



## **Práctica Final de Carrera**

### **Licenciatura en Economía**

# *Gestión de carteras de clientes: Análisis del proceso de cobranzas, facturación, morosidad y deuda*

Alumno: Mateo Puthod

Tutora: Mg. Carolina Tarayre

Instructor: Mg. Damián Salloum



## **Resumen**

El presente informe describe las actividades realizadas durante mi pasantía en Securitas Argentina S.A. (hoy SECURION), empresa dedicada a brindar soluciones de seguridad a nivel nacional e internacional. La pasantía se llevó a cabo entre enero de 2023 y julio de 2024 en la sucursal de Bahía Blanca, en el marco de un convenio con la Universidad Nacional del Sur. Durante este período, trabajé en el área administrativa, específicamente en los sectores de facturación y cobranzas, desarrollando tareas relacionadas con la gestión de clientes, el análisis de deuda, la emisión de facturas y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos.

El objetivo principal de mi trabajo fue contribuir a optimizar el flujo de trabajo en la gestión de cobranzas, un área clave para garantizar la estabilidad financiera de la empresa. Para ello, me enfoqué en la mejora de procesos relacionados con el seguimiento de morosidad, la automatización de cobranzas y la implementación de herramientas administrativas más eficientes. También realicé un análisis exhaustivo de los cuellos de botella identificados en la facturación y el cobro de deudas, proponiendo estrategias para reducir tiempos y aumentar la productividad.

Este informe está estructurado en varios capítulos que detallan desde la descripción de la empresa y su funcionamiento hasta el análisis de las tareas realizadas. Además, se presentan las oportunidades de mejora detectadas y las estrategias propuestas para

optimizar los procesos internos. Finalmente, se incluyen reflexiones sobre los aprendizajes obtenidos y el impacto de esta experiencia en mi formación profesional.

## Tabla de Contenidos

Capítulo 1	Introducción .....	5
Capítulo 2	Breve reseña de la empresa .....	7
Capítulo 3	Facturación.....	12
Capítulo 4	Análisis del proceso de Cobranzas.....	21
4.1)	Medios de pago .....	24
4.2)	Cuentas a cobrar y morosidad.....	31
4.2.1)	Clientes morosos .....	39
4.3)	Gestión administrativa.....	43
4.3.1)	Bonificaciones.....	44
4.3.2)	Cheques rechazados.....	46
4.3.3)	Portal Incidencias y solicitudes varias .....	47
4.3.4)	Portales clientes.....	49
Capítulo 5	Detección de oportunidad de mejora. Estrategias propuestas .....	51
Capítulo 6	Reflexiones finales .....	58
	Bibliografía .....	62
	Artículos periodísticos y presentaciones .....	63
	Anexos .....	64
	Anexo I: requerimientos pendientes de realización, abril 2023 – julio 2024. ....	64
	Anexo II: Montos presentados y liquidados de los débitos automáticos, por tarjeta y/o banco, junio – julio 2024. ....	64
	Anexo III: cantidad de facturas presentada para el débito y sus rechazos, enero 2023 – julio 2024. ....	65
	Anexo IV: cantidad de facturas con deuda mayor a 180 días, por sucursal, enero 2023 – julio 2024. ....	65
	Anexo V: pedidos de baja, bajas efectivas y retenciones, enero – julio 2024. ....	65
	Anexo VI: cantidad de clientes en portafolio, enero – julio 2024. ....	65

# **Capítulo 1**

## **Introducción**

El presente informe tiene como objetivo describir las actividades realizadas en el transcurso de la pasantía realizada en SECURITAS ARGENTINA S.A (hoy SECURION), en Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires. La misma se extendió desde enero de 2023 hasta julio de 2024. Se realizaron tareas dentro del área administrativa de la empresa, específicamente sobre el sector de facturación y cobranzas. Durante el desarrollo de las mismas se elaboraron tareas de análisis del proceso a través del seguimiento de distintas variables como: evolución de la facturación segmentada según tipo de clientes, por zonas geográficas y otros criterios, índice de morosidad, tasa de refacturación por sus principales motivos, tiempo promedio de cobranza, entre otras. A partir del análisis realizado se pudieron detectar oportunidades de mejora, planeamiento de estrategias y ejecución de las mismas, a fin de poder elevar la calidad de la gestión administrativa de la cartera de los clientes.

El trabajo se dividió en diferentes etapas representadas en distintas secciones que separarán este informe en capítulos. Resumidamente:

En primer lugar, se inicia el informe con la presentación de la empresa describiendo su misión, visión y valores, los distintos sectores que la componen, la forma en que se divide la operación, así como también comentando la vasta experiencia de la misma en el sector tanto a nivel local como nacional. Luego, se pasa a un análisis de la sucursal local, destacando las operaciones que se realizan, la organización del sector administrativo y otras sucursales con las cuales se llevan a cabo cooperaciones diarias, así como la estrategia de la misma.

Posteriormente, se comenzará realizando una descripción de las primeras tareas que se desarrollaron al inicio del trabajo, todas estas relacionadas con la cobranza. Entre estas, se encuentran la atención al cliente externo y resolución de conflictos a partir del contacto y gestiones con clientes internos, consolidación de reportes bancarios para el análisis de cobranzas, actualización de base de datos y análisis de portafolio de clientes, análisis y gestión de morosidad, estimación y análisis de la evolución del ratio de deuda sobre facturación para la gestión de otros sectores, junto con estos y gestión de cobranzas en sí. Además, la pasantía me ha permitido asistir a capacitaciones relacionadas con las mejores prácticas en facturación y cobranzas brindando un panorama general sobre el tema, así como herramientas concretas para mi desempeño durante la pasantía, brindando un panorama general sobre el tema, así como herramientas concretas para mi desempeño durante la pasantía.

Luego, se realiza un análisis y descripción del proceso relacionado con el sector de facturación, haciendo hincapié en la refacturación, emisiones de notas de crédito, débito, actualizaciones de datos para facturación y en la resolución de diferencias en la misma.

Por último, se identifican oportunidades de mejora y proponen acciones o medidas que permitan abordar de manera efectiva los conflictos o posibles cuellos de botella que enfrenta la compañía en sus operaciones diarias. Estas oportunidades de mejora se basan en un análisis exhaustivo de los procesos existentes, buscando detectar ineficiencias, retrasos o áreas en las que la empresa podría optimizar recursos y mejorar su rendimiento. El objetivo es implementar soluciones concretas que no solo resuelvan los problemas actuales, sino que también prevengan futuros inconvenientes.

## **Capítulo 2**

### **Breve reseña de la empresa**

Securitas AB, conocida como Securitas, es una empresa multinacional de soluciones globales de seguridad privada, sistemas de alarma y protección contra incendios con sede en Estocolmo, Suecia, activa en 58 países de Europa, América, Asia y Oceanía. Securitas es hoy el segundo mayor proveedor mundial de soluciones de seguridad en la industria de la seguridad privada con 102.300 millones USD de beneficios neto. Actualmente cuenta con 345.000 empleados.

Securitas es una empresa líder en seguridad privada en Argentina. Su propósito “es ayudar a hacer de tu mundo un lugar más seguro, combinando los servicios de Seguridad Especializada, Seguridad Mobile (ronda de patrullas), Seguridad Remota, Seguridad Electrónica, Protección contra Incendios y Consultoría en Seguridad”.

Securitas trabaja cerca de sus clientes, desarrollando servicios de protección basados en la integración eficiente de tecnología, personas y conocimiento, adaptados a la medida de sus necesidades de seguridad. Asumen el compromiso de llevar a cabo su estrategia de sustentabilidad centrada en la generación de empleo de calidad, excelencia operativa, transparencia y ética en los negocios.

El propósito asumido por la empresa es “hacer de tu mundo un lugar más seguro”. Este los une y guía las decisiones que toman todos los días.

Entre sus valores destacan la Integridad, la Eficacia y el Servicio. En su página aclaran “Nuestros valores son el centro de nuestro enfoque. Capacitarnos en procedimientos y

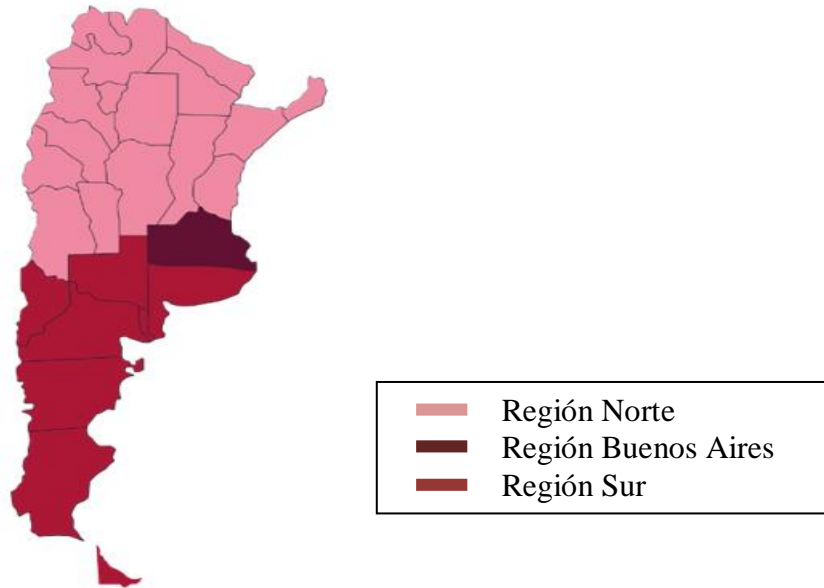
políticas, como por ejemplo el Código de Ética y Valores Securitas, que nos ayuda a mantener estos valores y son una guía para los empleados en su trabajo diario.”

Como modelo de negocios usan la caja de herramientas (Toolbox). Esta los orienta sobre sus valores, métodos de trabajo y filosofía de gestión, así como sobre la perspectiva del cliente. Destacan la integración de programas de seguridad a gran escala permitiéndoles a sus clientes globales facilitar la implementación, gestión y administración de todas sus necesidades de seguridad. Entre estos clientes globales se pueden mencionar: Microsoft, FedEx, Amazon, P&G, META, entre otros.

En Argentina, Securitas cuenta con 10.131 empleados, que abarcan funciones para 744 clientes, excluyendo de estos a todos los clientes que cuentan únicamente con servicio de monitoreo y vigilancia electrónica. Las cuentas de monitoreo son, aproximadamente, 26.500. En cuanto a los empleados, la rotación laboral estimada para la empresa ronda el 19,60%. Además, se han brindado 125.265 horas de capacitación e-learning desde que la empresa inició sus operaciones en el país.

Las operaciones de Securitas en nuestro país se dividen en 3 regiones: Norte. Sur y Buenos Aires, siendo Bahía Blanca la sede de la región Sur. Durante el año 2022, Securitas logró \$119.661.397.489 USD en ventas en nuestro país.





*Figura 1. El mapa de argentina dividido en región Norte, Sur y Buenos Aires.*

Entre los servicios brindados por Securitas en nuestro país, podemos encontrar:

- Seguridad Especializada: Guardias de Seguridad especializados por segmento de cliente. Los Supervisores realizan tareas de control de los servicios a través del seguimiento y orientación de las actividades propias de los Guardias.
- Seguridad Mobile: Es una opción rentable para clientes que no requieren seguridad presencial a tiempo completo. Un mismo Guardia de ruta se encarga de realizar rondas aleatorias de control a las instalaciones de varios clientes que se encuentran en una misma zona geográfica. Este servicio permite integrar sistemas de intrusión, soluciones remotas de video y control de accesos, ya que cuenta con el respaldo de nuestro Securitas Operation Center (SOC) las 24 horas.
- Seguridad Remota: dentro de esta se encuentran;
  - Soluciones remotas de video.Video verificación.
  - Video rondas.
  - Disuación por voz.

- Monitoreo de Alarmas.
  - Track & Trace – Soluciones GPS.
  - Protección remota.
  - Control de accesos.
  - Soluciones remotas de fuego.
- Protección contra incendios: Consultoría, diseño e instalación y mantenimiento de sistemas de protección contra incendios, como los siguientes;
    - Sistemas de Detección de Incendios.
    - Sistemas de Extinción por Supresión por Gases Limpios.
    - Sistemas de Extinción por Agua.
    - Brigada de Bomberos.
    - Planos de evacuación.
    - Consultoría y capacitación de Safety en los lugares de trabajo.
  - Gestión Corporativa del Riesgo: prevención, control y mitigación de incidentes operativos a través de la asesoría técnica, incluyendo el análisis de riesgos y vulnerabilidades, junto con el diseño de protección a medida.

El sistema de alarmas, tal como se mencionó anteriormente, es monitoreado por el Securitas Operation Center (SOC), que son centros para administrar y controlar servicios y soluciones de seguridad, actuando como un único punto de contacto para satisfacer las necesidades de seguridad de nuestros clientes. SOC combina personas y tecnología a través de procesos y protocolos creados junto con los clientes.

Por último, cabe destacar que Securitas opera en una gama amplia de actividades, como por ejemplo en aeropuertos, puertos, grandes eventos, bancos, industria, educación, countries, entre otras.

## **Capítulo 3**

### **Facturación**

En este capítulo se analizará el proceso de facturación en Securitas Argentina, detallando cada una de sus etapas y las herramientas empleadas para gestionar de forma precisa los servicios brindados. Según la norma ISO 9001, un proceso se define como un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados, concepto clave para asegurar la calidad y efectividad en cada tarea. Este enfoque permite a la empresa mantener un control riguroso sobre los ciclos de facturación, ajustándose a los estándares de precisión y puntualidad en la emisión de facturas. El proceso de facturación se organiza en diversas categorías de centros de costos y se ejecuta de forma anticipada para asegurar un flujo de caja constante y prever los movimientos financieros necesarios. A lo largo del capítulo, se explorarán los procedimientos internos desde la emisión de facturas hasta la resolución de problemas en la facturación, incluyendo el uso de sistemas automatizados y manuales que contribuyen a la gestión integral de la cartera de clientes.

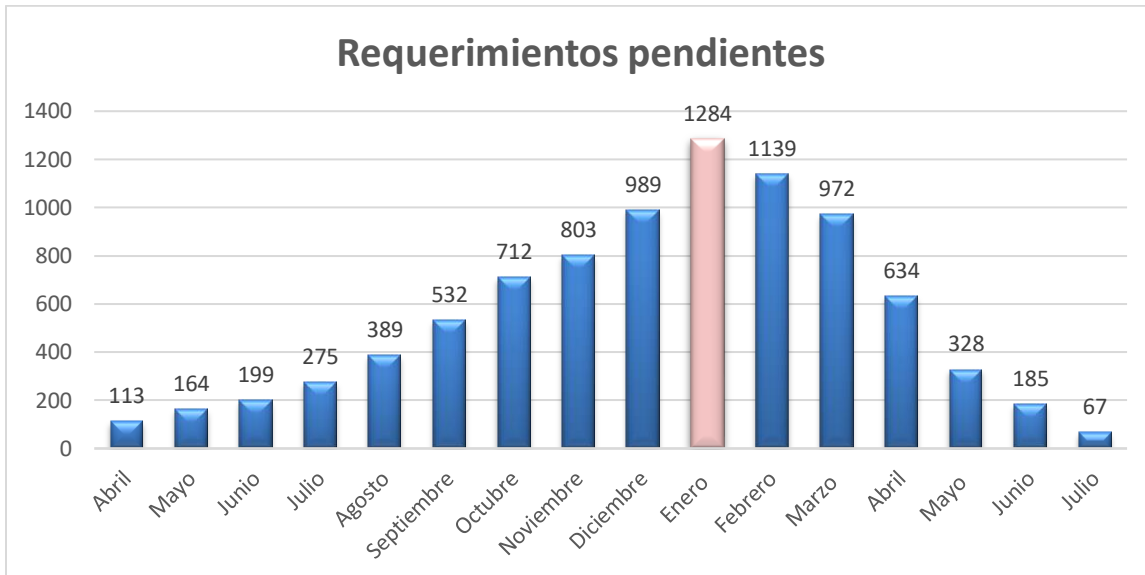
La sucursal de Bahía Blanca divide su facturación en dos sectores: facturación de servicios de seguridad física y facturación de servicios de seguridad electrónica. Este análisis se centrará en esta última mencionada, que es la facturación del servicio de monitoreo de alarmas y rondines de autos. La facturación, al igual que la gestión administrativa general, se divide entre distintos centros de costos, a saber:

- 4222 – OBRAS E INSTALACIONES
- 4223 – STM VERTICALES

- 4231 – MONITOREO BUENOS AIRES
- 4232 – MONITOREO BAHIA BLANCA
- 4233 – CENTRAL TRES ARROYOS
- 4234 – MONITOREO TRELEW
- 4235 – MONITOREO CALAFATE
- 4236 – MONITOREO VIEDMA
- 4241 – MOBILE SOLUTIONS DISEÑO
- 4242 – MOBILE SOLUTIONS PACKS
- 4251 – MOBILE

La facturación electrónica consta en su mayor parte por un proceso automatizado, en donde los clientes se almacenan en un portafolio por centro de costo, administrando detalles personales como servicio contratado, precio y adicionales. Luego, en la semana de facturación, que se realiza por mes adelantado (por lo general, en lo que respecta al centro de costos 4232 – Monitoreo Bahía Blanca, se realiza la última semana del mes previo a facturarse). Se descargan las denominadas “tablas” (excels con datos de los clientes) y se comienza a facturar por el sistema Softland. La factura contiene un código de producto, datos del cliente, período facturado, precio y servicios adicionales facturados en el mes. La misma se envía automáticamente por correo electrónico (el que haya sido anunciado por el cliente en su momento de contratación del servicio o posterior modificación solicitada por el mismo). Sin embargo, cuando suceden errores en la facturación el proceso de refacturación no tiene la misma simplicidad.

Las novedades de facturación consisten en procesos que incluyen pasos administrativos y luego de ejecución. Los motivos de un cambio en la facturación que origina una novedad pueden ser: emisión de nota de débito por intereses, nota de débito por cheque rechazado, nota de crédito por ajuste de cuenta corriente, nota de crédito por error en el precio facturado o refacturación total. Cada proceso que interviene un cambio en la facturación, antes de realizarlo, se necesita disponer de la autorización correspondiente para llevarlo a cabo. Una vez recibida la novedad, se procede a realizar el pedido de aprobación por parte de gerencia, en la que se detallan tanto el cliente, la factura, el resultado que arroja sobre la empresa y posteriormente el motivo. Cuando el mismo se aprueba, se procede a realizar el documento necesario para ajustar el saldo de la cuenta corriente del cliente. A diferencia de la facturación mensual, todo movimiento en esta vía se hace de forma manual. Si se corresponde a una nota de débito/crédito, se emite la misma y se envía al cliente por correo explicando los motivos. En caso de ser una nota de crédito, se aplica a la factura ajustada. Si corresponde a una refacturación, se emite una nota de crédito que cancele la factura mal realizada y luego se vuelve a emitir una factura (de forma manual) que corrija el error antes realizado. Este proceso de novedades de facturación, tuvo grandes demoras en el 2023. Con motivo de cambios de personal y aumento de bajas (muchas bajas suelen ocurrir con posterioridad a la facturación del mes, por lo que requieren una nota de crédito para anularla), las novedades sufrieron un pico máximo a inicios de 2024, que luego comenzó a descender a partir de la asignación de una persona más en el proceso de resolución de novedades de facturación.



**Figura 2.** *Requerimientos de facturación pendientes de realizar, abril 2023 – julio 2024.*

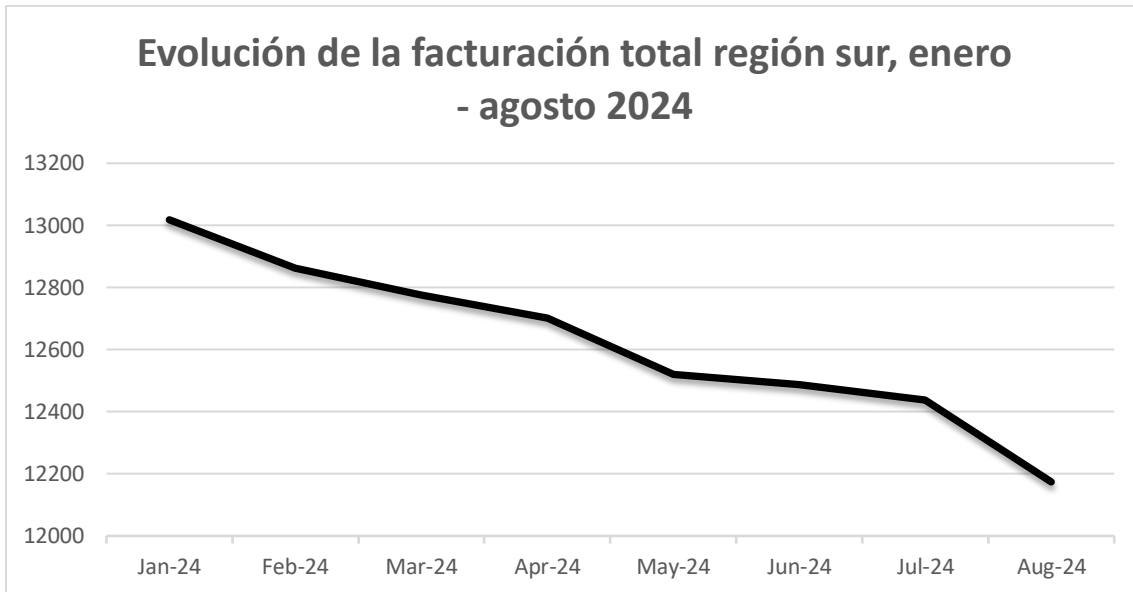
En la figura se puede observar un aumento sostenido desde abril de 2023, que perduró hasta enero de 2024, en donde la tarea comenzó a ser dividida en dos personas y se comenzó a agilizar el proceso (y reducir las tareas pendientes). A su vez, una tercera persona comenzó a brindar apoyo al sector en mayo de 2024, por lo que también la baja es notable en ese mes. Cabe resaltar que se observa una correlación positiva entre aumento de requerimientos pendientes y aumentos de precios: en cada mes donde hubo aumentos de precios (mayo – agosto – octubre – diciembre de 2023) el número de requerimientos aumentó, evidenciando un aumento de requerimientos por ajuste en cuenta corriente (baja de cartera del cliente). Asimismo, el cuello de botella generado por la falta de personal destinado a resolver estos inconvenientes se le sumó el temporal ocurrido en Bahía Blanca en diciembre de 2023, que produjo que decenas de clientes queden sin servicio y pidan ajustar su factura vía nota de crédito. Afortunadamente, en la primera mitad de 2024 pudo reducirse en más de un 85% los requerimientos de facturación pendientes.

Entre otras de las tareas que se realizan desde el sector de facturación, es enviar la facturas a los clientes que la solicitan, junto con su modificación del correo electrónico que fue pedido. Un problema que encontramos aquí es que aproximadamente el 10% de los clientes de seguridad electrónica no disponen de un correo electrónico al que le lleguen las facturas. Por ende, la descarga y el envío de las facturas a dichos clientes es un proceso manual que debe ser reducido o simplificado.

La coyuntura económica de Argentina en los últimos meses ha estado marcada por extremados niveles de inflación, recesión económica, fluctuaciones en el tipo de cambio y una creciente incertidumbre en el mercado. Estos factores han afectado profundamente a las empresas que operan en el país, y Securitas Argentina no ha sido la excepción. El impacto de la situación económica se ha reflejado claramente en la caída de la facturación de la compañía, atribuible principalmente a tres factores clave: la desaceleración económica general, los aumentos en los precios de los servicios y el aumento de la competencia en el sector de la seguridad privada.

Uno de los principales factores que ha afectado a Securitas ha sido la contracción de la actividad económica en Argentina, que ha generado una disminución de la demanda de servicios en muchos sectores. A medida que las familias y empresas enfrentan mayores dificultades financieras, tienden a reducir sus costos, lo que incluye la disminución de servicios de seguridad, que suelen ser vistos como un gasto prescindible en tiempos de crisis. Esto ha provocado claramente una caída en la facturación de Securitas.

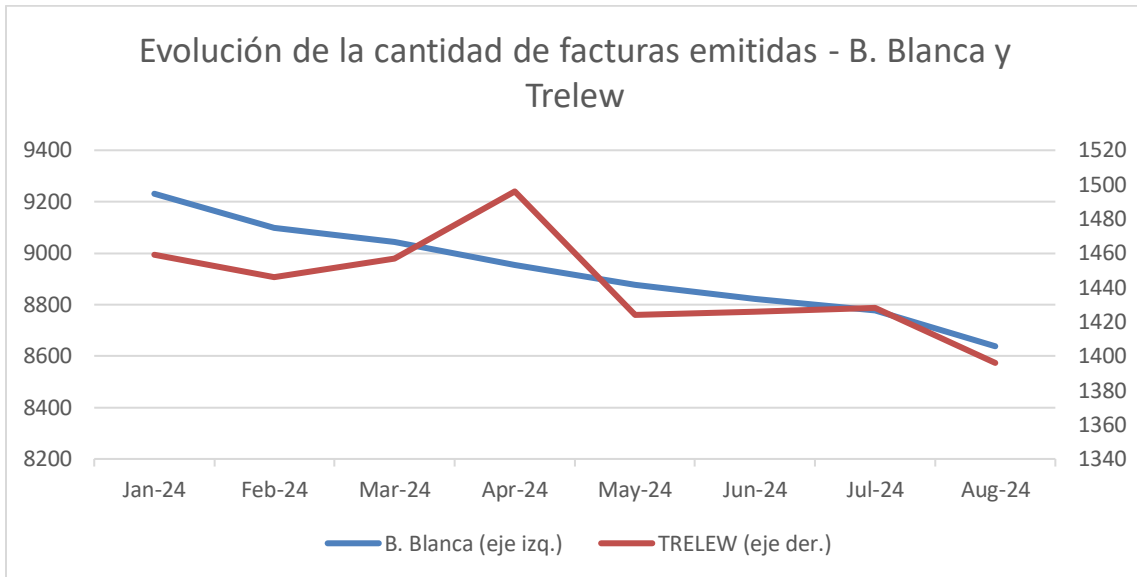




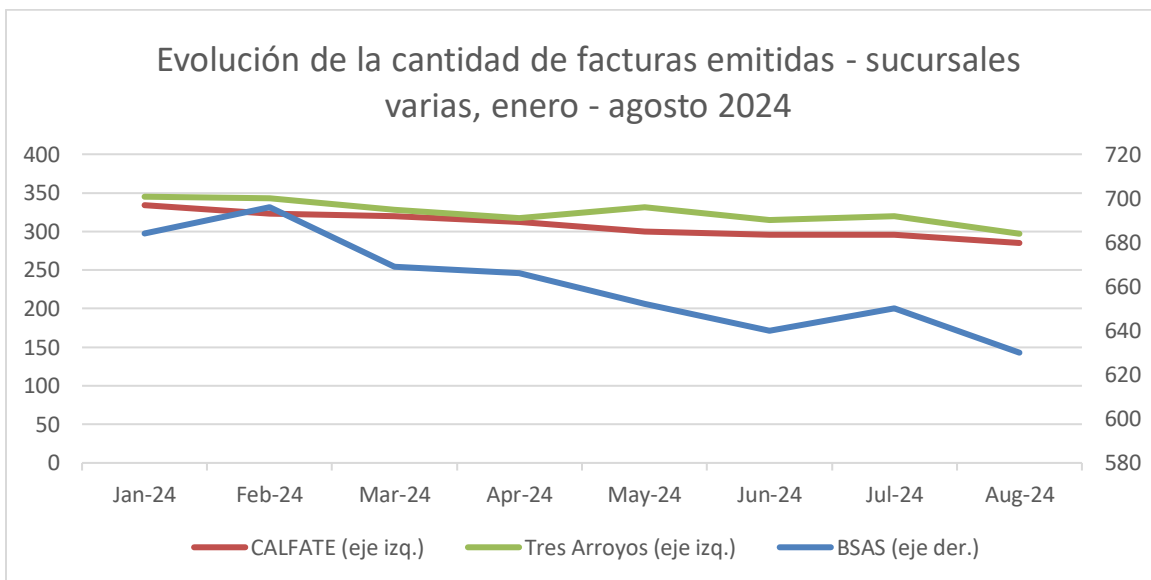
**Figura 3.** Facturas emitidas en total por toda la región sur, enero – agosto 2024.

El contexto inflacionario, que ha alcanzado niveles críticos en Argentina, ha erosionado el poder adquisitivo de las empresas y ha dificultado su capacidad para mantener los servicios contratados. Esto ha generado un ajuste en el presupuesto de las empresas y ha repercutido directamente en la demanda de servicios de seguridad, especialmente en aquellas industrias más afectadas por la crisis, como el comercio y la construcción.

Esta situación, que implica un riesgo externo a la empresa, no es ajena a ninguna de las sucursales de la región sur: **todas ellas** muestran un comportamiento similar.



**Figura 4.** Evolución de las facturas totales emitidas en Bahía Blanca y Trelew, enero – agosto 2024.



**Figura 5.** Evolución de las facturas totales emitidas en Calafate, Tres Arroyos y Buenos Aires, enero – agosto 2024.

Si bien las sucursales con una menor facturación evidencian en principio una menor pérdida de clientes, al analizar en términos de tasa la variación de su facturación, se

encuentra un dato interesante: son las sucursales de Tres Arroyos y Calafate las que, en promedio, más pérdidas relativas de clientes han sufrido.

Sucursal	Dic-23	Jan-24	Feb-24	Mar-24	Apr-24	May-24	Jun-24	Jul-24	Aug-24	Promedio
<b>B. Blanca</b>	-0,52%	-1,31%	-1,46%	-0,61%	-0,98%	-0,89%	-0,61%	-0,51%	-1,61%	-1,07%
<b>Bs. As</b>	-0,72%	-1,02%	1,72%	-4,04%	-0,45%	-2,15%	-1,88%	1,54%	-3,17%	-1,25%
<b>Trelew</b>	-0,82%	-0,75%	-0,90%	0,75%	2,61%	-5,06%	0,14%	0,14%	-2,29%	-0,75%
<b>Viedma</b>	-1,03%	-0,52%	-0,84%	0,21%	-0,31%	-2,03%	5,26%	-2,28%	-4,20%	-0,68%
<b>Calafate</b>	-0,89%	-0,60%	-3,41%	-0,94%	-2,56%	-4,00%	-1,35%	0,00%	-3,86%	-2,19%
<b>Tres Arroyos</b>	-0,86%	-1,45%	-0,58%	-4,57%	-3,47%	4,23%	-5,08%	1,56%	-7,74%	-2,16%
<b>Total general</b>	-0,62%	-1,16%	-1,21%	-0,68%	-0,58%	-1,45%	-0,26%	-0,40%	-2,17%	-1,07%

*Cuadro 1. Evolución de la tasa de facturación como variación de la cantidad de facturas emitidas por sucursales, región sur, diciembre 2023 – agosto 2024.*

A medida que la inflación en Argentina sigue en aumento, las empresas prestadoras de servicios, como Securitas, se ven obligadas a ajustar sus precios para mantener la rentabilidad. Este aumento en los precios del servicio, aunque necesario para cubrir los costos crecientes de operación, ha tenido un efecto adverso en la competitividad de la empresa. Muchos clientes han mostrado resistencia a asumir los incrementos, lo que ha resultado en la cancelación de contratos o en la renegociación de términos menos favorables para Securitas. La situación, no parece mejorar: en agosto de 2024, se ha sufrido la mayor pérdida en la cantidad de facturas emitidas, con una caída total de 2.17%. El acumulado de los primeros ocho meses del año supone una disminución de más del 10% en la facturación.

Los ajustes salariales derivados de las negociaciones paritarias en el sector de seguridad privada, junto con el aumento de los costos de insumos y tecnología necesarios para la prestación del servicio, han presionado a la empresa a aumentar sus tarifas. Sin embargo, en un contexto económico tan incierto, los aumentos en los precios suelen generar una mayor sensibilidad en los clientes, quienes, ante la imposibilidad de absorber esos costos, optan por reducir la cantidad de personal de seguridad o buscar alternativas más económicas, contribuyendo a una caída en la facturación de Securitas.

Otro factor que ha afectado a Securitas es el aumento de la competencia en el sector de seguridad privada. En los últimos años, han surgido nuevas empresas que ofrecen servicios de seguridad, muchas de ellas con estructuras más pequeñas y flexibles que les permiten ofrecer precios más bajos. Estas nuevas empresas, al no contar con los mismos niveles de costos operativos o estándares de calidad que una empresa consolidada como Securitas, han podido captar una parte del mercado ofreciendo tarifas más competitivas. Esta mayor competencia, sumada a la presión económica que enfrentan las empresas en Argentina, ha resultado en una pérdida de clientes para Securitas, quienes optan por proveedores que, si bien ofrecen un servicio de menor calidad o cobertura, logran ajustarse mejor a los presupuestos reducidos de los clientes. En este contexto, la empresa ha enfrentado el desafío de mantener su cuota de mercado mientras lucha por mantener un nivel de servicio acorde a sus estándares internacionales de calidad.

Este escenario plantea el desafío de buscar nuevas estrategias que permitan a Securitas adaptarse a la realidad del mercado, manteniendo su posición como líder en el sector de la seguridad privada, mientras enfrenta las dificultades económicas del país.

## **Capítulo 4**

### **Análisis integral del proceso de Cobranzas**

El proceso de cobranzas es un componente esencial en la gestión financiera de cualquier empresa, y en Securitas Argentina no es la excepción. Este proceso asegura la correcta recaudación de los pagos de los servicios brindados, contribuyendo a la estabilidad financiera de la compañía.

El proceso de cobranzas eficiente tiene por misión transformar las Cuentas por Cobrar en activos líquidos lo más rápido posible. Se basa en un proceso ordenado de pasos o etapas, que deberá ajustarse a cada tipo de empresa, industria o país.

La gestión de cobranzas comienza al momento de emitir la factura. Gestionar la cobranza una vez que la factura se encuentra vencida es una actitud reactiva que retrasa los plazos para darse cuenta de los problemas, y por lo tanto alarga los plazos de cobro de la empresa. Por ende, es fundamental lograr la gestión de la cobranza en tiempo y forma.

En Securitas, como ya se ha mencionado la facturación se realiza de manera anticipada, enviando las facturas a los clientes al comienzo de cada mes de servicio, lo que permite garantizar un flujo de caja regular. Sin embargo, una gestión efectiva de las cobranzas no solo se basa en la emisión de facturas, sino también en el monitoreo constante de los pagos y la resolución de morosidades que puedan surgir.

La gestión de carteras de clientes implica el seguimiento y control de las cuentas por cobrar, donde cada cliente es considerado una "cartera" en sí misma. Este enfoque permite a la empresa diferenciar entre los distintos perfiles de clientes, gestionando de manera personalizada la cobranza según sus comportamientos de pago, historial y situación

financiera. En el caso de Securitas, esta gestión es crucial, dado que se trabaja con una diversidad de empresas y personas físicas que requieren distintos tratamientos según sus características y volúmenes de facturación. El éxito de la gestión de carteras de clientes depende de un control riguroso sobre los pagos recibidos y las deudas pendientes, así como de una rápida identificación de problemas de morosidad para implementar estrategias de cobranza efectivas. En este capítulo, se analizará detalladamente cómo Securitas Argentina lleva adelante este proceso, desde la emisión de facturas hasta la gestión de cuentas morosas, y las mejoras implementadas para optimizar la eficiencia en las cobranzas.

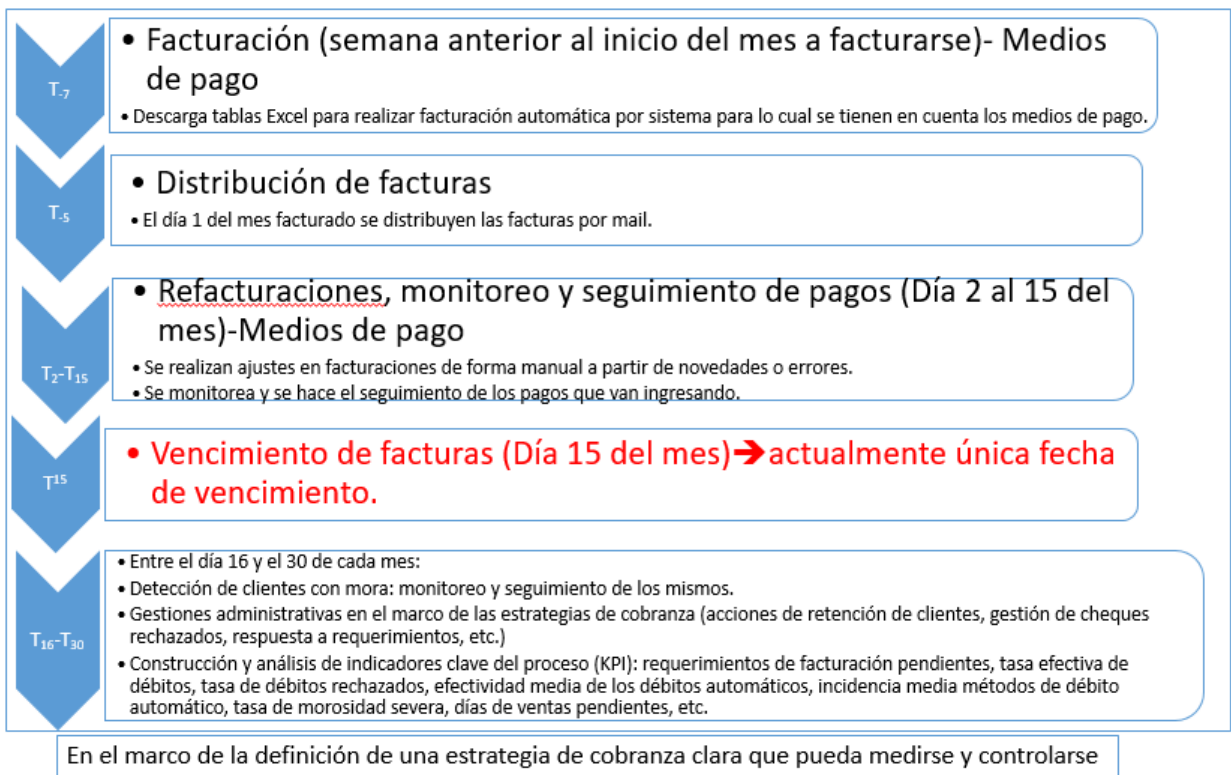
Previo a prestarse el servicio, se realiza la facturación correspondiente. Una vez emitida la factura, la misma se envía por correo electrónico a cada cliente, con una única fecha de vencimiento que sucede a los 15 días de la fecha de la emisión de factura. En la misma, se incluyen todos los detalles correspondientes que sirvan de información tanto para el cliente como para la empresa. A partir de este momento, comienza la gestión del cobro de la factura. La cobranza, al igual que la facturación, se subdivide en diferentes centros de costos, de los cuáles se administran desde Bahía Blanca. Recordando:

- 4222 – OBRAS E INSTALACIONES
- 4223 – STM VERTICALES
- 4231 – MONITOREO BUENOS AIRES
- 4232 – MONITOREO BAHIA BLANCA
- 4233 – CENTRAL TRES ARROYOS
- 4234 – MONITOREO TRELEW
- 4235 – MONITOREO CALAFATE

- 4236 – MONITOREO VIEDMA
- 4241 – MOBILE SOLUTIONS DISEÑO
- 4242 – MOBILE SOLUTIONS PACKS
- 4251 – MOBILE

Estos centros de costos corresponden a 3 empresas distintas: SECAR, A.I.P.A.A y VIGILAN, siendo esta última la de mayor volumen para la gestión de la región sur, donde concretamente Bahía Blanca concentra más del 70% de la participación de las ventas en la región.

A continuación, se presenta una imagen donde se resumen las principales etapas del proceso de facturación y cobranza:



#### **4.1) Medios de pago**

Los clientes para abonar la factura emitida, cuentan con los siguientes métodos de pago:

- Pago sistematizado: RapiPago, Pago Fácil, Pago mis cuentas, Red Link, Adhesión al homebanking, Cooperativa Obrera, Ripsa.
- Pago en oficina, con efectivo, tarjeta de crédito, débito o cheque.
- Telefónicamente mediante tarjeta de crédito (pago offline).
- Link de pago. Con el mismo puede abonar con tarjeta de crédito, débito o, si tiene cuenta de mercadopago, con dinero en cuenta. Este método también genera un cupón de pago para abonar en pagofácil.
- Adhesión al débito automático a través de tarjeta de crédito o cbu.
- Transferencia bancaria.

Entre estos métodos de pago, podemos diferenciar entre aquellos que tienen una gestión manual y aquellos que están más automatizados. Los que no están automatizados requieren la registración de la cobranza en el sistema de gestión utilizado por la empresa. Para ello, es necesario realizar un asiento de tesorería, anotar el movimiento, y luego efectuar un asiento de cobranza aplicando el dinero de tesorería a las facturas que el cliente cancela. Dentro de esta categoría se encuentran: pagos en oficina, pagos offline, links de pago y transferencias. Uno de los medios de pago más populares –y el más utilizado por las empresas– son las transferencias, que además tiene otro problema: la identificación. Resulta difícil saber qué transferencia corresponde a qué cliente salvo que el cliente envíe el comprobante de pago –hecho que no todos realizan–, por lo que, además de tener un costo administrativo alto, se encuentra la problemática que existe un rezago interno para



identificar la deuda real de los clientes, puesto que puede que haya facturas que ya han sido canceladas pero que debido a estas problemáticas para la empresa aún no se abonó. He aquí uno de los primeros desafíos a enfrentar: ¿cómo podemos resolver esta problemática? Más adelante se explicará cómo se intentaron minimizar estos costos.

Por supuesto los métodos automatizados no tienen estos inconvenientes, pero tampoco están exentos de gestión. Para los clientes que abonan por homebanking, se deben subir las facturas mes a mes para que los clientes puedan abonarla a través de sus bancos. Para el caso de los débitos automáticos, se tiene una planilla en la cual se identifica al cliente con su tarjeta de crédito o CBU. Mes a mes se debe subir esa planilla para que los bancos realicen los débitos a los clientes, luego las tarjetas y bancos nos indican cuáles fueron rechazados y cuáles fueron cobrados correctamente. ¿Qué sucede con los que fueron rechazados? ¿Cómo prosigue la cobranza? Consiste en el envío masivo de mensajes de texto a todos los clientes que no le hemos podido debitar la factura correspondiente. Para eso se realiza en un archivo de Excel en el cuál se introduce a los clientes con el débito rechazado y, al lado de cada uno, el número de teléfono de los clientes. Luego, se envía toda la información al proveedor encargado de realizar el envío de los mensajes de texto con el aviso del rechazo del débito, e indicando el número de teléfono a comunicarse para regularizar su situación. Desde el comienzo de la pasantía, se ha observado una tendencia alcista en cuanto a la tasa de rechazo de los débitos. Cada vez más débitos sufrían rechazos, mientras que la cantidad de débitos presentados se ha mantenido relativamente constante.

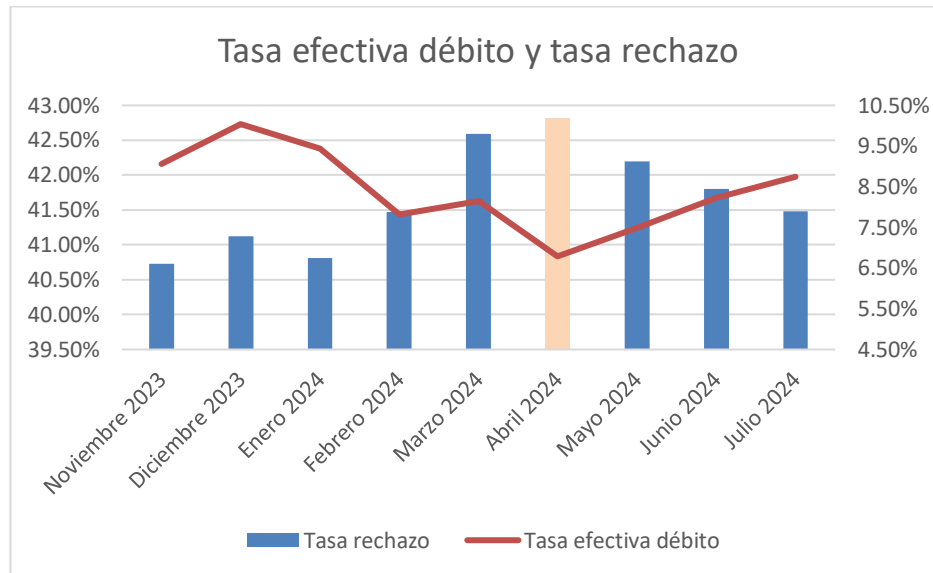
<b>Totales</b>	<b>Débitos Presentados</b>	<b>Rechazos</b>
<b>Enero 2023</b>	6849	348
<b>Febrero 2023</b>	7032	380
<b>Marzo 2023</b>	7036	399

<b>Abril 2023</b>	7003	419
<b>Mayo 2023</b>	7002	364
<b>Junio 2023</b>	6994	421
<b>Julio 2023</b>	6980	393
<b>Agosto 2023</b>	6887	418
<b>Septiembre 2023</b>	6998	421
<b>Octubre 2023</b>	6991	463
<b>Noviembre 2023</b>	6992	462
<b>Diciembre 2023</b>	7114	518
<b>Enero 2024</b>	6976	471
<b>Febrero 2024</b>	6857	540
<b>Marzo 2024</b>	6976	684
<b>Abril 2024</b>	6808	693
<b>Mayo 2024</b>	6722	613
<b>Junio 2024</b>	6685	565
<b>Julio 2024</b>	6640	524

**Cuadro 2.** Cantidad de facturas presentadas para los débitos y los rechazos mes a mes.

Dada esta problemática identificada, en abril de 2024 se decidió realizar una mejora en la base de teléfonos de los clientes, ya que cuando se enviaban los mensajes de débitos rechazados, se observaba una gran cantidad de clientes de la que no poseía su número de teléfono en la base de datos, por lo que se procedió a localizar los números de aquellos clientes que su débito estaba siendo rechazado y no se estaba enterando por el medio de comunicación habitual de la empresa. En el transcurso de abril, mayo y junio, se añadieron más de 500 números de teléfono a la base de datos, lo que permite que algunos clientes comiencen a estar formalmente notificados de su situación y quieran regularizar su caso. En cuanto a la efectividad de la mejora, se puede notar una disminución en cuanto a la tasa de rechazo de los débitos, coincidente a partir del pico de 693 rechazos en abril. A su vez, esto mejora la tasa efectiva de los clientes que se encuentran en débito, como puede verse en el siguiente gráfico:

$$\text{Tasa efectiva de débito} = \frac{(\text{débitos presentados} - \text{débitos rechazados})}{\text{clientes activos}} \times 100$$



**Figura 6.** Tasa efectiva débito (izquierda) y tasa de débitos rechazados (derecha).

Una pregunta que orientó el análisis fue: ¿debido a qué motivo los débitos son rechazados? Primero que nada, se debe reiterar que hay dos formas de adherirse al débito automático: con tarjeta de crédito o cbu. Dentro de la primera opción, el rechazo más común es que la tarjeta no tiene límite disponible. Los débitos se presentan generalmente entre la segunda y la tercera semana del mes, muy cerca de cuando las principales emisoras de tarjetas de crédito cierran sus períodos, lo que sugiere que muchos clientes se encuentran altamente endeudados con sus tarjetas para las respectivas fechas, induciendo al rechazo por parte de las tarjetas por sobrepasarse del límite. En una economía con alta inflación como la nuestra, es común que los ciudadanos decidan endeudarse al corto plazo, puesto que, aunque sean por 30 días, les permite tener un nivel de consumo que se ve devaluado por la inflación reinante. Otro problema que genera la economía inflacionaria es que los límites de las

tarjetas de crédito han quedado desactualizados y los bancos por temor a la morosidad no elevan en muchos casos automáticamente los mismos.

Por otro lado, cuando nos referimos al débito a través del CBU, el gran causante del rechazo del débito se refiere a la falta de fondos en la cuenta, por lo que una oportunidad de mejora podría ser pasar los débitos *exclusivamente* a la tarjeta de crédito. Sin embargo, esto debe ir acompañado con un cambio en la fecha de la presentación de los débitos, a fin de lograr que los débitos en las tarjetas no sean rechazados por sobrepasar el límite.

Al analizar más en detalle el estado de situación de los débitos, se evidencia que tarjetas de crédito como Favacard, American Express o BBPS tienen la mayor tasa de efectividad en cuanto a los débitos, mientras que, los clientes con CBU, tarjeta Naranja o Mastercard, refieren a los clientes cuya tasa de aprobación del débito es menor. Sin embargo, este análisis no puede considerarse sin la tasa de incidencia sobre el monto a debitar total. Es decir, de cuánto es el monto que se presenta en cada tarjeta o banco en relación al monto total. Curiosamente, aquellos que presentaban una mayor tasa de efectividad de los débitos, más precisamente, Favacard y BBPS, son los que tienen la menor incidencia con respecto a los montos debitados totales mensuales, mientras que VISA y el CBU alcanzan a más del 85% de los montos totales presentados a debitar.

<b>Método de débito</b>	<b>Media de efectividad</b>
<b>Favacard</b>	100,00%
<b>American Express</b>	95,98%
<b>BBPS</b>	90,83%
<b>Cabal</b>	90,62%
<b>Visa</b>	90,38%
<b><i>General</i></b>	<b>87,97%</b>
<b>Coopeplus</b>	86,96%
<b>Mastercard</b>	85,80%

<b>CBU</b>	85,26%
<b>Naranja</b>	81,86%

**Cuadro 3.** Efectividad media de los métodos de débito automático, enero-julio 2024.

Del análisis se puede concluir que, los clientes adheridos con American Express son aquellos cuya efectividad del débito es mayor. Tal vez pueda deberse a que representan clientes de una tarjeta exclusiva –dado que representan menos del 2% de los clientes adheridos al débito– que disponen de límite suficiente para realizar el pago. En promedio, *apenas el 4% de los montos totales presentados de American Express son rechazados.* En el análisis se omitió Favacard ya que no tiene representación significativa en la facturación.

<b>Método de débito</b>	<b>Incidencia media</b>
<b>Visa</b>	45,06%
<b>CBU</b>	41,66%
<b>Mastercard</b>	6,73%
<b>Cabal</b>	2,27%
<b>American Express</b>	1,74%
<b>Coopeplus</b>	1,04%
<b>BBPS</b>	0,94%
<b>Naranja</b>	0,49%
<b>Favacard</b>	0,07%

**Cuadro 4.** Incidencia media de los métodos de débito automático, enero-julio 2024.

Si se analiza a través de qué medio de pago abonan los clientes, se puede encontrar que, alrededor del 45% de los clientes se encuentran con débito, pero cuando consideramos la tasa efectiva del débito, esta se reduce al 41% aproximadamente. ¿Cómo abona el resto de los clientes?

<b>Método de pago</b>	<b>% de clientes</b>
<b>Débito automático</b>	45.33%

HomeBanking	18.67%
Rapipago/Pagofácil	7.86%
Link de pago	1.08%
Transferencia / Caja / Deudores	27.06%
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

*Cuadro 5. Desagregación de clientes por métodos de pago.*

Esto demuestra que la mayoría de los clientes de la empresa eligen abonar por débito automático, y en total un 71,86% lo realizan a través de los métodos automatizados. Luego, hay un 27,06% que corresponden a clientes o que abonan en la sucursal, o abonan por transferencia o, en el peor de los casos, son clientes morosos. El problema con estos es que no se puede identificar cuál de las últimas dos opciones corresponden, ya que tal como se mencionó antes, si no envía comprobante de transferencia, no existe un sistema para identificar cuál es la deuda real del cliente. Sin embargo, se ha podido desarrollar una forma para ir identificando algunos de los clientes que transfieren. Muchas de las transferencias que se observan en los bancos a veces van asociadas con el número de CUIT, de esta manera, se puede ir asociando distintos CUITs a los números de clientes, de tal forma que cuando se observa la planilla de transferencia ya se sabe a qué clientes corresponde. Este es un método que ayuda a identificar transferencias, pero que lamentablemente abarca a una rama muy baja de los clientes que abonan por transferencia.

Otra de las tareas fundamentales que lleva a cabo el equipo de cobranzas es la actualización continua de los reportes bancarios. Este proceso comienza con la descarga de las planillas de los bancos a través de la plataforma InterBanking, que permite acceder a la información de las distintas entidades bancarias con las que operan las diferentes empresas.

Posteriormente, estos datos se organizan en un archivo de Excel donde se registran, de manera detallada, todas las transferencias recibidas por parte de los clientes.

El equipo de cobranzas se encarga de cargar las transferencias en este archivo a medida que se reciben, manteniendo así un control riguroso sobre los movimientos financieros.

Para facilitar la identificación de los pagos ya procesados, cada transferencia se marca con un color específico, lo que permite una visualización rápida y clara del estado de cada operación. Además, se anota el número de recibo correspondiente junto a la transferencia, lo que sirve como referencia para indicar que ese pago ha sido correctamente registrado en el sistema.

Este método de trabajo no solo garantiza que todas las transferencias se carguen de manera precisa y oportuna, sino que también asegura una coordinación eficiente dentro del equipo.

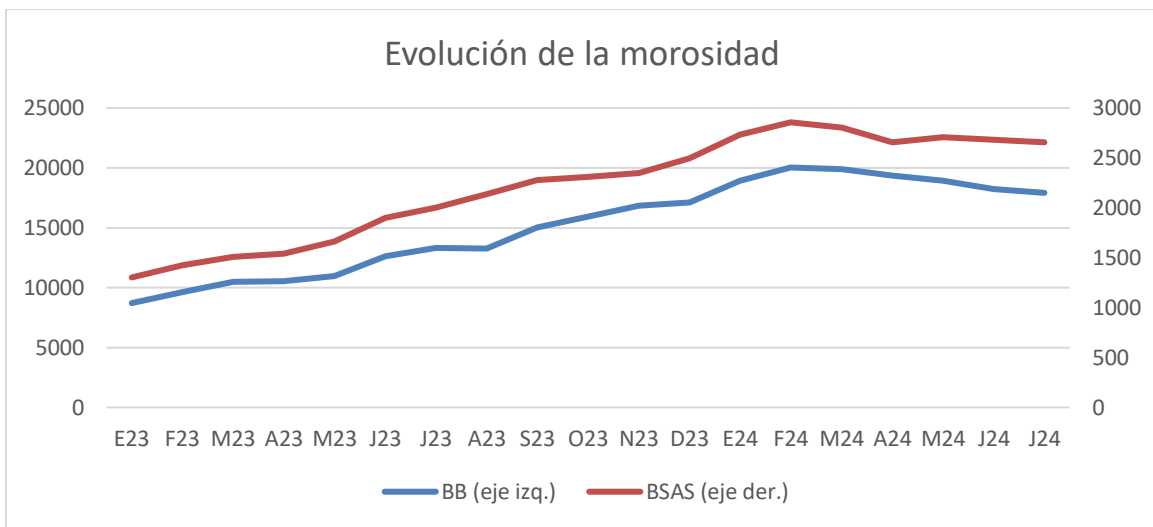
Al colorear y numerar las transferencias, se minimizan las posibilidades de errores o duplicaciones, permitiendo que los demás colaboradores puedan ver en tiempo real cuáles pagos ya han sido ingresados y procesados correctamente. Esta actualización constante de los reportes es clave para mantener una correcta gestión de cobranzas y asegurar que la empresa tenga un control financiero sólido y actualizado.

#### **4.2) Cuentas a cobrar y morosidad**

En un país con una alta inflación como es Argentina, resulta imprescindible reducir el tiempo de cobranza. Cada día adicional que se demora en cobrar una factura, es un ingreso real menor para la empresa. Desde cobranzas, se puede ver el estado actual de deuda de los clientes a través de un reporte mensual en el que se detalla montos y cantidad de factura de cada uno de los clientes, diferenciándolos en aquellos que se encuentran “al día”, aquellos

que registran deuda <30 días, aquellos con deuda 30<deuda<60 días, y así sucesivamente hasta llegar al caso de clientes con deuda >180 días, que es el caso que se considera más grave y con mayor probabilidad de convertirse en incobrable. En el reporte se detallan tanto el monto nominal de la deuda, a valor histórico, como así la cantidad de facturas adeudadas, con comentarios de la gestión realizada en cobranzas, ordenados desde mayor monto adeudado a menor.

A continuación, se presente un gráfico donde se muestra la evolución de la morosidad medida en cantidad de facturas adeudadas por clientes que poseen deuda mayor a 180 días, para las regiones de Bahía Blanca y Capital Federal.



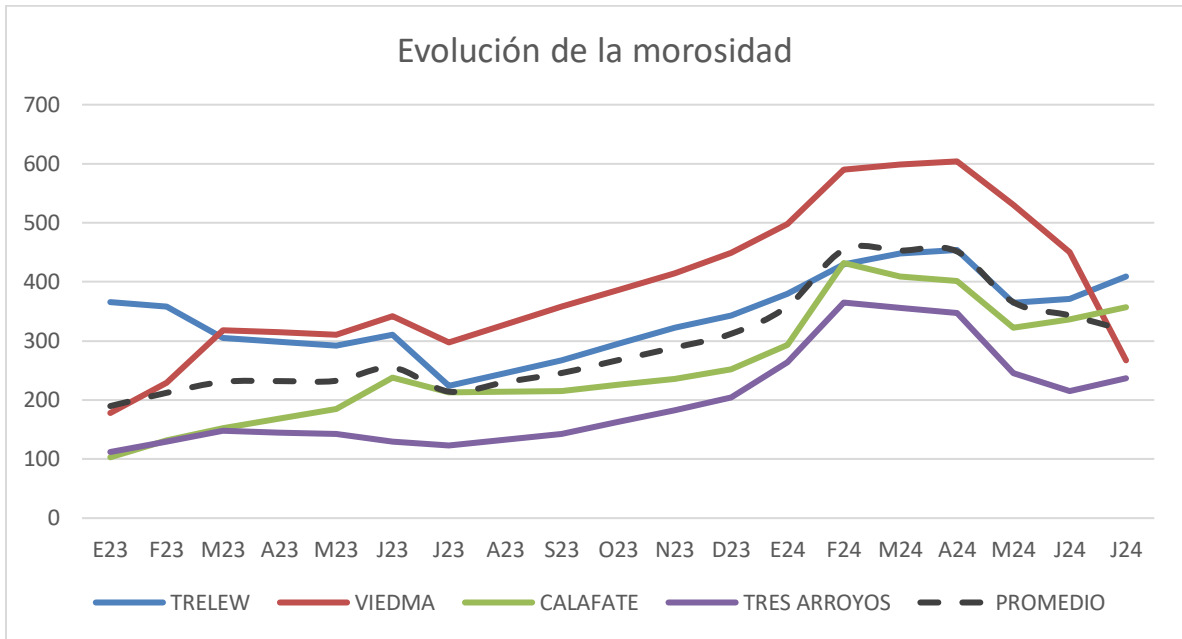
**Figura 7.** Morosidad de los clientes por cantidad de facturas adeudadas, sucursales Bahía Blanca y Buenos Aires, enero 2023 – julio 2024.

La tendencia constante de crecimiento de la morosidad genera grandes problemas a la liquidez y financiamiento de la empresa: a medida que pasan los meses, en los que la inflación fue en aumento, y cada vez más clientes entran en condición de deudores, genera un cuello de botella en la cobranza y generación de dinero líquido en la compañía. Los



mayores costos no pueden ser compensados con mayores ingresos por ende se puede producir una necesidad de financiamiento externo que genere costos financieros no estipulados en el desarrollo del ejercicio. Esta problemática se agrava notablemente a causa de los efectos de la inflación, que durante los meses de 2023 fue en constante incremento. Una de las causas que explican el aumento de la morosidad obedece a una escasa gestión de las cuentas corrientes. El motivo de este problema surge a partir de una rotación inusual dentro de la compañía: en los primeros 7 meses del 2023, el 100% del personal asociado a la administración fue reemplazado. Esto conlleva a problemas no sólo en la productividad, sino en la falta de recurso humano que se vio evidenciado hasta enero de 2024. Sumado a esta situación, a mitad del año 2023 se llevó a cabo una mudanza de las oficinas, con la caída en la productividad y retardo en la administración que lleva la misma. Es por esto que el nivel de morosidad llegó a niveles récords en febrero de 2024 donde –recordando lo mencionado anteriormente– el desastre natural que azotó a Bahía Blanca produjo que muchos clientes queden sin servicio y/o dejen de pagar sus abonos. Afortunadamente, a principios de 2024 llegaron nuevos recursos humanos al sector administrativo, que permitieron lograr una baja consecutiva en los meses posteriores, sobre todo en el área de Bahía Blanca.

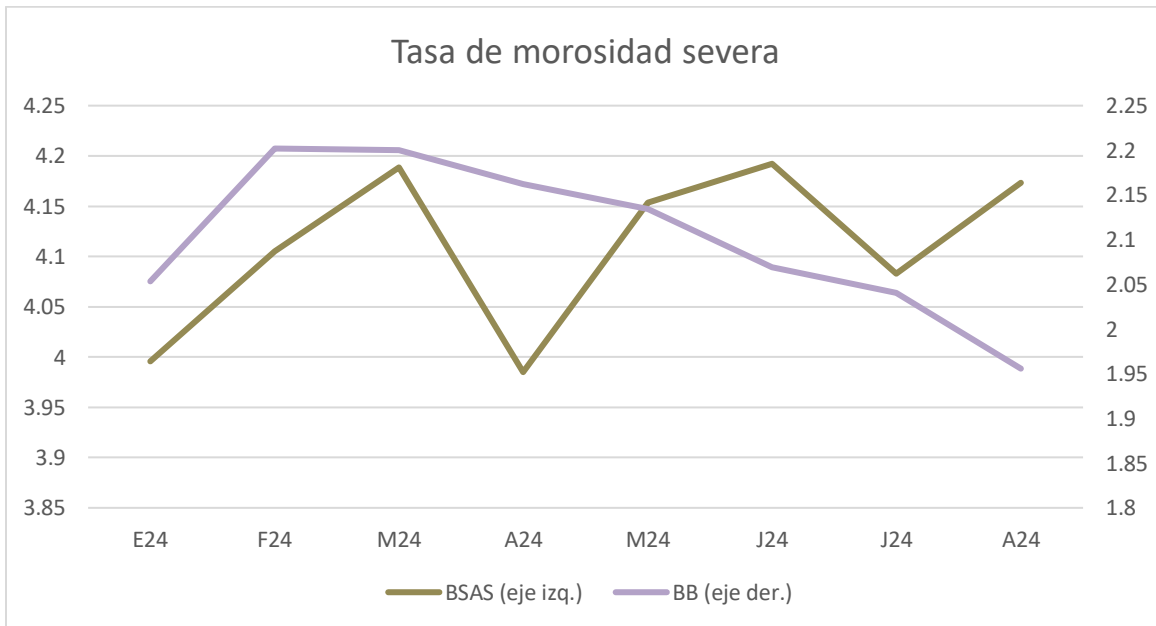
Si se observan el resto de las sucursales, que son administradas en forma de apoyo desde Bahía Blanca (aunque disponen de oficinas en cada región), las mismas mostraron una tendencia similar, aunque más irregular.



**Figura 8.** Morosidad de los clientes por cantidad de facturas adeudadas, sucursales del interior dependientes de la central Bahía Blanca, enero 2023 – julio 2024.

Sin embargo, este análisis no es válido si sólo tenemos en cuenta la cantidad de facturas emitidas. Lo ideal sería considerar el volumen de facturación adeudado sobre el volumen de facturación emitida, lo cual se dificulta mucho en períodos inflacionarios donde se tienen los valores históricos que deberían actualizarse tornando mucho más complejo el proceso debido en muchos casos a falta de discriminación de datos para llevar adelante este análisis. En este contexto se decidió tomar la morosidad medida por cantidad de facturas adeudadas. Pero debe tenerse en cuenta que puede suceder que, si nos está aumentando la cantidad de facturas por mayores ventas, puede que la morosidad medida como una tasa se mantenga constante, o incluso disminuya.

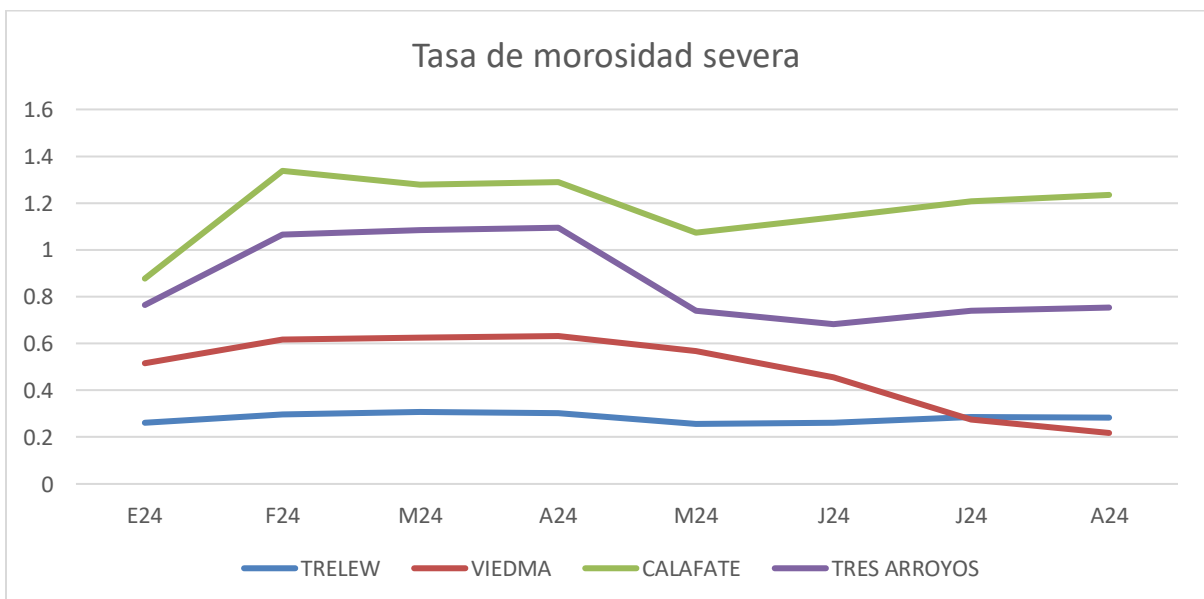
Analizando la morosidad severa como cantidad de facturas adeudadas por clientes que poseen deuda mayor a 180 días, podemos encontrar que, en el caso de la sucursal de Bahía Blanca si bien la tendencia es decreciente, para el mes de Agosto 2024 punto más bajo de morosidad, se observa aún una morosidad alta donde el doble de facturas de clientes que se encuentran en esta situación de extrema morosidad –rozando la incobrabilidad- que facturas emitidas en el mes. Para el caso del resto de la provincia de Buenos Aires, el patrón de evolución de esta tasa es mucho más irregular y la situación es peor en cuanto a niveles más altos de la tasa de morosidad que para el mes de Agosto 2024 se encuentra, en promedio, cuatro veces más la cantidad de facturas en situación próxima a incobrabilidad que facturas emitidas en el mes.



**Figura 9.** Evolución de la cantidad de facturas de clientes con deuda >180 días sobre cantidad de facturas emitidas mensualmente, Bs. As y B. Blanca, enero – agosto 2024.

Afortunadamente, para el caso de Bahía Blanca, esta tasa de morosidad severa viene disminuyendo mes a mes, desde febrero de 2024. Nuevamente, la tasa reproduce la hipótesis planteada con los números absolutos: la llegada de nuevo personal ha mejorado la situación de morosidad, mejorando los cobros con riesgo de impago. Este análisis sin embargo dispone de una gran falencia: no tiene en cuenta el valor de la deuda. Por motivos de no disponer un sistema que permite identificar a los clientes por detalle de las facturas adeudadas (y, a causa de los aumentos de precio derivados de la inflación), no se logra realizar un análisis considerando los montos en pesos adeudados, como así tampoco se logra segmentar los clientes entre pequeños, medianos y grandes, pudiendo establecer estrategias de negocio que permitan reducir la morosidad.

Al observar el comportamiento en las demás sucursales de la región sur, las mismas poseen tendencias similares entre sí, aunque con tasas significativamente inferiores a las recién analizadas.



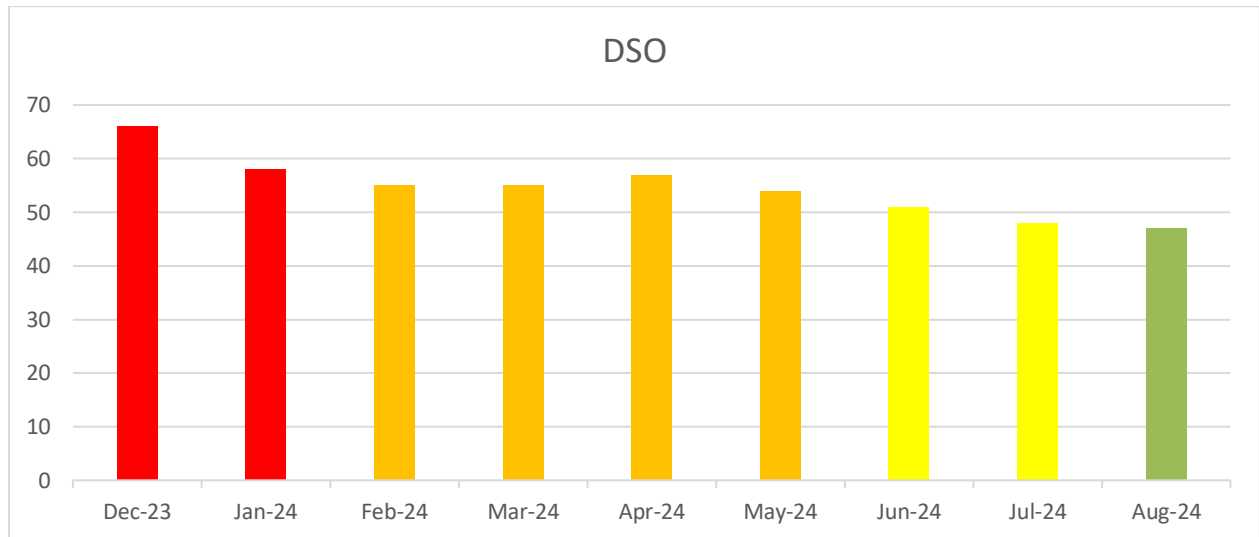
**Figura 10.** *Evolución de la cantidad de facturas de clientes con deuda >180 días sobre cantidad de facturas emitidas mensualmente, Trelew, Viedma, Calafate y Tres Arroyos, enero – agosto 2024.*

Las mismas parecieran tener una tendencia poco marcada, con una evolución mucho más estable que las primeras dos sucursales mencionadas previamente. Un motivo de esta situación podría ser que cada sucursal maneja niveles generosamente más bajos de clientes que la central de Bahía Blanca, y todas al menos disponen de un personal a cargo. Las diferencias en los ratios de morosidad entre las sucursales de Securitas Argentina presentan características que, a primera vista, parecen estar relacionadas con la cantidad de clientes que manejan y la estructura de recursos humanos asignados a cada sucursal. A medida que se observa la tendencia de morosidad en sucursales como Viedma y Trelew, que poseen un nivel de morosidad inferior, surgen hipótesis que podrían explicar este comportamiento en comparación con sucursales más grandes como la de Bahía Blanca. Trelew dispone a su vez del mismo personal dedicado a la cobranza que la sucursal de Bahía Blanca, pero con el 15% -aproximadamente- de los clientes que esta posee. De esta manera, permite a los recursos humanos asignados gestionar las cuentas de manera más eficiente y detallada, dedicando más tiempo y atención a cada cliente, lo que reduce el riesgo de morosidad. Es posible que las sucursales de Viedma y Trelew, con su estructura menos compleja, se beneficien de una mayor flexibilidad operativa, lo que facilita una respuesta más rápida ante los incumplimientos de pago. La capacidad de monitorear de cerca a cada cliente y tomar acciones inmediatas en caso de atraso puede ser un factor determinante en la baja morosidad que presenta estas sucursales. Además, con una base de clientes más pequeña,

los responsables de cobranza pueden mantener un contacto más cercano y frecuente, lo que favorece la creación de relaciones de confianza y la identificación temprana de problemas financieros por parte de los clientes. Esta proximidad les permite negociar de manera más efectiva planes de pago o soluciones temporales antes de que las deudas se conviertan en morosidad prolongada. Es interesante notar que, aunque estas sucursales reciben apoyo en la gestión de cobranzas desde Bahía Blanca, sus ratios de morosidad siguen siendo significativamente inferior. Esto sugiere que la descentralización operativa —tener personal local con conocimiento directo de los clientes y sus comportamientos— puede ser más efectiva que la centralización en la sede principal. La presencia de recursos humanos dedicados exclusivamente a la cobranza en la sucursal, sumada al apoyo de una estructura mayor como la de Bahía Blanca, parece ofrecer un balance óptimo entre atención personalizada y respaldo administrativo.

Complementando este análisis, se procede a realizar un análisis de días de ventas pendientes (DSO, por sus siglas en inglés). Este es un indicador financiero que mide el tiempo promedio que una empresa tarda en cobrar el dinero que se le adeuda tras haber realizado una venta a crédito. En el contexto del proceso de cobranzas, este indicador es fundamental para evaluar la eficiencia con la que la empresa gestiona sus cuentas por cobrar. Un DSO bajo sugiere que la empresa está cobrando rápidamente a sus clientes, lo que favorece la liquidez, mientras que un DSO elevado puede indicar demoras en la cobranza, lo que puede afectar negativamente el flujo de caja y la rentabilidad. Reducir el DSO no solo optimiza el flujo de caja, sino que también reduce los riesgos asociados a la morosidad y posibles incobrables. Al igual que el resto de los indicadores, el DSO en la

gestión de cobranza de la región sur observa una mejora desde principios de año. El mismo muestra una constante baja en el indicador. Sugiere que, para el mes de agosto, se demoraron 47 días en cobrar la venta desde la emisión de la factura. Si bien sigue siendo alto, la tendencia es alentadora: se ha reducido un 28% desde diciembre de 2023.



**Figura 11.** DSO en la gestión de cobranzas de región sur, diciembre 2023 – agosto 2024.

Claro está; una clave para manejar el nivel de morosidad de los clientes es poseer un sector administrativo fuerte y con personal suficiente, además de poseer el capital tecnológico y el equipamiento necesario que habilite la automatización y digitalización del proceso, que permita no sólo tratar el estado de cuentas de los clientes y sus requerimientos, sino también reducir los clientes que ya se encuentran en una situación irregular de pago. En la siguiente sección se explicará el camino llevado adelante con los clientes morosos.

#### **4.2.1) Clientes morosos**

Que un cliente entre en morosidad es una situación no deseada para cualquier empresa, ya que conlleva una serie de riesgos tanto financieros como operativos. La falta de pago

impacta negativamente en el flujo de caja y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus propias obligaciones. Además, la acumulación de deudas puede afectar la relación con el cliente, generando complicaciones adicionales para recuperar el importe adeudado y mantener la confianza en futuras transacciones. Ante esta situación, es fundamental contar con un procedimiento claro y eficiente para gestionar clientes morosos, minimizando el impacto en la empresa y buscando resolver el problema de manera ordenada. A continuación, se detallan los pasos a seguir cuando un cliente presenta una deuda, desde el primer recordatorio de pago hasta la posible activación de medidas legales.

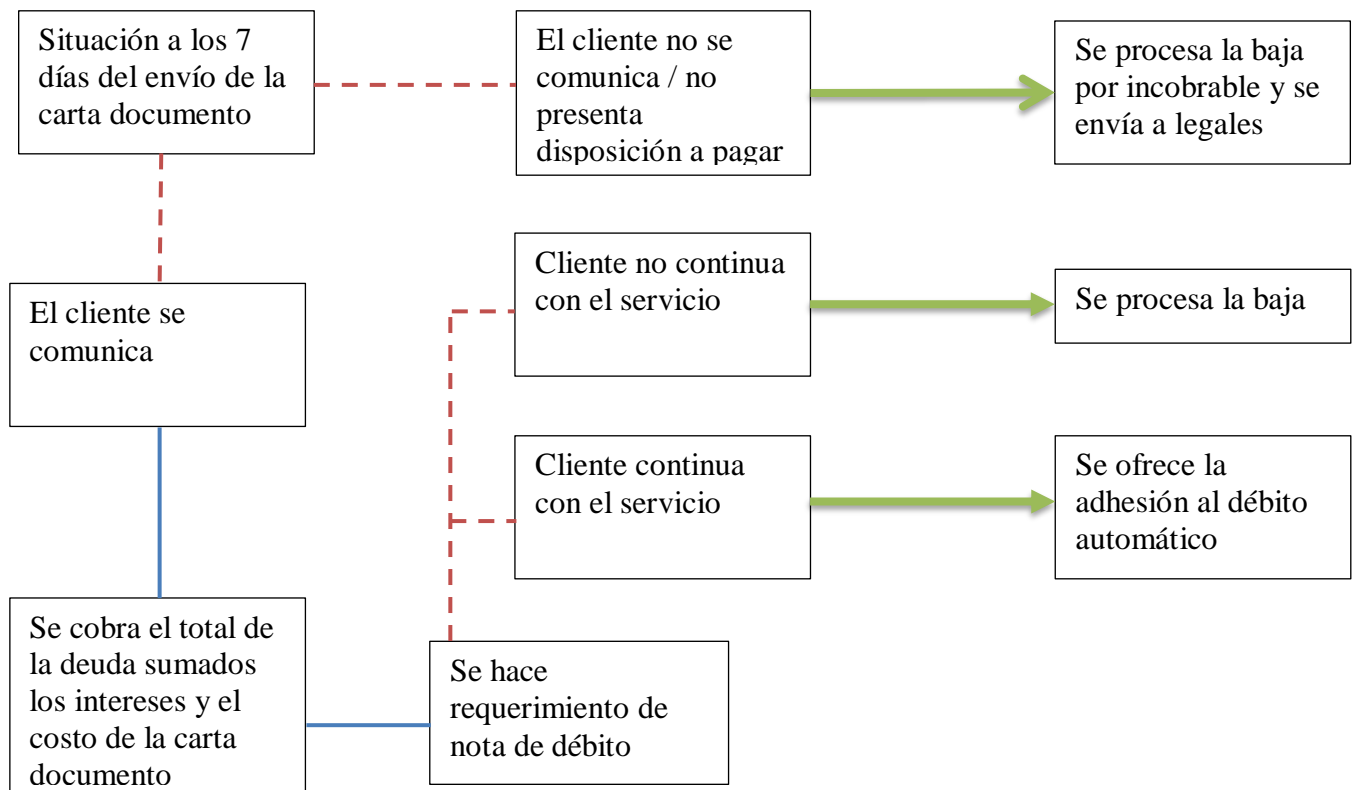
Al momento de detectar deuda con un cliente en particular, se procede a realizar un contacto formal vía e-mail o por medios alternativos como WhatsApp o llamada telefónica. A partir de la respuesta (o no respuesta) del cliente se aplican distintas medidas. Si el cliente reconoce su deuda y muestra compromiso para regularizar su estado moroso, se procede al establecimiento de la cobranza a través de los medios de pago mencionados anteriormente, o si el cliente lo requiere, se puede realizar un plan de pagos mediante la adhesión al débito automático. Estos permiten una financiación al cliente demostrando por parte de la empresa una comprensión y flexibilidad ante su situación financiera. Este enfoque no solo facilita al cliente la regularización de su deuda, sino que también refuerza la relación comercial al mostrar empatía y disposición para llegar a un acuerdo favorable para ambas partes. La empresa, al ofrecer opciones de pago adaptadas a las necesidades del cliente, logra disminuir el riesgo de incumplimiento futuro y asegura el flujo de caja de manera más previsible. Además, se monitoreará de cerca el cumplimiento de los plazos acordados en el plan de pagos, para garantizar que las obligaciones sean cubiertas en tiempo y forma,



evitando así recurrir a medidas más severas. Al momento de abonar la deuda, al cliente se le calculan los intereses desde el momento en que su primera factura fue impaga hasta el día de la realización del pago, estimada por la tasa activa publicada por el Banco de la Nación Argentina. Para ello, se toma el pago y luego se hace el requerimiento de la emisión de la nota de débito por intereses, que se factura tal cuál se explicó previamente.

Sin embargo, no todos los clientes acuerdan o reconocen su deuda, o responden ante los avisos. Los clientes observan su deuda en cada factura, puesto que en cada abono se indica el saldo nominal adeudado. Más allá de este primer conocimiento de la deuda, se siguen realizando avisos de la deuda a los clientes a través del sector administrativo. Si aun así un cliente no muestra predisposición a pagar, se procede de forma legal. La misma fue modificada en diciembre de 2023 a fin de lograr una reducción de costos y una menor carga al sector administrativo. Este procedimiento legal consiste en el envío de una carta documento digital, en la cual se detallan que facturas se adeudan, desde cuándo se tiene mora, y cuál es el monto nominal a pagar. Se informa a su vez que se dispone de 7 días corridos para regularizar su situación o de lo contrario se procederá con la baja del servicio. Luego de los 7 días, el cliente se habrá comunicado o habrá hecho caso omiso a la advertencia. En este último caso, se procede a la baja por incobrable y se envía al sector de legales a fin de recuperar el incobrable por otras vías jurídicas. En cambio, si el cliente se contacta para abonar su deuda, se cobrará el valor nominal + los intereses dispuestos por la tasa activa del Banco Nación + el costo de la carta documento digital, cuyo costo nos lo suministra el Departamento de Compras. Aquí se realiza un requerimiento, tal como se explicó antes, para que desde el sector de facturación se emita la nota de débito. Luego el

cliente tendrá dos opciones: pagará la deuda y se dará de baja el servicio (baja común) o abonará la deuda y continuará con el servicio. A fin de evitar futuras moras, se ofrecerá al cliente la posibilidad de adherirse al débito automático, que tal como se ha dicho, es la opción más eficiente para mantener las cuentas al día desde el sector administrativo.



**Cuadro 6.** Esquema metodológico de la actuación ante el envío de una carta documento. En rojo, decisiones del cliente; en azul, procedimientos administrativos y, en verde, resultados.

La desventaja que posee este sistema de regularización de la deuda es que necesita el constante monitoreo a los clientes y sus cartas documento. Para ello, se controla desde un documento Excel donde se van anotando las cartas documento enviadas y se indica un aviso para que a los 7 días se recuerde que el cliente debería haberse comunicado con la empresa. De esta manera, no se solicita al sector administrativo un control demasiado exhaustivo que sobre requiera información. La ventaja que posee este sistema, a diferencia del que estaba vigente en la empresa, es que dispone del envío de sólo una carta documento, que es digital, lo que permite reducir costos y tiempo administrativo, haciendo a su vez más fácil la baja o regularización de las cuentas con mora.

#### **4.3) Gestión administrativa**

Los clientes correspondientes a los distintos centros de costos realizan sus consultas, deseos de gestión y requerimientos a través de 4 canales de comunicación: llamados telefónicos, WhatsApp, atención presencial y correo electrónico. A través de estos podemos solucionar, responder e informar de las distintas necesidades de los clientes para garantizar la correcta atención postventa. Dentro de los requerimientos, encontramos como las más comunes:

- Solicitud de facturas.
- Solicitud de actualización de correo electrónico.
- Pago de facturas pendientes.
- Solicitud de bonificación / nota de crédito.
- Problemas ajenos a la administración.

Todos estos son requerimientos diarios de los clientes que desde el sector de cobranzas o administrativo se tratan de resolver a la brevedad. Para ello se deben elaborar estrategias de cobranza.

Las Estrategias de cobranza se diseñan con el objetivo de optimizar el proceso de cobranza en las empresas, mejorar la eficiencia en la recuperación de activos financieros, reducir los costos operativos y mantener relaciones positivas con los clientes morosos, mediante un proceso de cobranza coordinado y efectivo.

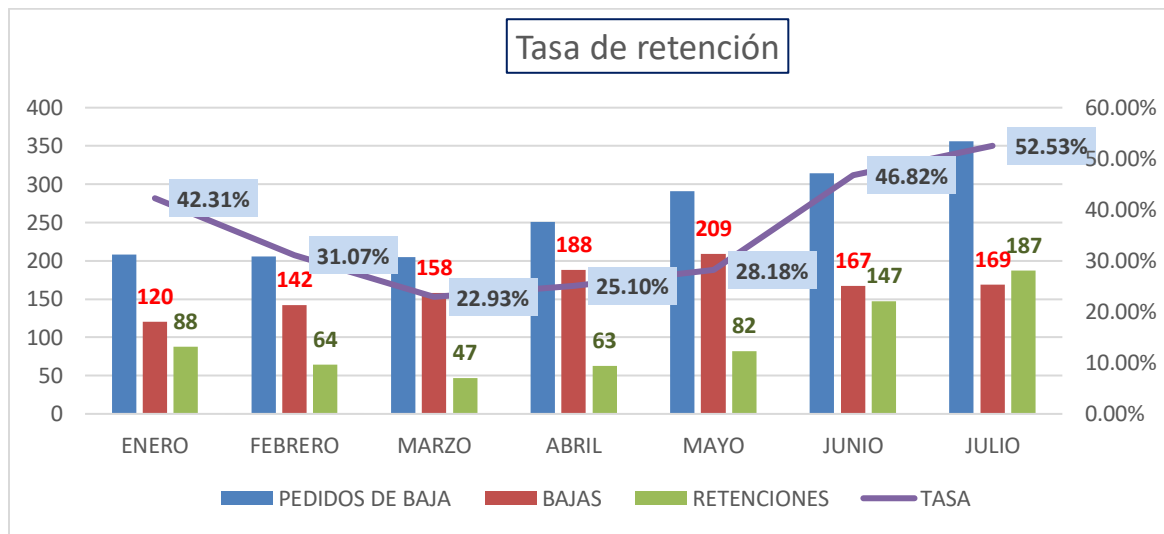
A continuación, se abordará el análisis de la gestión de las bonificaciones como acción para retener a un usuario y su eficacia.

#### **4.3.1) Bonificaciones**

Las bonificaciones son un método de retención que la empresa utiliza a fin de conservar al cliente evitando la baja del servicio. Los clientes, al solicitar la misma (u ofrecerles de nuestra parte ante una eventual baja), acceden a un beneficio *temporal* en el cuál se realiza un descuento sobre el abono que le corresponde al usuario, contemplando el valor del mes en curso. De esta manera siguen contratando el servicio, aunque a un precio menor. El porcentaje de bonificación y la duración son determinados por la persona responsable de las mismas, que se encuentra en la sucursal de Tres Arroyos.

Durante los primeros meses de 2024, se ha observado una tendencia al alza en la cantidad de tanto de pedidos de bajas como bajas efectivizadas. No obstante, no se evidenció la misma tendencia en las bonificaciones otorgadas; más bien estas últimas presentaron un comportamiento irregular. Esto puede deberse bien a que las personas no se convencen con

la bonificación ofrecida, o por saturación del régimen de bonificaciones, o bien hay factores externos que influyen en la cantidad de bajas, como por ejemplo una mayor competencia en el sector. De todas maneras, en los últimos dos meses parece encaminarse a una decisión corporativa de lograr la mayor retención de los clientes, por lo que pudo suceder que las bonificaciones hayan resultado más atractivas para los clientes.



**Figura 12.** Tasa de clientes retenidos por bonificaciones ante pedidos de baja.

Cabe destacar que, en los meses de junio y julio, se dieron aumentos en los abonos del 25% y 27%, respectivamente, por lo que parece razonable un aumento en estos meses de la cantidad de retenciones. Se puede evidenciar que la política de retenciones ha sido agresiva puesto que, a pesar de los aumentos de precios y de los pedidos de baja, la cantidad de bajas efectivas ha disminuido e incluso, la cantidad de clientes retenidos ha sido mayor a la cantidad de bajas.

#### **4.3.2) Cheques rechazados**

Otra de las gestiones que se realizan desde el sector de cobranzas, es la gestión y posterior renegociación con el cliente emisor de un cheque rechazado. Cuando el cliente abona con cheque de pago diferido, se realiza el asiento de tesorería y posterior cobranza en la cuenta corriente del cliente. Si a los 15 días, por ejemplo, el cheque es depositado y se recibe el dinero, no hay posterior gestión desde el área. El problema surge cuando el banco informa que el cheque no ha sido convalidado, por diversos motivos, que van desde la insuficiencia de fondos hasta errores en las características del cheque, como la falta de la firma del endoso. A partir de este momento se le informa desde el sector de tesorería a la cobranza que el cheque no es válido. Es por este motivo que se envía el cheque al sector para posterior devolución al cliente. A los clientes se les informa –generalmente– vía correo electrónico a fin de que tomen conocimiento de su situación, y del motivo del rechazo del cheque. Se informa –a través del portal de la empresa destinado a la gestión de cheques rechazados– a todos los sectores involucrados o que son de interés en el conocimiento de la información, que incluyen; tesorería, contabilidad, cobranzas, facturación y legales. Aquí, además de enviar al cliente el cheque rechazado para posterior retiro y cobro, se emite una nota de débito por cheques rechazados. Puesto que al momento de recibir el cheque se gestiona el cobro, como el mismo no fue efectivizado, se realiza un débito con el objetivo de rectificar la imputación a la factura original. En esta etapa se volvió a foja cero; la factura sigue en estado pendiente de pago y el cheque ha salido del sistema de cobro. A partir de la decisión que adopte el cliente serán distintos pasos a seguir. En el caso que el cliente reponga su cheque con otro y/o pague en efectivo u otro medio de pago con

éxito, se hará la cobranza común y se cancelará la factura inicialmente adeudada. Si el cliente repone su cheque con otro que luego se rechaza, se volverá al paso inicial. En el caso que el cliente no esté dispuesto a reponer el cheque, se procesará la baja por incobrable, se informará al sector legal y se cobrará el mismo vía judicial, la situación menos amena a la empresa. He aquí un claro ejemplo de una gestión que involucra la interrelación, comunicación y coordinación de muchos sectores dentro de la organización. Los siguientes serán de la misma índole.

#### **4.3.3) Portal Incidencias y solicitudes varias**

Antes se ha mencionado que los clientes suelen comunicarse a través de llamadas telefónicas. Sin embargo, debido a que no siempre se logra contacto con éxito con el sector y a que se comunican con otro cuando corresponde al sector administrativo, se comparte por esto dentro de los distintos sectores de la compañía un portal dedicado a reclamos relacionados con la gestión de las cuentas corrientes de los clientes. El mismo se denomina “Portal de Incidencias” y corresponden a reclamos varios tales como solicitud de facturas, reclamos por errores en la facturación, solicitudes de estado de cuenta, pedidos de cambios en la factura, ya sea cambios en la razón social como contactos para el envío de facturas y reclamos, entre otros. La idea del mismo es la recolección de información para posterior solución cuando no se logre un contacto directo con el sector administrativo de forma satisfactoria.

También se establece una estrecha relación con el sector comercial. Esto es a través de servicios varios que son requeridos por los clientes. Solicitudes de servicio, solicitudes de

ampliación (instalación de equipamiento nuevo) y órdenes de trabajo técnico, por mencionar algunas, son órdenes pedidas por los clientes que requieren la aprobación de la cobranza para la posterior realización. Es decir, cuando un cliente realiza un pedido de los mencionados, se solicita la aprobación para su ejecución al sector de cobranzas, a fin de que verifique la no existencia de deuda para llevar adelante su procesamiento y posterior realización de la tarea. Si el cliente posee deuda, el trabajo no será realizado a menos que desde gerencia autoricen el pedido. En este caso, la venta se considerará caída y afectará al rendimiento del sector comercial.

Otro de los ejemplos de la vinculación administrativa-comercial es la realización de instalaciones. Las mismas corresponden a trabajos significativos, que incluyen instalaciones de equipos completos que, generalmente, corresponden a la disposición por primera vez de todo el equipamiento para el inicio de la prestación del servicio. A diferencia de los servicios anteriores, estos se realizan sin verificar la deuda del cliente. El sentido de esta disposición es que, generalmente, se refieren a clientes nuevos y que, probablemente, no tengan deuda en la cuenta corriente. De todas maneras, cobranzas realiza con cada instalación la posterior verificación sobre el pago de estas instalaciones. El motivo de esta inspección es debido a que el área de recursos humanos abona los sueldos de los empleados del sector comercial a partir de un componente fijo + uno variable definido por las comisiones de ventas, entre las que se incluyen estas instalaciones. Por ende, es sumamente importante un exhaustivo control desde el área de cobranzas e informar correctamente al sector de recursos humanos para la correcta liquidación de



sueldos. De esta manera, se hace una vinculación de los sectores Cobranzas – RRHH – Comercial.

#### **4.3.4) Portales clientes**

En esta última sección del capítulo, se detallará una tarea que resulta crucial para el sector en lo que respecta a la obtención de los pagos: el uso de portales de proveedores. Estos sistemas, cada vez más comunes en grandes empresas que operan a nivel nacional e internacional, son herramientas clave para facilitar la gestión de pagos entre las sucursales y las casas matrices, y asegurar un flujo financiero eficiente.

Numerosas compañías que cuentan con sucursales distribuidas en todo el país, pero que concentran sus operaciones administrativas en una casa matriz ubicada en otra ciudad, implementan portales de proveedores con el objetivo de centralizar y automatizar la gestión de facturas. Estos portales permiten que las sucursales reciban los fondos necesarios para afrontar los pagos de sus facturas a tiempo. En este contexto, la empresa proveedora del servicio (en este caso, Securitas Argentina), juega un rol en la generación de un usuario en el portal de cada cliente. Este acceso permite al proveedor adjuntar las facturas correspondientes a las órdenes de compra, proveyendo toda la información necesaria para que la casa matriz valide y apruebe la factura.

El proceso es simple pero fundamental: una vez que la factura es cargada correctamente en el sistema y se verifica que coincide con los datos de la orden de compra, la casa matriz aprueba la erogación económica y, a su vez, transfiere los fondos a la sucursal correspondiente, que finalmente ejecutará el pago. Este procedimiento permite a las empresas mantener un control riguroso sobre sus obligaciones financieras y asegurarse de

que los pagos se realicen dentro de los plazos estipulados, evitando demoras y posibles conflictos con los proveedores.

La importancia de este proceso no puede subestimarse: si las facturas no se cargan en el portal en tiempo y forma, el ciclo de pago se interrumpe. Esto genera un retraso en el flujo de fondos, lo que a su vez impacta en la capacidad de la empresa proveedora para mantener su liquidez y estabilidad financiera. Sin la carga adecuada de las facturas, los pagos no se realizan, la deuda se acumula y, eventualmente, la empresa comienza a enfrentar serios problemas en cuanto a su rentabilidad, viéndose afectada tanto en su capacidad operativa como en su reputación en el mercado. Además, el uso eficiente de los portales de proveedores no solo beneficia a las empresas proveedoras al agilizar la recepción de sus pagos, sino también a las empresas contratantes, ya que les permite gestionar de manera más ordenada y transparente sus obligaciones financieras, reducir errores y optimizar sus procesos internos. Este tipo de plataformas, por tanto, son una herramienta estratégica tanto para el cumplimiento financiero como para el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre las partes.

## Capítulo 5

### **Detección de oportunidad de mejora. Estrategias propuestas**

En este capítulo se propondrán diversas oportunidades de mejora con el objetivo de abordar los conflictos y dificultades identificadas a lo largo del informe. Estas propuestas buscarán optimizar los procesos existentes, eliminando ineficiencias y resolviendo los problemas surgidos. A través de estas mejoras, se espera no solo solucionar los inconvenientes actuales, sino también prevenir futuros desafíos, promoviendo así un funcionamiento más eficiente y efectivo en las distintas áreas analizadas.

- ✓ IVR deuda: Con motivo de reducir la falta de información que poseen los clientes sobre el estado de la deuda a causa de no poseer correo electrónico o no poseer el correcto registrado en el sistema, una de las medidas que podrían mejorar esta situación es el envío de mensajes de texto con la deuda actual de los clientes, una práctica que en el pasado se realizó en el pasado pero que fue discontinuada por la compañía. De esta manera, los clientes son informados mensualmente a través de dos métodos: por sms y por correo electrónico. El procedimiento es igual al IVR de débitos rechazados, pero con el estado de cuenta de los clientes. Otra de las maneras que puede contribuir a mejorar esta problemática es actualizar los correos electrónicos de los clientes. Un proceso lento, que requiere tiempo y dedicación significativa por parte de la administración, por lo que, desde esta perspectiva, se sugiere principalmente apuntar al envío de los mensajes de texto informando de la deuda a los clientes. Además, permite solucionar el problema de que muchos

clientes no reciben su factura por motivos técnicos, ya que su correo es el indicado, pero por alguna razón es rebotado, o no llega satisfactoriamente a destino.

- ✓ Usuario online: A fin de reducir los tiempos de gestión de cartera en la administración y reducir la saturación de los llamados telefónicos tanto al sector administrativo como a otros sectores de la compañía, así también con motivo de reducir la carga de tareas en el Portal de Incidencias, una alternativa que se plantea es que los clientes puedan descargar sus facturas desde la página web de la empresa. Tal como poseen las grandes empresas de servicios, poder ingresar a tu cuenta con un usuario y contraseña (que la misma la pueden generar con su número de documento) y observar tanto las facturas pagadas, las pendientes de pago y la emitida en el mes en curso permite que los usuarios puedan tener una mayor autogestión de su cuenta y a su vez, se reduce radicalmente el tiempo administrativo que la cobranza destina a temas de gestión de la cartera de los clientes. A su vez, en la misma página web se podría establecer la opción de pago de las facturas adeudadas ya sea con tarjeta de crédito o link de pago, que permita también reducir los métodos de pago manuales y se migre a un sistema más automatizado. Por último, en esta página web, se podrían ingresar los datos para la adhesión del débito automático, para completar con todos los métodos de pago que se disponen en la empresa. De esta forma el usuario podría autogestionar su cartera y sus pagos. Esta es una pieza *vital* para eliminar el cuello de botella de la administración de lidiar con más de 10 mil clientes en la ciudad.

- ✓ Cambios en el débito automático: si bien se evidenció que el débito es la opción más automatizada y que genera menores demoras y/o gestión al sector administrativo, este método no está exento de falencias: los rechazos. Una de las causas que se comentaron previamente de los rechazos de los débitos es que, debido a que se presentan entre la segunda y tercera semana del mes, momento el cuál muchas tarjetas cierran sus operaciones mensuales, y donde los clientes se encuentran cerca de su límite. Esta situación, tal como se explicó antes, se ve empeorada en nuestro país con motivo de la adhesión al riesgo de impago que tienen los bancos al ampliar el límite de las tarjetas de crédito. Con la inflación reinante, estos límites suelen quedar desactualizados y, por ende, la cantidad de clientes que alcanzan su límite en las tarjetas es mayor. Para combatir esto, una propuesta interesante es adelantar la presentación de los débitos de las tarjetas de crédito para la primera o, a más tardar, segunda semana del mes, con el objetivo de que el abono de monitoreo sea uno de los primeros consumos que registre la tarjeta y así, reducir la tasa de rechazo para las tarjetas de crédito.
  
- ✓ Ofrecer descuentos por pago con débito: una estrategia comercial considerada interesante por numerosas empresas es ofrecer descuentos pequeños –pero que, con el paso del tiempo, para el cliente se convierte significativo– por la adhesión al débito automático y/o pago por adelantado. De esta manera, se puede lograr un

aumento considerable de la cantidad de clientes que abonan por este medio y, en general, por medios automatizados.

- ✓ Cambios en el proceso de refacturación: una de las causas que generan cuellos de botella en los requerimientos antes explyados, es el proceso burocrático que requiere aprobación de gerencia para la emisión de novedades de facturación y pérdidas. La aprobación necesaria para la ratificación de una nota de crédito o débito va desde gerencia, contabilidad y hasta el sector de legales. Es clave para reducir los tiempos de espera no sólo para el sector de facturación, sino también para resolver el requerimiento del cliente, es simplificar este proceso y que las novedades puedan ser emitidas sin la necesidad de poseer una cadena de aprobación tan extensa. En este caso delegar responsabilidad es también, generar eficiencia.
  
- ✓ Mayor personal: se ha dejado entrever en este trabajo en numerosas ocasiones que durante gran parte de 2023 y 2024 se ha trabajado con menos personal del necesario. Esto trae consigo los problemas que ya se han mencionado, generando retrasos en todo el sector administrativo. Es fundamental contar con recursos humanos suficientes para lograr una correcta gestión de cartera de los clientes. Naturalmente, este aumento del costo que implica mayor personal debe superar al beneficio generado para la empresa.
  
- ✓ Automatización del sistema de pago por transferencia: claro está que observar números en el banco sin poder identificar de quién se trata o, aún identificarlos,

realizar asientos de tesorería y posterior cobranza de forma manual, y uno por uno, genera una pérdida de tiempo inconmensurable. Tal como se explicó antes, más de un 25% de las facturas emitidas no están asociadas con un método de pago, por lo que, o bien se abona por transferencia, o bien es un cliente moroso. Resulta crucial poder identificar cuál es la deuda real que tienen los clientes con la empresa, y cuál es el monto a cobrar que dispone la compañía, a fin de efectuar el correspondiente reclamo. Por ende, un factor indispensable es automatizar las transferencias, de forma tal que se mejoren todos los aspectos vistos.

- ✓ Descentralizar la sede de Bahía Blanca: las sucursales correspondientes a la región sur disponen de recursos encargados a la gestión de las cuentas corrientes de tales ciudades. Sin embargo, disponen de capacidad limitada: no pueden realizar carga de transferencia de períodos anteriores al mes en curso, ni tampoco generar notas de crédito y débitos internas, generando una sobrecarga de las tareas que debe realizar la sede de Bahía Blanca. Nuevamente, he aquí el lema: delegar responsabilidades correctamente produce eficiencia.
  
- ✓ Facturas con doble vencimiento: las facturas actuales poseen una única fecha de vencimiento que ocurre aproximadamente 15 días de emitida la factura. No poseen una segunda fecha de vencimiento. Un incentivo que puede funcionar para evitar moras es el establecimiento de una segunda fecha, para que los clientes sientan el

impulso de abonar antes de esta segunda fecha y evitar la generación de intereses por mora en el pago.

- ✓ Migrar a un sistema de gestión más eficiente y ágil: El sistema Softland actualmente utilizado por la empresa presenta serias deficiencias técnicas que afectan el flujo de trabajo y la eficiencia operativa. Entre las principales limitaciones, se encuentra la imposibilidad de descargar múltiples facturas de manera simultánea, lo que ralentiza significativamente el proceso, especialmente durante los períodos de alta carga como la semana de facturación. Además, el sistema suele ser lento, presentando frecuentes cierres inesperados o congelamientos, lo cual interrumpe las tareas diarias de manera inoportuna y genera retrasos considerables. Cuando estas deficiencias del software se combinan con el uso de equipos informáticos obsoletos o de bajo rendimiento, el resultado es una pérdida significativa de tiempo y una disminución notable en la productividad general de las oficinas. Esto no solo afecta la eficiencia del personal, sino que también tiene un impacto directo en los plazos de entrega de las tareas y en la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de manera oportuna. Por lo tanto, se recomienda la implementación de un sistema de gestión más moderno, robusto y adaptable, que permita automatizar procesos clave y reducir los tiempos muertos causados por las limitaciones técnicas actuales. La migración a un software más avanzado no solo optimizaría la descarga y gestión de documentos, sino que también ofrecería mejores funcionalidades en términos de análisis de datos, seguimiento de facturas



y gestión de clientes. Además, actualizar el hardware complementario sería esencial para aprovechar al máximo las capacidades del nuevo sistema, mejorando así el rendimiento global de las operaciones y potenciando la competitividad de la empresa a largo plazo

- ✓ Mejorar la comunicación intrasectorial: en las tareas y actividades que requieren la interrelación con otros sectores de la compañía que se han mencionado, se han identificado fallas recurrentes en la transmisión de información. Estas deficiencias en la comunicación entre sectores generan problemas internos que impactan directamente en la eficiencia operativa y la productividad del sector afectado. Una mala o ineficiente comunicación puede resultar en la duplicación de esfuerzos, la falta de coordinación en el cumplimiento de plazos y, en muchos casos, en errores que podrían haberse evitado con una mejor colaboración entre las áreas involucradas. Esta situación no solo ralentiza el flujo de trabajo, sino que también crea frustraciones dentro de los equipos, afectando el ambiente laboral y, en última instancia, la calidad del servicio que se brinda. Al mejorar la comunicación intrasectorial, se logrará una mayor coordinación entre los equipos, lo que permitirá optimizar los procesos, reducir los errores y, en consecuencia, aumentar la productividad general de la compañía. Este enfoque colaborativo también ayudará a crear un entorno de trabajo más fluido, donde los departamentos puedan operar de manera alineada y eficiente en el cumplimiento de los objetivos comunes. Además, sería útil establecer reuniones periódicas entre sectores clave para revisar

el estado de la compañía, anticipar posibles cuellos de botella y resolver cualquier malentendido antes de que escale.

## **Capítulo 6**

### **Reflexiones finales**

A lo largo de esta pasantía en Securitas Argentina, he tenido la oportunidad de sumergirme en el entorno laboral de una gran empresa, obteniendo una visión clara de cómo se gestionan los procesos administrativos y financieros en una organización con operaciones tan complejas y extendidas. Esta experiencia ha sido sumamente enriquecedora, no solo desde un punto de vista técnico, sino también en términos de crecimiento personal y profesional.

El principal aprendizaje que he evidenciado es la importancia de la eficiencia en la gestión de procesos. Durante mi estancia en la empresa, pude observar que, en un entorno dinámico y demandante como el de Securitas, los errores y retrasos en los sistemas de facturación y cobranzas no solo impactan en la rentabilidad y liquidez de la empresa, sino que también pueden afectar negativamente la relación con los clientes lo que termina influyendo en la sostenibilidad de las relaciones con el usuario. A través de mis tareas, adquirí una comprensión más profunda de la necesidad de contar con sistemas bien diseñados y procedimientos claros para evitar demoras y minimizar los cuellos de botella. La optimización de procesos es fundamental para garantizar una operación fluida y, en última instancia, para mejorar los resultados financieros de la empresa. He abordado satisfactoriamente distintas tareas en diferentes sectores dentro de la empresa: comenzando

por la cobranza y atención básica para terminar en la facturación y el envío de cartas documento.

Por otro lado, esta pasantía también me permitió aplicar en la práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante mi carrera en la Licenciatura en Economía. La gestión de morosidad, la administración de los flujos de efectivo, la interpretación de indicadores económicos y la toma de decisiones en base a datos son todas habilidades que pude desarrollar y afianzar en un contexto real, con la complejidad adicional que implica operar en el mundo laboral. Los desafíos que enfrenté me ayudaron a desarrollar una mayor capacidad de adaptación, algo esencial en un entorno empresarial en constante cambio.

Pude participar en el proceso de identificación de deudas, la creación de estrategias de cobranza y el desarrollo de planes de pago para clientes. Esto no solo mejoró mis habilidades en el manejo de datos financieros, sino que también me permitió comprender mejor las relaciones comerciales, en las que la empatía y la flexibilidad son factores clave para mantener vínculos de largo plazo con los clientes. Aprendí que gestionar una deuda no se trata solo de perseguir el pago, sino de encontrar soluciones que beneficien tanto a la empresa como al cliente, creando un ambiente de colaboración y confianza mutua.

Además, me quedó clara la importancia de la comunicación efectiva, tanto dentro del equipo como entre diferentes departamentos. Las fallas en la comunicación, como pude observar, generan retrasos y errores que impactan la productividad de la empresa. Este es un aspecto que considero crucial y que llevo como un aprendizaje para mi futuro desarrollo profesional.

Otro aspecto que fue particularmente revelador para mí es la necesidad de contar con sistemas tecnológicos actualizados. La dependencia de la empresa en sistemas avanzados me hizo reflexionar sobre el impacto que las herramientas tecnológicas tienen en el desempeño general de una compañía. La lentitud y las constantes interrupciones del sistema no solo afectan el trabajo diario, sino que también crean una sensación de frustración en el personal, lo cual puede traducirse en una menor motivación y, en consecuencia, en una disminución de la productividad. Esta experiencia me dejó en claro que la inversión en tecnología no es un gasto, sino una inversión crucial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización.

En el plano personal, esta pasantía me ayudó a fortalecer habilidades como el trabajo en equipo. Participar en reuniones, colaborar con diferentes departamentos y gestionar situaciones complejas con clientes me dio una perspectiva mucho más amplia de lo que implica trabajar en un ambiente corporativo. Además, he aprendido cómo gestionar el estrés y mantener la objetividad en momentos de alta presión.

Por último, considero que esta experiencia me ha proporcionado una base sólida para mi futura carrera profesional. La combinación de conocimientos técnicos, habilidades blandas y la experiencia práctica adquirida en Securitas me ha preparado para enfrentar los desafíos del mercado laboral con una visión más clara y con mayor confianza en mis capacidades. En conclusión, mi pasantía en Securitas Argentina ha sido una experiencia sumamente formativa. No solo me permitió poner en práctica lo aprendido durante mi carrera, sino que también me brindó la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Estoy convencido de que todo lo vivido durante este período será de gran valor para mi futuro

profesional, y agradezco profundamente a la Universidad Nacional del Sur y a Securitas por haberme dado la oportunidad de participar en este programa de pasantías.

## **Bibliografía**

1. **García, A. (2020). "Impacto de la inflación en las industrias de servicios: El caso del sector de la seguridad privada en Argentina." Revista de Economía Aplicada, 12(3), 45-60.**
2. **INTERSEC. (2018). Seguridad electrónica en Argentina: a la vanguardia tecnológica y en busca de la expansión. Gacetilla de Prensa.**
3. **Martínez, L. (2019). "Desafíos en la facturación y gestión de cobranzas en mercados inflacionarios." Gestión Empresarial, 25(2), 33-48.**
4. **Prince, C. y. (2011). Investigación y análisis del mercado de mercado de seguridad electrónica en Argentina. Innovación, 40-52.**
5. **Salas Fumas, Vicente (2017) "Premio Nobel a la teoría económica de los contratos". Cuadernos de Información económica, ISSN 1132-9386, N° 255, 2016, págs. 71-81.**
6. **Santos, M., & Pereira, J. (2017). "El rol de las tarjetas de crédito en economías inflacionarias: Implicancias para el sector financiero y comercial." Revista de Economía Financiera, 21(4), 77-93.**
7. **Securitas Argentina (2023) "Reporte de seguridad corporativa". Informe corporativo.**
8. **Smith, J., & Thompson, R. (2018). "Cash Flow Management in High-Inflation Environments: A Focus on Credit and Collection Practices." Journal of Corporate Finance, 18(4), 112-128.**

9. **Trejo-García, José Carlos, Ríos-Bolívar, Humberto, & Martínez-García, Miguel Ángel. (2016). “Análisis de la Administración del Riesgo Crediticio en México para Tarjetas de Crédito”. Revista mexicana de economía y finanzas, 11(1), 103-121**

#### **Artículos periodísticos y presentaciones**

1. El Cronista (2017). Si hay crisis social crece el negocio de alarmas, pero se afectan las cobranzas. Disponible en <https://www.cronista.com/negocios/Si-hay-crisis-social-crece-el-negocio-de-alarmas-pero-se-afectan-las-cobranzas-20170213-0022.html>

## Anexos

### Anexo I: requerimientos pendientes de realización, abril 2023 – julio 2024.

Mes	Requerimientos pendientes
Abril	113
Mayo	164
Junio	199
Julio	275
Agosto	389
Septiembre	532
Octubre	712
Noviembre	803
Diciembre	989
Enero	1284
Febrero	1139
Marzo	972
Abril	634
Mayo	328
Junio	185
Julio	67

### Anexo II: Montos presentados y liquidados de los débitos automáticos, por tarjeta y/o banco, junio – julio 2024.

TC/Meses	Jun-24		Jul-24	
	Presentado	Liquidado	Presentado	Liquidado
<b>CBU</b>	\$ 77.978.850,91	\$ 66.375.893,79	\$ 103.389.923,49	\$ 90.469.887,93
<b>Visa</b>	\$ 86.042.668,78	\$ 79.430.216,49	\$ 108.397.200,48	\$ 100.755.467,54
<b>Mastercard</b>	\$ 12.707.839,89	\$ 10.834.826,39	\$ 16.012.208,57	\$ 14.232.433,70
<b>American Express</b>	\$ 3.150.320,66	\$ 3.041.152,38	\$ 3.978.376,44	\$ 3.848.308,15
<b>Cabal</b>	\$ 4.465.839,48	\$ 4.173.268,77	\$ 5.832.392,13	\$ 5.163.639,07
<b>BBPS</b>	\$ 1.766.693,35	\$ 1.665.053,35	\$ 2.205.812,40	\$ 1.986.722,42
<b>Coopeplus</b>	\$ 1.927.015,04	\$ 1.634.815,05	\$ 2.880.973,99	\$ 2.107.373,91
<b>Naranja</b>	\$ 972.604,80	\$ 818.304,50	\$ 1.191.002,19	\$ 1.001.701,88
<b>Favacard</b>	\$ 139.099,99	\$ 139.099,99	\$ 183.800,01	\$ 183.800,01
<b>Total</b>	\$ 189.150.932,90	\$ 168.112.630,71	\$ 244.071.689,70	\$ 219.749.334,61



**Anexo III: cantidad de facturas presentada para el débito y sus rechazos, enero**

**2023 – julio 2024.**

Totales	Enero 2023	Febrero 2023	Marzo 2023	Abril 2023	Mayo 2023	Junio 2023	Julio 2023	Agosto 2023	Septiembre 2023	Octubre 2023	Noviembre 2023	Diciembre 2023	Enero 2024	Febrero 2024	Marzo 2024	Abril 2024	Mayo 2024	Junio 2024	Julio 2024
Débitos Presentados	6849	7032	7036	7003	7002	6994	6980	6887	6998	6991	6992	7114	6976	6857	6976	6808	6722	6685	6640
Rechazos	348	380	399	419	364	421	393	418	421	463	462	518	471	540	684	693	613	565	524
Cientes	16054	16012	15944	15866	15736	15691	15622	15560	15538	15509	15489	15436	15349	15246	15116	14975	14811	14687	14570
Tasa débito	42,66226%	43,91706%	44,12945%	44,13841%	44,49670%	44,57332%	44,68058%	44,26093%	45,03797%	45,07705%	45,14171%	46,08707%	45,44921%	44,97573%	46,14978%	45,46244%	45,38519%	45,51644%	45,57310%
Tasa rechazo	5,08103%	5,40387%	5,67084%	5,98315%	5,19851%	6,01945%	5,63037%	6,06941%	6,01600%	6,62280%	6,60755%	7,28142%	6,75172%	7,87516%	9,80505%	10,17920%	9,11931%	8,45176%	7,89157%
Tasa efectiva débito	40,49458%	41,54384%	41,62694%	41,49754%	42,18353%	41,89026%	42,16490%	41,57455%	42,32849%	42,09169%	42,15895%	42,73128%	42,38061%	41,43382%	41,62477%	40,83472%	41,24637%	41,66950%	41,97666%

**Anexo IV: cantidad de facturas con deuda mayor a 180 días, por sucursal, enero**

**2023 – julio 2024.**

SUCURSAL	E23	F23	M23	A23	M23	J23	J23	A23	S23	O23	N23	D23	E24	F24	M24	A24	M24	J24	J24
BB	8709	9607	10464	10518	10984	12634	13316	13290	15013	15918	16822	17131	18952	20034	19895	19362	18942	18252	17911
BSAS	1302	1422	1506	1542	1665	1900	2005	2140	2275	2313	2351	2494	2733	2857	2802	2654	2708	2683	2654
TRELEW	366	358	305	299	292	310	224	246	267	295	322	343	380	430	448	454	365	371	409
VIEDMA	178	229	318	315	311	342	297	328	358	386	414	449	498	590	599	604	531	450	267
CALAFATE	103	132	152	169	185	238	213	214	215	226	236	252	293	432	409	402	322	337	357
TRES ARROYOS	112	130	148	145	142	129	123	133	143	163	183	204	264	365	356	347	245	215	237
TOTAL	10770	11878	12893	13030	13579	15553	16178	16350	18271	19300	20328	20873	23200	24761	24488	23823	23113	22308	21835

**Anexo V: pedidos de baja, bajas efectivas y retenciones, enero – julio 2024.**

TOTAL BAJAS ATENDIDAS	PEDIDOS DE BAJA	BAJAS	RETENCIONES	TASA
ENERO	208	120	88	42,31%
FEBRERO	206	142	64	31,07%
MARZO	205	158	47	22,93%
ABRIL	251	188	63	25,10%
MAYO	291	209	82	28,18%
JUNIO	314	167	147	46,82%
JULIO	356	169	187	52,53%

**Anexo VI: cantidad de clientes en portafolio, enero – julio 2024.**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Portafolio	15436	15349	15246	15116	14975	14810	14747
Altas	33	39	28	47	45	25	20
Bajas	-120	-142	-158	-188	-210	-88	169
Cambio Neto Portafolio	15349	15246	15116	14975	14810	14747	14598

**Anexo VII: ventas por sucursales, enero – agosto 2024.**

<b>Abonos Monitoreo</b>	<b>Nov-23</b>	<b>Dic-23</b>	<b>Jan-24</b>	<b>Feb-24</b>	<b>Mar-24</b>	<b>Apr-24</b>	<b>May-24</b>	<b>Jun-24</b>	<b>Jul-24</b>	<b>Aug-24</b>
<b>B. Blanca</b> (eje izq.)	<b>9401</b>	<b>9352</b>	<b>9231</b>	<b>9098</b>	<b>9043</b>	<b>8955</b>	<b>8876</b>	<b>8822</b>	<b>8777</b>	<b>8638</b>
<b>BSAS</b> (eje der.)	<b>696</b>	<b>691</b>	<b>684</b>	<b>696</b>	<b>669</b>	<b>666</b>	<b>652</b>	<b>640</b>	<b>650</b>	<b>630</b>
<b>TRELEW</b> (eje der.)	<b>1482</b>	<b>1470</b>	<b>1459</b>	<b>1446</b>	<b>1457</b>	<b>1496</b>	<b>1424</b>	<b>1426</b>	<b>1428</b>	<b>1396</b>
<b>VIEDMA</b> (eje izq.)	<b>980</b>	<b>970</b>	<b>965</b>	<b>957</b>	<b>959</b>	<b>956</b>	<b>937</b>	<b>989</b>	<b>967</b>	<b>928</b>
<b>CALFATE</b> (eje izq.)	<b>339</b>	<b>336</b>	<b>334</b>	<b>323</b>	<b>320</b>	<b>312</b>	<b>300</b>	<b>296</b>	<b>296</b>	<b>285</b>
<b>Tres Arroyos</b> (eje izq.)	<b>353</b>	<b>350</b>	<b>345</b>	<b>343</b>	<b>328</b>	<b>317</b>	<b>331</b>	<b>315</b>	<b>320</b>	<b>297</b>
<b>Total general</b>	<b>13251</b>	<b>13169</b>	<b>13018</b>	<b>12863</b>	<b>12776</b>	<b>12702</b>	<b>12520</b>	<b>12488</b>	<b>12438</b>	<b>12174</b>

**Anexo VIII: días de ventas pendientes (DSO), diciembre 2023 – agosto 2024.**

<b>Mes</b>	<b>DSO</b>
<b>Dec-23</b>	<b>66</b>
<b>Jan-24</b>	<b>58</b>
<b>Feb-24</b>	<b>55</b>
<b>Mar-24</b>	<b>55</b>
<b>Apr-24</b>	<b>57</b>
<b>May-24</b>	<b>54</b>
<b>Jun-24</b>	<b>51</b>
<b>Jul-24</b>	<b>48</b>
<b>Aug-24</b>	<b>47</b>