



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

EXPERIENCIA LABORAL COMPATIBLE

*Análisis microeconómico y organizacional de una empresa de
servicios profesionales de limpieza a terceros*

Un estudio de caso en la ciudad de Bahía Blanca



ALUMNO: Vanesa Mariel Torno

TUTOR: Dra. Lorena Tedesco

INSTRUCTOR: Dra. Delma Martinez

INDICE

Introducción	3
• Planteo del problema • Justificación del estudio • Objetivos del trabajo - Objetivo general - Objetivos específicos • Hipótesis de trabajo • Metodología • Alcances y limitaciones	
1. Marco teórico	5
1.1. La economía de los servicios 1.2. Características económicas de las empresas intensivas en trabajo 1.3. Aportes de la economía industrial al análisis de servicios 1.4. Teoría de la firma y organización productiva 1.5. Formación de precios y discriminación de precios en servicios	
2. El sector de servicios de limpieza institucional	7
2.1. Caracterización del sector en Bahía Blanca 2.2. Estructura de mercado y grado de competencia 2.3. Marco regulatorio laboral y costos asociados 2.4. Demanda de servicios de limpieza institucional 2.5. Problemáticas del sector: informalidad y competencia desleal	
3. Descripción de la empresa	9
3.1. Origen y evolución 3.2. Tipo de servicios prestados 3.3. Estructura organizativa 3.4. Organización territorial y sistema de supervisión 3.5. Recursos humanos y modalidad de contratación	
4. Análisis de costos y formación de precios	12
4.1. Estructura de costos de la empresa 4.2. Costos laborales y costos operativos 4.3. Metodología de cálculo de precios 4.4. Tecnología y costos	
5. Discriminación de precios y demanda	16
5.1. Naturaleza económica del servicio 5.2. Condiciones para la discriminación de precios 5.3. Segmentación de la demanda 5.4. Discriminación de precios observadas 5.5. Estrategias complementarias	
6. Organización del trabajo y productividad	22
6.1. Organización del trabajo en empresas de servicios 6.2. Sistemas de incentivos y desempeño 6.3. Supervisión y control operativo 6.4. Evaluación de la eficiencia productiva	
7. Evaluación económica y propuestas de mejora	24
7.1. Resultados económicos de la empresa 7.2. Análisis de sustentabilidad 7.3. Identificación de riesgos 7.4. Propuestas de mejora económica y organizacional	
Conclusiones	26
Bibliografía	27
Apéndices	28

El sector de servicios de limpieza institucional constituye una actividad económica relevante dentro del entramado productivo urbano, especialmente en ciudades intermedias como Bahía Blanca. Se trata de un sector intensivo en mano de obra, con bajos niveles de diferenciación del producto, alta sensibilidad a los costos laborales y fuerte competencia, tanto formal como informal. Estas características lo convierten en un campo particularmente interesante para el análisis microeconómico y organizacional.

Las empresas dedicadas a la limpieza institucional enfrentan desafíos estructurales vinculados a la formación de precios, la gestión de costos laborales, la supervisión del personal y la sostenibilidad económica en un entorno competitivo. A su vez, deben adaptarse a un marco regulatorio laboral exigente y a una demanda que suele estar condicionada por restricciones presupuestarias de sus clientes.

En este contexto, el presente trabajo desarrolla un estudio de caso de una empresa de servicios de limpieza institucional radicada en la ciudad de Bahía Blanca, con el objetivo de analizar su funcionamiento desde la perspectiva de la economía industrial y la teoría de la firma, integrando aspectos microeconómicos y organizacionales.

- **Planteo del problema**

Las empresas de servicios intensivos en trabajo enfrentan una estructura de costos fuertemente condicionada por el componente salarial y las cargas sociales. En mercados con bajo nivel de diferenciación y competencia significativa, la posibilidad de trasladar aumentos de costos a precios resulta limitada.

El problema central que guía esta investigación es el siguiente:

¿Cómo inciden la estructura de costos, la organización productiva y la estrategia de formación de precios en la sustentabilidad económica de una empresa de servicios de limpieza institucional en un mercado local competitivo?

Este interrogante permite articular el análisis microeconómico (costos, precios, demanda, rentabilidad) con el análisis organizacional (estructura interna, supervisión, productividad y eficiencia).

- **Justificación del estudio**

Desde el punto de vista académico, el trabajo contribuye a aplicar conceptos de Economía Industrial y Teoría de la Firma a un sector de servicios poco estudiado a nivel local y nacional. Si bien existe abundante literatura sobre industria manufacturera, el análisis de servicios intensivos en trabajo presenta particularidades que requieren abordajes específicos.

Desde el punto de vista práctico, el estudio permite identificar oportunidades de mejora en la gestión económica y organizacional de la empresa analizada, aportando herramientas para la toma de decisiones estratégicas.

- **Objetivos del trabajo**

- **Objetivo general**

- Analizar el funcionamiento económico y organizacional de una empresa de servicios de limpieza institucional en la ciudad de Bahía Blanca, evaluando su estructura de costos, política de precios, organización del trabajo y sustentabilidad económica.

- **Objetivos específicos**

- Caracterizar el sector de servicios de limpieza institucional en Bahía Blanca.
- Analizar la estructura de mercado y el grado de competencia.
- Examinar la estructura de costos de la empresa.
- Evaluar la metodología de formación de precios.
- Identificar la existencia de estrategias de discriminación de precios.
- Analizar la elasticidad de la demanda.
- Evaluar la organización del trabajo y los mecanismos de supervisión.
- Determinar el nivel de eficiencia productiva.
- Proponer mejoras económicas y organizacionales.

- **Hipótesis de trabajo**

La hipótesis central que orienta esta investigación sostiene que:

En empresas de servicios de limpieza institucional, la elevada participación del costo laboral en la estructura total de costos, combinada con una competencia significativa y baja diferenciación del servicio, limita los márgenes de rentabilidad y obliga a implementar estrategias de discriminación de precios y mejoras organizacionales para sostener la viabilidad económica.

Asimismo, se intenta verificar hipótesis complementarias:

- La eficiencia organizacional incide directamente en la rentabilidad.
- La supervisión y el control reducen costos ocultos asociados a ineficiencias.
- La demanda presenta distintos grados de elasticidad según el tipo de cliente.

- **Metodología**

El trabajo adopta un enfoque cualitativo-cuantitativo basado en el método de estudio de caso, siendo su análisis una combinación de herramientas descriptivas y conceptos teóricos.

Las fuentes de información utilizadas incluyen:

- Datos contables internos.
- Información operativa.
- Estructura de costos.
- Políticas de precios.
- Información organizacional.

- **Alcances y limitaciones**

El estudio se limita a una única empresa, por lo que los resultados no pueden generalizarse automáticamente a todo el sector. Sin embargo, el análisis permite identificar patrones representativos de empresas intensivas en trabajo en mercados locales.

Entre las principales limitaciones se encuentran:

- Disponibilidad de información interna.
- Cambios regulatorios que pueden alterar resultados en el corto plazo.
- Dificultades para medir con precisión la elasticidad de la demanda.

1. Marco teórico

1.1. La economía de los servicios

El crecimiento del sector servicios constituye uno de los rasgos estructurales centrales de las economías modernas. Según Victor R. Fuchs (1968), el proceso de tercerización refleja la transición desde economías basadas en la producción de bienes hacia economías donde predominan actividades intensivas en conocimiento y trabajo. Posteriormente, Daniel Bell (1973) describió este fenómeno como el advenimiento de la “sociedad postindustrial”.

Los servicios presentan características diferenciales respecto de los bienes manufacturados. Philip Kotler (2000) identifica cuatro atributos fundamentales que condicionan su análisis económico: intangible, inseparable, heterogéneo y perecedero.

La intangibilidad genera problemas de información asimétrica, en el sentido desarrollado por George Akerlof (1970), ya que el cliente no puede evaluar completamente la calidad antes de la prestación. La inseparabilidad entre producción y consumo implica que la calidad depende directamente del desempeño del trabajador, lo que refuerza la importancia de la organización interna y desplaza el foco del análisis desde la tecnología hacia la organización y la gestión.

1.2. Características económicas de las empresas intensivas en trabajo

Las empresas intensivas en trabajo presentan una estructura de costos dominada por el factor laboral. Desde el enfoque neoclásico, la función de producción refleja una limitada sustituibilidad entre capital y trabajo cuando la tecnología es poco automatizable.

William J. Baumol (1967) introdujo el concepto de “enfermedad de los costos”, señalando que en sectores donde la productividad laboral crece lentamente —como muchos servicios— los costos tienden a incrementarse más rápidamente que en sectores industriales. Esto es particularmente relevante en servicios de limpieza, donde la incorporación de capital físico no reemplaza sustancialmente el trabajo humano.

Además, en este tipo de empresas:

- El costo marginal se aproxima al costo laboral por unidad de servicio.
- Los aumentos salariales impactan directamente sobre el costo medio.
- La rentabilidad depende fuertemente de la eficiencia organizativa.

La alta proporción de costos variables también condiciona el punto de equilibrio y la estrategia de precios.

1.3. Aportes de la economía industrial al análisis de servicios

La economía industrial aporta herramientas para analizar la estructura de mercado y la conducta estratégica de las firmas. El paradigma estructura–conducta–desempeño, desarrollado por Edward S. Mason (1939) y profundizado por Joe S. Bain (1951), sostiene que la estructura del mercado influye sobre el comportamiento de las empresas y, en consecuencia, sobre su desempeño.

En sectores con bajas barreras tecnológicas de entrada y alto número de competidores, como el de limpieza institucional, la estructura se aproxima a la competencia monopolística. Edward Chamberlin (1933) explicó que en estos mercados las empresas compiten con productos diferenciados pero enfrentan presión competitiva en precios.

Asimismo, la existencia de informalidad reduce artificialmente los costos de ciertos oferentes, generando competencia desleal y presionando los márgenes de las empresas formales.

Desde un enfoque más moderno, Jean Tirole (1988) destaca la importancia del comportamiento estratégico en precios cuando existen restricciones competitivas.

1.4. Teoría de la firma y organización productiva

La teoría de la firma permite explicar por qué las empresas internalizan actividades en lugar de recurrir exclusivamente al mercado. Ronald Coase (1937) argumentó que las firmas existen para reducir costos de transacción.

Posteriormente, Oliver Williamson (1975) desarrolló la teoría de los costos de transacción, destacando la importancia de la jerarquía interna cuando la supervisión y el control son necesarios.

En empresas intensivas en trabajo surgen problemas de agencia, analizados por Michael C. Jensen y William H. Meckling (1976), donde el principal (empresa) no puede observar perfectamente el esfuerzo del agente (trabajador). Esto justifica la implementación de sistemas de supervisión e incentivos.

En servicios de limpieza institucional, la organización productiva suele estructurarse mediante:

- División territorial.
- Supervisión intermedia.
- Protocolos estandarizados.
- Control operativo periódico.

La eficiencia organizacional impacta directamente en la productividad y, por ende, en los costos medios.

1.5. Formación de precios y discriminación de precios en servicios

La formación de precios en mercados de servicios suele basarse en esquemas de “cost-plus pricing”, especialmente cuando la función de demanda no puede estimarse con precisión.

Desde el enfoque microeconómico clásico, la empresa maximiza beneficios donde el ingreso marginal iguala al costo marginal. Sin embargo, en mercados competitivos con información imperfecta, el precio suele fijarse considerando estructura de costos y condiciones de competencia.

La discriminación de precios fue formalizada por Arthur Cecil Pigou (1920), quien distinguió distintos grados de discriminación. Más tarde, George J. Stigler (1966) profundizó el análisis desde la teoría del precio.

Para que exista discriminación de precios deben cumplirse tres condiciones:

- Capacidad de segmentar el mercado.
- Diferencias en elasticidades de demanda.
- Imposibilidad de arbitraje.

En servicios de limpieza institucional pueden observarse esquemas de discriminación de tercer grado, donde distintos tipos de clientes (instituciones educativas, consorcios, empresas privadas) enfrentan estructuras tarifarias diferenciadas.

La discriminación permite capturar mayor excedente del consumidor y compensar la rigidez estructural de costos, especialmente en contextos de elevada competencia.

2. El sector de servicios de limpieza institucional

2.1. Caracterización del sector en Bahía Blanca

El sector de servicios de limpieza institucional en la ciudad de Bahía Blanca se compone de empresas formales registradas, cooperativas de trabajo, emprendimientos unipersonales y prestadores informales. La actividad abarca la prestación de servicios en consorcios residenciales, establecimientos educativos, clínicas, oficinas, comercios, industrias y organismos públicos.

Se trata de un sector intensivo en trabajo, con baja incorporación de tecnología sustitutiva y con fuerte dependencia del capital humano. La calidad del servicio depende en gran medida del cumplimiento de rutinas operativas, supervisión y estabilidad del personal.

En términos estructurales, el mercado local presenta:

- Atomización de oferentes.
- Diferencias significativas de escala.
- Alta rotación de pequeñas unidades productivas.
- Competencia basada principalmente en precio.

Asimismo, la demanda se caracteriza por contratos recurrentes (mensuales o anuales), lo que genera cierta estabilidad en ingresos, aun con márgenes ajustados.

2.2. Estructura de mercado y grado de competencia

La estructura del mercado depende, en un principio, de cómo se definen los servicios de limpieza profesionales a terceros en Bahía Blanca: si se contemplan múltiples versiones del servicio (industrial, institucional, pública, privada, regional, etc) el mercado se amplía y eleva el número de oferentes considerados, instancia que reduce mecánicamente los niveles de concentración y aproxima la estructura a una industria imperfectamente competitiva. Por otra parte, en el análisis de nichos específicos, la competencia resulta menos intensa, permitiendo la existencia de diferenciación y poder de mercado a nivel empresa. Sin embargo, las empresas del sector en general poseen estructura Pyme, prestando servicios en múltiples versiones, con lo cual se considera aquí un concepto de mercado general donde existen:

- Gran cantidad de oferentes pequeños y medianos.
- Barreras de entrada relativamente bajas
- Baja concentración formal.
- Alta presencia de informalidad.
- Diferenciación limitada pero existente (reputación, formalidad, capacidad operativa).

Las barreras de entrada son bajas en términos tecnológicos y de capital inicial. Sin embargo, pueden identificarse barreras regulatorias y administrativas para operar formalmente, tales como inscripción tributaria, cumplimiento laboral y seguros obligatorios.

El grado de concentración del mercado es reducido. No se observa un único oferente dominante, aunque algunas empresas alcanzan mayor participación por capacidad operativa y cartera de clientes consolidada.

La competencia se da principalmente en términos de precio, lo que presiona los márgenes de rentabilidad, especialmente frente a competidores informales que operan con estructuras de costos significativamente menores al no cumplir con obligaciones laborales y fiscales.

En el Apéndice A se muestran los resultados de índices de concentración calculados para el sector utilizando una variable proxy como lo es la cantidad de operarios por empresa.

2.3. Marco regulatorio laboral y costos asociados

El sector se encuentra encuadrado dentro del régimen laboral correspondiente al personal de maestranza y limpieza, sujeto a convenios colectivos específicos y regulaciones nacionales en materia de seguridad social.

El costo laboral incluye:

- Salario básico.
- Cargas sociales.
- Aportes sindicales.
- ART.
- Licencias y vacaciones.
- Indemnizaciones potenciales.

Dado que el costo laboral constituye el componente predominante de la estructura total de costos, cualquier modificación normativa o aumento salarial impacta de manera directa en la rentabilidad.

En empresas formales, el cumplimiento regulatorio eleva los costos totales en comparación con prestadores informales, generando una asimetría competitiva estructural.

Además, la rigidez normativa limita la flexibilidad para ajustar la dotación ante fluctuaciones en la demanda, incrementando el riesgo empresarial.

2.4. Demanda de servicios de limpieza institucional

La demanda de servicios de limpieza institucional en Bahía Blanca proviene principalmente de:

- Consorcios residenciales.
- Empresas privadas.
- Instituciones educativas.
- Establecimientos de salud.
- Organismos públicos.

Se trata de una demanda derivada del funcionamiento operativo de las organizaciones. La limpieza no es un fin en sí mismo, sino un insumo necesario para la actividad principal del cliente.

La elasticidad de la demanda varía según el segmento:

- En organismos públicos y grandes empresas, la demanda tiende a ser relativamente inelástica en el corto plazo.
- En consorcios y pequeñas empresas, la sensibilidad al precio es mayor.

En contextos de restricción presupuestaria, puede observarse:

- Reducción de frecuencias.
- Revisión de contratos.
- Migración hacia prestadores de menor costo.

2.5. Problemáticas del sector: informalidad y competencia desleal

Una de las principales problemáticas estructurales del sector es la presencia de informalidad laboral y fiscal.

Los prestadores informales:

- No registran empleados.
- No abonan cargas sociales.
- No cumplen convenios colectivos.
- No contratan seguros obligatorios.

Esto reduce significativamente su estructura de costos, permitiéndoles ofrecer precios más bajos.

Desde el punto de vista económico, esta situación genera:

- Distorsión competitiva.
- Presión a la baja sobre precios.
- Reducción de márgenes en empresas formales.
- Incentivos a la evasión.

La competencia desleal afecta la sustentabilidad de empresas que operan dentro del marco normativo vigente y limita la posibilidad de acumulación de capital y reinversión.

3. Descripción de la empresa

3.1. Origen y evolución

T&T Obras y Servicios fue fundada en el año 2003 en la ciudad de Bahía Blanca como un emprendimiento familiar orientado en una de sus ramas a la prestación de servicios de limpieza profesional para terceros. En sus inicios, la actividad se concentró en la atención de una pequeña cartera de clientes, principalmente consorcios de edificios residenciales y oficinas comerciales.

Con el transcurso del tiempo, el crecimiento de la demanda y la consolidación de relaciones contractuales estables permitieron ampliar progresivamente el alcance de los servicios prestados. Este proceso estuvo acompañado por una gradual profesionalización de la gestión empresarial, que incluyó la formalización de procesos administrativos, la incorporación de personal operativo y la ampliación de la estructura organizativa.

A lo largo de su evolución, la empresa fue diversificando su cartera de clientes y ampliando el tipo de servicios ofrecidos, incorporando prestaciones especializadas como limpiezas profundas, finales de obra, mantenimiento de espacios comunes, hidrolavados y otras tareas específicas. Esta diversificación permitió atender distintos segmentos del mercado local y adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente.

En la actualidad, la empresa opera como una organización de servicios con una estructura operativa consolidada, una cartera de clientes recurrentes y un sistema de supervisión orientado a garantizar la continuidad y calidad de las prestaciones.

3.2. Tipo de servicios prestados

La empresa se dedica a la prestación de servicios profesionales de limpieza institucional, entendidos como actividades de mantenimiento, higiene y conservación de espacios utilizados por organizaciones públicas o privadas.

Entre los principales servicios ofrecidos se encuentran:

- limpieza de espacios comunes en consorcios de edificios residenciales;
- limpieza institucional en establecimientos educativos, clubes y organizaciones;
- mantenimiento de oficinas comerciales y espacios administrativos;
- servicios de limpieza en instituciones deportivas;
- limpiezas profundas o especiales;
- limpieza posterior a obras o remodelaciones;
- hidrolavado de superficies;
- limpieza de vidrios en altura;
- recolección y gestión de residuos en espacios institucionales.

En muchos casos, estos servicios se prestan mediante contratos recurrentes de carácter mensual, lo que permite asegurar una continuidad en la prestación y una mayor estabilidad en la relación con los clientes.

Asimismo, la empresa ofrece servicios eventuales o extraordinarios cuando los clientes requieren intervenciones específicas, como limpiezas profundas, tareas posteriores a eventos o intervenciones ante contingencias.

3.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la empresa responde a las características propias de las empresas de servicios intensivas en trabajo, donde la coordinación del personal operativo constituye el elemento central del proceso productivo.

La organización se compone de distintos niveles funcionales:

- **Dirección empresarial**
La dirección se encarga de la planificación estratégica, la definición de políticas de precios, la gestión de la cartera de clientes y la supervisión general de las operaciones.
- **Área administrativa**
Las tareas administrativas incluyen la gestión contable, la liquidación de salarios, el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales, la facturación de servicios y la gestión de contratos.
- **Supervisión operativa**
La supervisión cumple un rol fundamental en el control del desempeño del personal y en la verificación del cumplimiento de los planes de trabajo establecidos para cada cliente.
- **Personal operativo**
El personal operativo constituye el núcleo productivo de la empresa y está integrado por trabajadores encargados de ejecutar las tareas de limpieza en los distintos establecimientos donde se presta el servicio.

Esta estructura jerárquica permite coordinar las distintas actividades necesarias para garantizar la continuidad del servicio, el cumplimiento de los estándares de calidad y la adecuada comunicación entre la empresa y sus clientes.

3.4. Organización territorial y sistema de supervisión

Dado que los servicios de limpieza se prestan en múltiples ubicaciones dentro de la ciudad, la empresa ha desarrollado una organización territorial del trabajo basada en la división del área urbana en cuatro cuadrantes operativos distribuidos por la perpendicularidad de los ejes de las calles Colon-Alsina y Chiclana-Estomba.

Esta organización territorial permite:

- reducir tiempos de traslado del personal;
- optimizar la asignación de trabajadores a los distintos servicios;
- facilitar las tareas de supervisión;
- mejorar la coordinación entre la empresa y los clientes.

Cada cuadrante reúne un conjunto de establecimientos atendidos por la empresa dentro de una misma zona geográfica, lo que permite planificar con mayor eficiencia las tareas diarias y minimizar costos logísticos.

El sistema de supervisión se apoya en visitas periódicas a los distintos establecimientos donde se presta el servicio, con el objetivo de verificar el cumplimiento de las tareas asignadas, detectar posibles desvíos operativos y mantener un contacto directo con los clientes.

Este esquema de supervisión contribuye a reducir problemas de coordinación, mejorar la calidad del servicio y prevenir situaciones que puedan afectar la continuidad de los contratos.

3.5. Recursos humanos y modalidad de contratación

El recurso humano constituye el principal factor productivo de la empresa, dado que la prestación del servicio depende directamente del trabajo realizado por el personal operativo.

La cantidad de empleados varía según la magnitud de los contratos vigentes y las necesidades operativas de cada período, no obstante, se mantiene bastante estable en el corto plazo y creciente en el mediano y largo plazo.

La modalidad de contratación se encuentra encuadrada dentro del régimen laboral correspondiente al personal de mastranza y limpieza, cumpliendo con las obligaciones establecidas por la normativa vigente en materia laboral y de seguridad social.

Entre los principales componentes del costo laboral se incluyen:

- salario básico establecido por convenio colectivo;
- cargas sociales y aportes patronales;
- cobertura de riesgos del trabajo (ART);
- provisión de indumentaria y elementos de trabajo;
- licencias legales y vacaciones;
- otros costos asociados a la gestión del personal.

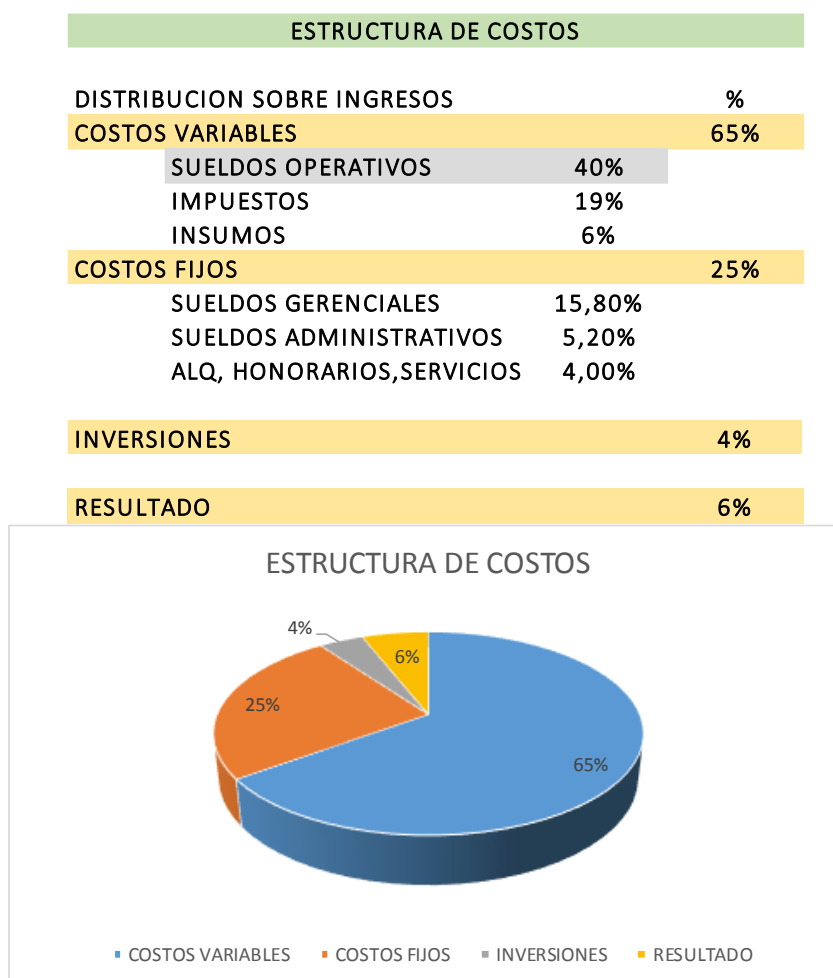
La estabilidad del personal y la continuidad en la asignación a determinados clientes constituyen elementos relevantes para el funcionamiento operativo de la empresa, ya que contribuyen a mejorar el conocimiento del lugar de trabajo, reducir tiempos de adaptación y fortalecer la relación con los usuarios del servicio.

En este sentido, la gestión de los recursos humanos se orienta no solo al cumplimiento de las obligaciones laborales, sino también a garantizar un desempeño adecuado del personal y una prestación del servicio acorde a los estándares establecidos por la empresa.

4. Análisis de costos y formación de precios

4.1. Estructura de costos de la empresa

A partir de la información interna correspondiente al período bajo análisis puede observarse que la estructura de costos de la empresa analizada refleja las características típicas de una firma intensiva en trabajo: El componente laboral constituye el principal determinante del costo total. Esto explica por qué pequeñas variaciones en salarios, cargas sociales o eficiencia operativa pueden tener un impacto significativo sobre la rentabilidad.



Esta composición confirma la hipótesis planteada en el marco teórico respecto de la alta participación del trabajo en la función de costos.

Desde el punto de vista microeconómico, el costo marginal se encuentra fuertemente asociado al costo laboral por hora de servicio prestado.

4.2. Costos laborales y costos operativos

El costo laboral por trabajador incluye:

- Salario básico según convenio.
- Cargas sociales.
- Aportes sindicales.
- ART.
- Provisión de indumentaria.
- Licencias pagas.
- Costos indirectos asociados a ausentismo.

Cuando se incorpora la totalidad de estos componentes, el costo real por hora trabajada supera significativamente el salario neto percibido por el empleado.

Este diferencial constituye uno de los principales factores que explican la brecha competitiva frente a oferentes informales.

En cuanto a los costos operativos, si bien su participación es menor, resultan necesarios para mantener estándares de calidad y cumplimiento contractual.

4.3. Metodología de cálculo de precios

La empresa adopta un esquema de formación de precios basado en el método de costo más margen (cost-plus pricing).

El cálculo general sigue la siguiente estructura:

- Determinación de la cantidad de horas mensuales requeridas por el cliente.
- Cálculo del costo laboral total por hora.
- Incorporación de costos indirectos proporcionales.
- Aplicación de un margen de rentabilidad objetivo.

En términos simplificados:

$\text{Precio mensual} = (\text{Costo total estimado}) + (\text{Margen deseado})$

El margen aplicado varía según:

- Tipo de cliente.
- Riesgo contractual.
- Estabilidad del vínculo.
- Nivel de competencia en la licitación.

Como se desarrollara más adelante, la política de precios no responde únicamente a una regla mecánica de costos, sino a una estrategia adaptativa frente a un entorno competitivo heterogéneo, a través de la discriminación de precios.

4.4. Tecnología y costos

El servicio de limpieza se produce mediante una tecnología intensiva en mano de obra, en la que el factor trabajo constituye el principal insumo productivo. En consecuencia, el mercado en el que se comercializa este servicio presenta una estructura de costos dominada por salarios, cargas sociales y algunas regulaciones relevantes (régimen de cooperativas de trabajo), que condicionan la formación de precios y la dinámica competitiva.

La empresa utiliza una tecnología intensiva en trabajo, con baja automatización y escasas posibilidades de sustitución capital-trabajo, con lo cual una mejora eficiente puede provenir de:

- **Economías de escala**

Se observan economías de escala organizativas, no tecnológicas, a medida que aumenta la cantidad de horas contratadas por cliente, de manera que:

- Disminuyen costos administrativos por hora.
- Mejora la planificación del personal.
- Se reducen tiempos muertos.

Es habitual observar que el costo medio por hora contratada disminuye cuando se analizan clientes institucionales grandes (gimnasios, colegios) en relación a uno pequeño (oficina comercial)

- **Economías de alcance**

La empresa presta diferentes versiones del servicio al mismo cliente (administradores y consorcios de edificios de vivienda multifamiliar). Por ejemplo, en el contrato de un edificio ubicado puede incluirse: limpieza diaria, recolección de residuos nocturna, limpieza mecanizada del parking, hidrolavado de terrazas y limpieza de vidrios en altura.

Esto permite ofrecerle al cliente varios servicios a un menor costo total por una disminución de costos de coordinación, comerciales y de supervisión y también con beneficios para el cliente si contratara los servicios por separado.

Entendemos que en este entorno de mercado, la ventaja reside en producir versiones del servicio diferentes con la misma estructura, más allá de producir más de lo mismo.

- **Curva de experiencia**

La experiencia acumulada en la prestación del servicio genera procesos de aprendizaje operativo (learning by doing) que permiten mejorar la eficiencia del trabajo. A su vez, este aprendizaje se integra en un proceso más amplio de curva de experiencia organizacional, mediante el cual la empresa logra reducir costos y optimizar la planificación de los servicios a medida que aumenta la producción acumulada.

Luego de pandemia, la empresa contaba con un staff de 5 supervisores que fue sustituyéndose en años posteriores por procesos y procedimientos, contando actualmente con una estructura diferente donde una sola persona realiza relevamientos con tecnología. Esto redundo en una ventaja competitiva adicional respecto de las empresas con organizaciones más clásicas.

▪ **Costos hundidos**

En este punto, podemos considerar una particular condición en la existencia de costos hundidos una vez que la empresa se consolidó en el mercado: la capacitación brindada al equipo a través de consultorías, el aprendizaje en armado de licitaciones, operatorias administrativas específicas como planes de tareas, protocolos de registración estadística, etc, se van formando paulatinamente en especie de “cuotas” y operan al final como una barrera de salida, en tanto su irreversibilidad induce a las pequeñas empresas a permanecer en el mercado aun frente a márgenes reducidos o a una salida más lenta: es un argumento muy escuchado en el intercambio entre colegas “invertí en capacitar gente, aprender que necesitan los clientes, tener una imagen, conocer técnicas y cerrar implica perder todo este conocimiento”.

▪ **Externalidades o economías de red**

La presencia de externalidades de red se da en forma indirecta mediante la reputación y el aprendizaje compartido:

- la reputación tiene un lugar privilegiado pues implica una combinación de mayor confianza a priori con un menor riesgo percibido. Así, el valor del servicio aumenta con la cantidad de clientes previos.
- El aprendizaje compartido luego de muchas experiencias genera mejores planes de trabajo, estandarizaciones eficientes y gestión del servicio en general con lo cual un nuevo cliente se ve beneficiado por todo este conocimiento previo.

A medida que se fue ampliando nuestra cartera de clientes, aumento el valor percibido del servicio para nuevos demandantes, reduciendo los costos de búsqueda, publicidad, contratos más ágiles que contribuyen a sostener o mejorar cuotas de mercado aunque no impliquen altos niveles de concentración en el mercado global.

La estructura de costos observada condiciona de manera directa la política de precios de la empresa. Dado el elevado peso del costo laboral y la heterogeneidad de la demanda, la empresa no aplica un precio uniforme para todos los clientes, sino que adopta distintas estrategias de fijación de precios según las características del contrato y el segmento de mercado.

5. Discriminación de precios y demanda

5.1. Naturaleza económica del servicio

La prestación de un servicio de limpieza profesional a terceros es, en su esencia, un bien no transable, dado que:

- Se produce y se consume en el mismo lugar físico: se presta en el establecimiento del cliente, por ende, no se puede trasladar ni almacenar.
- Al ser un servicio intensivo en mano de obra, existe una alta dependencia del factor trabajo local y su movilidad interregional es limitada en el corto plazo.
- Por lo anterior, no es posible prestar el mismo servicio en otra ciudad sin desplazar trabajo, supervisión y logística, lo que implica altos costos y acota nuestro análisis de mercado a un nivel local: la ciudad de Bahía Blanca.

No obstante, pueden identificarse algunos componentes del servicio que efectivamente son transables como:

- Los productos utilizados y el equipamiento se compran en mercados nacionales e internacionales
- La organización y el know-how de las empresas participantes: procedimientos, manuales y sistemas de supervisión pueden transferirse entre localidades.

Es decir, que lo que se transa es la marca y el método pero no la prestación en sí. Esto tiene particular relevancia en la estructura de costos que se desarrolló en ítems anteriores.

5.2. Condiciones para la discriminación de precios

La discriminación de precios sea factible y sostenible, pues el servicio cumple sus dos condiciones centrales:

→ Identificación o segmentación de la demanda

- El servicio es personalizado y contractual.
- Se conoce:
 - tipo de cliente (institución, comercio, eventual),
 - frecuencia y volumen,
 - urgencia del servicio,
 - exigencias de calidad,
 - historial del cliente.

→ Imposibilidad o alto costo de arbitraje entre consumidores

- El servicio:
 - es no almacenable,
 - se consume en el lugar,
 - requiere presencia física.
- No existe reventa:
 - un cliente no puede “revender” horas de limpieza,
 - no puede trasladar el servicio a otro establecimiento.
- El contrato es específico:
 - fecha,
 - lugar,
 - personal asignado.

5.3. Segmentación de la demanda

Desde la perspectiva microeconómica, la demanda del servicio de limpieza responde al principio general según el cual existe una relación inversa entre el precio del servicio y la cantidad demandada. En consecuencia, la curva de demanda presenta pendiente negativa: a mayores precios, la cantidad demandada tiende a reducirse, mientras que a menores precios tiende a aumentar.

Sin embargo, en el caso de los servicios de limpieza institucional, esta relación presenta ciertas particularidades. A diferencia de los bienes homogéneos tradicionales, el servicio de limpieza incorpora atributos intangibles como la confiabilidad, la supervisión, la continuidad operativa y la calidad percibida. Por lo tanto, la decisión de contratación por parte de los clientes no depende exclusivamente del precio.

Entre los principales factores que influyen en la demanda del servicio se encuentran:

- el tamaño y características del establecimiento a limpiar,
- la frecuencia requerida del servicio,
- la necesidad de mantener determinados estándares de higiene,
- la confianza en la empresa prestadora,
- la calidad de la supervisión y del personal asignado,
- la formalidad laboral del prestador,
- y la posibilidad de sustitución por personal propio o prestadores informales.

En este contexto, la elasticidad-precio de la demanda puede variar según el tipo de cliente. En algunos segmentos —particularmente aquellos que priorizan la continuidad del servicio, la confiabilidad y la formalidad— la demanda tiende a ser **relativamente inelástica**, es decir, no responde de manera significativa ante pequeñas variaciones en el precio. En otros segmentos más sensibles al costo del servicio, la demanda puede presentar mayor elasticidad, reflejándose en renegociaciones de precios, reducción de frecuencias o cambios de proveedor.

Por lo tanto, la empresa analizada enfrenta una demanda que no depende exclusivamente del precio del servicio, sino también de su **reputación, capacidad organizativa, calidad operativa y nivel de formalización**. Estos factores permiten explicar la posibilidad de aplicar precios diferenciados según el tipo de cliente o las características del servicio prestado, aspecto que resulta consistente con las estrategias de discriminación de precios observadas en el sector.

La elasticidad-precio de la demanda varía según el segmento:

Segmentos relativamente inelásticos

- Instituciones que requieren estándares obligatorios de higiene.
- Empresas con exigencias contractuales formales.
- Espacios donde la limpieza impacta directamente en reputación o habilitación.

En estos casos, la demanda tiende a ser menos sensible a pequeñas variaciones de precio.

Segmentos elásticos

- Consorcios residenciales pequeños.
- Comercios minoristas.
- Clientes con alternativas informales disponibles.

Aquí, pequeños aumentos de precio pueden generar rescisión de contrato o migración hacia oferentes de menor costo.

La empresa, aunque no estima formalmente funciones de demanda, ajusta empíricamente su política tarifaria observando el comportamiento histórico de los clientes ante variaciones de precios.

5.4. Discriminación de precios: objetivo y estrategias observadas

El comportamiento estratégico en precios en mercados segmentados responde a restricciones competitivas y a la necesidad de sostener participación de mercado (Jean Tirole 1988).

La aplicación de políticas de discriminación de precios en la empresa contribuye a:

- Mejorar la cobertura de costos fijos.
- Asegurar ingresos estables a través de contratos de largo plazo.
- Compensar la menor rentabilidad de ciertos segmentos (mas elásticos) con mayores márgenes en otros (menos elásticos)

5.4.1 Discriminación de tercer grado.

La empresa segmenta por por tipo de servicio prestado al cliente, en el siguiente cuadro pueden observarse los precios que se utilizaran en los presupuestos de Enero 2026:

	CATEGORIA	ENERO	VALOR HASTA
PROYECTOS FIJOS	HORA COMUN	\$ 15.000,00	28/02/2026
	HORA CON RECOLECCION	\$ 19.000,00	28/02/2026
	HORA RECOLECCION	\$ 20.000,00	28/02/2026
VIDRIOS, HIDROLAVADO Y JARDINERIA	HORA LIMPIEZA	\$ 30.000,00	28/02/2026
SUPLENCIAS DE PORTERIA	HORA LIMPIEZA	\$ 17.500,00	28/02/2026
	HORA LIMPIEZA CON RECOLECCION	\$ 21.500,00	28/02/2026
	HORA RECOLECCION	\$ 20.000,00	28/02/2026
PROYECTOS FINALES DE OBRA Y ESPECIALES	HORA LIMPIEZA	\$ 25.000,00	28/02/2026

Los precios se han ido formando considerando los diferentes clientes y su cantidad de horas de servicio demandadas, la discriminación tiene como objetivo poder adecuar el servicio a la necesidad de cada uno según su elasticidad. Por ejemplo, el tipo de servicio que se presta en un proyecto fijo y en una suplencia de portería es el mismo, pero este último se da en modo contingente, requerido con urgencia y de duración indeterminada, con lo cual su demanda es más inelástica, aunque su costo es menor para el cliente que el servicio por hora que le paga a su encargado de portería que, por cuestiones gremiales, tienen valores mucho mayores.

De esta manera, se vende menos cantidad de horas que las requeridas por proyectos fijos pero se gana más, asignando más eficientemente los recursos.

Por otra parte, poder sustentar toda esta estructura en los servicios mediante estrategias de discriminación permite también atender clientes que requieren pocas horas del servicio, no sólo acceden al mismo sino que lo hacen con una buena calidad. Tal es el caso de oficinas administrativas y comerciales o los consorcios de edificios pequeños.

Así, la discriminación de precios de tercer grado:

- Permite atender segmentos con distinta elasticidad
- Amplía la cantidad servida respecto de un precio uniforme
- Incorpora consumidores que quedarían excluidos

5.4.2 Discriminación de primer grado.

La discriminación de primer grado es empíricamente viable porque:

- Se cotizan servicios a medida.
- Se ajustan precios según urgencia, complejidad y disposición a pagar.
- No existe un “precio de lista” único, sino que se evalúan un conjunto de condiciones previas para establecerlo.

Un caso ilustrativo de discriminación de precios de primer grado pudo identificarse en la prestación de servicios de limpieza durante las inundaciones ocurridas en Bahía Blanca en Marzo de 2025. Dicho evento constituyó un shock exógeno negativo de oferta, caracterizado por una reducción abrupta de la cantidad de empresas operativas, restricciones logísticas severas y un incremento extraordinario en la urgencia de la demanda.

En este contexto, la empresa decidió para clientes nuevos, con una disposición a pagar elevada producto de la urgencia y la ausencia de sustitutos cercanos, un precio para el servicio por encima de los valores habituales. Este precio no reflejó únicamente el tipo de limpieza requerida, sino también el valor del tiempo, la prioridad en la asignación de recursos y la escasez transitoria del servicio, permitiendo la apropiación de una porción significativa del excedente del consumidor de estos nuevos demandantes.

Sin embargo, esta apropiación de excedente no se tradujo en una transferencia uniforme sobre toda la demanda. Por el contrario, el excedente captado en este segmento fue utilizado para subsidiar implícitamente a los clientes habituales, a quienes no se les aplicaron recargos extraordinarios a pesar del incremento en los costos operativos y de la escasez generalizada del servicio. Esta política respondió a la existencia de relaciones de largo plazo, reputación acumulada y a una estrategia de retención de clientes, reforzando la idea de que la discriminación de precios puede cumplir un rol intertemporal en la asignación del excedente.

En el resultado agregado, la apropiación de excedente en un segmento permitió sostener el bienestar de otros consumidores, preservar relaciones contractuales y reforzar la reputación de la empresa como prestadora confiable en situaciones críticas.

De este modo, con este ejemplo intentamos destacar que incluso formas extremas de discriminación de precios, cuando se presentan en mercados con competencia imperfecta limitada y vínculos de largo plazo, pueden contribuir a una asignación eficiente de recursos, a la continuidad del servicio y a la generación de externalidades positivas de reputación, tanto a nivel de la empresa como del sector.

5.4.3 Discriminación de segundo grado.

La discriminación de precios de segundo grado se asocia típicamente a esquemas de precios no lineales en los cuales los consumidores se autoseleccionan entre distintas opciones, revelando su disposición a pagar a partir de la cantidad o la versión del bien elegido. Sin embargo, la aplicación empírica de este concepto puede presentar matices cuando la identificación de los clientes es casi perfecta, como ocurre cuando la empresa al ofrecer descuentos asociados al volumen de horas contratadas en proyectos de gran escala. Si bien este esquema adopta la forma de un precio no lineal —con un menor precio medio a medida que aumenta la cantidad demandada— no responde estrictamente a un mecanismo de auto-selección, ya que la empresa conoce ex ante las características, el tamaño y las necesidades del cliente. En este sentido, la estructura de precios no busca inducir una revelación de preferencias, sino reflejar economías de escala operativas, estabilidad contractual y menores costos de transacción asociados a contratos de mayor volumen.

Por lo tanto, aunque el esquema puede interpretarse formalmente como una forma de discriminación de segundo grado, su lógica económica se encuentra más vinculada a una eficiencia en costos que a un mecanismo clásico de segmentación por información incompleta. La identificación casi perfecta del cliente reduce la necesidad de estrategias de autoselección y desplaza el énfasis desde la extracción de excedente hacia la eficiencia productiva y la previsibilidad de la demanda.

Un ejemplo lo constituye el servicio prestado al UNO BAHIA CLUB, club deportivo cuyo contrato consta de 2000 horas promedio mensuales y requiere más de 15 operarios en el horario de 5:00hs a 8:00hs. Este contrato permite:

- completar cargas horarias de gran parte de los empleados
- asignar el turno a operarios con una realidad personal particular y así responder a sus necesidades familiares
- entrenar personal nuevo mediante inducciones con capacitadores, ya que es un horario en que el club tiene bajo grado de uso pero estructuralmente posibilita un aprendizaje de variadas técnicas de limpieza .
- el volumen de la facturación de este servicio y su pago puntual, también facilita operaciones administrativas y financieras de la empresa.

Este ejemplo de precios no lineales con identificación perfecta del cliente refuerza la idea de que, en mercados reales, las tipologías de discriminación de precios no siempre se presentan de manera pura, y que los esquemas observados pueden combinar elementos de distintos grados, adaptándose a las condiciones tecnológicas, informacionales y contractuales específicas del sector, predominando la eficiencia de costos por sobre la autoselección.

5.4.4 Estrategias complementarias

5.4.4.1 Bundling

El bundling se manifiesta en la oferta conjunta de distintos servicios que se realizan bajo un mismo contrato o esquema comercial, resultante de diferentes combinaciones entre servicios de:

- Limpieza diaria
- Recolección de residuos nocturna
- Limpiezas profundas
- Hidrolavados con frecuencia y sectores estipulados
- Limpieza de vidrios en altura
- Desinfección de áreas generales
- Jardinería y Mantenimiento

Esta práctica nos permite reducir costos de transacción, mejorar la planificación operativa y ofrecer al cliente una solución integral, generando valor adicional respecto de la contratación aislada de cada servicio. Desde la perspectiva del excedente, el bundling amplía la demanda efectiva, incorpora clientes que no contratarían todos los servicios por separado y contribuye a un aumento del excedente total y en términos de estrategia competitiva, dificulta la comparación entre competidores.

5.4.4.2 Tie-in.

Por su parte, el tie-in aparece cuando la contratación de un servicio principal se vincula de manera natural con otros servicios complementarios. En este caso, esta vinculación no responde a una estrategia de exclusión ni de bloqueo del mercado, sino a una complementariedad tecnológica y operativa: la continuidad del servicio principal mejora el desempeño de los servicios asociados y viceversa. De este modo, el tie-in funciona como un mecanismo de coordinación eficiente más que como una práctica restrictiva.

Un ejemplo ilustrativo es que todos nuestros contratos se realizan indefectiblemente con la gestión de insumos y maquinarias propias, nuestro personal ha sido capacitado oportunamente con la operatividad de los mismos y además contamos con un diseño logístico de provisión que garantiza la prestación adecuada del servicio sin que el cliente tenga que implicarse en alguna de sus fases.

5.4.5 Variedad y calidad

La misión de T&T Obras y Servicios es

“Diseñar y proveer un servicio de excelencia a fin de satisfacer las necesidades de cada cliente, gestionando eficientemente los procesos y el capital humano, siendo competitivos, confiables e innovadores, para poder lograr una fidelización interna y externa”

Desde los inicios de nuestra empresa en 2003 entendimos que la competencia no se estructura exclusivamente en torno al precio, sino que se apoya de manera significativa en la calidad del servicio, la confiabilidad y la adaptación a las necesidades específicas de los clientes. En este sentido, siempre buscamos contratos que entiendan este proceso de búsqueda permanente y que nos elijan por nuestros valores y por ser diferentes, más que por una reducción presupuestaria.

- **Diferenciación vertical**

La diferenciación vertical refiere a atributos del servicio que pueden ordenarse objetivamente en términos de calidad, y respecto de los cuales existe un consenso general entre los consumidores sobre qué opción es superior. En el caso de la empresa, esta diferenciación se manifiesta en:

- Mayor nivel de profesionalización del personal, capacitación específica y supervisión permanente.
- Uso de insumos y equipamiento adecuados según el tipo de tarea (limpieza institucional, final de obra, tareas especiales).
- Confiabilidad operativa, cumplimiento de horarios, continuidad del servicio y capacidad de respuesta ante contingencias.
- Cumplimiento de estándares de seguridad e higiene, especialmente en tareas de mayor complejidad o riesgo.

Estos atributos elevan la calidad percibida del servicio y permiten a la empresa competir sin necesidad de igualar el precio mínimo del mercado, generando valor para aquellos clientes con mayor disposición a pagar por calidad y confianza.

- **Diferenciación horizontal**

La diferenciación horizontal se vincula con la oferta de distintas versiones del servicio que no pueden ordenarse jerárquicamente en términos de calidad, sino que responden a preferencias heterogéneas de los clientes, particularmente en cuanto a cantidad, frecuencia y modalidad de prestación. En este caso, se observa en:

- Diferentes cantidades de horas contratadas según las necesidades del cliente.
- Variaciones en la frecuencia del servicio (diaria, semanal, eventual, por evento).
- Prestaciones específicas adaptadas al tipo de espacio (instituciones, edificios, finales de obra, tareas puntuales).
- Combinaciones de servicios que permiten ajustar el alcance del contrato sin modificar la calidad base.

Todas las variantes no implican una jerarquía de calidad, sino una adecuación del servicio al uso, ampliando el abanico de opciones disponibles y permitiendo atender distintos segmentos de demanda dentro de un mismo mercado. Esta distinción se relaciona con el punto siguiente.

Estas estrategias de precios adquieren una dimensión adicional cuando se las relaciona con las externalidades de red. A medida que más clientes contratan paquetes integrales y sostienen relaciones de largo plazo, se refuerzan la reputación de la empresa, los estándares de calidad y la previsibilidad del servicio.

Esta reputación actúa como una externalidad positiva, no solo para la firma individual, sino también para el sector en su conjunto, elevando la profesionalización del mercado y reduciendo la incertidumbre para los consumidores.

Asimismo, cuando estas prácticas se desarrollan en un contexto de competencia monopolística con bajo poder de mercado y con instancias de cooperación entre empresas, los efectos de red se amplifican. La coordinación implícita en estándares de calidad, modalidades de prestación y combinaciones de servicios genera un entorno más estable y eficiente, y la generación de valor compartido cuyos resultados pueden incluso superar los supuestos de los modelos teóricos tradicionales.

En síntesis, la discriminación de precios constituye una herramienta estratégica que permite a la empresa adaptarse a la heterogeneidad de la demanda y sostener su rentabilidad en un entorno competitivo. Sin embargo, la viabilidad económica de estas estrategias no depende únicamente de la política tarifaria, sino también de la eficiencia organizacional con la que se presta el servicio.

6. Organización del trabajo y productividad

6.1. Organización del trabajo

La rentabilidad depende mucho de la eficiencia operativa: la organización del trabajo y los mecanismos de supervisión constituyen factores determinantes de la productividad y del control de costos.

A diferencia de la industria manufacturera, donde la tecnología puede estandarizar procesos, en los servicios de limpieza la calidad depende directamente del desempeño humano.

Desde la teoría de la firma, Ronald Coase (1937) explica que la organización interna surge para reducir costos de transacción. En este caso, la empresa internaliza la coordinación del personal para garantizar continuidad y calidad del servicio.

La empresa analizada adopta una organización territorial del trabajo basada en la división de la ciudad en cuatro cuadrantes operativos definidos por un cruce de ejes de las calles Colon-Alsina y Chiclana-Estomba. Esta estructura permite:

- Reducir tiempos de traslado.
- Disminuir costos indirectos.
- Facilitar la supervisión.
- Mejorar la continuidad del vínculo trabajador-cliente.

La división territorial funciona como un mecanismo de racionalización productiva, alineado con el objetivo de minimizar costos medios.

6.2. Sistemas de incentivos y desempeño

En actividades donde el esfuerzo individual no es perfectamente observable, surgen problemas de agencia, tal como señalan Michael C. Jensen y William H. Meckling (1976).

El trabajador puede reducir su nivel de esfuerzo si no existe monitoreo adecuado, generando ineficiencias.

En la empresa bajo análisis, los incentivos no se estructuran exclusivamente en términos monetarios, sino también a través de:

- Asignación estable a clientes.
- Continuidad horaria.
- Relación directa con supervisión.
- Reconocimiento informal del desempeño con permisos especiales.

La estabilidad contractual y la previsibilidad horaria funcionan como incentivos indirectos que reducen rotación y costos de capacitación.

6.3. Supervisión y control operativo

La supervisión constituye un instrumento fundamental para mitigar riesgos de comportamiento oportunista. Siguiendo el enfoque de Oliver Williamson (1975), cuando existe dificultad para medir el desempeño, la jerarquía y el control interno se vuelven mecanismos eficientes de coordinación.

La empresa implementa:

- Supervisión periódica presencial.
- Seguimiento del cumplimiento de rutinas.
- Control de asistencia.
- Contacto directo con el cliente.

Este esquema reduce:

- Riesgo de incumplimiento.
- Pérdida de contratos.
- Costos reputacionales.
- Ineficiencias ocultas.

La supervisión también permite detectar desvíos operativos antes de que impacten en la rentabilidad.

6.4. Evaluación de la eficiencia productiva

La eficiencia productiva puede analizarse como la relación entre horas trabajadas y nivel de servicio efectivamente prestado.

En términos microeconómicos, una empresa es eficiente cuando produce un nivel dado de servicio al menor costo posible.

En el caso analizado, la eficiencia depende de:

- Asignación óptima de horas por cliente.
- Minimización de tiempos muertos.
- Reducción de ausentismo.
- Organización territorial eficiente.
- Supervisión efectiva.

Pequeñas mejoras en la coordinación pueden generar efectos significativos en el margen de rentabilidad, debido a la alta incidencia del costo laboral en la estructura total.

La implementación de una organización territorial por cuadrantes representa una estrategia de eficiencia que reduce costos indirectos y mejora la productividad del trabajo.

7. Evaluación económica y propuestas de mejora

7.1. Resultados económicos de la empresa

El análisis desarrollado a lo largo del trabajo permite concluir que la empresa opera en un sector altamente competitivo, intensivo en trabajo y con márgenes de rentabilidad moderados.

La estructura de costos muestra una fuerte dependencia del factor laboral, confirmando la hipótesis inicial. El costo laboral representa la mayor proporción del costo total, lo que limita la capacidad de ajuste ante incrementos salariales o cambios regulatorios.

La política de formación de precios basada en el esquema de costo más margen, combinada con prácticas de discriminación de precios, permite sostener la rentabilidad en un contexto de heterogeneidad de demanda.

Asimismo, la organización territorial por cuadrantes y el sistema de supervisión implementado contribuyen a reducir costos de coordinación. En términos generales, la empresa presenta:

- Estabilidad contractual.
- Márgenes ajustados pero positivos.
- Alta sensibilidad a variaciones en costos laborales.
- Dependencia significativa del control organizacional.

7.2. Análisis de sustentabilidad

La sustentabilidad económica de la empresa depende de tres variables centrales:

- Capacidad de trasladar aumentos de costos a precios.
- Eficiencia organizacional.
- Competencia del sector informal.

La estructura del mercado local, cercana a la competencia monopolística, implica que la empresa no posee poder significativo para fijar precios de manera unilateral.

Por lo tanto, la sustentabilidad se sostiene principalmente en:

- Reputación.
- Cumplimiento contractual.
- Calidad del servicio.
- Organización eficiente.

La rigidez estructural de costos, asociada a la “enfermedad de los costos” de William J. Baumol, constituye un riesgo permanente para la rentabilidad en contextos inflacionarios o de incrementos salariales sostenidos.

7.3. Identificación de riesgos

Se identifican los siguientes riesgos estructurales:

- Incrementos salariales superiores a la capacidad de traslado a precios.
- Competencia desleal de oferentes informales.
- Pérdida de contratos de gran escala.
- Ausentismo laboral elevado.
- Cambios regulatorios en materia laboral.

Dado que el margen neto es moderado, pequeñas variaciones en costos o ingresos pueden generar impactos significativos en la rentabilidad.

7.4. Propuestas de mejora económica y organizacional

A partir del análisis realizado, se proponen las siguientes líneas estratégicas de mejora:

- **Profundización del análisis de costos**

Implementar herramientas de control más detalladas por contrato, identificando márgenes específicos por cliente para detectar subsidios cruzados implícitos.

- **Optimización de asignación horaria**

Revisar periódicamente la relación entre horas contratadas y horas efectivamente necesarias, buscando minimizar tiempos ociosos.

- **Segmentación estratégica de clientes**

Formalizar la política de discriminación de precios, clasificando clientes según elasticidad y estabilidad contractual.

- **Incorporación de herramientas de análisis de datos**

Desarrollar indicadores de productividad y rentabilidad por servicio, integrando sistemas de seguimiento digital que permitan monitorear eficiencia operativa.

- **Estrategias de diferenciación**

Fortalecer atributos no basados en precio, tales como:

- Formalidad.
- Garantía de cumplimiento.
- Supervisión periódica.
- Transparencia contractual.

Estas acciones permitirían mejorar la posición competitiva sin depender exclusivamente de la variable precio.

Conclusiones

El desarrollo del presente informe permite evaluar, desde un enfoque teórico y empírico, el funcionamiento de una empresa en el mercado de servicios de limpieza a terceros caracterizado por la competencia monopolística, poniendo especial énfasis en el rol de la discriminación de precios, la estructura de costos, la tecnología productiva y sus efectos sobre los excedentes del productor y del consumidor.

Analizando todas las estrategias de la empresa, fue posible constatar que este tipo de mercado, aun alejándose del supuesto de competencia perfecta, puede aproximarse a resultados eficientes cuando se observan mejoras simultáneas en ambos excedentes, y conduce, en la mayoría de los casos, a un aumento del excedente total.

El informe demuestra que, la organización interna y la gestión eficiente del factor trabajo constituyen variables tan relevantes como la estructura de costos y la política de precios.

La elevada incidencia del costo laboral, la competencia fragmentada y la presencia de informalidad configuran un entorno donde la rentabilidad depende críticamente de la eficiencia organizacional y de la segmentación estratégica del mercado.

La empresa analizada logra sostener su viabilidad económica mediante:

- Una estructura organizativa funcional.
- Mecanismos de supervisión adecuados.
- Política de precios diferenciada.
- Cumplimiento del marco regulatorio.

Sin embargo, la sustentabilidad de largo plazo requerirá profundizar herramientas de control económico y estrategias de diferenciación que permitan reducir la vulnerabilidad frente a shocks de costos y presión competitiva.

Bibliografía

- **Baumol, W. J.** (2025). La enfermedad de los costos: Implicaciones económicas a largo plazo cuando las máquinas no pueden reemplazar a los humanos. *UNESCO*. <https://www.unesco.org/es/articles>
- **Capogrossi, L.** (2024). La época de los esclavos se acabó: Género y condiciones de trabajo en las empresas de limpieza en Argentina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 66, XXIV(1). FLACSO Andes.
- **David, F. R.** (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11.ª ed.). Pearson.
- **Friend, G., & Zehle, S.** (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. The Economist.
- **Pepall, L., Richards, D. J., & Norman, G.** (2005). *Industrial organization: Contemporary theory and practice* (3rd ed.). South-Western.
- **Porter, M. E.** (1979). *How competitive forces shape strategy*. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- **Porter, M. E.** (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Apéndice A - Estructura y poder de mercado

La estructura del mercado depende, en un principio, de cómo se definen los servicios de limpieza profesionales a terceros en Bahía Blanca: si consideramos múltiples versiones del servicio (industrial, institucional, pública, privada, regional, etc) el mercado se amplía y eleva el número de oferentes considerados, lo que reduce mecánicamente los niveles de concentración y aproxima la estructura a una industria imperfectamente competitiva. Por otra parte, considerando nichos específicos, la competencia resulta menos intensa, permitiendo la existencia de diferenciación y poder de mercado a nivel empresa. Considerando que las Pymes del sector prestan servicios en múltiples versiones, se evalúa aquí un concepto de mercado general donde existen:

- Gran cantidad de oferentes pequeños y medianos.
- Baja concentración formal.
- Alta presencia de informalidad.
- Diferenciación por confianza, calidad, cumplimiento y continuidad del servicio.

Índices de concentración

- **Índice de concentración de Herfindahl-Hirschmann**

Si bien no existen datos oficiales completos sobre facturación o volumen de servicios, se construye una estimación empírica utilizando la cantidad de personal contratado como variable proxy de la participación en el mercado, dado que el sector es intensivo en mano de obra y que la producción de servicios es proporcional al número de trabajadores.

A tal efecto, se hacen tres distinciones:

- La cantidad de personal contratado se define por un rango, dada la alta rotación del sector
- También en este sentido permite incorporar un margen de informalidad en cada empresa al análisis real
- En un contexto global del mercado, existe una cantidad de empresas pequeñas con alto grado de informalidad y subregistración, que al no incorporarla al análisis no incide significativamente en las conclusiones generales (más bien lo reforzaría).

Consideremos los valores de la siguiente tabla:

EMPRESAS DE COMPETENCIA LOCAL		RANGO		CONTRATACION PROMEDIO DE PERSONAL	PARTICIPACION en %	PARTICIPACION en % AL CUADRADO
		CONTRATACIONES				
		DE PERSONAL				
1	COOPERATIVA DE TRABAJO BORLENGHI	80	100	90	11	121
2	ARROBA	80	100	90	11	121
3	STAR UNION	80	100	90	11	121
4	CLEANER	60	80	70	9	81
5	SERTEC	60	80	70	9	81
6	SERVICIOS BAUTISTA SRL	60	80	70	9	81
7	SILEM	60	80	70	9	81
8	T&T OBRAS Y SERVICIOS	40	60	50	6	36
9	POWERLIMP	40	60	50	6	36
10	INTEGRAL WHITE	40	60	50	6	36
11	PROF CLEAN	20	40	30	4	16
12	SERVICIOS HLB	20	40	30	4	16
13	INFINITY	20	40	30	4	16
14	BAIRES CLEAN SRL	10	20	15	2	4
	TOTAL			805	100	847

Fuente: información estadística interna de la empresa y confirmada por colegas.

Índice HHI (estimado)= 847 < 1000

Con este resultado del índice HH puede inferirse que el mercado de servicios de limpieza a terceros en Bahía Blanca presenta una estructura poco concentrada, muchas empresas con cuotas relativamente pequeñas, sin prevalencia clara de una o pocas firmas.

- **Índice de concentración de Lerner**

El poder de mercado a nivel micro se analiza a través del margen precio–costo:

$L = (P - MC) / P$ donde

P= PRECIO PROMEDIO DEL SERVICIO SIN IVA

MC= valor hora operario de limpieza + cargas sociales + insumos

Ejemplo con valores empíricos de la empresa (Octubre 2025):

- Precio por hora: \$12.500
- Costo marginal estimado: \$9.000

$$L = (12500 - 9000) / 12500 = 0,28$$

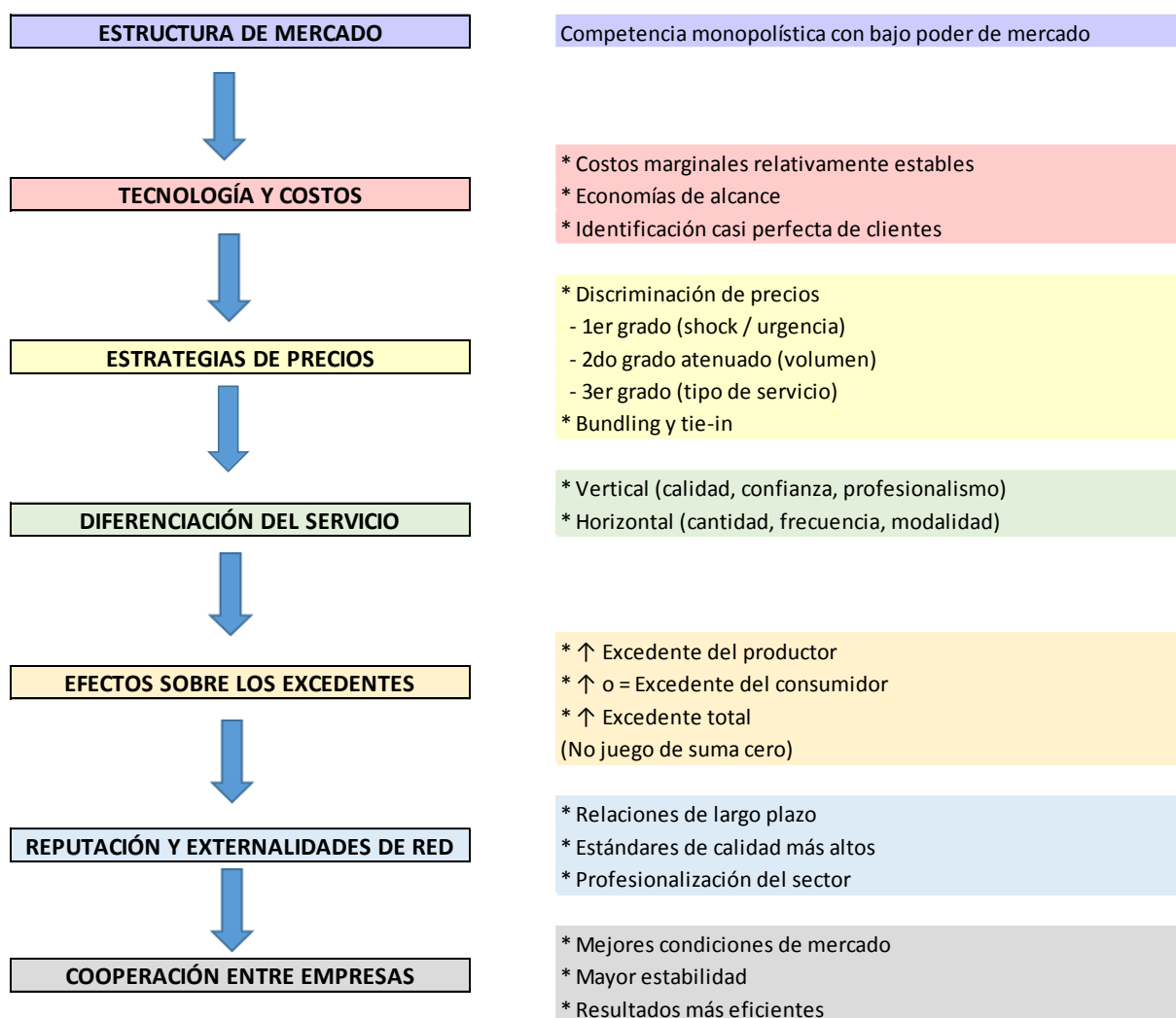
Con este resultado del índice de Lerner puede observarse un 28% de margen sobre el costo, coincidente con una diferenciación por calidad y confianza, información imperfecta, costos de cambio para el cliente y existencia de contratos a medida.

Esto permite afirmar en cierta medida que:

“La empresa no tiene poder de mercado estructural, pero sí poder de mercado local y relacional.”

Apendice B – Estructura, conducta y desempeño

El siguiente esquema resume de manera sintética los principales elementos analizados a lo largo del trabajo y su relación conceptual dentro del marco de la economía industrial. El cuadro integra la estructura de mercado, la tecnología de producción, la formación de precios y las estrategias de diferenciación del servicio observadas en la empresa analizada, mostrando cómo estos factores se articulan para generar determinados efectos sobre los excedentes económicos y la dinámica competitiva del sector. De este modo, el esquema permite visualizar de forma integrada la lógica económica que vincula las características del mercado con las decisiones estratégicas de la empresa y sus resultados en términos de eficiencia, reputación y relaciones de largo plazo.



Apendice C - Análisis de los excedentes del productor y el consumidor

La presentación conjunta de los excedentes del consumidor, del productor y del excedente total en un mismo cuadro es una elección metodológica que busca poner de relieve que los distintos esquemas de discriminación de precios no deben analizarse de manera aislada, sino a partir de su impacto agregado sobre la eficiencia del mercado. La comparación integrada permite observar que, en estructuras de competencia imperfecta con bajo poder de mercado, la mejora del excedente del productor puede coexistir con una mejora del excedente del consumidor, dando lugar a un aumento del excedente total.

	EXCEDENTE DEL PRODUCTOR	EXCEDENTE DEL CONSUMIDOR
Estructura y poder de mercado	El excedente del productor es bajo, debido a la fuerte competencia y a la presión de costos laborales.	El excedente del consumidor es relativamente alto, ya que los clientes acceden a precios cercanos al costo y a servicios diferenciados en calidad.
Tecnología y costos	Las economías de escala y alcance incrementan el excedente del productor al reducir el costo medio.	Parte de estas reducciones se trasladan a precios más bajos para contratos grandes, aumentando también el excedente del consumidor .
Discriminación de precios de tercer grado	El excedente del productor aumenta, ya que la empresa captura mayor renta de los segmentos menos sensibles al precio.	El excedente del consumidor se redistribuye: algunos clientes pagan más, pero otros acceden a servicios que no existirían a un precio único.
Discriminación de primer grado	La discriminación de primer grado tiende a maximizar el excedente del productor , apropiándose de gran parte del excedente total.	El excedente del consumidor se reduce, aunque el servicio se sigue prestando gracias a la personalización.
Discriminación de segundo grado	El excedente del productor aumenta al captar clientes grandes mediante descuentos por cantidad y con ello consolidar una cobertura de costos fijos.	El excedente del consumidor mejora para quienes demandan grandes volúmenes, mientras que los pequeños clientes pagan lo mismo.
Variedad y calidad	El excedente del productor aumenta al poder fijar precios superiores.	El excedente del consumidor también aumenta para clientes que valoran la calidad y la confiabilidad.
Bundling y Tie-in	El excedente del productor aumenta al elevar el ingreso por cliente y reducir costos de transacción.	El excedente del consumidor aumenta pues el paquete tiene un precio menor que la compra separada.
Economías de red	El excedente del productor aumenta por menores costos comerciales y mayor demanda.	El excedente del consumidor mejora al acceder a un proveedor con reputación consolidada.

Todas las estrategias llevadas adelante en la empresa, permiten evidenciar que las variaciones en la distribución de los excedentes no constituyen un juego de suma cero, sino que reflejan cambios en eficiencia, cobertura del mercado y adecuación del servicio a las distintas disposiciones a pagar y realidades del cliente, reforzando la conclusión de que estos esquemas pueden aproximar el resultado del mercado a aquel asociado al equilibrio competitivo. Evidencia que, bajo determinadas condiciones estructurales, puede constituir una estrategia no solo compatible con la eficiencia sino también con la expansión del mercado y la mejora del bienestar agregado

Competencia y discriminación no constituyen en nuestra realidad conceptos con una connotación negativa, ni implican de manera automática una apropiación del excedente del consumidor por parte del productor. Por el contrario, en mercados con bajo poder de mercado, alta sustitución entre oferentes y costos marginales relativamente estables, la discriminación de precios —particularmente de primer y tercer grado en este caso— puede operar como un mecanismo de eficiencia asignativa, al permitir una mejor adecuación del servicio a las distintas disposiciones a pagar, ampliar la cobertura del mercado y hacer viables alternativas que no existirían bajo un esquema de precios uniformes.

Además, se observa que la discriminación de precios cumple un rol estratégico relevante en el fortalecimiento de nichos específicos, contribuyendo a la construcción de reputación para la empresa, la especialización y la profesionalización del servicio. La reputación, entendida como una forma de externalidad positiva de red, no solo beneficia a la empresa de manera individual, sino que eleva los estándares del sector en su conjunto, especialmente cuando se combina con instancias de cooperación e información entre empresas. En este marco, las economías de red y la interacción entre firmas refuerzan dinámicas virtuosas que mejoran las condiciones del mercado más allá de lo que predicen los modelos teóricos más simplificados.