segundo se enfoca en hacer más sencillo la gestión de un contrato, realizándola de manera digital a través de tres etapas: pre-firma, firma y pos-firma. De esta manera, se permite la elaboración de un contrato de manera electrónica, al igual que la firma digital y la elaboración de indicadores y reportes una vez depositado en la base de datos.

Finalmente, se debería continuar y finalizar el proceso de digitalización y almacenaje del remanente de contratos. A partir de una reducción de documentos (determinando la utilidad y justificación de su escaneo) y uso efectivo de los indicadores, con el fin de poder simplificar procesos y garantizar eficiencia y eficacia. El compromiso por parte de la empresa debería ser tal que se permita tener un seguimiento de los KPI y actuar en base a ellos.



Bibliografía

- Banco Mundial. (2022). Módulo de Gestión de Contratos. Recuperado de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/93f9348c8af9abcf0047813c63f4f82e-0290032022/original/Gu-a-de-Usuario-M-dulo-de-Gesti-n-de-Contratos-spanish.pdf>
- Braun, C. (2024). Los 4 Kpis de Gestión de contratos: Webdox CLM. Recuperado de <https://www.webdoxclm.com/blog/los-kpi-de-gestion-claves-para-la-administracion-de-contratos>
- CODELCO. (s.f). Construcción de Kpis para Contratos de Servicio. Recuperado de http://www.tucampusvirtual.cl/campus2codelco/pdf/1_fichasResumen/fichaResumen_Codelco_ConstrucciondeKPIs.pdf