

de

# ANÁLISIS DE COSTOS POR SERVICIO: EL CASO DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

DIRECTOR: MG.JOSÉ PUCCIO

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MENCIÓN: FINANZAS

SANTA FE – JUNIO 2023

MARCELO  
ANDRES  
BELLMANN

*AGRADECIMIENTOS*

---

A mi familia que siempre ha acompañado incansablemente mi formación académica y mi crecimiento profesional. Que me ha enseñado que el motor del éxito siempre es el sacrificio, el trabajo, el compromiso y la honestidad. Que me ha inculcado que además de ser un buen profesional, ante todo, hay que ser una buena persona.

A mi novia que me ha entendido y acompañado con tanto amor durante todo el proceso; brindando y festejando por cada paso que he dado.

A mis amigos que siempre apoyaron y apoyan mi crecimiento y se ponen felices por mi desarrollo y mis victorias.

A Horacio, Walter, Carlos, Ignacio, Franco y demás compañeros de cursado por cada café, cena y almuerzo que han significado una experiencia enriquecedora y me ha servido para aprender de las experiencias de tan completos profesionales.

Al Sr. Mag. José Puccio por su invaluable dirección a este trabajo y por todos sus aportes y su predisposición y apoyo.

A la Universidad Nacional del Litoral, a su Facultad de Ciencias Económicas, a los responsables de la Maestría y todo el personal docente y no docente que además de haberme formado en cada clase, me ha impulsado y ayudado a finalizar mi trabajo final.

---

*INDICE DE CONTENIDO*

---

**1- CAPITULO 1: INTRODUCCION – PAG 8**

1.1 RESUMEN – **PAG 8**

1.2 LA EMPRESA: ¿QUÉ ES SECURITAS ARGENTINA S.A.? -**PAG 9**

1.3 DEFINICION DEL PROBLEMA – **PAG 11**

1.4 FORMULACION Y JUSTIFICACION – **PAG 13**

1.5 OBJETIVOS -**PAG 14**

**2- CAPITULO 2: METODOLOGIA – PAG 16**

2.1 DISEÑO DE INVESTIGACION – **PAG 16**

2.2 TIPO DE INVESTIGACION - **PAG 16**

2.3 UNIDAD DE ANALISIS – **PAG 17**

2.4 TECNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS – **PAG 17**

2.4.1 TECNICAS – **PAG 17**

2.4.2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIOND DE DATOS – **PAG 18**

**3- CAPITULO 3: MARCO TEORICO CONCEPTUAL – PAG 19**

3.1 SECURITAS ARGENTINA: UNA EMPRESA DE SEGURIDAD – **PAG 19**

3.1.1 DISTINTAS UNIDADES DE NEGOCIO DE LA EMPRESA – **PAG 19**

3.1.2 SECURITAS ARGENTINA: DIVISION NACIONAL – **PAG 21**

3.1.3 REGION LITORAL: ESTRUCTURA – **PAG 22**

3.1.4 SISTEMA DE INFORMACION DE LA EMPRESA – **PAG 23**

3.2 CONCEPTOS TEORICOS FUNDAMENTALES DE LA INVESTIGACION – **PAG**

**24**

3.2.1 CONTABILIDAD PATRIMONIAL Y CONTABILIDAD DE GESTION–

**PAG 24**

3.2.2 CONCEPTO DE COSTO. CLASIFICACION – **PAG 26**

3.2.3 COSTO / GASTO / PERDIDA – **PAG 27**

3.2.4 CLASIFICACION DE COSTOS – **PAG 27**

3.2.5 LA MIRADA DE LOS COSTOS DIRECTOS/INDIRECTOS Y LOS  
COSTOS FIJOS/VARIABLES – **PAG 32**

3.2.6 SISTEMAS DE COSTEO – **PAG 33**

3.2.7 ¿CUAL ES EL RAZONAMIENTO SUBYACENTE EN EL COSTEO  
VARIABLE Y CUAL EN EL COSTEO COMPLETO? – **PAG 35**

3.2.8 MODELO DE COSTEO COMPLETO: VARIANTES – **PAG 35**

3.2.9 ¿QUÉ ES UN RATIO? – **PAG 36**

**4 CAPITULO 4: CONTRIBUCION LABORAL – PAG 38**

4.1 ¿QUÉ ES LA CONTRIBUCION LABORAL? – **PAG 38**

4.2 VENTA O INGRESO POR VENTA – **PAG 39**

4.3 COSTO LABORAL – **PAG 40**

4.4 COSTO POR ACCIDENTE O ENFERMEDAD – **PAG 43**

4.5 DESARROLLO EJEMPLIFICATIVO DE CONTRIBUCION LABORAL – **PAG 44**

4.6 INCONVENIENTES CONTRIBUCION LABORAL – **PAG 46**

4.7 ANALISIS EN BUSQUEDA DE LA EFICIENCIA – **PAG 49**

4.8 CONTRIBUCION LABORAL: EXPOSICION DE LA INFORMACION – **PAG 55**

**5 CAPITULO 5: ANALISIS DE COSTOS VARIABLES – PAG 59**

5.1 EL ESTADO DE RESULTADO (MIS) SISTEMA DE COSTEO – **PAG 60**

5.2 ASIGNACION DEL COSTO POR ENFERMEDAD Y ACCIDENTES  
PROLONGADOS - **PAG 62**

5.3 JUICIOS – **PAG 70**

5.4 ACUERDOS E INDEMNIZACIONES – **PAG 78**

5.5 EL COSTO DE JUICIOS, ACUERDOS E INDEMNIZACIONES: COSTO  
DIRECTO A LOS CC – **PAG 82**

5.6 DEUDORES INCOBRABLES – **PAG 83**

5.7 UNIFORMES – **PAG 88**

5.8 COSTO DE VEHICULOS – **PAG 94**

5.9 COSTO DE OBRAS – **PAG 97**

5.10 IMPUESTOS - **PAG 100**

5.11 OTROS COSTOS DIRECTOS – **PAG 105**

5.12 COSTOS VARIABLES Y DIRECTOS – EXCLUYENDO EL COSTO  
LABORAL – **PAG 110**

**6 CAPITULO 6: CONSTRUCCION DEL NUEVO RATIO – PAG 111**

6.1 COMO ESTARÁ FORMADO EL NUEVO INDICE: INTRODUCCION  
CONCEPTUAL – **PAG 111**

6.2 DEFINICION DEL NOMBRE – **PAG 112**

6.3 CONSTRUCCION DEL NUEVO INDICE – **PAG 113**

6.4 VENTAJAS DEL NUEVO INDICE DE RENTABILIDAD – **PAG 114**

6.5 CONSTRUCCION LABORAL VS CONTRIBUCION FINAL POR SERVICIO –  
**PAG 116**

6.6 PARAMETROS DE CONTRIBUCION FINAL ESPERADA – **PAG 119**

**7 CAPITULO 7: EXPOSICION DE LOS RESULTADOS – PAG 121**

7.1 EXPOSICION GENERAL DE RESULTADOS – **PAG 121**

7.2 EXPOSICIÓN DE LA CONTRIBUCION FINAL POR SERVICIO – **PAG 121**

7.3 EXPOSICION DE LA CONTRIBUCION FINAL POR CLIENTE – **PAG 123**

7.4 ESTRUCTURA DE LA CONTRIBUCION FINAL POR CLIENTE – **PAG 126**

7.5 CONTRIBUCION FINAL POR CENTRO DE COSTOS – **PAG 127**

7.6 CONTRIBUCION FINAL POR GERENCIA – **PAG 129**

7.7 CONTRIBUCION FINAL POR BUSINESS LINE – **PAG 132**

7.8 CONTRIBUCION FINAL POR RAMA DE ACTIVIDAD DEL CLIENTE – **PAG 134**

7.9 COMBINACION DE REPORTES PARA LA EXPOSICION DE RESULTADOS –  
**PAG 136**

7.9.1 ANALISIS DE COMPOSICION DE LA BUSINESS LINE  
CONSIDERANDO LOS CLIENTES – **PAG 136**

7.9.2 ANALISIS DE COMPOSICION DE LA GERENCIA  
CONSIDERANDO LAS BL – **PAG 138**

7.9.3 ANALISIS DE COMPOSICION DE LA GERENCIA  
CONSIDERANDO LAS RAMAS DE ACTIVIDAD DE LOS CLIENTES  
– **PAG 139**

7.9.4 ANALISIS DE COMPOSICION DE CADA CC CONSIDERANDO  
LOS CLIENTES – **PAG 141**

**8 CAPITULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES – PAG 142**

8.1 CONCLUSIONES - **PAG 142**

8.2 RECOMENDACIONES – **PAG 144**

**9 CAPITULO 9: REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS – PAG 147**

**10 CAPITULO 10: ANEXOS – PAG 150**

10.1 ANEXO 1: MODELO DE ESTADO DE RESULTADO DE LA COMPAÑIA -

**PAG 150**

10.2 ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO A PERSONAS CLAVES – **PAG**

**151**

10.3 ANEXO 3: ENTREVISTA A MIGUEL GEUNA – **PAG 152**

10.4 ANEXO 4: ENTREVISTA A MARIA ELIZOTHE – **PAG 154**

10.5 ANEXO 5: ENTREVISTA A RICARDO ZODOMENI – **PAG 156**



1- *CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN*

---

### 1.1 RESUMEN

Securitas es una firma internacional que desempeña sus actividades en la rama de la seguridad privada y que su actividad principal es brindar servicios de protección basados en personas, tecnología y conocimientos.

Dicha firma tiene su casa matriz en Europa, más precisamente en Suecia, pero desarrolla sus actividades económicas en cuantiosos países, entre ellos, la República Argentina.

El presente análisis de caso se centrará en una problemática que presenta esta empresa, más precisamente en la región Litoral de Securitas Argentina. **El mismo trata principalmente de la imposibilidad actual de contar con un índice preciso que muestre el rendimiento de cada uno de los aproximadamente 200 servicios** que integran la cartera de negocios de Seguridad Física y Soluciones de Seguridad.

El eje central de las mismas radica en poder identificar y analizar de manera detallada la **totalidad de los ingresos y costos** de cada uno de los servicios, para de esta forma poder **construir** –de manera precisa y oportuna – **un índice de rentabilidad por servicio con periodicidad mensual**.

Como respuesta a esa necesidad surge la iniciativa de realizar este trabajo, para de esta forma poder contar con dicha herramienta que será fundamental para poder tomar las decisiones estratégicas, gerenciales u operativas pertinentes, en forma confiable y oportuna.

## 1.2- LA EMPRESA: ¿QUE ES SECURITAS ARGENTINA S.A.?

Securitas es una firma multinacional que posee su casa matriz en Suecia y que opera en 48 mercados. En la actualidad cuenta con aproximadamente 355.000 empleados, 155.000 clientes, de los cuales 150 son clientes globales.

En el año 2.020 la empresa facturó 107.954 millones de coronas suecas, operando en los mercados de América del Norte, América Latina, Europa, Medio Oriente, África, Asia y Australia.

Las acciones de Securitas cotizan en la Bolsa de Valores de Estocolmo -ahora Nasdaq de Estocolmo- desde 1991.

Se desempeña en la rama de la Seguridad Privada brindando servicios de protección basados en personas, tecnología y conocimientos. La misión de Securitas es *“proteger hogares, lugares de trabajo y a la sociedad. Ofrece soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente”*.

Si nos remontamos a su historia podemos decir que es una multinacional de origen sueco y que sus orígenes nos llevan al año 1.934, momento en el cual el negocio de la seguridad privada se centraba básicamente en servicios de prevención de incendios y en la vigilancia del control de accesos.

Comienza a operar en la Argentina en el año 2.001 cuando adquiere ORGANIZACIÓN FIEL. Con el paso de los años Securitas continuó creciendo, adquiriendo empresas como AIPAA S.A., SEGURIDAD ARGENTINA S.A., SEGURIDAD CONO SUR S.A., VIGILANCIAS Y SEGURIDAD S.A., EL GUARDIAN S.A., VIGILAN S.A. Y CONSULTORA VIDEKO S.A.

En América del Sur no solo opera en Argentina, sino que además lo hace en Chile, Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador y desde 2.018 en Paraguay.

La firma Securitas se desempeña en nuestro país bajo la razón social Securitas Argentina S.A. y en la actualidad es la empresa líder del rubro. Cuenta con más de 11 mil empleados, la mayor participación del mercado y la mayor facturación.

La firma en el mundo ha ido evolucionando en forma constante y se ha vuelto pionera del rubro.

En la actualidad, el servicio de protección que ofrece se centra en seis pilares:

1. Seguridad Física Especializada
2. Seguridad Mobile

3. Seguridad Remota
4. Seguridad Electrónica
5. Protección contra incendios y Safety
6. Consultoría en Seguridad

Securitas Argentina S.A. con el objetivo de tener una mejor comunicación con sus empleados y sus clientes, se divide en cuatro regiones:

- Región Buenos Aires
- Región Litoral
- Región Sur
- Región Centro

A continuación, mostraremos esta distribución en forma gráfica:

**Gráfico 1: División en regiones a nivel País**



Fuente: [www.securitasargentina.com](http://www.securitasargentina.com)

**El presente análisis de caso se centrará en la Región Litoral de Securitas Argentina S.A., tomando como centro la unidad de negocio de Seguridad Física especializada, incluyendo en la misma los servicios de: Soluciones Integrales de Seguridad y los Servicios de Seguridad Física Estática.**

En dicha regional, durante el año 2.020, la compañía ha brindado aproximadamente 200 servicios de Seguridad física, distribuidos en las Provincias de Entre Ríos, Santa Fe, Corrientes, Misiones, Chaco y Formosa. La mayoría de los mismos adoptan el carácter de fijos mientras que algunos son servicios eventuales o adicionales.

### 1.3- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Tal como se describía en el apartado anterior, la Regional Litoral brindó durante el año 2.020 más 200 servicios de seguridad física especializada en las seis provincias en las que opera.

Ellos adoptan en su mayoría la característica de ser **servicios fijos**, es decir, son servicios de seguridad física brindados por la empresa con cobertura repetitiva todos los meses. Además, se prestan **servicios adicionales**, que corresponden a servicios solicitados por clientes actuales y que responden a necesidades particulares del momento. Sumado a lo anterior, podemos encontrar además **servicios de carácter eventual**, es decir, servicios que tienen cobertura – tal como lo describe la palabra- en forma ocasional por empresas que no son clientes habituales.

**En la actualidad, la regional evalúa el rendimiento de cada uno de esos servicios con un indicador de rentabilidad denominado por la empresa Contribución Laboral.**

Consiste en tomar los ingresos (es decir la facturación) y restarle el costo laboral (incluyendo todos los conceptos relacionados con este; tanto los sueldos de los guardias como las cargas sociales/contribuciones a cargo del empleador) que produce cada servicio. A eso se lo denomina contribución laboral en pesos (\$), es decir, en términos absolutos.

Acto seguido, se mide en términos relativos dividiendo esa contribución Laboral en pesos del servicio, sobre los ingresos generados por el mismo.

A continuación, lo mostramos en forma esquemática:

En términos absolutos:

Contribución Laboral por Servicio (\$)	=	Venta del servicio	-	Costo Laboral del servicio
----------------------------------------	---	--------------------	---	----------------------------

En términos relativos:

Contribución Laboral por Servicio (%)	=	Contribución Laboral por Servicio (\$)	/	Venta del servicio
---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	--------------------

Este indicador es muy importante para la regional, ya que **el costo laboral de los servicios de seguridad física representa en la mayoría de los casos entre el 60 y el 75%** de la facturación de cada servicio. Este indicador es confeccionado con una periodicidad mensual.

No obstante, la problemática en la que se centra este análisis de caso nace en que **este indicador no considera todos los restantes costos variables que deben soportar los servicios**, como por ejemplo y solo a título enunciativo podemos detallar:

- ✓ Uniformes
- ✓ Impuestos
- ✓ Amortización de equipos de tecnología
- ✓ Amortización de vehículos
- ✓ Costo de mantenimiento y reparación de vehículos
- ✓ Servicios tercerizados, como por ejemplo, viandas, transporte, policía, etc.
- ✓ Entre otros.

La contribución laboral en la actualidad es la principal herramienta con la cual cuentan los gerentes y la dirección para evaluar la rentabilidad de cada uno de los 200 servicios de seguridad física. Sin embargo, y tal como describimos anteriormente, **este indicador no considera el resto de los costos (solo considera el costo laboral) que la empresa debe soportar para poder prestar estos servicios de seguridad física y que pueden sin lugar a dudas cambiar la ecuación de cada uno de ellos.**

En simples palabras, puede darse el caso de servicios que denoten una contribución laboral óptima para los parámetros de la regional, pero al momento de colocar en la balanza todos sus costos variables dicho servicio no sea viable en términos de económicos.

#### 1.4- FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.

Considerando la problemática planteada, las presentes buscarán entonces resolver tal situación, a través de la **creación de un índice de rentabilidad que considere para cada uno de los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad, ya no solo los ingresos por venta y los costos laborales, sino también todos aquellos costos variables a los mismos.**

Esto significa esquemáticamente lo siguiente:

En términos absolutos:

<b>Nuevo Indicador de rendimiento del servicio (S)</b>	<b>=</b>	Ingresos por ventas del servicio	<b>-</b>	Costos Laborales del servicio	<b>-</b>	<b>Otros Costos Variables del Servicio</b>
--------------------------------------------------------	----------	----------------------------------	----------	-------------------------------	----------	--------------------------------------------

En términos relativos:

<b>Nuevo Indicador de rendimiento del servicio (%)</b>	<b>=</b>	Nuevo Indicador de rendimiento del servicio (S)	<b>/</b>	Ingresos por ventas del servicio
--------------------------------------------------------	----------	-------------------------------------------------	----------	----------------------------------

Uno de los objetivos particulares será definir un nombre adecuado y representativo a este indicador de rentabilidad, así como también verificar la posibilidad que el mismo tenga una periodicidad mensual.

**Para obtener este nuevo índice deberemos considerar en forma específica qué tratamiento particular deberemos aplicar al análisis de todos los costos que se generan en la prestación del servicio.**

Por lo expuesto, uno de los puntos claves de esta investigación resulta poder identificar todos y cada uno de esos costos variables del servicio, en forma precisa y oportuna. Debemos recordar que cuando hablamos de costos, siempre adoptamos para asignar a cada servicio el criterio de lo **“Devengado”**.

Acto seguido, trabajaremos en realizar un análisis de dichos costos a fin de evaluar su comportamiento, para de esa forma poder clasificarlos y darles el tratamiento correcto.

Luego deberá evaluarse si será necesario realizar cambios, ya sea de índole operativo o bien, de índole administrativo, a fin de poder contar con toda la información necesaria para la construcción del índice. Asimismo, deberemos considerar y cuantificar cuales son los recursos necesarios para la generación de esa información. Todo lo anterior, siempre deberá abordarse respetando el principio económico conocido como **“Costo-beneficio”**.

Por último, se buscará cual es la mejor manera de poder mostrar/exponer los índices obtenidos, ya sea a través de la construcción de un reporte que incluya la totalidad de los servicios, o bien de algún método alternativo de exposición de información.

Se buscará en el presente trabajo combinar los conceptos teóricos fundamentales de costos con el día a día de lo que ocurre en la Regional Litoral de la empresa.

Para la regional, es fundamental la obtención de este indicador de rentabilidad, ya que será muy útil para la toma de decisiones en todos sus niveles: estratégicos, gerenciales y operativos.

El índice de rentabilidad nos permitirá tomar decisiones en cada uno de los servicios en relación a la composición actual del mismo, a sus costos, al precio y hasta servirá para poder tomar una decisión sobre la posibilidad de discontinuación de la prestación del mismo. No menor, podremos medir el nivel de eficiencia de cada servicio, algo que es fundamental a la hora del análisis de gestión y su comparativa con lo presupuestado para cada uno de ellos.

En síntesis, este trabajo es importante porque permitirá tener como resultado una herramienta confiable que nos dará la posibilidad de tomar decisiones preventivas o correctivas, en todos sus niveles y que permitirá un análisis de resultado detallado y minucioso de los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad de la Regional.

### 1.5 –OBJETIVOS.

Profundizando en este análisis, surgen de este planteo una serie de interrogantes:

¿Es posible armar un indicador de rentabilidad que nos refleje el rendimiento real de cada uno de los servicios? ¿Se puede convertir en una herramienta de confianza para la toma de decisiones? ¿Qué variables están implícitas en este indicador? ¿Qué conceptos debemos considerar para la construcción del indicador? ¿Qué nombre será representativo del mismo? ¿Con que periodicidad se podrá construir? ¿Cuál será la forma más útil para exponer este indicador en relación a todos los servicios?

Para poder responder estos interrogantes y organizar el proceso, nos hemos establecido una serie de Objetivos.

#### **Objetivo General:**

- Construir un indicador de rentabilidad confiable que sirva para medir la performance de cada uno de los servicios de seguridad física de la Regional Litoral que considere la totalidad de los ingresos y costos variables del mismo.

**Objetivos Particulares:**

- Determinar un nombre representativo de este indicador y analizar la posibilidad de confeccionar el mismo en forma mensual.
- Analizar el comportamiento de cada uno de los conceptos que componen el indicador y darle el tratamiento correcto.
- Determinar qué utilidad brindaría este nuevo ratio para tomar decisiones en cuanto a las variables que determinan la performance de los servicios.
- Analizar la mejor forma de exponer los resultados, a fin de que sean de fácil comprensión y útiles para la toma de decisiones en todos los niveles.

Detrás de este análisis de caso, se puede decir que hay un **objetivo implícito fundamental** que se relaciona con buscar el mayor nivel de eficiencia de cada uno de los servicios de seguridad física de la regional e identificar aquellos que no sean rentables para poder tomar las acciones correctivas pertinentes, o bien, en el peor de los casos su discontinuación.

2- CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

---

### 2.1 Diseño de la investigación

El proyecto de investigación realizado es de naturaleza aplicada, lo cual implica que el tipo de diseño es una **Investigación Aplicada**.

El conjunto de conocimientos y procesos que se obtengan como resultado de las presentes será clave para ponerlos en práctica y de esta forma poder contar con la herramienta de gestión perseguida.

Sumado a lo anterior, la investigación tuvo en parte un **tipo de diseño descriptivo**, ya que se buscará conocer puntos claves de los costos variables que componen los servicios de seguridad física y poder darle así su tratamiento adecuado. Además, indagamos sobre las características más importantes de los servicios de seguridad física, a fin de poder comprender los procesos y la composición de sus erogaciones.

Podemos agregar que es una investigación de **tipo no experimental**, ya que buscamos analizar y observar la situación y fenómenos que se dan en la problemática de la determinación de costos derivado de la prestación de los servicios de seguridad física, tal como surgen del contexto real sin manipular ninguna de las variables de la investigación.

Además, a la investigación se le ha dado un **enfoque cualitativo**, recabando información sobre los servicios y la empresa buscando un conocimiento profundo del problema y su contexto mediante la interpretación y análisis de esa información. No se utilizó ningún tipo de análisis de estadístico en la búsqueda de probar una hipótesis.

### 2.2 Tipo de Investigación

El desarrollo de este trabajo final se ha realizado bajo un tipo de **investigación mixta** en donde combinamos tanto estudios documentales como estudios de campo.

El estudio documental, consistió en la búsqueda y recolección de información en fuentes de carácter documental, especializada y académica, sobre la determinación de los costos de la prestación de los servicios de seguridad física, indagando en libros, revistas y otras publicaciones específicas del tema con las que se llevó a cabo la elaboración del marco teórico y el contenido de las presentes.

Por otro lado, el estudio de campo implicó la búsqueda y recolección de información de campo, obtenida directamente de la realidad donde ocurre el problema de investigación a fin de poder conocer los hechos desde su propia naturaleza. Este tipo de investigación

se aplicó en el seno de la empresa objeto de estudio mediante la realización de entrevistas a informantes claves como lo son los gerentes operativos de la región Litoral debido al impacto que tienen en su rol en el día a día. Además, a través de la observación directa y desarrollo del trabajo final, se recabó información importante acerca de los procesos de negocio de la empresa Securitas y cómo se da el tratamiento y reconocimiento de los costos en la prestación de los servicios de seguridad física.

### 2.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación es la firma Securitas Argentina S.A., más precisamente la Región Litoral.

Si bien la Regional ofrece una gama amplia de servicios de diversa índole, este escrito se centrará en los servicios de Seguridad Física, que incluyen las líneas de negocio de **Soluciones Integrales de Seguridad y los Servicios de Seguridad Estática**

Se tomará como horizonte temporal la información correspondiente a los ejercicios fiscales y de gestión cerrados del año 2019 y 2020

### 2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

A continuación, detallaremos las técnicas e instrumentos de datos utilizados para la realización del presente trabajo final:

#### 2.4.1 Técnicas

- **Observación directa:** La utilización de esta técnica consistió en observar minuciosamente el problema de investigación y el contexto donde se presenta, es decir, la empresa Securitas -Región Litoral, con el objeto de conocerlo en profundidad.
- **Análisis documental:** El análisis documental realizado comprende la recopilación, selección y análisis de información secundaria que ha sido empleada para el estudio del problema de investigación, las fuentes de información han sido seleccionadas considerando factores de especialización en el tema.

Ejemplos de documentos consultados:

#### ➤ Internos

- Documentos comerciales
- Estados de Resultado de Gestión
- Reportes especiales de Gestión
- Libros contables (principalmente el libro diario y mayores de cuenta).

- Presupuesto de la región (Business Plan)
  - Reportes de Costos
  - Informes de amortización de equipos de tecnología
  - Otros
- Externos
- Bibliografía especializada en Costos
  - Publicaciones realizadas por el IAPUCO
  - Revistas e informes especializados
  - Revisión y consultas de sitio WEB especializados en la temática.
- **Entrevista:** Debido a que nuestra investigación es de tipo cualitativa, hemos usado la técnica de la entrevista a informantes claves (Gerentes operativos) con el propósito de recabar las declaraciones completas de los sujetos entrevistados, obteniendo datos descriptivos que nos permitan profundizar el problema de investigación desde el contexto en que se presenta. Finalmente, la información obtenida se analizó y se interpretó.

#### 2.4.2 Instrumentos de recolección de datos

- **Cuestionario:** Como instrumento para realizar la entrevista, hemos elaborado un cuestionario donde se plantearon preguntas abiertas, sin proponer alternativas de respuestas preestablecidas, a fin de obtener respuestas más amplias que nos permitan entender el problema de investigación y su contexto. Las personas seleccionadas para realizar nuestras entrevistas son los gerentes operativos de la empresa objeto de investigación, lo que nos permitió obtener información clave para el desarrollo de nuestra investigación.

---

3- *CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL*

---

Este marco conceptual estará dividido en dos partes básicamente: en primer lugar, expondremos información relacionada con la empresa que será el centro del presente análisis de caso: Securitas Argentina.

En segundo lugar, para el desarrollo del presente análisis de caso será importante tener en claro una serie de conceptos teóricos fundamentales que serán expuestos en forma sintética a modo de introducción al análisis de costos.

### 3.1 Securitas Argentina S.A.: Una empresa de Seguridad

En el **punto 1.2** comentamos lo que representa la Firma Securitas, y su respectiva participación económica a través de Securitas Argentina S.A. en nuestro país. Sin embargo, en este punto nos centraremos en algunos aspectos más específicos de la misma.

#### 3.1.1 Distintas Unidades de Negocio de la Empresa

Securitas Argentina S.A. es una empresa que brinda servicios de protección basados en personas, conocimientos y tecnología.

Para cumplir con dicho objetivo desarrolla una serie de unidades de negocio que le permiten ser la empresa líder de seguridad en el país. Estas unidades de negocio son las que enunciamos y explicamos brevemente a continuación:

1. Seguridad Mobile
2. Seguridad Remota
3. Seguridad Electrónica
4. Protección contra Incendios y Safety
5. Consultoría en Seguridad
6. Seguridad Física Especializada

**SEGURIDAD MOBILE:** el servicio consiste en un guardia de ruta que realiza visitas de control en automóvil a clientes dentro de una zona geográfica determinada y ejecuta las tareas específicas solicitadas por ellos.

Las rondas pueden ser realizadas en distintos horarios y tienen como principal objetivo disuadir cualquier acción delictiva y minimizar situaciones de riesgo tales como inundaciones, incendios, fallas en la iluminación, etc.

**SEGURIDAD REMOTA:** el servicio se centra en la instalación de tecnología de primera línea situada en los objetivos de cada cliente y conectada en tiempo real con el SOC (Securitas Operation Center), en donde los operadores tienen como objetivo principal distinguir los eventos que requieren atención, a fin de realizar una verificación inmediata para resolver la situación, o bien desestimarla si es una falsa alarma.

La tecnología utilizada es de variada índole, pero tiene como característica principal la conexión directa con el SOC a fin de permitir la intervención de este para actuar frente a cualquier incidencia.

**SEGURIDAD ELECTRONICA:** cuando hablamos de seguridad electrónica nos referimos básicamente a las alarmas monitoreadas, a la protección perimetral y al control de acceso. Las alarmas monitoreadas consisten en la utilización de dispositivos de alta calidad y múltiples medios técnicos de telecomunicación para evitar la intrusión a un objetivo. Al detectar una intrusión, el sistema genera una alerta local a través de medios auditivos y al mismo tiempo se transmite el evento al SOC para su verificación y respuesta. La protección perimetral implica la utilización de detectores de intrusión de exterior, el análisis de vídeo, las cámaras térmicas y otros sistemas tecnológicos, que combinados o no, permiten proteger eficientemente los perímetros de las instalaciones de nuestros clientes. Control de acceso refiere a dispositivos electrónicos que pueden ser gestionados directamente por los clientes o bien desde la central de operaciones de Securitas y tienen como objetivo principal registrar y facilitar a los usuarios la circulación en áreas restringidas bajo las condiciones de seguridad indicadas para estas áreas, realizar con facilidad auditoría de los eventos, monitorear y documentar incidentes, entre otros.

**PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS Y SAFETY:** Securitas dispone de un departamento especial de Ingeniería especializada en la elaboración de planes contra incendios. A posteriori se instalan los sistemas integrados de protección contra incendio que permiten básicamente, el control automático mediante dispositivos y actuadores que procesan las distintas señales del sistema. Este sistema tiene como fin la detección de los incendios, comunicación por alarmas, activación de rociadores de agua, inundación de salas mediante gas, cierre de puertas, etc.

**CONSULTORIA EN SEGURIDAD:** refiere al trabajo que realiza el área de analistas e ingenieros de Securitas en relación al desarrollo del sistema de seguridad que mejor se adapte a las condiciones del ambiente a proteger. Incluye el desarrollo de ingeniería básica y de detalle para la instalación, la verificación de la obra y puesta en marcha de los sistemas, como así también del mantenimiento del mismo.

**SEGURIDAD FISICA:** esta es la principal unidad de negocio de Securitas Argentina. La misma representa hoy el 80% de la facturación de la compañía. Dentro de esta unidad de negocio se puede particionar en dos tipos de servicios: servicio de seguridad estática (Static) y Soluciones Integrales de Seguridad.

**Static** refiere al negocio por excelencia de seguridad privada, que consiste en un guardia representado por una persona en el objetivo decidido por el cliente y con las directivas particulares pactadas entre la empresa prestadora y la empresa cliente.

**La Solución Integral de Seguridad** implica la combinación del guardia de seguridad con inclusión además de otro servicio de la cartera de Securitas. Generalmente la adición viene dada por la inclusión de tecnología o Mobile. Por ejemplo: podría ser un servicio que incluya al guardia y cámaras de seguridad monitoreadas desde el SOC.

Las Soluciones de Seguridad implican un avance en el campo de la seguridad y permiten un nivel de protección superior. Es una obviedad resaltar que, en esta clase de servicios al costo laboral del guardia, hay que adicionarle otros costos directos como pueden ser la amortización de equipos, los servicios de monitoreo, etc.

**La línea de Negocios de Seguridad Física será nuestro foco de análisis, incluyendo aquí tanto a Static como a las soluciones de seguridad**

### 3.1.2 Securitas Argentina: División Nacional

La firma Securitas opera en la Argentina a través de la figura legal de Securitas Argentina S.A. A fin de poder tener una comunicación más efectiva con los clientes, empleados y proveedores y poder prestar servicios a lo largo y ancho del país Securitas se divide estratégicamente en 4 divisiones.

- **Regional Buenos Aires:** Abarca la Provincia de Buenos Aires y es la División más importante del país.
- **Regional Litoral:** abarca las Provincias de Entre Ríos, Santa Fe, Corrientes, Misiones, Chaco y Formosa. Su sede se encuentra en la Ciudad de Paraná.
- **Regional Centro:** Abarca las Provincias de Córdoba, La Pampa, Mendoza, San Luis, La Rioja, San Juan, Catamarca, Salta, Jujuy, Tucumán y Santiago del Estero. Su sede se encuentra en Ciudad de Córdoba.
- **Regional Sur:** Abarca las Provincias de Neuquén, Rio Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego y la Ciudad de Bahía Blanca. Esta última representa además su sede.

Cada regional se encarga de prestar los servicios requeridos por los clientes en el área que le compete.

De esta forma, cuando existen clientes que tienen objetivos a lo largo de todo el país, cada objetivo es atendido por la regional a la que le corresponde.

Este análisis de caso se centrará tal como lo dijimos anteriormente en la **Regional Litoral**.

### 3.1.3 Regional Litoral: Estructura.

La estructura de la Regional Litoral está compuesta por seis gerencias más los sectores de apoyo. A continuación, el detalle:

- ✓ **Gerencia Litoral 1:** presta servicios en el territorio de Santa Fe, Rosario y alrededores.
- ✓ **Gerencia Litoral 2:** presta servicios en todo el territorio de la Provincia de Entre Ríos, tanto la Costa del Paraná como la Costa del Uruguay. Además es territorio de esta gerencia la Ciudad de Paso de los Libres.
- ✓ **Gerencia Litoral 4:** presta servicios en el territorio de las provincias de Corrientes, Misiones, Chacho y Formosa.
- ✓ **Gerencia Mobile:** es la gerencia encargada del desarrollo del servicio Mobile. Territorialmente abarca toda la Regional Litoral.
- ✓ **Gerencia Tecnología:** es la gerencia encargada del desarrollo de todos los servicios que implican la puesta en funcionamiento de tecnología, como por ejemplo cámaras, dispositivos de control de acceso, control de incendios, etc. Territorialmente abarca toda la Regional Litoral.
- ✓ **Gerencia Trailback:** es la gerencia encargada de prestar el servicio de control satelital de vehículos. Territorialmente abarca toda la Regional Litoral.

**Las gerencias Litoral 1, 2, y 4 son las responsables de prestar los servicios de seguridad física, ya sea Static y/o Solución de Seguridad.**

Entre las 3 gerencias prestaron en el año 2020 más de 200 servicios de seguridad Física, y es entonces en donde enfocaremos nuestro análisis.

Dentro de cada gerencia existen subdivisiones que obedecen a la naturaleza de cada una, es decir, que no existe un patrón particular para la subdivisión. Algunas se subdividen por cuestiones geográficas, otras por cuestiones operativas, o bien por temas relacionados al recurso humano de la gerencia.

Sin embargo, a pesar de lo expuesto en el párrafo anterior, esas subdivisiones tienen algo en común muy importante. Cada una de ellas tiene asociada una serie de Centros de Costos (de aquí en adelante "CC"). Cada CC es la unidad recolectora de todos los costos e ingresos de su grupo.

Por último, se realiza una suma algebraica de los CC y se determina el total por gerencia.

#### 3.1.4 Sistema de Información de la Empresa

Para registrar sus operaciones y obtener información de gestión la empresa utiliza dos sistemas de gestión<sup>1</sup>; el primero (**Sistema de Horas**) relacionado a la planificación y registro de las coberturas de los servicios de seguridad física y el segundo (**Sistema de Gestión**) relacionado específicamente a la gestión y análisis de todas las operaciones de la regional completa en todos sus ámbitos: ventas, pagos, cobros, etc.

El primero de los sistemas, **Sistema de Horas** es aquél que le permite a la compañía planificar cómo será la cobertura de todos y cada uno de los servicios. Es decir, permite la carga de horas de cada guardia que prestará servicios distribuido a lo largo de los días y consignando en qué horarios. Esto nos arroja como resultado primario las llamadas grillas de horas de cada servicio.

Este es un eje fundamental –no solo para la planificación y cumplimiento de la operación– sino también es uno de los pilares del análisis de gestión de la compañía, **ya que permite la correcta y perfecta asignación del costo laboral a cada uno de los servicios**. En forma simple, al conocer qué guardia cubrió cada servicio y la cantidad de horas que prestó en cada servicio, se conoce de manera directa y precisa el costo laboral devengado en cada uno de ellos. Todo esto, dentro del marco de lo que se explicó anteriormente, el costo laboral de los servicios implica generalmente entre un 60% y 75% del ingreso del servicio, lo cual le da una importancia suprema al seguimiento y análisis de este costo.

Por otro lado, **el sistema de gestión** es aquel en donde se registran todas las operaciones realizadas por la compañía: ventas, cobros, pagos, etc. De esta forma, este sistema es el que aglutina todas las operaciones y permite conocer –entre muchas otras cosas– cuál es el resultado de la compañía en forma mensual a través del estado de resultados.

El estado de resultados es sin dudas el reporte más importante de la empresa. El mismo puede verse reflejado no solo a nivel global como compañía, sino también por región, por gerencia y hasta por centro de costo. **Sin embargo, no se puede conocer el Resultado y su detalle de cada uno de los servicios**. Recordemos que cada CC agrupa una serie de servicios. **He aquí, el fundamento madre de este análisis de caso**.

A continuación, veremos el modelo de reporte utilizado para visualizar el estado de resultado de la compañía y las líneas que lo componen:

---

<sup>1</sup> Por una imposibilidad determinada por la Privacidad de la Cia. utilizaremos nombres ficticios.

Tabla 1: Modelo de Estado de Resultado

Estado de Resultado		
Concepto	\$	%
Ventas		
Costo Laboral		
<b>Contribución Laboral</b>		
Juicios		
Acuerdos e Indemnizaciones		
Deudores Incobrables		
Uniformes		
Costo de Vehículos		
Costo de Obras		
Impuestos		
Otros Costos Directos		
<b>Contribución Marginal</b>		
Costo de Supervisión		
<b>Contribución de Supervisión</b>		
Costo de ventas		
Costo de Gerencia		
<b>Contribución de Gerencia</b>		
Costo de Área		
<b>Contribución de Área</b>		

Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestión de Securitas.

Además del estado de resultado, se desprenden de este sistema de gestión otros reportes muy útiles a los fines de este trabajo relacionados a la contribución laboral de los servicios, ventas, costo laboral, etc.

El estado de resultado tiene una importante contribución a los fines de esta investigación ya que nos servirá de guía para poder considerar y comprender todos los costos variables de los servicios que se encuentran estructuralmente ubicados por debajo de la contribución laboral. (Desarrollaremos este tema más adelante en el presente trabajo).

### 3.2 Conceptos teóricos fundamentales de la investigación

En este punto buscaremos aclarar algunos conceptos fundamentales y necesarios para comprender la presente investigación.

#### 3.2.1 Contabilidad Patrimonial y Contabilidad de Gestión

Cuando hablamos de contabilidad generalmente asociamos este concepto a la Contabilidad Patrimonial y a todas las obligaciones que esto implica; como por ejemplo, la

confección de EECC respetando las normas legales y reglamentarias, la obligación de llevar los libros contables, entre otras.

La contabilidad financiera y la contabilidad de gestión son herramientas importantes que responden a diferentes propósitos.

La **contabilidad patrimonial** refiere al registro, clasificación e interpretación de todas las transacciones económicas realizadas por la empresa, reflejando la situación económica al cierre de cada ejercicio contable (Estados Contables Financieros).

Sigue teniendo absoluta vigencia en el país y en el mundo y se encuentra especialmente relacionada con información que es presentada a terceros, llámese inversionistas, proveedores, acreedores, clientes, accionistas, sector público en todos sus niveles, entre otros. De esta manera podemos resaltar que la contabilidad patrimonial y más precisamente, la información que surge como output de ella persigue los siguientes objetivos:

- Es una guía para la dirección de una compañía y sus respectivos inversionistas para la distribución de utilidades y/o dividendos.
- Se utiliza de base para la solicitud y concesión de créditos financieros.
- Sirve de guía a los inversionistas a la hora de analizar la conveniencia de comprar o vender sus partes.
- Es la base para determinar la base tributaria

No obstante, el presente trabajo tiene una relación más estrecha con la llamada Contabilidad de Gestión que tiene como principal objetivo, ser la base para la toma de decisiones de la dirección y mandos medios.

La **contabilidad de gestión** es la encargada de identificar, medir y valorar la circulación de información interna de la empresa, racionalizando y controlando sus recursos para suministrar a sus directivos la información necesaria y suficiente que les permita adoptar decisiones en el ámbito interno, en función de la organización y de acuerdo con las metas propuestas.

Securitas Arg. cuenta con un potente Sistema de Gestión que refleja información con una periodicidad mensual y que tiene como fin principal mostrar la verdadera realidad de los hechos económicos.

La información emitida por esta contabilidad de gestión será utilizada en parte, como materia prima para la construcción del indicador de rentabilidad de cada servicio de Seguridad Física, que representa además el principal objetivo de las presentes.

Remarcaremos a continuación una serie de diferencias entre la Contabilidad Financiera (CF) y la Contabilidad de Gestión (CG):

- ✓ La CF tiene como principal objetivo la protección de los intereses de terceros; en cambio, la CG tiene como fin primario la representación de la realidad económica para la toma de decisiones internas en la organización
- ✓ La CF se encuentra sujeta a una serie de normativas y reglamentaciones de carácter obligatorio (normas contables nacionales e internacionales) que imponen el uso de una serie de criterios de valuación y exposición determinado, en cambio la CG se basa solamente en criterios internos determinados por cada organización y que responden exclusivamente a las conveniencias y necesidades de información para la toma de decisiones.
- ✓ Salvo excepciones, la CF emite información con carácter anual, en cambio la CG emite información que puede llegar a ser mensual, semanal o hasta diaria.
- ✓ En cuanto a la exposición, la CF tiene normas precisas que regulan los modelos a seguir referidos a este tema, en cambio, la CG admite infinidad de maneras de exponer la información según la necesidad del momento; y puede ser, por producto, por servicio, por sector, por unidad de negocio, etc.
- ✓ La CF privilegia la precisión de la información, en cambio para la CG es clave que la información se presentada en forma temporalmente oportuna, muchas veces, relegando algo de precisión.
- ✓ En cuanto a la CF, la información que refleja son hechos históricos, en cambio en la CG normalmente se encuentra en la búsqueda de formular proyecciones con diferentes escenarios.

### 3.2.2 Concepto de costo.

En el presente trabajo y dada la orientación del mismo, es fundamental conocer el concepto de costo para poder comprender el mismo en profundidad.

Cuando hablamos de costo nos referimos **al sacrificio económico que implica una acción destinada a la creación de valor.**

Muchas veces se comete el error de pensar que hablar de costos en la actividad económica siempre implica hablar de erogaciones de dinero. Sin embargo, los costos se manifiestan además de otras maneras, como por ejemplo con la transferencia de bienes, asunción de obligaciones, resignación de ingresos, etc.

Según Osorio, *“el costo es todo sacrificio de bienes económicos valuados de determinada manera realizado con el objeto de generar un ingreso más o menos diferido en el tiempo o cumplir con un objetivo determinado”*

Según Cascarini, “*el costo puede definirse como el esfuerzo económico originado en el desarrollo de determinada actividad, a través de la cual se busca cumplir un objetivo dado*”

Según Saez Torrecilla, el concepto de costos se puede visualizar desde dos perspectivas diferentes: la perspectiva económica, que refiere a expresar el sacrificio de una manera cuantificada, es decir, que supone un proceso de valoración mediante el cual una empresa u organización cuantifica en términos monetarios el importe del sacrificio. Por otro lado, el autor habla de una perspectiva contable, es el valor monetario del conjunto de medios sacrificados como consecuencia de la actividad productiva, captados, registrados y medidos por esta disciplina.

### 3.2.3 Costo / Gasto / Perdida

Es muy normal ver en el común de las personas que no tienen conocimiento científico sobre el tema, confundir, mezclar y sacar conclusiones desacertadas sobre el costo, el gasto y la pérdida. Normalmente, son tratados como la misma cosa.

Si bien, los tres conceptos configuran una variación patrimonial disminutiva, su significado en el mundo de los costos es diferente.

Pasemos a dar una breve ilustración de esto:

- ✓ **Costo:** sacrificio con expectativa de generación de ingresos futuros.
- ✓ **Gasto:** cuando la expectativa se consumió. Es una expresión cuantitativa de todo esfuerzo, sacrificio o empleo de factores económicos cuyo devengamiento valorizado económicamente da lugar a un resultado negativo
- ✓ **Perdida:** cuando se perdió la expectativa sin generar ningún tipo de ingreso. Es decir, es un activo que se consumió sin que haya un correspondiente ingreso.

### 3.2.4 Clasificación de costos.

Los costos pueden clasificarse de infinidad de formas. A continuación, veremos algunas de sus clasificaciones más relevantes:

#### **Según el criterio de los elementos involucrados:**

- Los materiales
- La Mano de Obra
- La carga fabril

Este criterio se ve muy influenciado por una visión de costos específicamente de carácter industrial. De esta forma, si el epicentro de un análisis se enfoca en un servicio, podemos decir que la presente clasificación se ve algo limitada para el caso.

**Según el criterio de la función a la que están destinados:**

- Costos de la función de producción: son los incurridos en la producción de bienes, es decir, en la creación de nuevos productos (diferentes de los materiales utilizados originariamente).
- Costos de la función de comercialización: son los incurridos en el desarrollo de una amplia gama de actividades de comercialización, que en términos generales, tiene como fin el acercamiento con los clientes.
- Costos de la función de administración: refiere a los incurridos en la actividad administrativa, abarcando tareas generales de dirección, de representación y gestión contable y jurídica.
- Costos de la función de financiación: son los incurridos por el pago a los proveedores de fondos de las empresas por la utilización de los mismos y como compensación al riesgo al cual se enfrentan. Es la rentabilidad exigida por los abastecedores de fondos.

En relación a la función, lo descripta anteriormente es sin lugar a dudas la más clásica de todas.

Si introducimos una serie de modificaciones a las presentes, podemos decir que los costos pueden ser clasificados en Costos de funciones principales (constituyen el objetivo principal de la empresa) y costos de funciones de apoyo (se desempeñan para contribuir al mejor desempeño de las funciones principales). De esta manera:

- Funciones Principales:
  - Adquisición
  - Producción
  - Comercialización
- Funciones de Apoyo:
  - Administración
  - Financiación

**Según el criterio del grado de evitabilidad:**

- Costos Evitables
- Costos no evitables

Esta clasificación es muy importante sobre todo cuando lo que se evalúa la suspensión de una línea de actividad, línea de producto, o cerrar alguna sucursal. El enfoque se centra en

distinguir cuales serán todos aquellos costos que se evitarán al tomar la decisión antes mencionada y cuales son aquellos costos que no se pueden evitar porque afectan además otras actividades.

**Según el criterio del impacto financiero:**

- Costos erogables
- Costos no erogables

Los primeros son aquellos en los cuales se ve afectada una salida de dinero en el corto plazo mientras que los costos no erogables no configuran una salida de dinero de manera inmediata. Los ejemplos más comunes de los costos no erogables son las depreciaciones de las maquinarias o la constitución de diferentes provisiones.

La presente clasificación es importante para el cálculo del denominado punto de equilibrio financiero o de cierre.

**Según los distintos niveles de decisión de las empresas:**

- **Decisiones estratégicas:** pretenden de alguna manera relacionar a la empresa con su entorno y tienen como finalidad principal establecer los objetivos y/o lineamientos generales de la organización. Corresponde su adopción al nivel jerárquico más alto y marcan el camino del resto de todas las decisiones de la organización que deberán seguir una coherencia con este tipo de decisiones. La búsqueda ideal es que este tipo de decisiones apunten al largo plazo.
- **Decisiones tácticas:** son aquellas que se sitúan en la puesta en práctica de la política de actuación de la empresa e implica la formulación de un conjunto de opciones y alternativas para elegir la más conveniente para alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Decisiones Operativas:** está relacionada con las tareas específicas que tienen lugar en el desarrollo diario de la actividad de la organización. Siempre las mismas tienen una relación y coherencia con las decisiones estratégicas y las tácticas y se busca que se ejecuten de manera eficiente y eficaz. Son decisiones de corto plazo.

**Según la posibilidad de añadir valor que poseen las actividades:**

- **Actividades que añaden valor:** son aquellos costos originados en actividades cuyo resultado verifican claramente un mayor valor para los clientes internos o externos de la empresa.

- **Actividades que no añaden valor:** Son los costos originados en actividades que no verifican un agregado de valor con resultado para los clientes externos o internos de la empresa. Este tipo de costos hay que reducirlos, o de ser posible, eliminarlos.

A continuación, desarrollaremos los dos tipos de clasificaciones que consideramos más preponderantes en relación al presente trabajo.

### **Según el criterio de la vinculación con el objeto de costo<sup>2</sup>:**

Llamamos objeto de costos a todo aquello sobre lo cual se desea conocer su costo. El objeto de costos se puede aplicar a un producto o servicio en particular, a un sector de la empresa, a una unidad de negocio completa, a una operación en particular, etc. En función a este concepto y al objeto de costos que seleccionemos, los costos pueden ser:

- **Costos Directos:** son aquellos costos cuya relación con el objeto de costo es clara, inequívoca y evidente, lo cual implica que su imputación al mismo es precisa e inmediata.
- **Costos Indirectos:** Son aquellos costos que no pueden vincularse o identificarse con el objeto de costo determinada en forma clara, inequívoca y evidente, lo cual implica que su imputación no sea precisa ni tampoco inmediata.

Es de subrayar para el caso, que un costo puede ser directo respecto a un “X” objeto de costo y ser indirecto respecto a otro. Es por ello, que es clave siempre tener presente que unidad de costos estamos tomando en consideración.

Esta clasificación tiene como utilidad principal el nivel o grado de confiabilidad de la información sobre los costos. Claramente, los costos directos poseen un nivel de confiabilidad mucho mayor que los costos indirectos. Estos últimos son determinados a través de diferentes métodos o procedimientos de asignación que no siempre son representativos de la realidad.

Los costos directos pueden ser a su vez, clasificados de la siguiente manera:

- Costos directos por exclusividad: este tipo de costos puede ser asignado sin ningún tipo de duda alguna tomando un determinado objeto de costo. Es decir, a la hora de la asignación, es imposible cometer un error por la claridad y transparencia en la relación entre el costo y su objeto de costo.
- Costos directos por medición: este tipo de costos requiere una medición específica que determina la cuantía en que un costo se vincula de manera directa con su

---

<sup>2</sup> Definiciones oficiales del Instituto de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCO).  
Revista de costos y Gestión N°9. Buenos Aires. Pág.85.

respectivo objeto de costos. Es decir, para la asignación de manera directa, previamente se necesita realizar algún tipo de cálculo y/o medición específica.

Según Amaro Yardín, *“La importancia de la distinción entre los costos directos y los costos indirectos radica en el grado de confiabilidad de la información. Cuando se trata de costos directos por exclusividad, la precisión del informe de costos puede considerarse absoluta, el grado de confianza de un costo directo por medición puede considerarse ligeramente menor, y por último, la confianza que puede depositarse en la magnitud de los costos indirectos siempre estará afectada por conjeturas o presunciones”*<sup>3</sup>

#### **Según el criterio de vinculación con el nivel de actividad<sup>4</sup>:**

El nivel de actividad puede estar representado por diferentes manifestaciones en una empresa: por ejemplo, puede estar medido por el volumen de compras, de producción, de ventas, del uso de la capacidad instalada de una fábrica, etc.

- **Costos Variables:** son aquellos cuya magnitud en valores totales tiene un comportamiento sensible a las variaciones en el nivel de actividad. En otras palabras más simples, son aquellos costos que varían cuando se origina un cambio real en el nivel de actividad y que dicha variación se produce en el mismo sentido. Cabe aclarar que dicha variación no necesariamente debe ser proporcional, solo debe ser en el mismo sentido y constante.
- **Costos Fijos:** son aquellos cuya magnitud en valores totales permanece constante frente a cambios en el nivel de actividad. Esto significa que son aquellos costos cuyo quantum total permanecen constantes en el tiempo ante modificaciones en los niveles de actividad. Es importante resaltar que la palabra “Fijo” no debe ser tomada como algo que no cambia, sino que debe relacionarse con que, si dicha variación no responde a cambios en los niveles de actividad, deben clasificarse dentro de esta categoría. Estos costos están íntimamente relacionados con el paso del tiempo.

**En este criterio de clasificación es muy importante el principio de causalidad. Un costo va a ingresar a la categoría de variable siempre y cuando su variación se deba a modificaciones en el nivel de actividad.**

Cuando hablamos de costos fijos, la palabra FIJO no debe ser tomada de manera literal. Es decir, no debemos tomar el concepto de fijo como algo que no varía, sino que debemos

---

<sup>3</sup> Amaro Yardín (2010). “El análisis marginal. La mejor herramienta para tomar decisiones sobre costos y precios” Pag. 44. Segunda edición. Editorial Osmar D. Buyatti

<sup>4</sup> Definiciones oficiales del Instituto de Profesores Universitarios de Costos (IAPUCO). Revista de costos y Gestión N°9. Buenos Aires. Pág.86

contemplar que existen una serie de costos que cambian pero que dicha variación no responde a variaciones en los niveles de actividad, por lo cual, son considerados costos fijos.

Los **costos variables** pueden a su vez ser subclasificados de la siguiente manera:

- Costos variables proporcionales: son aquellos costos que varían en la misma proporción que el nivel de actividad.
- Costos Variables Progresivos: son aquellos costos cuya magnitud varían en una proporción mayor al cambio en el nivel de actividad.
- Costos variables Regresivos: son aquellos costos cuya magnitud varían en una proporción menor al cambio en el nivel de actividad.

En cuanto al desarrollo teórico de los costos fijos, debemos destacar que los costos fijos solo se mantienen constantes para variaciones en el nivel de actividad que no requieran modificaciones o cambios en la estructura física y administrativa de la compañía. Ante un aumento de la estructura es probable que se modifique el nivel de los costos fijos en el mismo sentido. Es por ello, que debemos remarcar que los costos fijos son afectados por los cambios en los niveles de actividad por saltos o por escalones y no en forma continua como los costos variables.

### 3.2.5 La mirada de los costos directos/indirectos y los costos fijos/variables

Si bien las últimas dos clasificaciones expuestas anteriormente parecen superficiales y meramente teóricas, tienen un sentido fundamental a la hora de realizar cualquier análisis de costos y de rentabilidad. Esto se produce por la sencilla razón de que según en qué categoría de costos encuadre, será el tratamiento que se le dispensará al mismo.

Ambas clasificaciones constituyen análisis independientes y visualizan la realidad desde dos puntos diferentes. No obstante, las clasificaciones se pueden combinar de la siguiente manera:

- Costos directos variables
- Costos directos fijos
- Costos indirectos variables
- Costos indirectos fijos.

La combinación anterior surge normalmente en diversos análisis de costos que se realice en cualquier empresa.

Se encuentra con frecuencia una confusión de conceptos en los que se consideran como sinónimos los costos directos con los variables y los costos indirectos con los fijos. De

hecho, hay ciertos autores que determinan que no pueden darse los costos indirectos variables, o los costos directos fijos.

Las cuatro combinaciones expuestas al principio de este apartado son posibles y deben ser consideradas en cualquier estudio de costos de bienes o servicios, empresas, unidades de negocios, etc.

### 3.2.6 Sistemas de Costeo

Según los autores Mallo y Merlo los modelos de costos son los distintos procedimientos utilizados para asignar y acumular costos de los productos y para calcular el resultado periódico, para controlar la actuación de los responsables de las secciones y obtener información relevante que pueda ser utilizada en la toma continua de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

En la doctrina de costos existen básicamente dos grandes sistemas de costeo:

- Modelo de Costeo Completo
- Modelo de Costeo Variable

El principal punto de **divergencia entre ambos sistemas está centrado en el diverso tratamiento que se le otorgan a los costos fijos**. Esto no proviene de una idea arbitraria, sino más bien a una lectura divergente del concepto de costos fijos que realizan ambos modelos.

El **costeo completo** interpreta que todos los costos en los que incurre la empresa para producir son necesarios e indispensables y forman parte del producto, por lo cual, todos los costos deben incorporarse al producto final. Los costos fijos de producción son parte del objeto de costos (ya sea bienes o servicios). De esta forma, aparece **el llamado costo fijo unitario**. Este concepto está representado por el cociente entre la totalidad de los costos fijos y la cantidad de unidades.

Es decir, que para este sistema **el costo** de cada unidad se conforma de la siguiente manera:

- El costo variable
- Una porción de los costos fijos (costo fijo unitario)

En cambio, el costeo variable entiende que los costos fijos no son costos intrínsecos del objeto de costos y, por ende, no forman parte del producto final. Los costos fijos operan independientemente del volumen operado y se producen o devengan por dos causas:

- ✚ Por el paso o transcurso natural del tiempo. Por ello se lo llama también costos periódicos.
- ✚ Por el simple hecho de la realización de la actividad, ya sea producir o prestar un servicio. Es decir, son costos necesarios para poner en condiciones a la organización de producir los bienes o prestar los servicios. (Es por ello que algunos autores les han denominado “*costos de estar*”).

**Es decir que los costos variables son únicamente aquellos genuinos de los productos y servicios y los costos fijos son aquellos que se relacionan con poner en condiciones y en funcionamiento la organización, lo cual implica que no forman parte de los objetos de costo.**

Luego de analizar la principal distinción entre ambos modelos de costeos, podemos pasar a analizar qué relación tienen con los tipos de contabilidad (de gestión y financiera).

El modelo de costeo variable resulta inadecuado para la contabilidad financiera. Esta última debe adoptar uno de los dos modelos para poder valorar el inventario. Si se utiliza el modelo de costeo variable para la valuación de los inventarios solo le asignaría costos variables a los productos, con lo cual sin lugar a dudas el inventario se encontraría subvaluado.

Completando lo expresado en el párrafo anterior, debemos agregar que todos los costos, es decir, todos los esfuerzos económicos valuados monetariamente deben ser considerados para poder valorar los productos del inventario. Es por ello, que para la **contabilidad financiera es fundamental el uso del costeo completo** para no subvaluar el inventario. De esta forma, se respeta el principio de prudencia.

Por otro lado, la contabilidad de gestión tiene como epicentro la conveniencia o no de llevar adelante una nueva actividad o producto, asociando y analizando sus ingresos y costos relacionados. Para el cumplimiento de dicho objetivo, es que claramente debemos considerar los costos relevantes de dicha actividad, o dicho de otra forma, los costos que deben afrontarse para llevar adelante esa nueva actividad o producto. En este caso, **nos referimos con relevantes a los costos variables y con ello centrar nuestro análisis en el modelo de costeo Variable.**

De esta forma y a modo de conclusión, podemos decir que la convivencia de ambos tipos de modelos de costeos es compatible y absolutamente complementaria, siempre considerando en forma adecuada nuestra finalidad u objetivo para cada caso.

### 3.2.7 ¿Cuál es el razonamiento subyacente en el costeo variable y cual en el costeo completo?

El razonamiento subyacente que existe entre el costeo variable y el costeo completo es absolutamente diferente.

Debemos partir de la base que en el costeo completo el **precio de venta** se encuentra compuesto por tres componentes:

- ✓ Los costos variables
- ✓ El costo fijo unitario
- ✓ Margen esperado por unidad

Es decir, el costeo completo interpreta que cada unidad que se vende genera un beneficio. Esta situación se encuentra alejada de la realidad económica de las empresas.

Por otro lado, el costeo variable entiende que el **precio de venta** tiene los siguientes componentes:

- ✓ Costo variable
- ✓ Contribución marginal

Entonces de esta manera, cada una de las unidades vendidas genera una contribución marginal. La contribución marginal por definición es la diferencia entre el precio de venta y los costos variables del producto o servicio. **El destino de la Contribución marginal es en primer lugar la absorción de los costos fijos totales, y cumplido esta, en segundo término, generar un beneficio.**

Es importante remarcar lo expuesto en el párrafo anterior. El costeo variable no entiende que cada unidad que se vende genera un beneficio, sino que cada unidad que se vende genera una contribución marginal que contribuye a la cobertura de la totalidad de los costos fijos. El cruce de rectas en donde la contribución marginal es igual al total de costos fijos se lo denomina **punto de equilibrio**.

De esta forma, podemos concluir que sin lugar a dudas el costeo variable se encuentra más alineado con la contabilidad de gestión y con la toma de decisiones cotidianas.

### 3.2.8 Modelo costeo completo: variantes

Si consideramos el nivel de actividad de la empresa, el modelo de costeo completo se puede manifestar a través de las siguientes variantes:

- Cargando a la producción real de cada mes o período el total de los costos fijos devengados en el mismo

- Cargando a la producción real de cada mes o periodo solo una porción de los costos fijos, sobre la base de una cuota que se relaciona con el nivel de actividad normal de la empresa (costeo con cuota normalizada).

Además de la clasificación anterior, el costeo completo puede ser subdividido además de la siguiente manera:

- Cargando a la producción real de cada periodo solamente los costos fijos del área de producción. (costeo de absorción parcial)
- Cargando a la producción real de cada periodo todos los costos fijos de la empresa. Es decir, esta variable incluye los costos fijos de administración, costos fijos del área comercial, etc. (costeo de absorción total).

En la práctica el costeo de absorción total no es utilizado en el mundo empresarial.

### 3.2.9 ¿Qué es un ratio?

Ratio es un vocablo utilizado como sinónimo de razón. En tal sentido, se utiliza como cociente de dos números o cantidades comparables. Esto significa que un ratio es la razón o cociente entre dos magnitudes relacionadas entre sí.

En un sentido conceptual, los ratios o indicadores son medios o herramientas que sirven para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos de una compañía, lo cual los convierte en elementos imprescindibles para el análisis de gestión.

En otras palabras, podemos decir que proporcionan las siguientes funciones:

- ✓ Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- ✓ Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- ✓ Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

Podemos obtener diversos tipos de indicadores: contables, financieros o económicos, o bien, de procesos o de resultados, entre muchos otros.

Es fundamental a la hora de la obtención de un ratio que los datos que sean utilizados sean **coherentes temporalmente**, es decir, que correspondan a un mismo período de tiempo.

Para el caso, es importante conocer el concepto de lo que es un ratio porque el fin principal de este análisis de caso consiste en obtener un ratio que permita medir la rentabilidad obtenida en cada uno de los servicios de seguridad física que presta la Regional Litoral de Securitas Argentina.

---

4- CAPITULO 4: CONTRIBUCIÓN LABORAL

---

### 4.1- ¿Qué es la Contribución Laboral?

Según lo esgrimido por los gerentes operativos en las entrevistas realizadas, la contribución laboral tiene en la actualidad una gran importancia a la hora de tomar decisiones, ya que es el ratio que se utiliza en la Regional Litoral de Securitas para realizar la evaluación de rentabilidad de cada uno de los servicios de Seguridad Física y de Soluciones de seguridad. A partir de ello, es fundamental este ratio para evaluar la gestión.

El mismo se compone de la siguiente forma:

En términos absolutos:

Contribución Laboral por Servicio (\$)	=	Ingresos por venta del servicio	-	Costo Laboral del servicio
----------------------------------------	---	---------------------------------	---	----------------------------

En términos relativos:

Contribución Laboral por Servicio (%)	=	Contribución Laboral por Servicio (\$)	/	Ingresos del servicio
---------------------------------------	---	----------------------------------------	---	-----------------------

Antes de profundizar en los conceptos que componen la fórmula de contribución laboral, es decir, los Ingresos y el Costo laboral, entendemos que es importante destacar conceptualmente como está compuesto el ratio (medición en términos relativos).

El ratio de contribución laboral está dado por la Contribución laboral en pesos del servicio sobre los ingresos por venta del mismo, lo cual implica que en este caso el dividendo es la variable que queremos medir y el divisor es la venta.

Si bien parece algo lógico, podrían utilizarse otras medidas de rentabilidad tales como:

- ✓ Beneficios/Recursos Propios,
- ✓ Margen Bruto/Ventas,
- ✓ Beneficios/Activos; o
- ✓ Rentabilidad por Dividendo.

No obstante, **la firma Securitas a nivel mundial mide la rentabilidad de sus servicios utilizando como divisor siempre a la venta.** Sumado a lo anterior, este

ratio no es el centro de nuestro estudio así que no pondremos en evaluación el criterio adoptado.

Este Ratio se obtiene de manera mensual por cada uno de los servicios de Seguridad Física y Soluciones que tiene la regional.

Por lo general, la contribución laboral ronda entre el 35% y el 20% de la venta, lo cual implica que el costo laboral implica en promedio entre el 65% y el 80% de los ingresos.

A continuación, haremos un análisis de los dos componentes fundamentales de la contribución laboral:

- Venta o Ingresos por Venta
- Costo Laboral

Luego, formaremos algunos ejemplos para terminar de ilustrar el tema y además detallaremos las dificultades remarcadas por los gerentes al ser consultados en las entrevistas.

#### 4.2- Venta o Ingreso por Venta

Llamaremos venta a la contraprestación monetaria que recibe la empresa por brindar sus servicios de Soluciones de Seguridad y Seguridad Física.

**Es importante destacar que para todos los fines hablaremos del concepto de venta libre de impuestos.**

Cada uno de los 200 servicios tienen un precio diferente que depende de las condiciones particulares de cada uno de ellos, de las exigencias de los clientes, como así también del lugar geográfico en que se preste el mismo.

Sumado a lo anterior, no es lo mismo el precio de un servicio normal, que el de un servicio adicional o eventual.

Cuando hablamos de precio, la empresa se maneja con dos modalidades para estos servicios:

- Valor Hora
- Abono (quincenal, mensual, etc).

Por lo general, el valor hora es utilizado para los servicios de seguridad física y el abono se usa para las soluciones de seguridad.

Generalmente los precios de estos servicios se ajustan dos veces por año en enero y julio, acompañando los incrementos de sueldos por paritaria establecidos por el convenio colectivo de guardias de seguridad privada (U.P.S.R.A.).

En los casos de soluciones de seguridad, se fija un abono que considera las horas de los guardias como así también los demás servicios prestados por la empresa. Los clientes de esta forma pagan un abono por todo concepto.

En los servicios de Seguridad Física, lo que se fija es un valor por hora. Securitas cuenta con un software de gestión denominado “Sistema de Gestión de Horas” en donde se lleva el control de la cantidad de horas que se prestan en cada uno de los servicios, en que horarios y que guardias lo desarrollan. Esto implica que llegado fin de mes y tomando lo anteriormente explicado, cada uno de los servicios tendrá su respectiva cantidad de horas. Paso siguiente, resta hacer la simple multiplicación de “P x Q”, lo cual implica, tomar el precio por hora y multiplicarlo por la cantidad de horas de servicio y así obtener como resultado la venta de cada servicio.

A razón de que todos los meses se cierra el resultado de gestión, todos los servicios brindados durante el mes en curso son facturados. Esto significa que **cada finalización de mes los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad siempre tendrán su respectiva venta.**

### 4.3 Costo laboral

Esta es la segunda variable que compone la contribución laboral y casi en la totalidad de los casos es el **costo variable más importante de los servicios**, significando aproximadamente entre el 65% y el 80% del ingreso por venta, por lo cual debe ser analizado en forma meticulosa.

Cuando hablamos de costo laboral nos referimos a todos aquellos costos normales que soporta la empresa por utilizar recursos humanos, en este caso, a los guardias que cumplen funciones en los servicios.

**Es importante aclarar que cuando nos referimos al costo laboral no solo hablamos del sueldo que recibe el guardia, sino que además se incluyen todas las cargas sociales a cargo del empleador.**

Sumado a lo anterior, debemos considerar algunos conceptos que son adherentes a los derechos de los empleados pero que su goce no se produce todos los meses, o dicho de otra forma, solo se producen en algunos meses particulares del año. Nos referimos a las vacaciones y al sueldo anual complementario. En ambos casos, para

que el costo laboral no sufra “picos” y sea lo más estable posible, la empresa va generando provisiones mensuales a medida que se van devengando los conceptos.

Como lo expresamos anteriormente en puntos precedentes, la empresa cierra resultado de gestión todos los meses, lo cual significa aquí también que **cada uno de los servicios de Seguridad física y Soluciones de Seguridad tendrá su respectivo costo laboral.**

Para llegar a lo expresado en el párrafo anterior es imprescindible el “Sistema de Gestión de Horas”, ya que del mismo se desprende la cantidad de horas que cubre cada uno de los guardias en cada uno de los servicios. De lo anterior, surge que el costo laboral es un **costo de tipo variable y directo**. Sin este sistema, claramente el costo laboral no asumiría el carácter de directo, ya que no podríamos identificar en que servicio el guardia desempeña sus tareas, lo cual su asignación no sería evidente e inequívoca.

**Por lo cual, podemos decir que el costo laboral es un costo directo por medición. Dicha medición se realiza a través del Sistema de gestión de horas y tiene como output la asignación del costo laboral a cada uno de los servicios prestados.**

**Por otro lado, también debemos remarcar que el costo laboral es sin lugar a dudas, un costo variable. Esto se puede explicar de una manera muy sencilla. Cada vez que se incrementa el nivel de actividad, es decir, cada vez que se aumenta la cantidad de servicios o se incrementa la cantidad de horas prestadas, es necesario asignar un guardia que pueda realizar la cobertura. De esta forma, dicha asignación devengará de manera automática mayor nivel de costo laboral.**

A continuación, mostraremos como está compuesto estructuralmente el costo laboral de los servicios.

**TABLA 2<sup>5</sup>: Estructura del costo laboral**

Concepto	Descripción Concepto
100	Sueldo Básico
350	Antigüedad
10011	Ajuste Adicional
10117	Adicional Especial por Nocturnidad
40200	Ausencia por Vacaciones
40600	Horas Extras al 50%
40610	Horas Feriadas
40620	Adicional por Presentismo Acuerdo Julio 2016 CCT 507
50000	Viatico No Remunerativo CCT 507/07
80091	Ajuste Redondeo
90200	Contribución Jubilación
90210	Contribución I.N.S.S.J.P.
90220	Contribución Fondo Nacional de Empleo
90230	Contribución Asignaciones Familiares
90300	Contribución Obra Social
90310	Contribución ANSSAL Obra Social
90400	Contribución ART Fija
90440	Contribución ART Variable
90450	Contribución Seguro de Vida Obligatorio
90500	Contribución Fondo de Ayuda UPSRA
90531	Contribución Solidaria O.S.P.S.I.P. Anexo K 1°Parrafo507/07
90532	Contribución Solidaria O.S.P.S.I.P. Anexo K 2°Parrafo 507/07
91000	Valor a deducir por Zona
99992	Provisión Vacaciones
99993	Contribución de Provisión vacaciones
99994	Provisión SAC
99995	Contribución de Provisión SAC

*Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestión de Securitas.*

Un dato a considerar es que casi la totalidad de los guardias de la regional se encuentran bajo la órbita del Convenio Colectivo del Personal del Seguridad Privada 507/17.

La estructura del Costo Laboral considera todos y cada uno de los derechos laborales y previsionales de los guardias establecidos en el CCT y demás leyes laborales y previsionales relacionadas al tema.

<sup>5</sup> La estructura del costo laboral detallado en la tabla 3 es expuesta a modo descriptivo y general. Es probable que haya casos en donde falten o sobren conceptos.

#### 4.4 Costo por Accidente y Enfermedad

Dentro del costo laboral, pueden aparecer dos conceptos particulares que no figuran en la estructura expuesta en la [tabla 2](#): **los accidentes y las enfermedades**.

En un marco donde el principal costo que genera la prestación de los servicios es el laboral, los accidentes y las enfermedades son dos conceptos muy importantes. Por esta razón es que, si bien el costo de accidentes y enfermedades forman parte del costo laboral, el mismo es expuesto en una línea distinta para su pertinente control de gestión y análisis de su evolución.

Antes de continuar con el desarrollo debemos aclarar que el costo al cual nos referimos en este punto **no refiere a enfermedades y accidentes laborales**, ya que si este fuera el caso, casi la totalidad de dichos costos serían cubiertos por la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART), por lo cual no se generarían costos adicionales para la compañía.

Cuando los costos por accidentes se disparan, se procede a controlar el cumplimiento de todas las normas legales y reglamentarias de seguridad e higiene. Como así también, cuando ocurre lo mismo con el costo por enfermedad, se busca paliar el mismo con controles médicos enviados por la empresa amparándose en lo estipulado en el Art. 210 de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, que reza lo siguiente: “*El trabajador está obligado a someter al control que se efectúe por el facultativo designado por el empleador*”.

Esquemáticamente el costo laboral estaría formado por:

**Tabla 3: Esquema costo laboral**

	SUELDO + CARGAS SOCIALES (SEGÙN <a href="#">TABLA 2</a> )
+	COSTO POR ENFERMEDAD
+	COSTO POR ACCIDENTE
=	<b>COSTO LABORAL TOTAL</b>

*Fuente: Cuadro de elaboración propia.*

Un dato no menor es la forma en que se imputa este costo de enfermedades y accidentes laborales:

- ✚ **Si los mismos son enfermedades y accidentes que padecen los guardias donde su reintegro a los servicios es de un periodo de diez días o menor se imputan al servicio en donde ocurre.**
- ✚ **En cambio, si supera ese plazo se considera enfermedad o accidente prolongado y se imputa directamente al CC del guardia.**

Lo descripto anteriormente tiene implícito un razonamiento que se basa en que, si bien los guardias generalmente cubren un servicio determinado, ellos son recursos que pertenecen a un CC, y por ende, pueden ser afectados a cualquier servicio en donde fuera necesaria su prestación.

#### 4.5- Desarrollo ejemplificativo de Contribución Laboral

Tomaremos para realizar el análisis cuatro ejemplos reales de los ingresos por venta correspondiente al mes de marzo de 2020:

- A. Seguros Rivadavia Rosario: \$48.553
- B. Farmacity Resistencia: \$86.727
- C. OIL combustible fluvial: \$358.087
- D. PB Leiner Argentina: \$319.913

Tal como lo explicamos en el [punto 4.2](#) las ventas consignadas anteriormente son libres de cualquier tipo de impuestos.

Los servicios A, B.y C. son servicios de Seguridad Física mientras que el servicio D. corresponde a una solución integral de seguridad.

De la misma forma detallaremos el costo laboral total por cada uno de los servicios:

- A. Seguros Rivadavia Rosario: \$21.845
- B. Farmacity Resistencia: \$67.925
- C. OIL combustible fluvial: \$263.542
- D. PB Leiner Argentina: \$212.870

A continuación, en la [tabla 4](#) pasamos en limpio los ingresos por venta y el costo laboral total y calculamos la contribución laboral en \$ y en %.

**Tabla 4: Calculo Ejemplificativo contribución laboral**

SERVICIO	VENTAS MARZO	COSTO LABORAL MARZO	CONT LAB \$ MARZO	CONT LAB % MARZO
PB LEINER ARGENTINA S,A,	319.913	212.870	107.043	33,5%
SEGUROS RIVADAVIA - ROSARIO	48.553	21.845	26.708	55,0%
FARMACITY RESISTENCIA	86.727	67.925	18.802	21,7%
OIL COMBUSTIBLES S,A, - FLUVIAL S, L,	358.087	263.542	94.546	26,4%
	<b>813.280</b>	<b>566.182</b>	<b>247.098</b>	<b>30,38%</b>

Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestión de Securitas.

De esta forma, obtenemos un indicador en términos absolutos (Contribución Laboral en Pesos) y en términos relativos (Contribución Laboral en %)

El próximo paso es comparar la contribución laboral en % real o ex post, con los parámetros estándar que la región tiene para medir sus servicios. Estos parámetros se definen en tres escalones, según el siguiente detalle:

**TABLA: 5 Parámetros Estándar de medición**

Indicador	Clasificación	umbral
	Bueno	SUPERIOR AL 30%
	Aceptable	INFERIOR AL 30% Y SUPERIOR AL 20%
	Malo	Inferior al 20%

*Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestión de Securitas.*

Estos parámetros son el **análisis primario** de los aproximadamente 200 servicios que presta la regional.

Estos parámetros son establecidos considerando que **este margen obtenido deberá absorber no solo los restantes costos variables, sino que también y como fin último la totalidad de costos fijos de la región (costos del supervisor, costos de ventas, costos de gerencia y costos de área).**

Tal como lo desarrollamos en el **punto 4.1** debemos tener en cuenta que **este indicador incluye solamente el costo variable correspondiente al Costo Laboral, es decir, excluye todos los demás costos variables.**

Por lo expuesto en el párrafo anterior, es que decimos que el análisis de la contribución laboral es una **evaluación de tipo primaria**, ya que al no contemplar la totalidad de los costos necesarios para realizar la prestación, no se puede establecer fielmente que un servicio sea rentable o no. No obstante, es un análisis aplicable para la mayoría de los servicios, aunque no sea estrictamente preciso. **Cabe la aclaración que hasta el desarrollo de este trabajo era el único ratio de medición de rentabilidad de los servicios.**

Volviendo al caso entonces, catalogaremos a los 4 servicios que hemos tomando de ejemplo, dentro de la clasificación que realiza la compañía:

**Tabla 6: Clasificación de los servicios ejemplificadores.**

SERVICIO	CONT LAB % MARZO	Clasificación
PB LEINER ARGENTINA S,A,	33,50%	bueno
SEGUROS RIVADAVIA - ROSARIO	55,00%	bueno
FARMACITY RESISTENCIA	21,70%	Aceptable
OIL COMBUSTIBLES S,A, - FLUVIAL S, L,	26,40%	Aceptable
	30,38%	

*Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestión de Securitas.*

De esta forma, las conclusiones primarias sobre estos servicios indican que Pb Leiner Arg, SA. Y Seguros Rivadavia Rosario muestran una buena rentabilidad, mientras que los servicios de Farmacity Resistencia y Oil Combustibles SA Fluvial reflejan una rentabilidad aceptable. Por ello, la regional debería hacerle un seguimiento más detallado para que no bajen al siguiente escalón.

Si bien es necesario siempre la evaluación minuciosa de ingresos y costos de todos los servicios, por una cuestión lógica de cumplimiento de la regla de Costo-Beneficio, la regional pone énfasis en aquellos servicios que se encuentran dentro de los escalones amarillo y rojo, a fin de poder prevenir mayores caídas de rentabilidad, y en caso de ser posible, mejorar la misma.

Por lo expuesto, **la contribución laboral es nuestro punto de partida para luego obtener un indicador de cada uno de los servicios que considere la totalidad de los costos variables**, obteniendo de esta forma un panorama más estricto de la realidad económica de cada uno de ellos.

#### 4.6- INCONVENIENTES CONTRIBUCION LABORAL

El análisis de la contribución laboral en la actualidad es muy importante para la evaluación de los servicios de seguridad física y soluciones de nuestra regional. No obstante, en este punto desarrollaremos los inconvenientes que conlleva esta evaluación y/o medición.

Tal como ya lo hemos desarrollado, **el indicador de la contribución laboral no incluye los costos variables de los servicios, exceptuando el costo laboral**. Si bien este es el principal costo de los servicios (oscila entre el 65% y el 80% del ingreso por venta), no es el único.

Los restantes costos variables se encuentran en un intervalo normal de entre el 7% y el 13% de la venta de cada servicio en la generalidad o mayoría de los casos. Dada esta

previsibilidad es lo que permite que el análisis de la contribución laboral sea útil pero no preciso.

Sin embargo, no todos los servicios tienen costos variables que se ubiquen dentro de los rangos descritos anteriormente. En estos casos, la contribución laboral no indicaría una referencia válida. O bien, para la toma de ciertas decisiones es necesario obtener la rentabilidad de manera exacta y no alcanza con obtener una referencia aproximada,

Para una mejor explicación exponemos un ejemplo: el servicio “Movistar” produce en enero de 2020 \$50.000 de ingresos por venta, su costo laboral es de \$35.000, lo cual significa una contribución laboral en pesos por \$15.000, que equivale al 30% en relación a las ventas.

Si comparamos los resultados de este servicio Movistar con los parámetros estándar de la regional, podemos decir que este servicio ejemplo califica como “BUENO”.

No obstante, ahora pasaremos a describir los costos variables necesarios para prestar el servicio con sus respectivos importes:

- Impuestos: \$5.000
- Costo por Credenciales: \$1.500
- Costo por Higiene y Seguridad: \$5.000
- Abono Celular: \$500
- Alquiler de garita: \$2500
- Amortización equipo celular: \$200
- Libro de guardias: \$100
- Gastos Varios \$200

Sintetizando la información (**Tabla 7**):

Tabla 7: Rentabilidad del servicio movistar incluyendo todos los costos

	\$	%
VENTAS	49,987	100.0%
COSTO LABORAL	35,002	70.0%
<b>CONTRIBUCION LABORAL</b>	<b>14,985</b>	<b>30.0%</b>
IMPUESTOS	3,499	7.0%
COSTO POR CREDENCIALES	2,131	4.3%
COSTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD	4,990	10.0%
ABONO CELULAR	976	2.0%
ALQUILER DE GARITA	1,500	3.0%
AMORTIZACION CELULAR	335	0.7%
LIBRO DE GUARDIAS	234	0.5%
GASTOS VARIOS	1,238	2.5%
<b>CONTRIBUCION 2DO NIVEL</b>	<b>82</b>	<b>0.2%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia construido con la información del presente ejemplo.

Tal como lo dijimos anteriormente, si solo evaluaríamos el servicio Movistar con la contribución laboral podríamos catalogar al servicio como “BUENO”. No obstante, cuando profundizamos el análisis y tuvimos en cuenta los restantes costos directos obtuvimos como **resultado una contribución de 2do nivel de prácticamente \$0.**

Es decir, que este servicio Movistar prácticamente **no estaría en condiciones de aportar nada a la absorción de los costos fijos.**

Como conclusión podemos decir que, si bien el análisis de la contribución laboral es útil para la mayoría de los casos, podemos encontrarnos con servicios que a simple vista parecen rentables, pero que no lo son, como es el caso de este servicio de Movistar. Hay servicios que requieren que se profundice su análisis para evaluar verdaderamente si son o no rentables para la empresa. O bien, como dijimos anteriormente, hay casos en donde para la toma de ciertas decisiones estratégicas u operativas se necesita la rentabilidad exacta.

Los servicios varían sus costos variables y directos en razón de varios aspectos: pretensiones del cliente, zona en que se presta el servicio, disponibilidad de proveedores, etc. Es por ello que solamente con el análisis de la contribución laboral es difícil obtener precisión sobre la rentabilidad de un servicio.

Esta profundización nos permitiría además conocer si se puede llevar adelante una mejora en la eficiencia de la prestación y así lograr el respectivo ahorro de costos pertinente. Llevándolo a un caso extremo podría ser que conlleve la decisión de discontinuación de un servicio.

Lo expuesto en este apartado es la clave del presente análisis de caso. **Analizar cuáles son los costos variables y directos de los servicios y su comportamiento, para obtener así un índice que nos permita determinar la rentabilidad de cada servicio de manera precisa.**

#### 4.7 Análisis en búsqueda de la eficiencia

En este punto buscaremos mostrar la forma en que la regional persigue el objetivo de obtener la mayor contribución laboral posible en cada servicio.

Si nos remontamos a la composición de la contribución laboral, podemos decir que la búsqueda de su maximización viene dada por la optimización de las variables que la componen:

- Tener precios óptimos
- Minimizar el costo laboral

En relación a los **precios**, podemos remarcar que lo ideal es obtener precios óptimos con los clientes al momento en que se inicia la relación comercial y se confecciona el primer contrato. Además de ello, es importante los ajustes de precios periódicos que generalmente se producen al momento de los acuerdos paritarios. Esto implica poder trasladar al precio que se factura a los clientes los incrementos de costos laborales dados por cada acuerdo paritario del sector, como así también, poder trasladar el incremento de costos derivados por la inflación.

Respecto al **costo laboral** el escenario perseguido es maximizar el uso eficiente de nuestro recurso principal –la hora hombre- para minimizar el mismo.

Como ya lo hemos dicho anteriormente, el principal costo variable y directo de los servicios es el costo laboral, con lo cual se hace fundamental conocer algunos aspectos del mismo que vienen determinados en general por el convenio colectivo de trabajo de seguridad privada N° 507/07 Nucleado por la Unión Personal de Seguridad de la República Argentina (U.P.S.R.A.) y por la ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo).

El primer punto que debemos considerar es la jornada de trabajo. El **artículo 9** establece lo siguiente: *“La jornada de trabajo ordinaria será de ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales con un franco semanal previsto en la Ley de Contrato de Trabajo o lo que*

*específicamente se regule en la materia. En el supuesto que la jornada diaria fuera menor de seis horas se abonará al vigilador un jornal proporcional. Para el supuesto que la jornada fuera superior a seis horas el jornal se pagará completo. En los casos de que el vigilador cumpla hasta doce horas diarias, con su conformidad, sin superar cuarenta y ocho horas semanales, aún tratándose de Sábados y Domingos, mediando siempre doce horas de descanso entre jornada y jornada, no corresponderá el pago de horas extras. No corresponderá el pago de horas extras cuando se otorgase el franco compensatorio correspondiente”.*

De este artículo se desprende el corazón de la búsqueda de eficiencia, ya que establece como será la jornada diaria y semanal de los vigiladores. Resumiremos en forma simplificada los puntos importantes de lo establecido en el párrafo anterior, que son la base utilizada para la asignación de horas en los servicios:

- a) La jornada laboral de los guardias será de 8 Hs. Diarias o 48 Hs Semanales, con su respectivo franco semanal según LCT.
- b) El vigilador podrá realizar jornadas de 12 Hs. Diarias, lo cual le permitirá tener 3 francos en la semana. Si las jornadas no exceden las 48 Hs. Semanales no corresponderá el pago de Hs. Extras.
- c) Si el vigilador trabajase menos de 6 Hs diarias corresponderá el pago de un jornal proporcional. Si superase las 6 Hs. Diarias se pagará el jornal completo.

Para minimizar el costo laboral la región Litoral cuenta con un puesto dentro de la estructura que se llama Planner. Este puesto cumple la función de planificar y asignar que guardia debe realizar la cobertura en cada uno de los servicios. Es decir, es la persona encargada de diagramar las grillas de cada uno de los servicios. Considerando la importancia del costo laboral en la empresa, el trabajo del Planner es clave y debe determinar quién realizará la cobertura persiguiendo el cumplimiento reglado específicamente en los puntos A-), B-) y C).

En síntesis, **buscar la eficiencia es intentar que todos y cada uno de los guardias no realicen más de 48 Hs. Semanales porque eso generaría horas extras y lograr que ninguno de los guardias realice menos de 48 Hs. Semanales para así evitar la ociosidad.**

Al guardia se le debe abonar el salario completo, no un jornal proporcional a la cantidad de horas que trabaja, lo cual implica que si un guardia trabaja menos de 48 Hs. Semanales eso generaría Ociosidad, lo que Securitas Argentina denomina [Horas Caídas](#). Recordemos que el artículo 9 es claro, habla de 48 hs semanales, las cuales no son compensables con semanas siguientes.

**Simplificando y pasando en limpio, minimizar el costo laboral es reducir al mínimo la cantidad de Horas caídas y de Horas Extras.**

Respecto a las Horas extras el artículo 14 del CCT establece:

*“Los excedentes de horas trabajadas se abonarán con los recargos que impongan las normas vigentes. El pago de dichas bonificaciones no procederá, si el empleador hubiere otorgado los francos compensatorios correspondientes. El trabajo extraordinario podrá variar de acuerdo a las necesidades de los diferentes objetivos y/o servicios a cubrir por la empresa”.*

Sumado a lo anterior, otro de los sobresaltos que sufre el costo laboral es el generado por las ausencias por enfermedad. La forma de paliar esto básicamente es a través del envío de control ausentismo domiciliario, o bien, la búsqueda de juntas medicas legalizadas por el Ministerio de Trabajo.

Otro de los problemas son las ausencias generadas por los accidentes. En este caso es fundamental el cumplimiento de todas las normas legales y reglamentarias de higiene y seguridad para reducir los accidentes en los servicios.

El otorgamiento de las vacaciones también es fundamental. Respecto a este tema reza lo establecido en el Art 22 del CCT:

*“El vigilador gozará de las licencias especiales previstas en la Ley de Contrato de Trabajo, manteniéndose los siguientes ya establecidas en la convención anterior: a) por fallecimiento de esposa, hijos o padres: 4 días seguidos. b) por fallecimiento de suegros o hermanos: 2 días seguidos. El personal gozará de las vacaciones anuales en los términos previstos en la Ley de Contrato de Trabajo. Las mismas, atento al índole y características propias de la actividad, podrán ser otorgadas durante todo el año. Uno cada tres años, las vacaciones deberán ser otorgadas en los meses de verano.”* Tal como lo establece el artículo el Planner otorga las vacaciones a los guardias estratégicamente durante todo el año intentando que los servicios sean cubiertos sin generar horas extras. Cabe destacar que este artículo dispone que los guardias pueden generar ausencias por las licencias especiales que determina la LCT y que el planner también buscará suplir tales ausencias.

Además, debemos decir que existen ausencias de tipo “no pagas” que el planner se encarga de cubrir (por ejemplo, una ausencia sin aviso o con aviso) y que por su naturaleza de impredecibles, son las más difíciles de resolver. No obstante, el planner en conjunto con el supervisor cuentan con las herramientas establecidas en la LCT para paliar este problema de ser necesario, por ejemplo, aplicando una sanción para un guardia.

Por último, hablaremos de lo que establece el Artículo 13 respecto a los traslados:

*“a) Será procedente el traslado de los Vigiladores dentro de un radio que no exceda a los treinta kilómetros del domicilio del empleado, el cual debe ser comunicado por escrito o telegráficamente al interesado. b) Cuando un Vigilador por razones de servicio, sea desplazado de su sitio normal de tareas, con el objeto de que cubra otro objetivo, en este caso, el Empleador abonará los gastos de traslado y se le computará como tiempo trabajado el utilizado para desplazarse de un objetivo a otro”.*

Este artículo establece una limitante muy importante para la actividad a la hora de asignar un guardia a un servicio, ya que determina que no puede ser asignado a un objetivo que exceda los 30 Kms. Del domicilio fijado por el empleado (caso contrario deberá el empleador abonar los gastos de traslado y computar el tiempo de traslado como servicio efectivo).

De esta manera, el Planner deberá asignar a cada uno de los guardias a los servicios que presta la regional en forma tal que respete la limitante planteada en el párrafo anterior y conjugar las 48 Hs. Semanales de cada guardia (ya sea en turnos de 8 Hs. O de 12 Hs.) en forma tal que se pueda cubrir todos los servicios maximizando eficiencia del recurso; es decir, evitando incurrir en Hs. Extras y Hs. Caídas. De esta forma minimizar al máximo el costo laboral y obteniendo así la mejor contribución laboral posible.

Otra de las limitantes del uso eficiente del recurso muchas veces viene dado por la cobertura solicitada por los clientes, que hace imposible una asignación sin generar ociosidades y/o sobrecargos de Hs Extras.

Sumado a lo anterior, debemos considerar que el principal recurso utilizado por Securitas es humano, lo cual muchas veces complica más la situación el tinte personal que adoptan estas cuestiones. Es decir, existen casos en donde el cliente que contrata el servicio solicita que el mismo sea cubierto por un guardia específico y no por otro, lo cual conlleva a nuestra empresa a evaluar qué consecuencias conlleva tal petición. En algunos casos, si se produce ociosidad u sobrecargos se puede trasladar al precio, pero en otros casos simplemente conlleva un costo superior que no se puede evitar.

La función del planner es en realidad clave considerando que debe asignar a los guardias a los servicios de manera estratégica respetando todos y cada uno de las limitantes y problemas descritos anteriormente para que los servicios tengan la mejor contribución laboral posible de obtener.

A continuación, mostraremos el panel de análisis de horas que utiliza la regional para el seguimiento y control del pago de cargos innecesarios y las ociosidades. Si bien, se utilizan además otros paneles, el siguiente es el más relevante, visualizando en forma detallada lo que ocurre por CC y por Gerencia.

TABLA 8: panel de control de la Gestión de Horas

	Hs Totales	Hs Caidas 48	% Hs Caidas	Hs Extras	% Hs Extras	Practicas	Vacaciones	%Vacaciones	Enfermedad	%Enfermedad	Accidentes	%Accidentes	Resto Auss Pagas	%Resto Aus Pagas	Auss No Pagas	%Aus No Pagas
Gerencia Litoral 1	57,292	927	1.62%	1,444	2.52%	-	3,016	5.26%	1,696	2.96%	552	0.96%	212	0.37%	1,064	1.86%
4431	19,669	680	3.45%	362	1.84%	-	1,232	6.26%	392	1.99%	368	1.87%	88	0.45%	456	2.32%
4432	10,600	54	0.50%	492	4.64%	-	392	3.70%	552	5.21%	-	0.00%	48	0.45%	88	0.83%
4433	14,674	71	0.48%	488	3.33%	-	896	6.11%	304	2.07%	-	0.00%	76	0.52%	24	0.16%
4434	12,349	123	0.99%	103	0.83%	-	496	4.02%	448	3.63%	184	1.49%	-	0.00%	496	4.02%
Gerencia Litoral 2	47,859	272	0.57%	466	0.97%	-	3,688	7.71%	1,736	3.63%	344	0.72%	24	0.05%	481	1.01%
4441	7,595	29	0.38%	60	0.79%	-	504	6.64%	128	1.69%	-	0.00%	-	0.00%	248	3.27%
4442	2,595	66	2.55%	29	1.12%	-	280	10.79%	-	0.00%	248	9.56%	-	0.00%	-	0.00%
4443	5,179	36	0.69%	135	2.61%	-	304	5.87%	176	3.40%	96	1.85%	-	0.00%	-	0.00%
4444	6,008	8	0.13%	69	1.14%	-	304	5.06%	496	8.26%	-	0.00%	24	0.40%	-	0.00%
4445	3,761	11	0.30%	19	0.51%	-	248	6.59%	72	1.91%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
4446	7,062	8	0.11%	12	0.17%	-	472	6.68%	224	3.17%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
4447	12,457	101	0.81%	114	0.92%	-	1,080	8.67%	640	5.14%	-	0.00%	-	0.00%	224	1.80%
4448	3,203	13	0.41%	28	0.87%	-	496	15.49%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	8	0.25%
Gerencia Litoral 4	19,042	158	0.83%	283	1.49%	-	1,816	9.54%	392	2.06%	16	0.08%	40	0.21%	96	0.50%
4461	7,072	73	1.03%	110	1.56%	-	632	8.94%	248	3.51%	-	0.00%	-	0.00%	56	0.79%
4462	7,422	28	0.38%	106	1.42%	-	704	9.49%	96	1.29%	16	0.22%	8	0.11%	-	0.00%
4463	2,872	24	0.84%	32	1.11%	-	480	16.71%	48	1.67%	-	0.00%	32	1.11%	8	0.28%
4464	1,676	33	1.97%	36	2.12%	-	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	32	1.91%
Total general	124,193	1,357	1.09%	2,193	1.77%	-	8,520	6.86%	3,824	3.08%	912	0.73%	276	0.22%	1,641	1.32%

Fuente: Cuadro emitido por el sistema de gestión de Securitas.

Este panel es elaborado en forma mensual. Los porcentajes (%) son calculados siempre en función del total de horas de servicio prestado.

**De esta forma se busca evaluar la performance de los Planners y la eficiencia en el uso del principal recurso utilizado: la Hora Hombre.**

Es así que se busca eliminar las ociosidades y disminuir los cargos innecesarios.

#### 4.8 Contribución Laboral: Exposición de la información

En este punto buscaremos detallar la forma en que se expone la información para la toma de decisiones, ya que entendemos que puede ser nuestro punto de partida a la hora de exponer la información del nuevo índice que obtengamos que considere los costos directos.

El primer reporte busca mostrar la contribución laboral por servicio. A continuación, podemos ver el modelo de lo que estamos hablando:

**TABLA 9: Contribución Laboral Por Servicio**

GERENCIA	CC	Cod Cliente	Cliente	Cod Servicio	Servicio	Ventas Febrero	COSTO LABORAL FEBRERO	CONT LAB \$ FEBRERO	CONT LAB % FEBRERO	CONT LAB % ACUM.
G Litoral 2	4446	719	Cliente A	162611	Servicio AVV	364,640	318,934	45,706	↓ 12.53%	↓ 14.00%
G Litoral 1	4432	137	CLIENTE B	192612	Servicio B2	343,495	228,145	115,350	↑ 33.58%	↑ 31.45%
G Litoral 4	4464	933	CLIENTE Y	120958	Servicio Y77	125,829	79,160	46,669	↑ 37.09%	↑ 35.87%
G Litoral 1	4433	850	CLIENTE U	165364	Servicio Uu	183,388	145,678	37,710	→ 20.56%	→ 21.00%
G Litoral 2	4443	505	CLIENTE T	119127	Servicio T1	60,818	46,781	14,037	→ 23.08%	→ 22.33%
G Litoral 2	4442	160	CLIENTE Y	186404	Servicio Yuu	213,094	165,489	47,605	→ 22.34%	→ 22.11%
G Litoral 1	4434	133	CLIENTE Z	199766	Servicio Z32	61,309	52,345	8,964	↓ 14.62%	↓ 15.79%
G Litoral 1	4434	857	CLIENTE JJ	188815	Servicio JJ1	60,684	46,712	13,972	→ 23.02%	→ 24.55%
G Litoral 4	4461	697	CLIENTE KO	132562	Servicio KO0	60,870	45,123	15,747	→ 25.87%	→ 26.22%
G Litoral 4	4464	194	CLIENTE LO	188776	Servicio LO12	188,924	127,996	60,928	↑ 32.25%	↑ 33.11%

*Fuente: Reporte emitido por el sistema de gestión de Securitas.*

Es válido aclarar que solo exponemos aquí una parte del reporte por fines prácticos de muestra.

**Este reporte tiene por objetivo mostrar servicio por servicio, la evolución mensual de la venta, del costo laboral y de la contribución laboral en pesos (\$) y en porcentaje (%). Por último, en la última columna se visualiza la contribución laboral en porcentaje acumulada del año.**

Este reporte funciona como una especie de semáforo para controlar cada uno de los servicios y tener una aproximación relacionada a la rentabilidad de cada uno y la evolución de ellos, como así también poder detectar aquellos servicios que presenten desvíos.

Sin embargo, debemos detenernos en este punto para realizar una salvedad de carácter importante: **cuando se construye la contribución laboral por servicio no se considera actualmente el costo por enfermedad y accidentes prolongados**, ya que el mismo es imputado a un CC y no a los servicios en forma particular. Algo similar ocurre cuando analizamos la contribución laboral por cliente, ya que la misma simplemente aglutina todos los servicios que tiene cada cliente sin distinguir su CC de origen ni la gerencia a cargo del mismo.

Este es el reporte que mayor información detallada posee, y por ende, de este mismo reporte se desprende el resto. **Es decir, es la unidad mínima de análisis.**

En segundo lugar, vamos a exponer un reporte que aglutina todos los servicios por gerencia y muestra la performance de cada una de ellas.

Es dable destacar que en este reporte solo trabajamos con **valores acumulados a lo largo del corriente año.**

A continuación, mostramos el extracto del reporte:

**TABLA 10: contribución laboral por Gerencia**

Gerencia	Ventas TOTAL	COSTO LABORAL TOTAL	ENF + ACC (\$)	Contribucion Laboral (\$)	Cont Laboral (%)
Gerencia Litoral 1	186.171.482	133.107.795	3.666.698	49.396.989	→ 26,53%
Gerencia Litoral 2	170.135.522	104.806.160	2.021.246	63.308.116	↑ 37,21%
Gerencia Litoral 4	48.443.276	35.343.965	670.920	12.428.391	→ 25,66%
<b>Total general</b>	<b>404.750.280</b>	<b>273.257.920</b>	<b>6.358.865</b>	<b>125.133.496</b>	<b>↑ 30,92%</b>

*Fuente: Reporte emitido por el sistema de gestión de Securitas.*

Como se aprecia en la tabla 10 podemos ver por cada una de las gerencias las ventas totales, el costo laboral total (incluyendo el costo laboral normal con adición del costo generado por los accidentes y enfermedades que se expone en una columna separada) y la contribución laboral en pesos y en %. La última fila corresponde al mismo detalle explicado anteriormente pero correspondiente a la performance de la sumatoria de las 3 gerencias, es decir, de la región completa.

En este caso, **como las gerencias se conforman por CC y el costo por accidentes y enfermedades se aglutina por CC, la Contribución Laboral por gerencia si incluye el Costo por Enfermedad y Accidentes Prolongado.**

En tercer lugar, a posteriori se clasifica la información por Centro de Costo. De esta forma se evalúa la performance del trabajo en conjunto entre los supervisores y el planner, como así también se hace una evaluación de rentabilidad de los servicios en relación a su distribución geográfica. Esto es porque generalmente un CC agrupa todos los servicios de un sector delimitado de una ciudad, o de la ciudad en forma completa, o en algunos casos de una provincia.

La consolidación de todos los CC debería arrojar el mismo resultado final que el reporte de Contribución laboral por gerencia expuesto en la **tabla 10, si el período de corte fuera el mismo (En este caso difieren).**

A continuación, exponemos un extracto del reporte:

**TABLA 11: Contribución Laboral por CC**

Gerencia	CC	Ventas TOTAL	COSTO LABORAL TOTAL	ENF + ACC 2019	CONT LABORAL (\$) CON ENF + ACC	% Contr Laboral con ENF + ACC
Gerencia Litoral 1	4431	58,528,925	41,891,950	1,179,859	15,457,116	➔ 26.41%
	4432	32,484,709	25,721,809	901,056	5,861,844	⬇ 18.04%
	4433	53,931,704	38,583,666	842,575	14,505,464	➔ 26.90%
	4434	41,226,143	26,910,370	743,208	13,572,565	⬆ 32.92%
Gerencia Litoral 2	4441	18,589,116	14,384,416	142,346	4,062,353	➔ 21.85%
	4442	6,197,877	5,101,048	213,633	883,196	⬇ 14.25%
	4443	14,490,850	10,611,563	147,674	3,731,613	➔ 25.75%
	4444	18,877,970	11,496,988	259,098	7,121,883	⬆ 37.73%
	4445	13,551,578	7,914,666	-	5,636,912	⬆ 41.60%
	4446	20,076,918	15,200,546	452,940	4,423,432	➔ 22.03%
	4447	32,967,938	23,259,659	641,164	9,067,115	➔ 27.50%
	4448	13,271,933	8,858,928	101,862	4,311,143	⬆ 32.48%
Gerencia Litoral 4	4461	17,364,280	12,732,562	294,027	4,337,691	➔ 24.98%
	4462	18,746,675	14,124,271	238,464	4,383,940	➔ 23.39%
	4463	8,190,536	5,353,602	96,950	2,739,984	⬆ 33.45%
	4464	4,141,785	3,133,530	41,479	966,776	➔ 23.34%
<b>Total general</b>		<b>372,638,937</b>	<b>265,279,575</b>	<b>6,296,335</b>	<b>101,063,028</b>	<b>➔ 27.12%</b>

Fuente: Reporte emitido por el sistema de gestión de Securitas.

Por cuarto y último punto, la información relacionada a la contribución laboral se expone por cliente. Este reporte es fundamental para el armado del Ranking que hace la regional en donde valoriza a cada uno de sus clientes. Si bien hay empresas/clientes a las cuales la regional le presta un único servicio, a un número importante de casos la empresa le

presta más de un servicio que se encuentra distribuido en distintas gerencias y Centros de costos a lo largo y ancho de la región.

Este reporte es muy importante porque nos permite evaluar la rentabilidad de cada cliente. Dicho análisis es fundamental sobre todo previo a la hora de la actualización de precios para determinar los parámetros y objetivos de ajuste.

A continuación, veremos un extracto del reporte:

**Tabla 12: Contribución laboral por cliente.**

Nº CLIENTE	CLIENTE	ACTIVIDAD CLIENTE	Ventas TOTAL	COSTO LABORAL TOTAL	CONT LAB \$ TOTAL	% Contr Laboral
102235	CLIENTE A	Retail	41.338.682	26.494.183	14.844.498	↑ 35,9%
106393	CLIENTE B	Petroleo	12.664.208	6.330.827	6.333.381	↑ 50,0%
102521	CLIENTE C	Industrias	13.279.497	7.760.288	5.519.209	↑ 41,6%
102435	CLIENTE D	Industrias	12.476.207	7.162.472	5.313.735	↑ 42,6%
<b>Total general</b>			404.750.280	273.257.920	131.492.361	↑ 32,5%

*Fuente: Reporte emitido por el sistema de gestión de Securitas.*

Se observa además una columna que detalla “Actividad Cliente”. Los clientes son clasificados para luego evaluar la rentabilidad por sector.

En este capítulo desarrollaremos en detalle **el tratamiento del resto de los costos variables de los servicios, incluyendo una porción del costo laboral que actualmente no es asignada por servicio (costo por enfermedad y accidentes). Es decir, incluiremos en este capítulo el análisis de todos los costos no incluidos en la contribución laboral expuesta en el capítulo cuatro.**

Nuestro punto de partida será la contribución laboral, que tal como vimos anteriormente, es un concepto que en la actualidad la regional cuenta con información de gestión oportuna y completa.

Para una mejor organización tomaremos como estructura la adoptada para el estado de resultado de la compañía detallado en la **tabla 1**.

Resumiendo:

**Resto de Costos variables (exclúyase el costo laboral):**

- ✓ Juicios
- ✓ Acuerdos e indemnizaciones
- ✓ Deudores incobrables
- ✓ Uniformes
- ✓ Costo de vehículos
- ✓ Costo de obra
- ✓ Impuestos
- ✓ Otros costos directos

El resto de los costos genéricos detallados anteriormente no necesariamente se encontrarán presentes en la totalidad de los servicios. Simplemente se toma como guía para realizar el análisis.

Nos enfocaremos en identificar todos los costos y evaluar el tratamiento adecuado de los mismos.

Además, según lo desarrollado en el capítulo anterior aún queda sin desarrollar el tratamiento al denominado Costo de Enfermedad prolongado y Costo por Accidente, debido a que los mismos pueden ser identificados como un costo de un CC pero no un costo de un servicio en particular. Buscaremos en este capítulo darle el tratamiento que merecen.

## 5.1 El estado de resultados (MIS) – Sistema de costeo

En el presente punto desarrollaremos y desmenuzaremos el estado de resultado que utiliza la compañía para evaluar sus resultados en forma mensual, trimestral y anual. El mismo se puede visualizar a nivel país, a nivel región, a nivel gerencia y hasta por cada uno de los CC.

Conceptualmente, podemos decir que el estado de resultados representa de alguna manera el viejo estado de pérdidas y ganancias que han desarrollado las empresas a lo largo de la historia. El estado de resultados o estado económico sigue siempre el criterio de lo devengado para el registro de las operaciones, es decir, considera como ingreso o egreso todo aquel concepto que compete en el ejercicio considerado, independientemente de que se haya cobrado o pagado en dinero.

Mostraremos nuevamente el estado de resultado con sus respectivas observaciones:

**Tabla 12: Modelo de Estado de Resultado**

Estado de Resultado		
Concepto	\$	%
Ventas		
Costo Laboral		
<b>Contribución Laboral</b>		
Juicios		
Acuerdos e Indemnizaciones		
Deudores Incobrables		
Uniformes		
Costo de Vehículos		
Costo de Obras		
Impuestos		
Otros Costos Directos		
<b>Contribución Marginal</b>		
Costo de Supervisión		
<b>Contribución de Supervisión</b>		
Costo de ventas		
Costo de Gerencia		
<b>Contribución de Gerencia</b>		
Costo de Área		
<b>Contribución de Área</b>		

Ventas
Costo laboral
Contribucion laboral

<b>Resto de los costos variables</b>
--------------------------------------

2da linea rentabilidad
------------------------

<b>Costos fijos</b>
---------------------

Resultado operativo
---------------------

Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestión de Securitas con observaciones para la explicación del caso.

Como podemos observar, las primeras tres líneas son las que componen la contribución laboral desarrollada en el punto anterior de las presentes. En primer lugar, observamos la venta total, el costo laboral y la contribución laboral que refleja la primera línea de rentabilidad.

A posteriori, podemos ver el resto de los costos necesarios para realizar la prestación de los servicios de seguridad física. Los mismos los podemos clasificar como costos variables, ya que todos ellos están relacionados con el nivel de actividad. Es decir, todos estos costos existen en consecuencia por la prestación de los servicios. A medida que se incrementa el nivel de actividad, ya sea a través de la prestación de nuevos servicios o bien del incremento en el nivel de prestación actual, se incrementan estos costos.

**Es así que llegamos a la segunda línea de rentabilidad: la contribución marginal. Esta será la encargada en primer lugar de poder absorber todos los costos fijos de la estructura y luego de obtener un beneficio para la compañía.**

A posteriori, vienen cuatro líneas que reflejan los costos fijos de la empresa. En todos los casos, el grueso de esas líneas este compuesto por los sueldos del personal de estructura de staff de la empresa.

Desarrollaremos a continuación las cuatro líneas:

- ✓ **Costo del Supervisor:** esta línea se compone por todos los costos relacionados de llevar adelante la supervisión de los servicios. El mismo se compone principalmente del costo laboral de los supervisores, de las herramientas de trabajo necesarias de ellos (vehículos, computadoras, gastos de viajes, etc) y de los depósitos utilizados en cada Ciudad para almacenar los elementos necesarios para prestar los servicios (uniformes, EPP, etc). Es una agrupación de costos fijos ya que la eliminación de alguno de los servicios no implica cambios en los niveles del costo de supervisión.
- ✓ **Costo de ventas:** Es el famoso llamado costo de comercialización. El mismo se encuentra compuesto principalmente por el costo laboral que devengan los comerciales y los gastos relacionados para llegar a ejecutar las ventas (hoteles, viáticos, etc).
- ✓ **Costo de gerencia:** esta línea está compuesta por todos los costos relacionados a las distintas gerencias operativas. Principalmente está integrada por el costo laboral de los gerentes, los costos relacionados con sus elementos de trabajo diario, como así también por todos los costos devengados por las diferentes oficinas gerenciales y sus gastos relacionados (limpieza, insumos, etc). Es una agrupación de costos

fijos porque la eliminación de alguno de los servicios no implica cambios en los niveles del costo de gerencia.

- ✓ **Costo de Área:** esta línea está compuesta por lo que en otras empresas se puede llamar el costo de administración. Se integra por el costo laboral de todos los empleados de la administración y por los costos asociados a las oficinas principales de la empresa (alquiler de los edificios, limpieza, comida, etc). Es una agrupación de costos fijos porque la eliminación de alguno de los servicios no implica cambios en los niveles del costo de área.

En el medio podemos observar la contribución de supervisión y la contribución de gerencia que serían líneas de rentabilidad que para el caso no son determinantes.

Por último, lo que podemos visualizar es la Contribución de Área, o dicho de otra forma, el **resultado operativo**.

**En síntesis, vemos como la contribución marginal debe absorber todos los costos fijos: el costo de supervisión, el costo de ventas, el costo de gerencia y el costo de área. En caso de que todavía el resultado de la ecuación sea positivo, entonces la compañía y/o la región estaría obteniendo un resultado positivo/beneficio. De esta forma, podemos determinar que en esencia general, Securitas utiliza para medir el resultado el modelo de costeo variable.**

## 5.2 Asignación del Costo por Enfermedad y Accidentes Prolongado

Como lo explicamos en el capítulo anterior, el costo por enfermedad y accidentes prolongado no se imputa a los servicios de manera individual sino que el mismo se imputa al CC que corresponda.

Lo descrito anteriormente tiene implícito un principio que pregona lo siguiente: **los guardias son recursos que pertenecen a los CC y no a los servicios en forma determinada**, esto significa que si bien los guardias por lo general cubren algún/os servicio/s en forma regular, podrían ser afectados a otros objetivos que correspondan a ese mismo CC en caso de ser necesario y/o conveniente. La idea implícita siempre es el uso eficiente del recurso y maximizar el resultado.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, los enfermos y accidentados prolongados no son cargados en ningún servicio en particular, sino que cada CC tiene en el “Sistema de Gestión de Horas” **un lugar específico para Accidentes y Enfermos por CC**.

Entonces esto implica que en caso de corresponder cada CC deberá tener en forma mensual acumulado el Costo en cuestión de la siguiente manera a modo de ejemplo:

- ❖ Enfermos CC 4431
- ❖ Accidentes CC 4431

Lo vemos en el siguiente cuadro en forma ampliada en todos los CC:

**Tabla 13: Cuadro de Servicios de Enfermos y Accidentes**

GERENCIA	CC	Codigo de servicio	CATEGORIA	Servicio	Enero
GERENCIA LITORAL 1	4431	200114301	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4431	151.212
GERENCIA LITORAL 1	4431	210212201	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4431	47.215
GERENCIA LITORAL 1	4432	200141201	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4432	-
GERENCIA LITORAL 1	4432	210216101	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4432	-
GERENCIA LITORAL 1	4433	200245901	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4433	148.326
GERENCIA LITORAL 1	4433	210212301	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4433	32.811
GERENCIA LITORAL 1	4434	210379301	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4434	-
GERENCIA LITORAL 1	4434	210619601	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4434	-
GERENCIA LITORAL 2	4441	210187101	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4441	12
GERENCIA LITORAL 2	4441	210204207	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4442	31.449
GERENCIA LITORAL 2	4442	210186101	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4442	21.527
GERENCIA LITORAL 2	4442	210715401	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4442	-
GERENCIA LITORAL 2	4443	210171401	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4443	1.798
GERENCIA LITORAL 2	4443	210212407	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4443	-
GERENCIA LITORAL 2	4444	210711601	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4444	-
GERENCIA LITORAL 2	4444	210852402	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4444	-
GERENCIA LITORAL 2	4445	210717781	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4445	-
GERENCIA LITORAL 2	4445	210856901	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4445	-
GERENCIA LITORAL 2	4446	210380201	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4446	33.773
GERENCIA LITORAL 2	4446	210688501	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4446	34.921
GERENCIA LITORAL 2	4447	210379801	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4447	47.652
GERENCIA LITORAL 2	4447	210595301	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4447	33.486
GERENCIA LITORAL 2	4448	210380901	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4448	31.689
GERENCIA LITORAL 2	4448	210626901	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4448	-
GERENCIA LITORAL 2	4449	210712001	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4449	-
GERENCIA LITORAL 2	4449	210712101	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4449	-
GERENCIA LITORAL 4	4461	210191201	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4461	-
GERENCIA LITORAL 4	4461	210242607	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4461	-
GERENCIA LITORAL 4	4462	200070907	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4462	17.210
GERENCIA LITORAL 4	4462	210486301	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4462	14.407
GERENCIA LITORAL 4	4463	200044407	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4463	-
GERENCIA LITORAL 4	4463	210250307	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4463	-
GERENCIA LITORAL 4	4464	210233701	ENFERMOS	ENFERMOS CC 4464	-
GERENCIA LITORAL 4	4464	210333801	ACCIDENTES	ACCIDENTES CC 4464	-
<b>TOTAL ENFERMOS + ACCIDENTES</b>					<b>647.488</b>

Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestion de Securitas.

De esta forma, observamos cómo cada CC posee el costo de los dos conceptos que estamos trabajando en este punto. Hay meses en donde los costos de esta naturaleza se encontrarán en cero.

El siguiente paso aquí es asignar dichos conceptos a todos y cada uno de los servicios que componen los CC.

El interrogante que surge inmediatamente es **¿Qué criterio de asignación es el más adecuado en este caso?**

Lo primero que debemos analizar es el concepto a distribuir. Entonces debemos evaluar si trataremos en forma diferenciada al costo por Accidente del Costo por Enfermedad.

Según la RAE:

- ✓ ENFERMEDAD: Alteración más o menos grave de salud.
- ✓ ACCIDENTE: Suceso eventual o acción de que resulta daño involuntario para las personas o las cosas

Entendemos que, si bien son costos diferentes, la naturaleza de ellos es la misma, con lo cual el tratamiento que se les dará será el mismo respecto al criterio asignación a adoptar. **Esto significa que se asignará a cada servicio una porción de una línea totalizada por CC de Costo por Accidentes y enfermedades prolongadas.**

**Reiteramos lo esgrimido anteriormente: el costo de enfermedad y accidentes del cual estamos tratando en este punto refiere a aquellos que surgen ajenos al ámbito laboral y que, por ende, no tienen cobertura por la ART.**

Importante es aquí realizar una acotación no menor: **la línea de accidentes y enfermos prolongados no es un globo general que debe ser asignado a la totalidad de los servicios de la región, sino que en realidad es un costo que puede ser relacionado en forma inequívoca y directa a cada uno de los CC.** Es decir que, si bien necesitaremos un prorrateo para la distribución, el mismo será mucho más exacto, ya que, si bien el costo no se puede asignar de manera exacta a un servicio, si se puede relacionar a un CC.

En segundo lugar, debemos definir quiénes serán los receptores de esta línea de costos descripta en el párrafo anterior. En este punto no surgen dudas al respecto ya que los receptores serán todos los servicios de seguridad física por CC, tal como se explicó en el párrafo anterior.

El tercer punto es el que quizás traiga la mayor complejidad. Debemos ahora arbitrar un criterio o regla de reparto para asignar el costo.

Como base de prorratio podríamos optar por algunas de las siguientes opciones:

- ✓ Venta de los servicios
- ✓ Contribución Laboral de los Servicios
- ✓ Cantidad de Guardias que cubren el servicio
- ✓ Costo laboral de los servicios

Analizaremos de manera sintética una por una para determinar cuál es la más conveniente.

En primer lugar, es fácil determinar que La venta es independiente de este costo y simplemente viene determinada por el precio que se haya logrado obtener en la negociación con cada cliente. Por ello, la venta de cada servicio no nos parece la base más adecuada porque no existe una relación estrecha con el costo en cuestión.

En segundo lugar, si hablamos de la contribución laboral ocurre algo similar a lo descrito en el párrafo anterior, ya que uno de los conceptos que la conforman es la venta, lo cual por extensión procedemos a descartar esta opción para tomarla como base.

La cantidad de guardias que cubren el servicio sin dudas es una mejor base de asignación que lo descrito anteriormente, sin embargo, surge un problema que complica utilizar esta base en particular. Los servicios son cubiertos por el/los Guardia/s que proporcionen la mejor distribución de cobertura a fin de evitar horas extras y caídas, lo cual implica que un único servicio de cobertura diaria puede ser cubierto por guardias distintos todos los días, lo cual implicaría que a la hora de recibir el costo de referencia, impactaría de manera significativa mientras que quizás otro servicio de idénticas características cubierto por un único guardia recibiría una porción de este costo mucho menor.

Lo cual sin dudas nos lleva a elegir como la mejor **base de asignación al costo laboral de los servicios**. Este no solo salva el inconveniente descrito en el párrafo anterior, sino que también existe una razón fundamental para seleccionarlo como base de prorratio: El costo laboral del guardia es el que determina el quantum del costo por enfermedad y accidente prolongado, es decir, la relación entre ambos es estrecha y fácilmente reconocible.

A posteriori, procederemos a efectuar el reparto en forma tal que cada receptor (servicio) le corresponda la parte del costo correspondiente según la base determinada.

Mostraremos a continuación un esquema resumido a utilizar para realizar la asignación:

Tabla 14: Prorrateso del Costo de Enfermedad y accidentes

CC	Código de servicio	Servicio	Costo Laboral	% Costo Laboral	COSTO ENF + ACC PROLONGADO	COSTO ENF + ACC PROLONGADO PRORRATEADO	Costo laboral total por servicio
4431	10008600053501	A	417.255	87%		22.186	439.442
4431	10008610363201	B	56.108	12%		2.983	59.091
4431	10008610363301	C	3.636	1%		193	3.830
<b>Total</b>			<b>477.000</b>	<b>100%</b>	<b>25.363</b>	<b>25.363</b>	<b>502.363</b>
4432	10009000032001	D	31.448	26%		2.216	33.664
4432	10009000032101	E	30.823	25%		2.172	32.995
4432	10009000282801	F	35.460	29%		2.498	37.958
4432	10009000287101	G	23.887	20%		1.683	25.570
<b>Total</b>			<b>121.618</b>	<b>100%</b>	<b>8.569</b>	<b>8.569</b>	<b>130.187</b>
4433	10009000291401	H	28.417	43%		1.399	29.816
4433	10009010442401	I	6.034	9%		297	6.331
4433	10009010463801	J	31.694	48%		1.560	33.255
<b>Total</b>			<b>66.145</b>	<b>100%</b>	<b>3.256</b>	<b>3.256</b>	<b>69.401</b>
4434	10009010519501	K	28.112	46%		2.264	30.376
4434	10009310573701	L	32.676	54%		2.632	35.307
<b>Total</b>			<b>60.787</b>	<b>100%</b>	<b>4.896</b>	<b>4.896</b>	<b>65.683</b>
4441	10009310573901	LL	30.257	32%		3.936	34.194
4441	10009310574001	M	6.316	7%		822	7.138
4441	10010000028802	N	31.180	33%		4.056	35.236
4441	10014910564601	Ñ	25.066	26%		3.261	28.327
4441	10014910567001	O	2.924	3%		380	3.305
<b>Total</b>			<b>95.744</b>	<b>100%</b>	<b>12.456</b>	<b>12.456</b>	<b>108.200</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia. Output de un Excel creado a los fines del presente trabajo.

Sintetizando en resumidas cuentas y explicando lo desarrollado en la tabla 13, lo que se procedió a hacer es lo siguiente:

- ✓ Seleccionamos todos los servicios que corresponden a cada CC con su respectivo costo laboral inicial
- ✓ Totalizamos el costo laboral inicial por CC y con el resultado determinamos qué % le corresponde a cada servicio del total del costo laboral de ese CC.

- ✓ A posteriori tomamos el total de costo de enfermedad y accidentes prolongados y considerando el % calculado en el paso anterior, asignamos la porción de este costo que le corresponde a cada servicio
- ✓ Por último, determinamos el total del costo laboral por servicio simplemente sumando el costo laboral inicial más el costo por enfermedades y accidentes prolongados

Aplicando el procedimiento descrito tenemos como resultado el costo laboral considerando enfermedades y accidentes prolongados por servicio. Es así que se puede conseguir de manera automática la contribución laboral por servicio considerando enfermedad y accidentes prolongados.

Para concluir debemos clasificar que tipo de costo es el analizado. Como vimos, anteriormente consideramos a este tipo de costo como directo de los CC y no de los servicios (surge de allí la necesidad de prorratio del costo).

Ahora bien, pasemos a analizar la variabilidad del costo referido. El incremento en el nivel de actividad puede darse por dos situaciones: la primera es por la ampliación de los servicios actuales, o bien, por la venta e incorporación de nuevos servicios de seguridad física. En ambos casos, significan mayor nivel de horas de prestación de servicios. Para poder hacer frente a dicho incremento se necesita mayor cantidad de guardias. Con ello aparecen todos los costos laborales relacionados; entre ellos, el costo que se devenga por la aparición de enfermedad y accidentes. Esto se puede explicar de una manera sencilla, las personas se enferman y se accidentan todo el tiempo, cuanto mayor sea el número de guardias del plantel, es mayor la cantidad de personas que se enferman y accidentan. Si bien es una cuestión estadística, es algo inevitable.

Para profundizar lo expuesto, mostraremos un cuadro pequeño con una estadística ilustrativa del comportamiento del costo:

**Tabla 15: Tendencia de las horas de prestación y el costo de ENF + ACC – CC 4445, 4431 Y 4441**

CC	CONCEPTO	2017	2018	2019	2020
4445	HORAS PRESTACION 4445	17,520	17,520	17,520	17,520
	COSTO ENF + ACC 4445	\$220,000	\$217,500	\$221,000	\$218,450
4431	HORAS PRESTACION 4431	52,560	53,900	69,000	53,500
	COSTO ENF + ACC 4431	\$690,000	\$701,200	\$845,000	\$697,000
4441	HORAS PRESTACION 4441	131,400	157,680	157,680	185,000
	COSTO ENF + ACC 4441	\$1,932,000	\$2,484,000	\$2,547,590	\$2,976,490

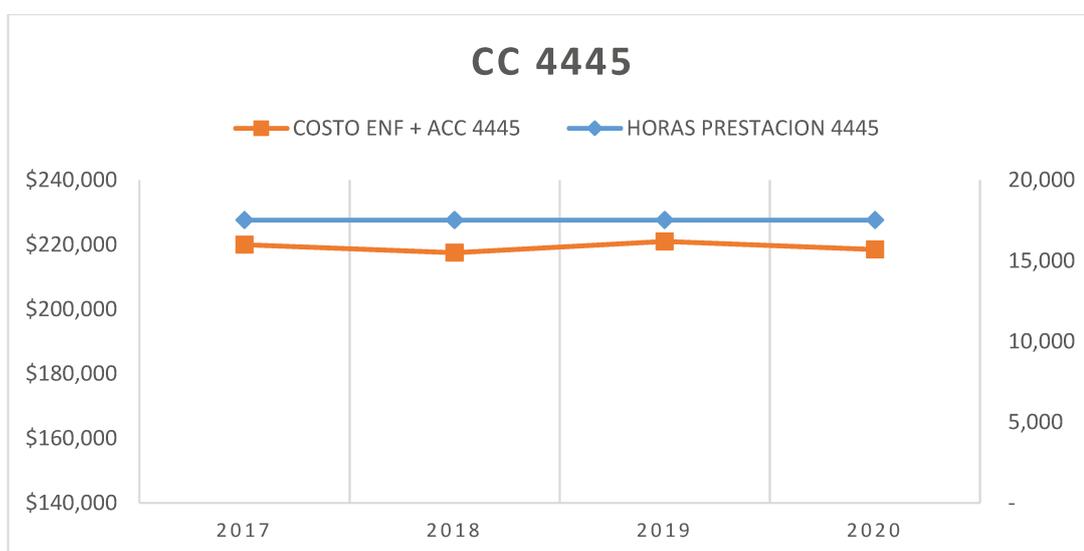
*Fuente: Cuadro de elaboración propia. Output de un Excel creado a los fines del presente trabajo.*

En la tabla 15 podemos visualizar el comportamiento del costo de enfermedad y accidentes a lo largo de los años 2017, 2018, 2019 y 2020 en función de la evolución del nivel de actividad (horas de prestación efectiva de servicio).

Debemos aclarar que, cuando mostramos el costo el mismo se encuentra en unidades monetarias constantes del año 2017. Es decir, se deflacta considerando las variaciones salariales correspondientes a cada uno de los años posteriores para medir todo en términos constantes y que el cuadro sea representativo de la realidad.

La mejor forma de sacar conclusiones es a través de los gráficos ilustrativos de cada CC:

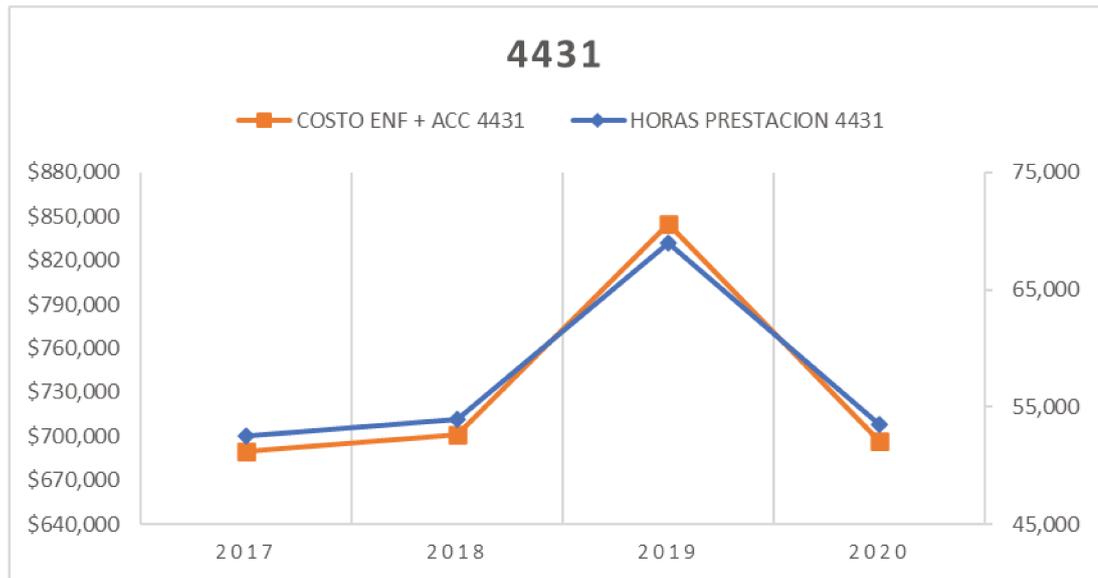
**Gráfico N°1: CC 4445**



*Fuente: Elaboración propia en función de datos del presente trabajo.*

Como vemos, el CC aglutina un único cliente que no modificó su cobertura a lo largo de los años del estudio, por lo cual el nivel de actividad se mantiene perfectamente constante. Con relación al costo, podemos ver que la curva en esencia se mantiene prácticamente sin variaciones a lo largo de los años.

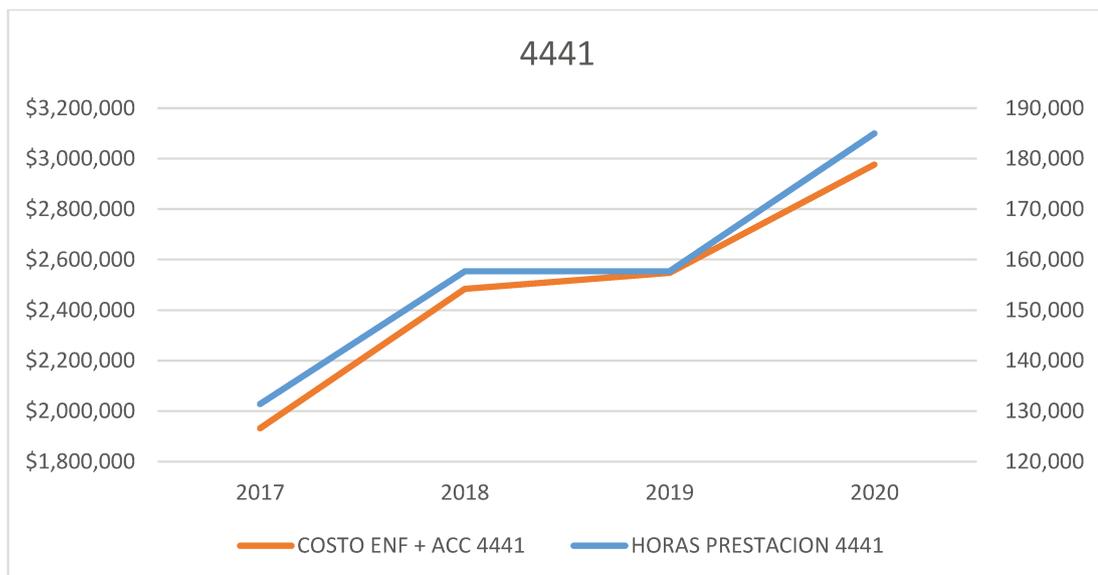
**Gráfico N°2: CC 4431**



*Fuente: Elaboración propia en función de datos del presente trabajo.*

Evaluamos ahora lo que ocurre con el CC 4431, que posee un tamaño mediano. Observamos como en el año 2018, tanto el costo como las horas de prestación reflejan un leve aumento. En el año 2019, se visualiza un gran incremento en el nivel de actividad y con ello un importante incremento en el costo. Por último, en el año 2020 se observa una caída en el nivel de actividad y con ello una caída en el costo de enf + acc.

**Gráfico N°3: CC 4441**



*Fuente: Elaboración propia en función de datos del presente trabajo.*

Por último, observamos el comportamiento de lo que ocurre en el CC 4441. Vemos como ambas curvas son creciente a lo largo de los cuatro años. Ambas reflejan un importante crecimiento tanto en los años 2018 como en el año 2020.

Visualizando el comportamiento de estos tres CC de costos podemos clasificar al costo de enfermedad y accidentes como variable, ya que se exteriorizan dos comportamientos bien claros: ambas curvas en esencia se mueven y tienen el mismo comportamiento; y en segundo lugar, vemos como cuanto más grande es el nivel de actividad, mayor es el costo en cuestión.

### 5.3 Juicios

La línea del estado de resultado de “Juicios” hace alusión a todos los costos derivados de litigios que debe afrontar la empresa. Si nos remontamos a términos conceptuales un litigio es un conflicto de intereses calificado y elevado a una autoridad jurisdiccional, por parte de un sujeto de derecho, con una intención o pretensión contra otro que manifiesta una resistencia o que se opone al planteamiento del primero, según como suscribe Francisco Carnal.

Es normal que, de este tipo de conflictos legales, la empresa deba hacer frente a una serie de gastos que pueden ir desde sentencias hasta costas y asesoramiento legal externo.

Cuando una persona (generalmente son ex guardias de la compañía) inician una demanda en contra de la empresa, aparece **una contingencia**. Cuando hablamos de contingencia nos referimos a situaciones inciertas de futuro.

Ante la aparición de contingencias las normas contables establecen que estas deben ser analizadas y si se cumplen en forma concomitante dos condiciones deben ser registradas contablemente. Las condiciones antes mencionadas son las siguientes:

- Alta probabilidad de ocurrencia
- Debe ser cuantificable en forma objetiva

Dadas las condiciones anteriores, se registra una previsión denominada “**Previsión por Juicios**”. La misma es una cuenta contable cuya naturaleza es **Regularizadora de Pasivo**. Tal como su nombre lo describe, este tipo de cuenta cumple la función de ajustar o modificar el saldo de otra cuenta, en este caso de Pasivo. En cuanto al análisis de gestión implica un resultado negativo al momento de su registración.

Los juicios en nuestro país conllevan un plazo que por lo general nunca es reducido, lo cual implica que el inicio de una demanda puede ser hoy y tener su desenlace final dentro de un dos o tres años.

Ante lo expuesto en el párrafo anterior, es donde surge la necesidad de la creación de la previsión. De esta forma lo que se persigue es que el resultado negativo impacte en el momento en que se genera la contingencia. Es decir, si un tercero inicia una demanda contra la compañía y la misma responde a fundamentos ciertos, aparece en forma inmediata una contingencia de alta probabilidad de ocurrencia. De esta forma, es natural que la misma se registre y el resultado negativo impacte en ese ejercicio, y no cuando el juicio finalice (ya que podría ser dentro de 1,2, o 3 ejercicios posteriores).

No obstante, considerando los índices inflacionarios habituales de nuestro país y continuando con el análisis del caso anterior, es probable que el importe registrado al momento de la constitución de la previsión difiera del resultado que se fije al momento de la finalización del juicio. Esa diferencia puede ser negativa o positiva.

A continuación, expondremos lo anterior:

**Tabla 16: Impacto en resultado según la situación de los juicios**

Situación 1	Resultado del Juicio	=	Previsión por juicio	=	Se revierte la previsión. No hay cambios en el resultado.
Situación 2	Resultado del Juicio	<	Previsión por juicio	=	Se revierte la previsión y se produce un recupero de previsión. Se registra un Rdo positivo por la diferencia.
Situación 3	Resultado del Juicio	>	Previsión por juicio	=	Se revierte la previsión y se produce un exceso de resultado negativo respecto a lo provisionado. Se registra un nuevo Rdo Negativo por la diferencia.

*Fuente: Cuadro de elaboración propia con fines explicativos.*

De esta forma, al momento del nacimiento de la contingencia se registra un resultado negativo constituyendo la previsión por juicio y al momento de finalización del juicio se revierte la previsión y se ajusta el resultado de ser necesario, tal como se expone en la **tabla 16**.

Al momento de constitución de la previsión se analizan y consideran para la constitución de la misma diferentes conceptos:

- Contenido del reclamo del tercero
- Costas
- Asesoramiento legal
- Costos administrativos
- Entre otros

Independientemente de cómo son tratados los costos que derivan de los juicios, es fundamental como se manejan legalmente cada uno de los casos, como así también la buena gestión y participación oportuna del área de recursos humanos y legales.

Profundizando ya en el análisis de costos de esta línea, debemos considerar que **el humano es el tipo de recurso de uso más intensivo dado el rubro de la actividad, lo cual implica que las contingencias que derivan de esta línea son muy importantes** y por encima de lo que generalmente tienen la mayoría de las ramas de actividad. Tal como describimos en el punto 5.2, con las enfermedades y accidentes, con el costo de Juicios sucede algo similar. **La cadena y el comportamiento es prácticamente igual, si se incrementa el nivel de actividad, se incrementa la cantidad de guardias, y a su vez, estadísticamente se aumenta el nivel de contingencia y con ello los juicios. Por ello, podemos determinar que el costo de juicios es un costo variable.**

Tenemos que evaluar si el costo del que estamos hablando podrá ser considerado como un costo directo a cada servicio, o como un costo directo de un CC.

Para ello debemos destacar que, en la mayoría de los casos, la terminación del vínculo entre la empresa y los guardias ocurre cuando estos últimos se convierten en un recurso que no se adapta a los estándares de Securitas y de los clientes, debido a que la prestación de sus servicios no es al nivel esperado por la empresa y por el mismo cliente. De esta forma, son asignados en distintos servicios para encontrar una adaptación adecuada a alguno de ellos. Cuando esto no sucede, es muy probable que se proceda a la desvinculación del guardia.

Siempre se busca priorizar el recurso humano de calidad y desvincular a aquellos que posean un rendimiento o prestación inadecuada o que no se adapte a los estándares de calidad de la compañía.

De esta forma, considerando lo detallado anteriormente es que entendemos que el costo que derive de los juicios es directo a cada Centro de Costo y no a cada servicio.

Podríamos buscar la posibilidad de asignar el costo derivado de los juicios a los servicios en forma directa. No obstante, creemos que ese criterio no es el más adecuado por los argumentos que daremos a continuación.

Si nosotros asignamos el costo de juicio de un guardia deberíamos – en principio- asignarlo al último en el cual prestó servicios. Esto podría resultar verdaderamente injusto y no reflejar la realidad económica en caso de que, por ejemplo, el guardia haya prestado servicios de manera ocasional el último día que perteneció a la empresa. Por otro lado, también podríamos remarcar el caso de un guardia que prestaba funciones en el servicio

“MMM”, y luego dicho servicio fue dado de baja. Sería imposible asignar el costo de terminación al servicio “MMM”.

De esta forma, devenimos en que la mejor forma de mostrar la realidad económica es que **el costo de juicios debe ser asignado a cada centro de costo para luego ser prorrateado a los servicios activos que pertenecen a él. De esta forma, se respeta el principio que reza que los guardias son recursos que pertenecen a los CC y no a un servicio en particular.**

Inmediatamente surge el interrogante de cuál es la base más adecuada de prorrateo para el caso.

Dentro de las bases que se pueden seleccionar podríamos utilizar las ventas, el costo laboral, la cantidad de guardias, las horas de servicio, etc.

Las ventas corresponden a la contraprestación generada por la prestación del servicio de seguridad física y/o soluciones, por ende, la relación que existe respecto a los juicios no es adecuada.

Si tomamos las horas de servicio o la cantidad de guardias estaríamos acercándonos más a una base adecuada, ya que la cantidad de horas de servicio se relaciona con la cantidad de guardias que prestan servicios y estos últimos son en general los que inician los reclamos contra la empresa.

Ahora bien, si profundizamos en el análisis y nos centramos en el costo laboral de los servicios podemos concluir que dentro del mismo se encuentra implícito tanto la cantidad de guardias, como así también las horas de servicio, **con el aditamento de que es el factor principal de determinación del monto demandado.**

De esta forma llegamos a la conclusión de que la base adecuada para proceder al prorrateo es el costo laboral de los servicios.

A continuación, en la **tabla 17** analizaremos el reporte que emite la regional que detalla los costos de juicios y que se confecciona con periodicidad mensual y que será utilizado como materia prima para ser el prorrateo en cada uno de los servicios:

Tabla 17<sup>6</sup>: Reporte resumen de costo de juicios

Mes Reclamo	Emisor de la demanda	Monto Histórico Reclamo	Prevision	Monto Prevision	CC	Motivo del Reclamo	SITUACION	Mes Finalización del Reclamo	Monto Actualizado	Costas + Otros	TOTAL	AJUSTE
ene-17	FERREIRA CRISTIAN	134.152,23	SI	134.152,23	4441	Despido sin causa	EN GESTION				-	
may-17	LOPEZ EDGARDO	63.608,38	SI	50.000,00	4441	Despido directo	EN GESTION				-	
jun-17	LUPITO GERMAN	562.165,56	SI	400.000,00	4448	horas extras	EN GESTION				-	
jun-17	PEREZ ROBERTO	107.091,07	SI	107.091,07	4445	Indemnizacion por fallecimiento	CERRADO	dic-18	128.509,28	12.569,00	<b>141.078,28</b>	- 33.987,21
jul-17	GIMENEZ NAHUEL	54.916,92	NO	-	4431	Despido indirecto	EN GESTION				-	
sep-17	ROMAN CRISTIAN	173.668,87	SI	173.668,87	4433	Diferencia salarial	CERRADO	abr-19	121.568,21	12.222,00	<b>133.790,21</b>	39.878,66
nov-17	FARIAS ROBERTO	222.430,46	NO	222.430,46	4461	Diferencia salarial	EN GESTION				-	
ene-18	FORMICA LUCIANO	105.362,49	NO	105.362,49	4448	Diferencia salarial	EN GESTION				-	
ene-18	MACHETE RUBEN	1.116.880,00	NO	-	4441	Despido Indirecto	CERRADO	mar-19	1.340.256	100.589,00	<b>1.440.845,00</b>	- 1.440.845,00
may-18	JUOSKI JUAN	1.168.903,00	SI	1.168.903,00	4432	Despido Indirecto	EN GESTION				-	
jun-18	SALAZAR MIGUEL	632.042,00	SI	500.000,00	4432	Despido Con Causa	EN GESTION				-	
ago-18	ALDERETE GONZALO	463.641,10	SI	250.000,00	4433	Despido Indirecto	EN GESTION				-	
nov-18	ALVAREZ MARCELO	255.046,00	NO	-	4444	Despido Con Causa	CERRADO	abr-19	165.779,90	9.869,00	<b>175.648,90</b>	- 175.648,90
dic-18	MARTINEZ GONZALO	143.781,98	SI	143.781,98	4464	Despido Indirecto	EN GESTION				-	
ene-19	BARRIOS HORACIO	440.339,40	NO	-	4445	Abandono	EN GESTION				-	
ene-19	MILITELO ROMAN	466.180,00	SI	466.180,00	4445	Despido Con Causa	EN GESTION				-	
feb-19	CHAVEZ WALTER	96.511,00	SI	60.000,00	4445	Despido Indirecto	CERRADO	abr-19	115.813,20	8.520,00	<b>124.333,20</b>	- 64.333,20
mar-19	BLANDI NICOLAS	421.583,83	SI	350.000,00	4461	Despido Con Causa	EN GESTION				-	
mar-19	ROA JONATHAN	130.720,00	SI	100.000,00	4463	Despido Indirecto	EN GESTION				-	
abr-19	SILS NESTOR	220.530,24	SI	220.530,24	4466	Horas extras	EN GESTION				-	
abr-19	AGILERI MATIAS	565.264,74	SI	565.264,74	4464	Despido Con Causa	EN GESTION				-	

Fuente: Reporte emitido por la compañía mensualmente.

<sup>6</sup> Los nombres e importes expuestos fueron modificados para no exponer información real y privada de personas.-

En la primera columna, vemos que figura el mes en que la empresa recibe el reclamo. Se registra quien es el emisor de la demanda y el importe que reclama. Es en ese momento, se decide según los elementos legales con los que se cuenta, si se cumplen las condiciones necesarias para constituir la previsión o no y por cuanto hay que registrarla.

Si la respuesta al interrogante anterior es positiva, se constituye la previsión en ese ejercicio y se registra un resultado negativo por el monto provisionado.

Si nos remontamos al extracto del reporte en la **tabla 17**, podemos ver que en abril de 2019 se registraron dos reclamos y ambos fueron provisionados.

De esta forma, hay dos resultados negativos que surgen de la demanda iniciada por Sils Néstor por \$220.534,24 y provisionada por el mismo importe, y en segundo lugar se encuentra la demanda de Agileri Matias por \$565.264,74 y provisionada por el mismo importe. A modo ilustrativo, mostraremos contablemente como se debe registrar.

18/04/2019	Demanda Judicial	220.530,24	
	a Previsión por Juicios		220.530,24
18/04/2019	Demanda Judicial	565.264,74	
	a Previsión por Juicios		565.264,74

Fundamental además es **identificar de manera precisa a que Centro de Costo** se deben imputar los resultados negativos antes descriptos.

Por otro lado, en la segunda parte del reporte se visualiza el estado de cada uno de los juicios (en gestión o cerrados). Generalmente cuando se dicta sentencia, la misma es por un monto diferente al reclamado inicialmente, ya sea por las costas y gastos administrativos, como por la actualización del monto del reclamo. Es entonces por esta razón que cuando se cierra un juicio por lo general surge una diferencia, que puede ser positiva o negativa, lo cual implica un nuevo asiento registrando este ajuste y por ende un nuevo resultado.

En la tabla 17, vemos en la última columna con verde los ajustes que hay que realizar como resultado positivo, y con rojo lo que hay que registrar como resultado negativo.

Por lo tanto y situándonos nuevamente a modo ejemplificativo en el mes de abril 2019 vemos que en ese ejercicio se cerraron 3 juicios y en todos hay resultados a registrar:

- Román Cristian: Resultado Positivo por \$39.878,66
- Alvarez Marcelo: Resultado Negativo por: \$175.648,90
- Chavez Walter: Resultado Negativo por \$64.333,20

En conclusión, podemos decir que aquí todos los meses debemos analizar del reporte que surge de la tabla 17 dos tipos de resultados, el primero nace de la registración de las provisiones por juicios, y en segundo lugar, el resultado que surge de los ajustes de las anteriores (producidos cuando se revierten las provisiones por juicios por el cierre/finalización de ellos).

Identificados los resultados del período imputados en la línea de juicios, debemos proceder a realizar el prorrateo correspondiente. Tal como lo vimos y argumentamos en las páginas anteriores, adoptaremos como criterio para realizar el prorrateo el costo laboral. **Es decir, los resultados relacionados con los juicios imputados a cada Centro de Costo se prorratearán a cada uno de los servicios tomando como base su Costo Laboral.**

Recurriremos al mismo procedimiento utilizado para realizar el prorrateo del costo de Enfermedades y Accidentes prolongados.

Pasando en limpio, los resultados que debemos prorratear y que extraemos del reporte expuesto en la tabla 17 son los siguientes:

**Tabla 18: Resultados de abril 2019 de Juicios**

PERIODO	DEMANDA	CC	IMPORTE	TIPO RESULTADO	RDO POSITIVO O NEGATIVO
abr-19	SILS NESTOR	4466	-220.530	CONSTITUCION DE PREVISIÓN	NEGATIVO
abr-19	AGILERI MATIAS	4464	-565.265	CONSTITUCION DE PREVISIÓN	NEGATIVO
abr-19	ROMAN CRISTIAN	4433	39.879	AJUSTE	POSITIVO
abr-19	ALVAREZ MARCELO	4444	-175.649	AJUSTE	NEGATIVO
abr-19	CHAVEZ WALTER	4445	-64.333	AJUSTE	NEGATIVO

*Fuente: Cuadro de elaboración propia con los datos del presente trabajo.*

A continuación, en la tabla 19 procederemos a realizar el prorrateo:

**Tabla 19: Prorrateo costo de Juicios**

CC	Código de servicio	Servicio	Costo Laboral	% Costo Laboral	JUICIOS	COSTO DE JUICIOS PRORRATEADO
4433	10008600053501	A	417.255	83%		33.101
4433	10008600093501	PD	25.698	5%		2.039
4433	10008610363201	B	56.108	11%		4.451
4433	10008610363301	C	3.636	1%		288
<b>Total 4433</b>			<b>502.698</b>	<b>100%</b>	<b>39.879</b>	<b>39.879</b>
4444	10009000032001	RQ	659.859	47%		- 82.643
4444	10009000282801	W	506.896	36%		- 63.486
4444	10009000287101	WW	235.698	17%		- 29.520
<b>Total 4444</b>			<b>1.402.453</b>	<b>100%</b>	<b>- 175.649</b>	<b>- 175.649</b>
4445	10009000291401	PO	335.369	23%		- 15.089
4445	10011000291401	IU	589.654	41%		- 26.530
4445	10009010442401	UY	358.963	25%		- 16.150
4445	10009010463801	YY	145.896	10%		- 6.564
<b>Total 4445</b>			<b>1.429.882</b>	<b>100%</b>	<b>- 64.333</b>	<b>- 64.333</b>
4464	10009010519501	TT	1.058.963	70%		- 394.865
4464	10009310573701	FT	456.986	30%		- 170.400
<b>Total 4464</b>			<b>1.515.949</b>	<b>100%</b>	<b>- 565.265</b>	<b>- 565.265</b>
4466	10009310573901	HJ	32.569	9%		- 20.868
4466	10009310574001	JJ	87.896	26%		- 56.317
4466	10010000028802	OI	96.863	28%		- 62.062
4466	10014910564601	EJ	78.965	23%		- 50.595
4466	10014910567001	PX	47.896	14%		- 30.688
<b>Total 4466</b>			<b>344.189</b>	<b>100%</b>	<b>- 220.530</b>	<b>- 220.530</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia con los datos del presente trabajo.

En resumen, primero lo que hicimos fue determinar cuál era el costo derivado de los juicios soportados por la compañía, ya sea por nuevas demandas o por las diferencias surgidas de las sentencias definitivas. Una vez que conocimos el resultado, definimos que hacer con él. Expusimos que los guardias, que son quienes inician los reclamos en la generalidad de los casos no corresponden a un servicio determinado, sino que son utilizados para cubrir los servicios que corresponden a un determinado CC, y de esta forma el resultado proveniente de juicios debe pertenecer en primera instancia a un CC. Luego si, lo que se hizo fue distribuir el costo de juicios de cada CC a todos los servicios que lo constituyen considerando como base de Prorrateo el costo laboral, ya que este último resulta ser el más representativo de todos los conductores de costos.

## 5.4 Acuerdos e Indemnizaciones

La naturaleza de los acuerdos e indemnizaciones es muy similar a la desarrollada en el punto 5.3 juicios del presente trabajo. Si bien conceptualmente la composición es diferente y cuenta con otras características, los acuerdos y las indemnizaciones al igual que los juicios nacen de la terminación de la relación laboral de los guardias con la empresa, o bien, de principios de litigio.

Según la Real Academia Española un **acuerdo** es un “*Convenio entre dos o más partes*”. Si nos acercamos al tema en discusión llamamos Acuerdo al convenio que realiza la empresa – Securitas- y un empleado – en general un guardia- en donde deciden en forma conjunta y de común acuerdo, concluir la relación laboral. Cabe destacar que para que se produzca un acuerdo, y podamos llamarlo de tal forma, debe existir concomitantemente la voluntad de ambas partes de terminar la relación laboral.

Por otro lado, llamamos **Indemnización** a la compensación exigida por una de las partes por el perjuicio soportado.

Indemnización es **sinónimo de** compensación, pago, recompensa o retribución

Indemnización deriva del verbo indemnizar que proviene del latín compuesto por el prefijo *in-* que significa negación de una acción, la palabra *damnum* que significa daño y el sufijo *-izare* que significa “convertir en” por lo tanto la palabra se refiere a **la anulación del daño causado**.

Profundizando en el tema y acercando los conceptos desarrollados en este apartado al punto de vista legal, debemos resaltar que en la Ley de contrato de Trabajo N° 20.744, podemos encuadrar a los acuerdos y a las indemnizaciones dentro del Título XII, capítulo III, IV y V.

Cuando hablamos de acuerdos entre partes, lo que se realiza es la extinción del contrato de trabajo por voluntad concurrente de las partes según el **Art. 241** que reza lo siguiente: “*Las partes, por mutuo acuerdo, podrán extinguir el contrato de trabajo. El acto deberá formalizarse mediante escritura pública o ante la autoridad judicial o administrativa del trabajo. Será nulo y sin valor el acto que se celebre sin la presencia personal del trabajador y los requisitos consignados precedentemente. Se considerará igualmente que la relación laboral ha quedado extinguida por voluntad concurrente de las partes, si ello resultase del comportamiento concluyente y recíproco de las mismas, que traduzca inequívocamente el abandono de la relación*”.

La iniciativa de un acuerdo de partes puede surgir tanto del guardia como de la empresa, y puede ser debido a una gran variedad de razones. De esta forma, concluye la relación

laboral que existe entre un trabajador y la empresa a cambio de una suma económica. En el ámbito de la gestión y los costos, para la empresa se traduce en un **resultado negativo que impacta de manera inmediata en el estado de resultado**.

En relación a las **indemnizaciones** las podemos encuadrar en los siguientes artículos:

- **“Art. 245.** —*Indemnización por antigüedad o despido: En los casos de despido dispuesto por el empleador sin justa causa, habiendo o no mediado preaviso, éste deberá abonar al trabajador una indemnización equivalente a UN (1) mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de TRES (3) meses, tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor.*

*Dicha base no podrá exceder el equivalente de TRES (3) veces el importe mensual de la suma que resulte del promedio de todas las remuneraciones previstas en el convenio colectivo de trabajo aplicable al trabajador, al momento del despido, por la jornada legal o convencional, excluida la antigüedad. Al MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL le corresponderá fijar y publicar el promedio resultante, juntamente con las escalas salariales de cada Convenio Colectivo de Trabajo.*

*Para aquellos trabajadores excluidos del convenio colectivo de trabajo el tope establecido en el párrafo anterior será el del convenio aplicable al establecimiento donde preste servicios o al convenio más favorable, en el caso de que hubiera más de uno.*

*Para aquellos trabajadores remunerados a comisión o con remuneraciones variables, será de aplicación el convenio al que pertenezcan o aquel que se aplique en la empresa o establecimiento donde preste servicios, si éste fuere más favorable.*

*El importe de esta indemnización en ningún caso podrá ser inferior a UN (1) mes de sueldo calculado sobre la base del sistema establecido en el primer párrafo”.*

- **“Art. 247.** — *De la extinción del contrato de trabajo por fuerza mayor o por falta o disminución de trabajo*

*En los casos en que el despido fuese dispuesto por causa de fuerza mayor o por falta o disminución de trabajo no imputable al empleador fehacientemente justificada, el trabajador tendrá derecho a percibir una indemnización equivalente a la mitad de la prevista en el artículo 245 de esta ley.*

*En tales casos el despido deberá comenzar por el personal menos antiguo dentro de cada especialidad.*

*Respecto del personal ingresado en un mismo semestre, deberá comenzarse por el que tuviere menos cargas de familia, aunque con ello se alterará el orden de antigüedad.”*

Tal como lo marcamos con los acuerdos, en el área de la gestión y de los costos, **las indemnizaciones representan para la empresa un resultado negativo.**

Luego de haber desarrollado los conceptos que se incluyen en la línea del estado de resultado que estamos analizando, debemos profundizar en cuál será el tratamiento que deberá dispensarse ante tales variaciones patrimoniales.

Comenzaremos exponiendo el reporte que se confecciona de manera mensual que resume los acuerdos e indemnizaciones devengadas en el ejercicio en la tabla 20.

**Tabla 20:** Reporte resumen de Acuerdos e Indemnizaciones

Mes	GUARDIA	Acuerdo/Indemnización	CC	Importe	Tipificación Legal (lct)	Antigüedad en años	OBSERVACION
abr-19	PISCULICHI GERMAN	Acuerdo entre partes	4432	65.600,00	Art 241	2	
abr-19	ESCOBAR RAMON	Acuerdo entre partes	4434	59.800,00	Art 241	3	
abr-19	DOMINGUEZ CECILIO	Indemnización	4444	120.589,25	Art 245	3	
abr-19	QUINTEROS CARLOS	Acuerdo entre partes	4461	100.000,00	Art 241	10	
abr-19	CAMPAÑA RAUL	Indemnización	4463	253.698,25	Art 247	12	

*Fuente: Reporte emitido por Securitas.*

Tal como lo vemos, es un reporte que no presta complejidad alguna. Se puede individualizar el periodo de imputación del resultado, el guardia (partícipe necesario de un acuerdo o beneficiario de la indemnización), el Centro de Costo al cual se imputa el resultado, el importe y la tipificación legal de cada operación, así como la antigüedad del guardia (Dato clave de referencia para evaluar la operación).

Una vez determinado el resultado de cada período, se debe establecer la clasificación del mismo: ¿es un costo directo a los servicios? O ¿es un costo directo a los CC? ¿es un costo variable?

En primer lugar, debemos hacer mención nuevamente a la cadena que se repite con los juicios en relación al nivel de actividad: **si se incrementa el nivel de actividad, se incrementa la cantidad de guardias, y a su vez, estadísticamente aumenta el nivel de contingencia y con ello el nivel de costo por acuerdos e indemnizaciones. Por ello, podemos determinar que es un costo variable.**

La respuesta a estos interrogantes está desarrollada ampliamente en el apartado de 5.3 Juicios en todos sus términos. Si bien conceptualmente un resultado de un juicio, como el de un acuerdo entre partes, como una indemnización son diferentes entre sí, su naturaleza es muy similar. El resultado surge a posteriori de una terminación laboral entre la empresa y el guardia. El resultado en todos los casos está estrechamente vinculado con el costo laboral de los guardias, como así también de la antigüedad de los mismos.

Además de lo expuesto en el párrafo anterior debemos recalcar que – tal como lo hemos expuesto a lo largo de este trabajo- debemos considerar a los guardias como un recurso general de cada CC y su asignación a cada servicio se debe pura y específicamente a cuestiones de eficiencia y eficacia a fin de evitar la ociosidad y la búsqueda de la optimización de los recursos. De esta forma, lo que queremos expresar es que los guardias en la generalidad de los casos pertenecen y se identifican con un CC y no con un servicio.

**Lo expuesto anteriormente determina que el costo que generen los acuerdos e indemnizaciones no pueden ser identificados con cada servicio, sino que es apropiado por cada CC.** Esto implica que luego debe ser prorrateado a cada uno de los servicios utilizando la base de prorrateo más adecuada.

Al hablar de la Base de Prorrateo, nuevamente nos hacemos eco de lo expuesto en el punto 5.4. La base de prorrateo más adecuada es el Costo Laboral que deriva de los guardias.

A modo simplemente de reforzar lo descrito, podemos subrayar que el artículo 245 de la Ley de Contrato de Trabajo determina que el quantum de una indemnización depende como factor principal del **sueldo de un empleado** (se toma de base para el cálculo) en relación de dependencia. El sueldo es el factor principal del costo laboral y su punto de partida para el cálculo.

Respecto a los acuerdos entre partes, siempre la variable clave de la negociación es el sueldo que la empresa le paga al guardia.

De esta forma, podemos concluir que una vez determinado el costo mensual de Acuerdos e Indemnizaciones asignado a cada Centro de costo, debe realizarse un prorrateo para asignar dicho resultado a cada uno de los servicios, tomando base de prorrateo el costo laboral de los mismos.

A continuación, en la tabla 21 procederemos a realizar el prorrateo:

Tabla 21: Prorratio del costo de Acuerdos e Indemnizaciones

CC	Codigo de servicio	Servicio	Costo Laboral	% Costo Laboral	Acuerdos e indemnizaciones	COSTO DE JUICIOS PRORRATEADO
4432	10008120053501	MM	325.698	21%		- 13.505
4432	10008605093501	KO	589.635	37%		- 24.450
4432	10008770363201	PÑ	666.696	42%		- 27.645
<b>Total 4432</b>			<b>1.582.029</b>	<b>100%</b>	- <b>65.600</b>	- <b>65.600</b>
4434	10009000037801	EP	785.696	54%		- 32.024
4434	10009020882801	PB	555.569	38%		- 22.644
4434	10007889287101	NX	125.896	9%		- 5.131
<b>Total 4434</b>			<b>1.467.161</b>	<b>100%</b>	- <b>59.800</b>	- <b>59.800</b>
4444	10009000297401	UI	412.222	14%		- 17.221
4444	10011000111401	LK	1.025.698	36%		- 42.849
4444	10078010442401	GF	789.658	27%		- 32.989
4444	10009890463801	YI	658.997	23%		- 27.530
<b>Total 4444</b>			<b>2.886.575</b>	<b>100%</b>	- <b>120.589</b>	- <b>120.589</b>
4461	10009010666501	EW	1.258.963	56%		- 55.988
4461	10009314569701	EM	989.658	44%		- 44.012
<b>Total 4461</b>			<b>2.248.621</b>	<b>100%</b>	- <b>100.000</b>	- <b>100.000</b>
4463	10009310550901	ZP	32.569	9%		- 24.006
4463	10009311114001	PC	87.896	26%		- 64.787
4463	10010783028802	CC	96.863	28%		- 71.397
4463	10014962764601	RB	78.965	23%		- 58.204
4463	10014759067001	CU	47.896	14%		- 35.304
<b>Total 4463</b>			<b>344.189</b>	<b>100%</b>	- <b>253.698</b>	- <b>253.698</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia en función del presente trabajo

De esta forma, concluimos el proceso: un costo que corresponde a cada CC logramos asignarlo a cada servicio.

### 5.5 El costo de Juicios, Acuerdos e Indemnizaciones: Costo directo de los CC.

Como hemos expuesto anteriormente hay un punto de unión entre el costo que generan los juicios, los acuerdos y las indemnizaciones: todos derivan de la terminación del vínculo laboral entre la empresa y el guardia. En la compañía se denominan “**costo de terminaciones o costo de salida**”.

Es por ello que en el presente apartado lo trataremos como un costo unificado, a pesar de que las características intrínsecas sean diferentes.

La idea del presente apartado es expresar los fundamentos del por qué el costo de las terminaciones es directo a los CC y no a los servicios.

A continuación, expondremos los fundamentos:

- ✓ En primer lugar, imaginemos el caso de un guardia que desempeña funciones en el servicio “A” de manera regular, y por decisión estratégica se decide que comience a trabajar en el servicio “B”. Supongamos que antes de finalizar el mes surge - a razón de este guardia- un costo de terminación. Si quisiéramos imputarlo al servicio, estaríamos imputando al servicio “B” un costo que solo utilizó durante una pequeña porción del año, mientras tanto dejaríamos inmune a otros servicios que hubieren hecho uso de dicho recurso. De esta forma estaríamos siendo injustos con el servicio “B” en cuanto a la asignación del costo y a su medición en la rentabilidad final.
- ✓ En segundo lugar, supongamos además de lo expuesto en el punto anterior, que al servicio que le imputamos todo este costo de terminación corresponde a un servicio que es pequeño pero muy rentable. Si castigamos a este servicio es probable que desdibujemos la rentabilidad del servicio (No solo la mensual, sino que probablemente la medición anual) y tomemos decisiones desacertadas sobre el mismo. De esta forma, estaríamos teniendo una visión errónea de este servicio, porque no conoceríamos su verdadera rentabilidad.
- ✓ En tercer lugar, y como principal argumento debemos destacar que los guardias son recursos que pertenecen a cada CC. Cada CC está compuesto por una serie de servicios que reúnen unánimes características que fundamentan su agrupación. De esta forma, los guardias son el principal recurso que utiliza la empresa para realizar la prestación de sus servicios. La disposición de los mismos en cada servicio responde a un tema de eficacia y eficiencia, lo cual implica que los mismos no pertenecen a un servicio determinado (excepto contadas excepciones en donde el cliente paga por dicha exclusividad), sino que cubrirán en forma tal que los servicios que compongan un CC tengan como resultado el menor grado de ociosidad e improductividad alcanzable.

## 5.6 Deudores Incobrables

La mayoría de las empresas poseen en su patrimonio créditos por ventas. Para desarrollar este punto, comenzaremos explicando que son los créditos por ventas y los deudores incobrables.

Los créditos por ventas son derechos a cobrar una suma de dinero que poseen las empresas, derivados de la venta de bienes o la prestación de servicios realizados a clientes y derivados del giro normal de los negocios.

Esos créditos según su situación respecto a la cobranza por lo general van adoptando distintos estados que generalmente se clasifican en morosos, en gestión, en gestión judicial e incobrables.

La clasificación expuesta en el párrafo anterior es simplemente a título ejemplificativa, así como también es importante destacar que el cambio de un estado a otro varía según el criterio que adopte cada una de las empresas.

Para el caso y la compañía en estudio – definido por la naturaleza del negocio- el criterio adoptado es que todas aquellas facturas que tengan un periodo transcurrido superior a 180 días de su vencimiento pasan a ser créditos incobrables y por ende **se realiza en consecuencia la previsión contable correspondiente y por ende se devenga un resultado negativo. Dicho criterio es un lineamiento de la compañía a nivel mundial. De esta forma, la corporación busca que su cartera de créditos se encuentre sana financieramente.**

Un detalle no menor es que el conteo de los días comienza a ser considerado desde la fecha de vencimiento de las facturas y no desde su fecha de emisión. Esto es relevante debido a que los plazos de pagos pactados con los clientes varían en todos sus casos y se plasman en las condiciones estipuladas en los contratos.

Derivado de lo expuesto anteriormente entonces tenemos que decir que todas aquellas facturas que no son cobradas transcurridos los 180 días de su vencimiento se convierten en **un resultado negativo y por ende disminuyen la rentabilidad del servicio.**

Las razones por las cuales los clientes pueden no pagar una factura son variadas y pueden ir desde dificultades financieras, descontento con la prestación u otras razones. Para el caso, analizándolo en términos de gestión y costos, si la factura ingresa en el incobrable se convierte en un costo y por ende disminuye la rentabilidad del servicio.

Profundizando en el tema, la empresa realiza la prestación de un servicio particular para el Cliente H, que para el caso le llamaremos Servicio HHH. Por dicha prestación recibe como contraprestación una suma de dinero. Para poder materializar el cobro de dicha contraprestación, el paso necesario es la emisión de una factura que la identificaremos con el número 0001-00000001, que se convierte inmediatamente en un crédito por venta. Si pasado 180 días del vencimiento de esta factura, Securitas no puede cobrar dicho crédito por ventas, se transforma en un Deudor incobrable. De esta forma, se devenga un resultado

negativo derivado del servicio HHH e imputable a este último por su imposibilidad de ser cobrado.

Por lo expuesto, podemos determinar sin dudas que estos créditos incobrables son **costos directos a los servicios**, ya que se puede relacionar en forma inequívoca cada factura con su respectivo servicio. Además, debemos clasificar a los deudores incobrables como **un costo variable de los servicios**, ya que a medida que aumenta el nivel de actividad (aumentan las horas de prestación), aumenta el nivel de facturación y con ello, aumenta la posibilidad de que, por diversas razones, normalmente ajenas a la empresa, se incremente el costo por incobrables.

De esta forma podemos relacionar de manera simple este resultado negativo con cada uno de los servicios. A continuación, daremos un ejemplo simple de cómo se realiza el cómputo y proceso completo de evaluación y análisis.

En este caso utilizaremos un reporte de cuentas a cobrar como información primaria.

**TABLA 22: Reporte de cuentas a cobrar**

Reporte de Cuentas a Cobrar											
Nº Cliente	Nombre de Cliente	Nº Servicio	Nombre de Servicio	CC	Tipo doc	Pto venta	Nº Factura	Importe Final	Fecha de Factura	Fecha de Vencimiento	Fecha Cierre MES
102260	Cliente A	1.00E+10	Servicio 123	4431	FA	4	148965	44.327	31-05-19	20-06-19	31-12-20
103696	Cliente B	1.00E+10	Servicio 489	4443	FA	4	132555	12.358	31-12-18	31-01-19	31-12-20
110596	Cliente J	1,1E+10	Servicio 896	4453	FA	3	156989	15.963	30-06-19	15-07-20	31-12-20
114569	Cliente ER	1,1E+10	Servicio 741	4451	FA	3	160001	25.693	20-05-20	10-06-20	31-12-20
112695	Cliente I	1,1E+10	Servicio 888	4463	FA	4	161753	8.925	31-08-20	30-09-20	31-12-20
161156	Cliente R	1,6E+10	Servicio 987	4451	FA	4	158963	32.586	20-07-20	20-07-20	31-12-20
118162	Cliente U	1,2E+10	Servicio 896	4442	FA	4	165869	111.123	30-09-20	30-09-20	31-12-20
155454	Cliente Z	1,6E+10	Servicio 157	4464	FA	4	168563	95.632	15-10-20	20-10-20	31-12-20
154038	Cliente P	1,5E+10	Servicio 098	4463	FA	3	169896	1034	20-10-20	31-10-20	31-12-20
180848	Cliente K	1,8E+10	Servicio 011	4455	FA	3	170586	5.632	30-10-20	30-10-20	31-12-20

Fuente: Reporte emitido por el Sistema de Gestión de Securitas.

De esta forma observamos el detalle de cada una de las facturas impagas.

A continuación, se debe determinar al cierre de cada mes (en este caso el 31/12/2020, periodo dic-12) que factura debe ingresar a la previsión por incobrable o no. De esta forma,

mecanizando solo 3 columnas al final podemos obtener que debe ser previsionado y que no y que facturas constituyen la previsión.

Veamos a continuación en la tabla 23:

**Tabla 23: REPORTE DE CREDITOS INCOBRABLES**

Nombre de Cliente	Nº Servicio	Nombre de Servicio	Nº Factura	Importe Final	Fecha de Factura	Fecha de Vencimiento	Fecha Cierre	Días Transcurridos desde el vencimiento	Ingresar a la prevision	En saldo de Previsión
Cliente A	1.00E+10	Servicio 123	148965	44.327	31-05-19	20-06-19	31-12-20	560	-	SI
Cliente B	1.00E+10	Servicio 489	132555	12.358	31-12-18	31-01-19	31-12-20	700	-	SI
Cliente J	1.00E+10	Servicio 896	156989	15.963	30-06-19	15-07-20	31-12-20	169	-	NO
Cliente ER	1.00E+10	Servicio 741	160001	25.693	20-05-20	10-06-20	31-12-20	204	SI	SI
Cliente I	1.00E+10	Servicio 888	161753	8.925	31-08-20	30-09-20	31-12-20	92	-	NO
Cliente R	2.00E+10	Servicio 987	158963	32.586	20-07-20	20-07-20	31-12-20	164	-	NO
Cliente U	1.00E+10	Servicio 896	165869	111.123	30-09-20	30-09-20	31-12-20	92	-	NO
Cliente Z	2.00E+10	Servicio 157	168563	95.632	15-10-20	20-10-20	31-12-20	72	-	NO
Cliente P	2.00E+10	Servicio 098	169896	10	20-10-20	31-10-20	31-12-20	61	-	NO
Cliente K	2.00E+10	Servicio 011	170586	5.632	30-10-20	30-10-20	31-12-20	62	-	NO

*Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando los datos del presente trabajo*

De esta forma podemos identificar que todas aquellas facturas que se encuentran impagas y que su plazo de vencimiento es igual o mayor a 180 días debe ingresar/permanecer en la previsión por deudores incobrables.

De esta forma, podemos sacar en conclusión que las facturas correspondientes a los siguientes servicios Servicio 123, Servicio 489 y Servicio 741 se encuentran dentro de la previsión por deudores incobrables al cierre del periodo de diciembre 2020.

Vamos a detenernos un momento para discutir un poco la naturaleza de los deudores incobrables. Las cuentas a cobrar – tal como le hemos explicado en este apartado- al momento de constituirse son un Activo para la compañía. Cuando el cliente no cancela su deuda estas cuentas van cambiando su estado y pasan a ser morosos, en gestión, etc. Sin embargo, en relación a su naturaleza siguen significando un activo para la compañía. La situación cambia cuando el deudor se convierte en incobrable y se constituye la previsión correspondiente. **Es en ese momento en el cual lo que era un activo pasa a ser un resultado negativo.**

Debemos desarrollar contablemente la situación para que se comprenda el detalle.

Al momento de transformar un crédito a incobrable es el momento en donde se constituye contablemente una previsión. Dicho de otra forma, aparece un resultado negativo y como contrapartida se realiza una Previsión, que regulariza el rubro de créditos por ventas. Lo vemos a continuación:

	DEBE	HABER
Quebranto por Incobrables	25.693	
a Previsión por Deudores incobrables		25.693

La cuenta “Prev. Por deudores incobrables” es una cuenta que regulariza los créditos por ventas. Ese asiento es el que genera un resultado negativo (Quebranto por Incobrables) que disminuye la rentabilidad del servicio. **Ese asiento es el que se realiza al momento en que la factura ingresa a la Previsión por incobrables.**

**Es importante destacar, que para el período Dic-20 se registra e impacta un resultado negativo derivado del servicio 741 e imputable a este último. Esto es porque en ese período se registra el quebranto contablemente**

Lo anteriormente expuesto implica que la previsión por incobrables es una cuenta que regulariza los créditos por ventas y que tendrá una composición que engloba todas aquellas facturas que luego de transcurridos 180 días desde su vencimiento no fueron abonadas por los clientes. **No obstante, el resultado negativo se generará en el período en el que la factura ingresa en la previsión.**

El asiento expuesto en el cuadro 22, es el que se realiza con la Factura N° 160001, lo cual representa un resultado negativo para el servicio 741.

De esta forma es fácil determinar que la **rentabilidad del servicio va a disminuir ya que significa un costo directo del servicio.**

De todas maneras, si en el futuro el cliente decide cancelar su deuda, se produce el recupero de la previsión y por ende, la reversión de ese resultado negativo. **De esta forma lógicamente el servicio no aumentará su rentabilidad, sino que simplemente se anulará aquél costo que disminuía el rendimiento del servicio.** Si bien en definitiva el resultado es el mismo, es correcto recalcar que la rentabilidad del servicio no se incrementa, sino que simplemente vuelve al mismo nivel que tenía originalmente antes de la creación de la previsión por incobrable.

Para graficarlo lo haremos tomando la información expuesta en la tabla 22. Supongamos que el cliente A abona mediante transferencia bancaria la suma de \$44.327 para cancelar la factura N°148965.

Dicha factura se encontraba dentro de la previsión por incobrables. Cuando el cliente A realiza el pago de la misma, debemos reversar la cuenta regularizadora de activo para mostrar la realidad de los hechos.

Los asientos que se realizan son los siguientes:

Previsión por Deudores Incobrables	44.327	
a Recupero Incobrable		44.327
Caja y Bancos	44.327	
a Créditos por Ventas		44.327

En el primer asiento vemos la reversión de la cuenta regularizadora debitándose, y como contrapartida un resultado Positivo que refleja el recupero del quebranto por ese crédito que se consideraba incobrable.

El segundo asiento refleja como ingresa el dinero y como desaparece el crédito.

De esta forma, tal como lo dijimos anteriormente, **la rentabilidad del servicio vuelve a ser la misma que figuraba antes de aparecer el quebranto, es decir, el resultado positivo que se produce al revertir la previsión simplemente netea el resultado negativo que se generó al constituirla.** Todo esto ocurre en el período en el cual se produce la cobranza del crédito que se clasificaba como incobrable.

En síntesis, este tipo de costos podemos clasificarlo como un costo directo y variable de los servicios.

## 5.7 Uniformes

Cuando hablamos de uniformes estamos haciendo alusión al uso estandarizado de vestimenta que utilizan los guardias de la compañía al momento de prestar el servicio de seguridad en su objetivo/sitio.

El uso de uniforme es fundamental para la compañía, en primer lugar porque el mismo cumple una función de medida de seguridad, y en segundo lugar porque es el elemento distintivo de Securitas en relación con otras empresas de seguridad.

El Artículo 20 del CCT de seguridad Privada establece que los guardias se encuentran obligados al uso del uniforme al momento de prestar el servicio, como así también el empleador está obligado a proveer dicha ropa, como así también a renovar la misma según la normativa dependiendo de qué prenda.

El uniforme según este artículo consta de:

- 2 Camisas por año
- 2 pantalones por año
- Un saco de invierno de duración de 3 años
- Dos corbatas por año
- Una capa impermeable por puesto cada 3 años
- Un par de botas de goma

Lo expresado en el párrafo anterior determina que la compañía es quien se hace cargo de entregarles a los guardias el uniforme, por lo cual es un costo que la compañía debe afrontar siempre cuando inicia un servicio, como así también al momento de la renovación de los uniformes. Resulta ser un costo inevitable para la empresa.

De esta forma se puede deducir que es una línea de gastos importante para la empresa ya que todos los servicios deberán absorber este costo. Esto implica que es un costo importante para la compañía que ronda el 1.5% de la venta anual de la compañía en cuestión.

En la actualidad, en la compañía el único control que existe es la cadena de aprobaciones que debe cumplirse para la entrega de un juego de uniforme. Pero luego no se identifica de manera clara e inequívoca a quien se entrega el uniforme, y específicamente, que servicio se encuentra cubriendo ese guardia.

Por lo tanto, podemos decir que no se realiza un control de gestión físico de los uniformes, ni tampoco un control de gestión del costo respectivo.

Es así que, de esta forma un costo que claramente tiene la naturaleza de directo de cada servicio, termina de alguna forma convirtiéndose en indirecto por la falta de control administrativo. El único acumulador de costos hasta el momento es el CC que se aclara en el requerimiento de uniformes. No obstante, cada CC abarca una serie de servicios que son muy diferentes unos con los otros, y por ende, hay servicios que pueden llegar a tener 10 guardias como otros pueden tener solo 1 guardia.

Por lo expresado en el párrafo anterior, la única forma de asignar el costo es prorrateándolo, y de esta forma, los servicios más pequeños seguramente deben soportar un costo superior al que en realidad deberían absorber.

Para paliar este inconveniente, **a partir de este trabajo lo que se propone es un control exhaustivo de este costo. Se implementó un registro a través de una planilla de excel**

**que implica en términos físicos que prenda se entrega a cada guardia, cuando y a qué servicio debe imputarse.**

Una vez obtenido los datos y registros específicos de cada entrega, el siguiente paso es transformar dicha información a términos monetarios para poder de esa forma imputar a cada servicio la porción de costo que le corresponde.

**Es así como de esta manera, en forma inequívoca se podrá imputar a cada servicio el costo derivado de los uniformes, sin subvaluar ni sobrevaluar el mismo.**

La gestión del uniforme es una tarea importante, la cual sin un control específico es imposible de llevar adelante por quienes son responsables de entregar/renovar los uniformes. De esta forma lo que busca es evitar que se duplique la entrega de uniformes y además que se respeten los plazos establecidos en el CCT para la renovación de los mismos.

A continuación, expondremos la primera planilla (TABLA 24) confeccionada a los fines de realizar el control físico de la entrega de uniformes.

Acto seguido expondremos la planilla (TABLA 25) que traduce en términos monetarios el costo de la entrega.

Por último, visualizaremos el costo de uniforme de cada servicio por mes (TABLA 26).



**TABLA 25: Reporte de control monetario de entrega de Uniformes**

Fecha Entrega	Periodo	Nº entrega	Legajo	Guardia	CC	Cod. Servicio	Servicio	"Q" Pantalón	PRECIO PANTALON	COSTO PANTALON	"Q" Camisa	PRECIO CAMISA	COSTO CAMISA	TOTAL COSTO POR ENTREGA
01-09-20	septiembre	521	5896	J.Lopez	4431	123155	a	2	\$ 500	\$ 1,000	2	\$ 356	\$ 712	\$ 5,085
08-09-20	septiembre	522	589	C.Perez	4432	1231553	b	2	\$ 500	\$ 1,000	2	\$ 356	\$ 712	\$ 5,936
11-11-20	noviembre	523	6666	M.Bills	4444	123151	c	1	\$ 550	\$ 550	1	\$ 380	\$ 380	\$ 4,437
12-03-20	marzo	524	2569	G.Reibel	4461	1315155	d	4	\$ 480	\$ 1,920	4	\$ 340	\$ 1,360	\$ 6,427
22-06-20	junio	525	7896	T.Titum	4463	123155	a	1	\$ 485	\$ 485	1	\$ 340	\$ 340	\$ 4,609
21-07-20	julio	526	5898	O.Gil	4443	123155	a	2	\$ 485	\$ 970	2	\$ 340	\$ 680	\$ 4,797
08-08-20	agosto	527	21	J.Quillar	4441	1231553	b	2	\$ 485	\$ 970	2	\$ 340	\$ 680	\$ 4,852
25-03-20	marzo	528	254	M.Noies	4434	1231553	b	2	\$ 480	\$ 960	2	\$ 340	\$ 680	\$ 4,787
05-01-20	enero	529	1123	H.Rojas	4464	1231553	b	1	\$ 450	\$ 450	1	\$ 329	\$ 329	\$ 3,833

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información del presente trabajo.

Como vemos, en la tabla 25 se observan todos los datos que vimos en la tabla 24 relacionados a la fecha, número y período de entrega, datos del guardia que recibe la entrega y el cc y servicio al que se imputa. Por otro lado, solo se ve la cantidad generalizada de prendas con su respectivo precio abonado y el costo que corresponde a cada entrega por tipo de prenda. En la última columna se visualiza el costo total por entrega, que no es otra cosa que la sumatoria de costos de todas las prendas entregadas.

En la tabla 25 también solo exponemos algunas prendas por una cuestión de simplificación de exposición.

Esta tabla, registra la totalidad de las entregas que realiza el área de logística de la región, pero con la particularidad de que ya solo figuran las cantidades genéricas de prendas multiplicadas por su precio (sin el detalle de los talles). Es decir, el reporte que figura en la tabla 25 se desprende del registro de la tabla 24 y se agregan los precios al momento de la entrega.

A posteriori, en la tabla 26 se visualiza el resumen de costo por servicio por mes relacionado a Uniformes.

**TABLA 26: Reporte de costo de uniformes por Servicio**

Nº Servicio	Servicio	enero	marzo	junio	julio	agosto	septiembre	noviembre	Total
123151	c							\$ 4,437	\$ 4,437
123155	a			\$ 4,609	\$ 4,797		\$ 5,085		\$ 14,491
1231553	b	\$ 3,833	\$ 4,787			\$ 4,852	\$ 5,936		\$ 19,408
1315155	d		\$ 6,427						\$ 6,427
<b>Total</b>		<b>\$ 3,833</b>	<b>\$ 11,214</b>	<b>\$ 4,609</b>	<b>\$ 4,797</b>	<b>\$ 4,852</b>	<b>\$ 11,021</b>	<b>\$ 4,437</b>	<b>\$ 44,763</b>

*Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información del presente trabajo.*

De esta forma, en la tabla 26 se visualiza el resumen de los registros administrativos de la entrega de uniformes. **Se imputa de esta forma el costo de uniforme por servicio y por mes.**

Por ejemplo, el servicio “A” recibió uniformes en el mes de Junio, Julio y Septiembre. En la tabla 26 podemos identificar el costo que se imputará a ese servicio en cada uno de los meses en los cuales se registró entregas de ropa.

Por otro lado, vemos cual será el costo total que figurará en el Estado de Resultados en la Línea Uniformes por mes para la región.

El control implementado se convierte en fundamental. No solo porque permite un análisis de costos precisos en esta línea del estado de resultados, sino que además permite la gestión y control de la entrega de uniformes. **Además de ello, a través del nuevo procedimiento, los costos derivados de los uniformes podrán ser asignados de esta forma de manera inequívoca y precisa a cada uno de los servicios, por lo cual podemos decir, que a partir de la implementación de este cambio administrativo el costo de uniformes se transforma en un costo directo por medición a los servicios. (anteriormente, dadas las condiciones, solo era un costo directo a los CC).**

De esta forma, permite el control de uniformes en los plazos establecidos, como así también conocer cuando fue la última vez que le entregué uniforme a un guardia específicamente, o bien, a un servicio en particular. Sumado a lo anterior, puede darse el caso que sea necesario entregar uniforme a un guardia antes del plazo establecido en el CCT, lo cual conlleva un análisis implícito, relacionado a evaluar si esta entrega anticipada se debe a un desgaste extraordinario del mismo relacionado con la prestación del servicio, o bien, por una negligencia del guardia. Si este último fuera el caso, podría acarrear medidas disciplinarias.

Todos estos controles detallados a lo largo de este acápite eran hasta hoy imposibles. Con la implementación de este control detallado, esta línea del estado de resultados se

encuentra mucho más controlada, como así también se realiza un control eficiente de gestión de entrega física del uniforme.

Por otro lado, si analizamos este costo en función del nivel de actividad podemos concluir de manera rápida que el mismo significa un **costo variable a los servicios**. Esto se explica de la siguiente manera: si aumenta nuestro nivel de actividad, es decir, se incrementa el nivel de horas de prestación de servicios, se requiere un plantel más amplio para cumplir tal fin. Al ampliar dicho plantel, es necesario contar con mayor cantidad de uniformes para ser aptos para la prestación de servicios; por ende, se incrementa el costo de uniformes.

Para ilustrar el caso, desarrollaremos un ejemplo simple: partimos de un CC que posee 10 servicios de 1000 horas cada uno, totalizando 10.000 horas. Los guardias normalmente según el régimen expuesto a lo largo del trabajo totalizan 48 hs semanales, lo cual se convierten en aproximadamente (dependiendo el mes) en 200 horas mensuales. De esta manera, podemos decir que cada servicio se encuentra compuesto de cinco guardias y el CC cuenta con 50 guardias. Ahora bien, supongamos que se produce la venta de un servicio de 4000 horas. Para ello, deberemos incorporar 20 guardias, a los cuales deberemos proveerles el uniforme para que puedan prestar servicio acorde a las normas legales vigentes. Es por ello que, vemos como al aumentar el nivel de actividad se incrementa el costo por uniformes.

En resumen, el costo derivado de los uniformes es **un costo directo y variable de los servicios**.

## 5.8 Costo de Vehículos

El costo de vehículos está relacionado con todos aquellos gastos vinculados al uso y utilización de vehículos para la prestación del servicio de seguridad correspondiente.

Generalmente los vehículos utilizados en los servicios son automóviles, motos y cuatriciclos. Todos ellos conllevan una serie de gastos que deben ser soportados por el servicio al cual se imputa.

A posteriori enunciaremos a modo ejemplificativo los costos de vehículos más comunes:

- **Amortización del Vehículo:** refiere al costo que deriva del uso de cada uno de los vehículos y que representa el desgaste natural de los mismos. Significa claramente la disminución paulatina de su valor. Este costo es de tipo no erogable.
- **Seguro:** refiere al servicio que contrata la compañía para cubrir los riesgos que estime conveniente. Cada cobertura dependerá del servicio solicitado por el cliente y los riesgos a los cuales está expuesto el vehículo según el tipo de prestación que deba realizar.

- **Patente:** son aquellas obligaciones fiscales y/o tributos que derivan del uso de los vehículos, ya sea aquellos gastos de patentamiento inicial, como así también aquellas obligaciones fiscales que se van devengando con el tiempo.
- **Combustible:** es el costo que deriva de la adquisición y consumo de la nafta, gasoil o gas que necesitan los vehículos para poder funcionar. Generalmente es el costo más importante de la línea de costo de vehículo.
- **Gastos de Mantenimiento:** refiere a todas aquellas erogaciones que se ejecutan para poder tener el vehículo en condiciones de ser utilizado en forma cotidiana. Ejemplos de esto serían: cambio de aceite, cambio de filtros, cambio de cubiertas, y todo tipo de reparaciones.
- **Alquiler de vehículos:** este es un costo alternativo que surge cuando se decide utilizar para la cobertura de un servicio un vehículo que no pertenece a la compañía y por ende debe abonarse el canon correspondiente a su alquiler. Cabe destacar que, si existe este costo en un servicio, quiere decir que no aplicará la amortización del vehículo.
- **Gastos de ploteo y publicidad:** refiere a las erogaciones que la empresa incurre para “preparar” el auto en forma tal que además de cumplir su función primaria en el servicio, permita ser utilizado para publicitar la empresa y sus servicios.
- **Otros costos de Vehículos:** se incluyen aquí todos aquellos costos que no encuadran en ninguno de los ítems desarrollados precedentemente.

Es importante explicarle al lector que en la línea Costo de Vehículos se incluyen todos los costos explicados anteriormente que derivan de vehículos utilizados **para prestar servicios específicos en cada servicio**.

Por exclusión, no se incluyen aquí los costos originados en el uso de los vehículos utilizados por los supervisores y gerentes operativos ya que estos representan un costo indirecto de los servicios. Esto se fundamenta en que los supervisores y gerentes operativos cumplen la función de control en un número amplio de servicios, lo cual implica que no pueda apropiarse de manera precisa a los distintos servicios. De esta forma, estos costos se clasifican en indirectos y se imputan en la línea “Costo del Supervisor” y “Costo de Gerencia” en el estado de resultados.

Esta línea no deja de ser importante y debe ser controlada y recibir su seguimiento minucioso igual que las demás.

Antes de este análisis esta línea no recibía un control estricto, y por ende todos aquellos costos devengados y explicados anteriormente iban imputados a la línea de “Costo de Vehículos”, lo cual implicaba que era imposible determinar la proporción de costo que debía

imputarse a cada uno de los servicios que contaban con vehículo. De esta forma, un costo que debería ser directo a cada servicio, solamente podía ser reconocido a que CC debía imputarse. Es decir, por falencias administrativas no se podía adjudicar a cada servicio el costo correspondiente.

**Para el desarrollo de las presentes, se determinó necesario el desarrollo de un control y seguimiento más estricto de esta línea del estado de resultados para de esta manera poder imputarle a cada servicio la porción de costos que merece sin sobrevaluar ni subvaluar los mismos.**

Se impulsó para el control y seguimiento de estos costos una planilla de Excel que detalla y acumula todos los costos que se devengan en relación a los vehículos y que permite imputarle a cada servicio de manera precisa lo que corresponde a cada uno de ellos.

A continuación, en la tabla 27 mostraremos lo expuesto en el párrafo anterior.

**Tabla 27: Reporte control de vehículos**

Fecha Factura	Nº Factura	Proveedor	Periodo	importe	Detalle	Dominio	CC	Cod Servicio	Nombre Servicio
11/01/2020	0004-00000856	Tu taller SRL	ENE-20	\$450	Cambio de Filtros	BGY896	4431	2589652	SERVICIO J
14/03/2020	0001-00014589	JIFG SA	MAR-20	\$ 5.896	Cambio de cubiertas	JLR879	4442	1458956	SERVICIO N
01/04/2020	0002-00001115	JIFG SA	ABR-20	\$555	Cambio de aceite	RLK639	4443	1563589	SERVICIO O
26/05/2020	0001-01458965	JIFG SA	MAY-20	\$ 6.102	Cambio de Correa	GHJ456	4461	1258893	SERVICIO T
20/07/2020	0001-00014788	LUCAS CASTRO	JUL-20	2.589	Cambio de filtros y Aceite	HHH123	4462	2589653	SERVICIO M
09/08/2020	0002-25889855	Tu taller SRL	AGO-20	3.658	Cambio de cubiertas	POH567	4463	2589658	SERVICIO R

*Fuente: Cuadro de elaboración propia con información del presente trabajo.*

Como visualizamos en la tabla 27 se consignan datos particulares de las operaciones para que puedan ser identificadas en forma correcta, como la fecha de factura, Nº factura, detalle y el proveedor. Complementariamente se asignan todos los datos necesarios para poder imputar el costo, el mes, el importe, el dominio, el cc, el Nº de servicio y el nombre del servicio.

**De esta forma, los costos que se originan del uso de los vehículos y que se encuentran asignados a servicios específicos, podrán ser imputados a estos últimos en forma inequívoca.**

Con la implementación de un registro específico digital pudimos lograr que un costo que – en principio tenía la calidad solamente de directo a los CC – se convierta en directo e impacte de manera inequívoca y precisa en cada servicio, que es la forma en que debe impactar realmente.

El beneficio complementario, es que de manera colateral se produce un control y gestión de este gasto de manera detallada.

Por otro lado, el costo de vehículos se encuentra relacionado con el nivel de actividad, por lo cual podemos decir que **el costo de vehículos es un costo de tipo variable**. Hay servicios actuales que requieren de vehículos necesarios para la prestación normal. En ellos se realizan las llamadas rondas de control. En caso de que esos servicios se discontinúen, disminuiría el nivel de actividad y a su vez, disminuiría el costo de vehículos asociado a ellos. Visto de otra forma, si se vende un servicio en el cual es necesario el control a través de rondas en motos o vehículos, con ese incremento del nivel de actividad vendrán los costos de combustible, mantenimiento, seguros, etc.

En resumen, podemos clasificar al **costo de vehículos como directo y variable a los servicios**.

## 5.9 Costo de Obras

En pleno siglo XXI es imposible dejar de lado el avance tecnológico en el mundo en el que vivimos. Los servicios de seguridad no son ajenos a este avance.

Diferentes elementos de tecnología han permitido a Securitas poder salvar diversos problemas y mitigar ciertos riesgos que sufría a la hora de prestar sus servicios y de esta forma ofrecer una prestación de mayor calidad.

Las **soluciones de seguridad** implican una prestación de servicios que conjuga una serie de recursos materiales y humanos que brindan un servicio de seguridad íntegro y verdaderamente eficaz. Generalmente a la presencia física del guardia se le adiciona el uso de recursos de tecnología como por ejemplo barreras de seguridad, detectores de incendio, cámaras, dispositivos antipánico, etc.

**La línea del estado de resultado del costo de obra tiene su nacimiento entonces en la tecnología instalada en los servicios. Este es un costo que solamente afectará a las Soluciones de seguridad y no a la línea de negocios Static.**

En la generalidad de los casos, la tecnología se instala en los servicios bajo la modalidad de un **contrato de comodato**, lo cual significa que todos los equipos son Activos que siguen perteneciendo a Securitas.

De esta forma y con el correr del tiempo los equipos se van desgastando de manera natural lo cual sin duda alguna implica la disminución de valor de los mismos y por ende aparece la depreciación o más conocida como amortización de equipos.

**Este costo es de tipo no erogable.** Es decir, se devenga todos los meses pero no implica una salida de dinero de manera mensual.

Es el mismo costo que aparece contablemente. Los EECC por lo general cierran de manera anual y de esa forma se devenga la amortización de los Bienes de Uso de una empresa que aparecen detallados en el popularmente conocido como “Anexo IV”.

En nuestro análisis, los períodos de gestión considerados son mensuales y la **amortización de los equipos se computa por este mismo período.**

Respecto a las amortizaciones es dable decir que existen distintos sistemas para el cómputo de las mismas: lineal o constante, creciente, decreciente, por unidades producidas, etc. En nuestro caso de análisis, la compañía utiliza el **método de depreciación constante o lineal** que implica que el monto a computar es una cuota fija, es decir, todos los períodos el quantum amortizado es el mismo.

Otro de los elementos a considerar en estos casos es la vida útil de los equipos. Si bien la tecnología que se utiliza es diversa, por lo general los equipos poseen una vida útil 36 meses computada desde su instalación y puesta en uso.

Procederemos ahora a mostrar la forma de cálculo de amortización de los equipos:

Elementos del cálculo:

- **Valor del Equipo:** Costo de adquisición + gastos Necesarios de su puesta a punto
- **Vida Útil:** es el lapso de tiempo en donde el equipo es utilizable y por ende tiene valor.

Amortización del período: Valor del equipo / Vida útil<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> La vida útil debe ser coherente con el período que se toma para calcular la amortización, es decir, si la amortización calculada es mensual la vida útil debe ser expresada en meses

Como por ejemplo:

<b>Amortización del periodo</b>	=	<b>Valor del Equipo</b>	/	<b>Vida Útil</b>
1.107,11	=	39.856,00	/	36

Conceptualmente cuando clasificamos los costos depreciación de los equipos debemos decir –tal como señalamos anteriormente- que es un **costo de tipo no erogable, directo a los servicios y variable**.

Como dijimos anteriormente, es **no erogable** porque no implica una salida de dinero todos los meses.

Se dice que el **costo de obra es de tipo directo** ya que este proviene de la **depreciación de los equipos que puede ser imputado a cada uno de los servicios**. Para ello, al momento de realizar las obras que implican la instalación de tecnología se individualiza perfectamente donde y que equipos se instalarán.

Vale la aclaración que, cuando se realizan mejoras en la instalación de equipos el tratamiento es idéntico a lo explicado anteriormente.

Pasaremos a exponer en la tabla 28 un extracto detallado del reporte utilizado para el registro de las amortizaciones:

**Tabla 28: Reporte de Amortización de Equipos de Tecnología**

VU: MESES	MES ALTA	CC	CODIGO SERVICIO	DESCRIPCION SERVICIO	Valor de origen	Amort del Mes	Amort Acumulada	VR	VU transcurrida	vu restante	Nº OBRA
36	Ene-20	4431	123658	Servicio 1	459,000	12,750	89,250	369,750	7	29	O256
36	Feb-20	4443	258965	Servicio 2	897,000	24,917	149,500	672.399	6	30	O896
36	Mar-19	4455	215896	Servicio 3	546,372	15,177	258,009	113.594	17	19	O111
36	Sep-19	4452	111256	Servicio 4	1,238,965	34,416	791,561	933.937	23	13	O965
36	Jun-20	4441	145896	Servicio 5	1,984,530	55,126	110,252	123.803	2	34	O236

*Fuente: reporte emitido por el sistema de gestión de Securitas.*

Tal como vemos en este extracto del reporte figuran los datos básicos necesarios para poder imputar el costo de obra correspondiente a cada servicio de solución de seguridad.

Como podemos observar, en la tabla/reporte podemos visualizar la amortización que se imputa en cada uno de los servicios, como así también todos los datos referidos a las mismas.

La vida útil (VU) en meses es aquella que nos determina la cantidad de periodos que se imputará el costo al servicio. Es por ello que aparecen además la VU transcurrida y la VU restante. Cuando esta última llegue a cero quiere decir que este costo no erogable se extingue.

La fecha de alta de la tecnología nos permite identificar el momento en el cual este costo comienza a devengarse.

Podemos visualizar con color verde la amortización del mes. Tal como lo explicamos anteriormente, para el cálculo de la misma partimos del Valor de Origen de la tabla y lo dividimos por la Vida útil de los equipos. A posteriori podemos observar la amortización acumulada. Destacamos nuevamente que al ser una amortización a través del sistema lineal, es por el mismo importe todos los meses.

Se denota además el N° de obra que asigna Securitas para cada instalación de equipos y que se corresponde con los estándares de control de calidad y de gestión interna.

Por último, podemos distinguir los datos del servicio al cual se imputará el costo de obra. Distinguimos de esta forma el nombre del servicio, el código del mismo y el CC al que pertenece.

Por último, **decimos que este tipo de costo es de tipo variable porque se encuentra íntimamente relacionado con el nivel de actividad de las soluciones de seguridad.** Es decir, el costo existe siempre y cuando exista una solución de seguridad. En caso de que se produzca una baja de una solución de seguridad, automáticamente se producirá una amortización extraordinaria de los equipos y por ende desaparecerá dicho costo. O bien, en caso, de que se realice la venta de una solución de seguridad, se procederá a la instalación de equipos y con ello aparecerán las depreciaciones relacionadas a ellos, con lo cual se incrementará el costo de obra.

## 5.10 Impuestos

En el presente apartado nos referiremos a los impuestos. Todas las empresas deben tributar impuestos y la empresa en cuestión obviamente no es la excepción.

Comenzaremos por dar una simple definición de lo que son los impuestos.

- ✚ Los impuestos representan un tipo de tributo que consiste en obligaciones pecuniarias en favor del acreedor pecuniario (el Estado) regidas por el derecho público. Por lo general, los impuestos nacen por la potestad tributaria que posee el Estado. Es decir, los impuestos representan cargas obligatorias para las empresas y las personas que tienen como principal fin ser una fuente de financiamiento del Estado para afrontar sus responsabilidades.

Existe una diversidad de impuestos que pueden ser clasificados de infinidad de formas. No viene al caso la clasificación de los mismos, no obstante, es importante resaltar que en la Argentina la situación impositiva es sumamente compleja. Es el país con mayor carga

Tributaria de toda la región. Esto implica que existe un número extenso de impuestos, que gravan diferentes hechos imponibles y que poseen distintas características entre sí. De hecho, la carga tributaria varía de provincia en provincia y de ciudad en ciudad.

Dada la complejidad antes descripta la compañía cuenta con sus especialistas en el área tributaria, quienes son los encargados de estudiar cada uno de los regímenes de cada ciudad y en cada provincia y luego en forma mensual realizar la liquidación impositiva correspondiente.

Destacaremos que Securitas Argentina S.A. tiene registrada el 100 % de sus operaciones y tributa la totalidad de sus impuestos de manera correcta y completa. Si bien, esta aclaración parece algo innecesaria, es uno de los incumplimientos principales de muchas empresas de seguridad privada que crean un ambiente de competencia desleal.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, los impuestos representan solo un costo más que debemos analizar y determinar que tratamiento merecen. Lo evaluaremos sin entrar en lujo de detalles, poniendo como ejemplo lo que sucede en la provincia de Entre Ríos.

En la Provincia de Entre Ríos la empresa presta servicios en las Ciudades de Paraná, Gualeguaychú, Concordia, Concepción del Uruguay. Cada una de estas Ciudades por cuestiones geográficas, operativas y administrativas tienen su CC específico.

- Paraná: 4446
- Gualeguaychú: 4441
- Concordia: 4442
- Concepción del Uruguay: 4443

Hay impuestos que se tributan en todas las ciudades y otros específicamente en cada uno de los lugares. Tomemos como ejemplo la Ciudad de Concepción del Uruguay.

Los impuestos que debe tributar Securitas Argentina S.A. por prestar servicios en la Ciudad de Concepción del Uruguay son principalmente los siguientes:

- **Impuesto al débito y crédito Bancario:** es también conocido como Impuesto al Cheque. Es un tributo Nacional. A través del mismo el Estado recauda el 0.6% de cada cheque que se deposita y otro 0.6% del que se cobra.  
Este impuesto se genera principalmente debido a los cheques cobrados que recibe la empresa como contraprestación de los servicios prestados a sus clientes. De esta forma podemos decir que el **impuesto al cheque se asimila a un costo de tipo variable**: a medida que se preste mayor cantidad de servicios, mayor será el cobro, y mayor será el impuesto tributado.

- **Impuesto a los Ingresos Brutos/Convenio Multilateral:** Convenio Multilateral es un acuerdo entre las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en el cual se establece un mecanismo de distribución de ingresos, cuyo objetivo principal es evitar la múltiple imposición tributaria derivada de la aplicación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos, cuando el contribuyente realiza actividades en distintas jurisdicciones del país.

En este régimen se confecciona el llamado coeficiente unificado que considera los ingresos y gastos de la compañía. El mismo es aplicado a los ingresos que genera la empresa y el resultado es lo que la empresa tributa.

Es fácil distinguir que se trata de **un costo de tipo variable**, a medida que mayor sean los ingresos, mayor será el tributo.

- **Tasa de Inspección Sanitaria, Higiene, Profilaxis y Seguridad:** este impuesto debe ser tributado por quienes realicen actividades empresariales, comerciales, profesionales, científicas, industriales, de servicios o cualquier otra actividad a título oneroso, lucrativas o no en el ejido de la Ciudad de Concepción del Uruguay. El impuesto representa el 1,5% de la venta, lo cual lo convierte en un **costo directo variable**.

**El hecho imponible nace al prestar el servicio. De esa forma, al nacer el hecho imponible nace la generación de la obligación de tributar y por ende, aparece el costo impositivo.** En el impuesto a los débitos y créditos bancarios, el nacimiento del hecho imponible no se genera con la prestación de servicios, sin embargo debido a las restricciones impuestas por la ley 25.345 en su artículo N°1 que limitan los medios de pago permitidos, podemos concluir que indirectamente lo relacionamos con la prestación del servicio.

**Los tres impuestos enunciados anteriormente están estrechamente ligados con el nivel de ventas. Es decir que a medida que se incrementan las ventas se incrementarán dichos impuestos. En todos los casos, con diferente cuantía, representan un % de la venta.**

**De esta forma podemos dilucidar que estos costos son de **variable**.**

**Agregar además, que como podemos distinguir de manera perfecta cada una de las facturaciones de los servicios, podemos relacionar cada venta con uno de los impuestos antes descritos con su respectivo %; y de esta forma determinar que además de variable el costo de los impuestos es **directo**.**

Debemos destacar que Securitas Argentina S.A. debe tributar por estar en Entre Ríos, y en Concepción del Uruguay otro tipo de Impuestos tales como Impuestos Inmobiliarios

provinciales y municipales, derechos de publicidad, etc. No obstante, este tipo de impuesto posee una naturaleza diferente a la descripta anteriormente: estos impuestos poseen un carácter de costo fijo, necesario para el sostenimiento de la estructura. Por lo cual quedan encuadrados fuera de nuestro análisis porque no representan costos directos de los servicios. Es decir, dichos costos se imputan a las líneas de costos fijos (Se imputan en las líneas del costo de supervisor, costo de gerencia y costo de Área, dentro del ER/MIS).

Aclarado lo anterior, profundizaremos en lo que representa el costo de los impuestos. Al existir la prestación de los servicios, aparece el nacimiento del hecho imponible de dichos impuestos. La liquidación de cada uno de los tributos por lo general es compleja y contiene diversos factores que complican su análisis desde la visión de la contabilidad de gestión.

Por ejemplo, la empresa cierra su estado de resultados del mes “N” en fechas cercanas al 10 del mes “N +1”, mientras que la mayoría de los impuestos deben ser presentados en fechas posteriores y variadas.

Por otro lado, pueden existir durante meses específicos beneficios impositivos que signifiquen disminuciones de la carga impositiva.

De esta forma, la compañía para conjugar la complejidad de la liquidación de impuestos y la contabilidad de gestión – en el marco del principio costo beneficio- **utiliza un coeficiente único por CC que considera los impuestos de la zona territorial abarcada**. De esta forma, cada CC posee un coeficiente impositivo que por lo general ronda entre el 6% y el 8% de la venta.

Profundizando en lo anterior, Concepción del Uruguay que se encuentra representado por el CC 4443 y el coeficiente de impuestos mensual es del 6,9%.

Los impuestos antes descriptos son porcentajes (%) de las ventas, así que para determinar el coeficiente mensual impositivo lo que hay que hacer es sumar el % de todos los impuestos algebraicamente. A continuación, el esquema de composición del coeficiente impositivo del CC 4443:

**Tabla 29: Esquema de composición de coeficiente impositivo del CC 4443.**

IIBB/CONVENIO MULTILATERAL	4,80%
IMPUESTO A LOS DEB. Y CRED. BANCARIOS	1,20%
TASA DE SANITARIA. HIGIENE, SEG. Y PROFILAXIS	0,90%
<b>COEFICIENTE IMPOSITIVO CC 4443</b>	<b>6,90%</b>

*Fuente: Cuadro de elaboración propia con información del presente trabajo*

**Cada CC tiene su coeficiente impositivo. Al ser un porcentaje de la venta es fácil aplicar los impuestos a cada uno de los servicios. Debemos tomar la facturación de**

cada servicio y aplicarle el coeficiente impositivo correspondiente a su respectivo CC. De esta forma podemos distinguir claramente que a medida que se incrementa la facturación, incrementaremos el costo impositivo, lo cual podemos clasificar a los impuestos como un costo variable y directo a cada servicio.

Tal como lo expusimos anteriormente, no debemos perder de vista que cada régimen impositivo no solo tiene su alícuota general, sino que además aparecen particularidades que en la liquidación final de cada tributo puede cambiar el % general tributado. Por ejemplo, el impuesto a los débitos y créditos bancarios puede ser tomado en parte como pago a cuenta del impuesto a las ganancias.

Lo expuesto en el párrafo anterior, sumado al desfase que existe entre el momento de presentación de los Estados de Resultados de Gestión y la liquidación de los impuestos, nos determinan que el coeficiente impositivo se utiliza a los fines de obtener el costo aproximado de los impuestos. Luego, a fin de año lo que se hace es ajustar las diferencias en más y en menos a los fines de obtener el costo por impuestos de manera exacta. Sin embargo, las diferencias que aparecen son menores y el costo final impositivo no difiere significativamente de lo reflejado por cada coeficiente.

Continuando con el CC 4443 de Concepción del Uruguay expondremos como quedaría el costo impositivo de un mes específico. El detalle lo vemos en el tabla 30.

**Tabla 30: Reporte de Costo Impositivo por Servicio**

CC	Código Servicio	Servicio	Coeficiente impositivo	Facturación Mensual	Costo Impositivo
4443	10009310573901	YU	6,9%	\$ 859.625	\$ 59.314
4443	10009310574001	YY	6,9%	\$ 45.698	\$ 3.153
4443	10010000028802	O	6,9%	\$ 222.569	\$ 15.357
4443	10014910564601	HG	6,9%	\$ 1.025.698	\$ 70.773
4443	10014910567001	ÑL	6,9%	\$ 22.258	\$ 1.536
4443	10014915896321	ER	6,9%	\$ 114.589	\$ 7.907
4443	10018010567555	R	6,9%	\$ 2.456.983	\$ 169.532
					<b>\$ 327.572</b>

*Fuente: Cuadro de elaboración propia con información del presente trabajo*

De esta manera, podemos determinar el costo impositivo de cada uno de los servicios.

Si bien solo mostramos a modo de ejemplo el CC 4443, debemos aclarar que el tratamiento explicado es homologado para el resto de los CC, simplemente lo único que varía es el coeficiente impositivo que es propio de cada CC, y que responde a los regímenes tributarios de cada zona.

### 5.11 Otros costos directos

**En la línea de otros costos directos se incluyen todos aquellos costos que son necesarios para la prestación de los servicios, o bien, que se derivan de la existencia de ellos; y que no están incluidos en ninguna de las líneas explicadas anteriormente.**

Es decir, podemos decir que la línea del estado de resultados de “otros costos directos” posee un carácter de residual. Esto implica que los costos que se incluyen aquí son diversa naturaleza.

**Encontraremos algunos costos que son recurrentes y otros que no, algunos de mayor envergadura y otros de menor porte.**

La naturaleza de los mismos es muy variada y solo a título enunciativo podemos enunciar los siguientes:

- Alquiler de Garitas
- Alquiler de Baños Químicos
- Libros de novedades
- Gastos de librería
- Gastos de Renovación de credencial
- Gastos de incorporación de guardias
- Honorarios de Seguridad e Higiene
- Correspondencia/correo
- Estudios médicos iniciales y periódicos
- Control de ausentismo
- Telefonía
- Comunicaciones (HT, Radiobase, baterías,etc)
- Internet de los servicios
- Viandas
- Gastos de Transporte/ Remises
- Seguros de los servicios
- Honorarios de Limpieza del servicio
- Matafuegos
- Detector de Metales
- Botiquin
- Cartelería/Merchandising
- EPP (Casco, chalecos, anteojos, etc)
- Linternas
- Cursos de Prefectura

- Silbatos
- Entre otros

Como vemos, en esta línea es muy amplia la cantidad de costos y gastos que se pueden incluir. Los nombrados anteriormente son los más comunes y repetitivos.

No obstante, y solo para dejar en claro el concepto, **todos aquellos costos necesarios para la prestación de los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad que no son incluidos en las demás líneas del resultado impactan aquí.**

La naturaleza de todos los costos nombrados anteriormente es muy variada. Ahora bien, todos estos costos deberían ser costos directos de los servicios. Sin embargo, a la hora de analizarlos para poder dispensarles el tratamiento correcto, encontramos que existen costos a los cuales los podemos asignar de manera inequívoca a cada uno de los servicios, y otros, que por la limitación del criterio de costo beneficio, solo los podemos asignar a un CC. De esta forma, quedan divididos en las siguientes 2 categorías:

- ✓ Directos a cada CC
- ✓ Directos a cada servicio

De esta forma, tenemos una serie de costos – los directos a los CC- que sabemos que son necesarios para poder ejecutar los servicios pero solamente los podemos relacionar a un CC y no a cada servicio en forma inequívoca. Ejemplo de ello podrían ser seguros necesarios para la prestación de los servicios, renovación de credencial de los guardias, control de ausentismo, estudios preocupacionales, los EPP, silbatos, libros de guardias, etc.

Tenemos otra serie de costos – directos a cada servicio - que podemos establecer una relación clara e inequívoca entre el costo y el servicio. Como por ejemplo, alquiler de garitas, alquiler de baños químicos, comunicaciones a través de dispositivos HT, viandas para los guardias, transporte de guardias, cartelería aplicada a los servicios, etc.

Aquellos costos que son directos a los servicios los llamaremos “**Otros costos directos Identificables**” y a aquellos q los que solo podemos relacionar con cada CC los denominaremos “**Otros costos directos no Identificables**”.

En la actualidad, todos los costos que recaen en la línea de “Otros Costos Directos” son registrados en la contabilidad general e impactan en la contabilidad de gestión, pero no conllevan un proceso de seguimiento particular más que recibir la cadena de aprobación correspondiente.

En este caso, antes de determinar el tratamiento a darle debemos realizar una aclaración importante: existen algunos costos que si bien claramente son identificables a cada uno de los servicios en el volumen total son insignificantes considerando el esfuerzo necesario para poder individualizarlos a cada uno de los servicios. Un ejemplo de ello son los libros de guardia. Un bien que se consume en forma cotidiana y normal en forma constante, a diferente ritmo según el servicio y que es motivo de reposición por parte de los supervisores en forma periódica. Llevar un control específico de los libros de guardia conlleva un esfuerzo que, por la insignificancia del costo en cuestión, no merece ser incurrido. Esta misma situación puede ser extrapolada a los silbatos, algunos EPP, etc.

Este tipo de costos directos a los servicios los incluiremos dentro de los “**Otros Costos directos no identificables**”.

Definido todo lo expuesto anteriormente, avanzaremos con el tratamiento de los costos.

Para los llamados “Otros costos directos identificables” se implementará **un control minucioso a través de una planilla de Excel**, en la cual no solo se indicará a que CC corresponde, sino que se relacionará a todos y cada uno de los costos con un servicio. De esta forma, al finalizar cada uno de los períodos **se podrá determinar a qué servicio se deberá imputar cada uno de los costos**. Además de ello, se seguirá registrando en el sistema de contabilidad general y de gestión como se venía haciendo normalmente.

La imputación de estos costos a cada uno de los servicios es más sencilla de lo esperado. No se hacía anteriormente porque no se consideraba útil el output del registro en el esquema de trabajo en donde imputarlo a un servicio determinado no sumaba gran valor.

A continuación, graficaremos con la tabla 31 como se registran estos costos identificables.

**TABLA 31: Reporte de Otros Costos Directos identificables**

CC	Fecha	Periodo	Cod Servicio	Nombre Servicio	Nº Factura	Proveedor	Importe	Detalle
4434	05/05/2020	Mayo	1051021589	Servicio AS	0001-00256985	Alimentar SA	\$ 56.989	Viandas
4444	04/05/2020	Mayo	5998516658	Servicio SR	0004-00000563	Conexión SA	\$ 14.589	Internet del servicio
4441	15/05/2020	Mayo	1235898856	Servicio OL	0003-00025698	Jirar Hector	\$ 8.456	Alquiler Baño Químico
4463	20/06/2020	Junio	6398524685	Servicio PÑ	0002-00004569	Agua Nuestra SRL	\$ 456	Alquiler de Dispenser
4464	25/06/2020	Junio	7965856523	Servicio KJ	0001-00000025	RWE SA	\$ 4.569	Alquiler de Garitas
4445	08/07/2020	Julio	5987565895	Servicio RE	0003-58965896	PITER BLANCA	\$ 85.698	Transporte de guardias al Servicio

Fuente: Elaboración propia utilizando la información del presente trabajo

Como vemos, realizar este registro paralelo nos permitirá identificar a cada servicio aquellos costos que son propios de ellos.

De esta forma tenemos perfectamente identificados e imputados todos los “Otros Costos Directos Identificables”.

Ahora debemos centrarnos en el tratamiento que le daremos a los “Otros Costos No Identificables”

Para ello partamos de la base de la siguiente ecuación:

$$\text{Otros Costos Directos Totales} = \text{Otros Costos Directos Identificables} + \text{Otros Costos Directos No Identificables}$$

El primer punto es identificar el quantum de los Otros costos directos no identificables para luego darles el tratamiento correspondiente.

Esta ecuación expuesta anteriormente es importante porque hay dos términos de ella que conocemos, con lo cual si procedemos a despejar el tercero podemos avanzar en el tema.

**Los Otros costos directos Totales se conocen porque se desprenden del Estado de Resultado de cada CC**, mientras que los otros costos directos identificables son aquellos cuyo total se puede obtener del registro expuesto en la tabla 31. De esta manera, si despejamos los otros costos directos no identificables:

$$\text{Otros Costos Directos Totales} - \text{Otros Costos Directos Identificables} = \text{Otros Costos Directos No Identificables}$$

Por lo expuesto, obtenemos cual es el total de los Otros costos directos no identificables de un CC por diferencia y debemos proceder a repartirlos en los servicios que componen dicho CC.

Paso siguiente debemos definir una base de prorratio que se adapte al costo en cuestión. Para este caso, es difícil definir una base específica para repartir este costo, debido a la diversa naturaleza de su contenido. Por lo expuesto, tomaremos la base de prorratio general por excelencia: **la venta**.

A continuación, en la tabla 32 procederemos a realizar el prorratio.

**TABLA 32: Prorrateo de Costos directos No identificables**

CC	Código de servicio	Servicio	Venta	% Venta	OTROS COSTOS DIRECTOS "No Identificables"	OCD NO IDENTIFICABLE PRORRATEADO
4434	10008600678501	MMM	443.544	22%		7.870
4434	10008689393501	BBB	789.065	39%		14.000
4434	10008675663201	KKK	777.778	39%		13.800
<b>Total 4434</b>			<b>2.010.387</b>	<b>100%</b>	<b>35.670</b>	<b>35.670</b>
4444	10000032001111	UJO	1.234.897	57%		32.684
4444	17809000282801	JJ	678.908	32%		17.968
4444	18969000287101	LP	235.698	11%		6.238
<b>Total 4444</b>			<b>2.149.503</b>	<b>100%</b>	<b>56.890</b>	<b>56.890</b>
4445	10009000278401	OOO	35.268	28%		1.592
4445	10011420291401	PLÑ	25.489	20%		1.151
4445	10004552442401	ÑÑ	58.487	46%		2.640
4445	10009780463801	HGF	6.987	6%		315
<b>Total 4445</b>			<b>126.231</b>	<b>100%</b>	<b>5.698</b>	<b>5.698</b>
4464	10009017419501	FDD	789.654	55%		26.124
4464	10009310569701	VCX	657.899	45%		21.766
<b>Total 4464</b>			<b>1.447.553</b>	<b>100%</b>	<b>47.890</b>	<b>47.890</b>
4466	10009482373901	GGG	56.789	32%		3.540
4466	10014110564601	LPO	77.776	43%		4.848
4466	16664910567001	OIO	45.673	25%		2.847
<b>Total 4466</b>			<b>180.238</b>	<b>100%</b>	<b>11.234</b>	<b>11.234</b>

*Fuente: Elaboración propia utilizando la información del presente trabajo*

En síntesis, a pesar de la gran variedad de costos que se encuentran en esta línea, a través de una división/clasificación, hemos podido determinar y asignar la totalidad de los costos a cada uno de los servicios.

Por último, debemos clasificar los costos dispuestos en esta línea en función del nivel de actividad. Como hemos repetido hasta el hartazgo en el presente acápite, los costos que se incluyen esta línea son todos aquellos necesarios para la prestación de los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad, que no se incluye en el resto de las líneas del ER. Es por ello que, **todos los costos incluidos en la presente línea deben ser considerados como costos variables**. Esto es así debido a que si se incrementan los servicios, indefectiblemente se incrementaran los costos relacionados con los seguros, con los EPP, con los libros de guardias, con la telefonía y comunicación, así como también si el servicio lo requiere, con el alquiler de garitas, alquiler de baños químicos, etc. En caso de que el nivel de actividad disminuya, los costos aquí incluidos seguirán la misma dirección.

### 5.12 Costos variable y directos – Excluyendo el costo laboral.

Para cerrar el capítulo, podemos concluir que hemos analizado todos aquellos costos necesarios para la prestación de los servicios de seguridad física y soluciones – excluyendo al costo laboral que ya fue desarrollado en el capítulo anterior.

Encontramos que todos aquellos costos desarrollados en el presente capítulo son de tipo variable. Es decir, todos se mueven en la misma dirección cuando se producen movimientos en el nivel de actividad, es decir, en la cantidad de horas de prestación de servicios y/o en la ejecución de la cantidad de servicios. Algunos de ellos son más sensibles a los cambios en el nivel de actividad, como puede ser el costo por impuestos o el de los uniformes, y algunos menos sensibles, como puede ser el costo por deudores incobrables.

Por otro lado, tenemos algunos costos que – a través de la aplicación de determinados procesos administrativos – ahora podemos catalogarlos como directos a cada uno de los servicios, como por ejemplo, los uniformes o el costo de vehículos, y por otro lado, tenemos aquellos que son directos pero a cada CC. Esto puede ser, por una situación relación de costo beneficio – como por ejemplo los clasificados como otros costos directos no identificables – o bien, por un tipo de lectura que pueda asimilar de la mejor manera con la realidad económica de los hechos, como por ejemplo, el costo de terminación o el costo de enfermedad + accidentes.

**Mas allá de la clasificación, es importante resaltar a modo de síntesis que, en función de la naturaleza y catalogación de los costos, se determinó la mejor forma de asignar e incluir la totalidad de los costos necesarios para la prestación de los servicios para ser incluidos en el cálculo del nuevo ratio de evaluación de rentabilidad de los servicios.**

6- CAPITULO: CONSTRUCCION DEL NUEVO RATIO

6.1 Como estará formado el nuevo Índice: Introducción conceptual

Si nos remontamos específicamente a la formula generalista el nuevo índice se compone según lo exponemos a continuación<sup>8</sup>:

<b>Nuevo Indicador de rendimiento del servicio (S)</b>	=	Ingresos por ventas del servicio	-	Costos Laborales del servicio	-	<b>Otros Costos Variables del Servicio</b>
--------------------------------------------------------	---	----------------------------------	---	-------------------------------	---	--------------------------------------------

Si lo queremos obtener en términos relativos para analizar rentabilidad:

<b>Nuevo Indicador de rendimiento del servicio (%)</b>	=	Nuevo Indicador de rendimiento del servicio (S)	/	Ingresos por ventas del servicio
--------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------	---	----------------------------------

Si avanzamos sobre el detalle matemático estaría compuesto de la siguiente manera<sup>9</sup>:

**TABLA 33: Calculo del nuevo indicador de rentabilidad del servicio JJ en términos absolutos**

<b>Servicio JJ: Mes Octubre 2020</b>		
	<b>Signo</b>	<b>\$</b>
Venta	+	\$ 215.896
Costo Laboral	-	\$ 151.127
Costo Enfermedad + Accidentes	-	\$ 4.318
<b>Contribución Laboral</b>	<b>=</b>	<b>\$ 60.451</b>
Juicios	-	\$ 858
Acuerdos e Indemnizaciones	-	\$ 1.269
Deudores Incobrables	-	\$ 0
Uniformes	-	\$ 1.684
Costo de Vehículos	-	\$ 2.563
Costo de Obras	-	\$ 1.258
Impuestos	-	\$ 14.681
Otros Costos Directos	-	\$ 4.314
<b>Nuevo Indicador de Rendimiento</b>	<b>=</b>	<b>\$ 33.824</b>

Fuente: cuadro de elaboración propia utilizando los datos del presente trabajo.

<sup>8</sup> Expuesto en el punto 1.3 del presente trabajo

<sup>9</sup> Para mostrar un ejemplo real, tomamos de base el servicio JJ y sus datos correspondientes a Octubre de 2020

De esta forma, a través de la tabla 33 podemos obtener en detalle el Rendimiento en pesos del servicio JJ correspondiente al mes de octubre de 2020.

Si lo queremos visualizar en términos relativos:

**Tabla 34: Calculo del nuevo indicador de rentabilidad del servicio JJ en términos relativos**

Servicio JJ: Mes Octubre 2020	
Nuevo Indicador de Rendimiento	\$ 33.824
	/
Venta	\$ 215.896
<b>% Nuevo indicador de Rendimiento</b>	<b>15,67%</b>

*Fuente: cuadro de elaboración propia utilizando los datos del presente trabajo.*

Ahora bien, lo expuesto anteriormente es exactamente lo mismo definido de diferentes formas y con distinto nivel de detalle.

**Es importante entender que el nuevo indicador es el resultado del análisis completo impartido en las presentes. La determinación del correcto tratamiento de los costos es el factor fundamental para la obtención de un índice confiable.**

Si lo que queremos es analizar conceptualmente el nuevo índice de rentabilidad debemos destacar que la venta es nuestro punto de partida y es el único concepto que suma o bien que tiene signo positivo.

El paso siguiente es restar la totalidad de costos relacionados con el Servicio JJ. Los mismos los podemos clasificar en Costos Laborales y resto de Costos del servicio.

Dentro del costo laboral encontramos al costo derivado de sueldos y cargas sociales, como así también al costo que proviene de las enfermedades y accidentes. En el resto de los costos englobamos aquellos costos necesarios para la prestación de los servicios que nada tienen que ver con la naturaleza laboral.

De esta forma, la llamada contribución laboral (Ventas – Costo Laboral) será nuestro primer análisis de rentabilidad. **El nuevo Indicador constituye un análisis de rentabilidad de segundo nivel y es mucho más preciso y confiable, ya que engloba y considera todos los costos necesarios generados en la prestación de los servicios.**

## 6.2 Definición del Nombre

En relación al nuevo índice de rentabilidad construido al detalle en las presentes, es el objetivo de este apartado poder definir un nombre. Si bien es solo una formalidad, es importante determinar una denominación que represente lo que este nuevo índice de rentabilidad engloba y que sea de fácil manejo para los usuarios de la información (Principalmente los gerentes operativos).

Como lo hemos expresado en innumerables casos en este trabajo, el primer índice de rentabilidad utilizado por la compañía es la llamada contribución laboral formada de la siguiente manera<sup>10</sup>:

Contribución Laboral por Servicio (\$)	=	Ingresos del servicio	-	Costo Laboral del servicio
----------------------------------------	---	-----------------------	---	----------------------------

De la misma forma, es expresada en el estado de resultado mensual.

**El nuevo índice es aquel al que a la venta además del costo laboral le vamos a deducir la totalidad del resto de costos variables.**

Lo denominaremos entonces “*contribución final por servicio*”. Para esgrimir una pequeña explicación del porqué del nombre, lo dividiremos en 3 partes:

- ✓ **Contribución:** porque determina la cantidad de dinero que aportará cada servicio
- ✓ **Final:** porque incluye como punto de partida la venta y luego deduce la totalidad de costos necesarios para la prestación de los servicios
- ✓ **Por Servicio:** porque tomamos como inductor de costos cada uno de los servicios de seguridad física y soluciones.

### 6.3 Construcción del Nuevo índice

Para analizar la construcción del índice debemos indicar que el punto de partida en nuestros análisis de rentabilidad es la venta. Una vez que determinamos los ingresos por venta de cada uno de los servicios debemos detraer el costo laboral, incluyendo el costo que implica las enfermedades prolongadas.

De esta forma obtenemos el primer análisis de rentabilidad denominado contribución laboral.

A continuación, debemos ir restando todos y cada uno del **resto de los costos variables** necesarios para la prestación del servicio.

En primer lugar, aparece el denominado costo de terminaciones o costo de salida que es aquél que se genera por los juicios, acuerdos extrajudiciales y las indemnizaciones pagadas a los recursos directos (los guardias de seguridad).

<sup>10</sup> Desarrollada en detalle en el capítulo 4

Aparecen luego los créditos incobrables de cada servicio, es decir, aquellas ventas que por diversas condiciones no pudieron convertirse en caja nuevamente, dejando de esta forma incompleto el ciclo dinero-dinero.

El próximo paso es detraer el costo derivado de los uniformes, es decir, el costo que surge de la entrega inicial y del recambio anual de ropa que se realiza a los guardias.

A continuación, restaremos todos los costos derivados de los vehículos utilizados en cada uno de los servicios, como por ejemplo nafta, mantenimiento, patente, seguros, etc.

Se procede a continuación a restar los costos derivados por las amortizaciones de equipos de tecnología instalados en los servicios como también aquellos gastos derivados del mantenimiento de algunos equipos de manera circunstancial.

A posteriori, avanzamos detrayendo todos los costos generados por los impuestos relacionados con los servicios que la empresa debe abonar por desarrollar sus funciones y de los cuales podemos destacar el impuesto a los ingresos brutos, las tasas municipales y el impuesto a los débitos y créditos bancarios.

Por último, debemos restar todos aquellos costos que se generan en la prestación del servicio y que no se encuentran incluidos en lo desarrollado en las líneas anteriores. Es un residual de costos que incluye, por ejemplo, el alquiler de garitas de seguridad, transporte de guardias, servicios tercerizados de seguridad e higiene, servicios de medicina laboral, entre otros.

De esta forma, luego de detraer a los ingresos por ventas todos los costos detallados en el presente acápite obtenemos el nuevo indicador de rentabilidad llamado “**contribución final por servicio**”.

Este procedimiento se realiza de manera mensual, analizando y clasificando los costos como hemos determinado en el presente trabajo. Todo ello, se aglutina en un Excel en el cual encontramos el análisis detallado y se puede evaluar de manera periódica la rentabilidad que arroja cada uno de los servicios con extrema precisión.

## **6.4 Ventajas del Nuevo índice de Rentabilidad**

Para evaluar las ventajas del nuevo índice de rentabilidad debemos tomar *como punto de partida el objetivo general del presente trabajo, que reza lo siguiente: “Construir un indicador de rentabilidad que sirva para medir la performance de cada uno de los servicios de seguridad física de la Regional Litoral que considere todos los ingresos y costos variables del mismo”*.

Tal como vimos en los acápites anteriores, la Contribución Final Por servicio es el índice que incluye los ingresos por ventas de cada servicio como la totalidad de los costos necesarios para la prestación de los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad.

Por lo pronto a priori podemos determinar que se cumple el objetivo general buscado con las presentes. No obstante, el abanico de beneficios que se obtiene con el desarrollo del nuevo índice es más amplio y lo podemos detallar en los siguientes puntos:

- **Determinación precisa de la rentabilidad de cada servicio:** incluir los ingresos por venta como todos los costos generados y necesarios para la prestación de los servicios permite obtener un índice preciso que sin lugar a dudas refleja la realidad económica de cada uno de ellos. De esta forma, es mucho más fiable la toma de decisiones de gestión cotidiana.
- **Proyección de ingresos y costos:** tener el detalle de los ingresos y de la totalidad de los costos en forma concisa permite realizar proyecciones más completas y confiables que sirvan como una verdadera guía cotidiana y disminuir el riesgo en la toma de decisiones estratégicas.

De esta forma, una proyección sólida permite además realizar una buena gestión del riesgo para de esa forma adelantarse a los acontecimientos y mitigar las crisis y los problemas que puedan afectar la rentabilidad de los servicios.

- **Determinación de la estructura de costos de cada Servicio:** conocer el detalle de ingresos y costos de cada servicio permite conocer al detalle cual es la estructura de costos de cada uno de los servicios. Esto es importante porque no recibirá el mismo tratamiento un servicio con un costo laboral del 80% de la venta que aquél con un 60%; o bien, no es lo mismo un servicio que contenga un costo de obra del 15% mensual de la venta, que aquél que no tenga costo de obra.

Se pueden realizar análisis de sensibilidad de cada uno de los servicios y de esta forma ver cómo reaccionan los servicios ante las variaciones de costos según su estructura.

- **Control detallado y seguimiento de costos:** siempre que tengamos un mayor grado de información, será mucho más sencillo realizar el control y seguimiento de cualquier tipo de variable. Tener el detalle de todos los costos que incluye cada servicio nos permite rápidamente detectar los desvíos que sucedan y rápidamente corregirlos.

Además, permite realizar un control estricto de la evolución de precios de nuestros proveedores para saber si verdaderamente acompañan la inflación o se encuentran por encima de ella.

Por ejemplo, tomamos un servicio en donde su estructura nos determina que la línea de Otros Costos Directos es del 10% de la venta, compuesto por el servicio de transporte de guardias. Sin embargo, el proveedor nos transmite que incrementará el precio de sus servicios. Con este cambio, el transporte de guardias representaría un 15% de la venta, lo cual representa un desbalance en la estructura de costos que representa una pérdida de rentabilidad. Identificado de manera perfecta el cambio en los costos se pueden tomar decisiones correctivas de manera inmediata como podría ser un llamado a concurso de precios para modificar el proveedor por uno más económico.

- **Búsqueda de toma de decisiones óptimas y la eficiencia:** sin lugar a dudas, el beneficio más importante y que se encuentra implícito en las presentes es poder a través del nuevo índice tomar las decisiones óptimas que nos permita obtener la máxima eficiencia de costos.

Siempre que contemos con información detallada y oportuna es más probable que se puedan tomar las mejores decisiones para el negocio.

## 6.5 Contribución Laboral Vs Contribución Final por Servicio

En este acápite desarrollaremos un caso testigo de porque verdaderamente es necesaria la contribución final por servicio y porque muchas veces la contribución laboral por servicio es engañosa para la toma de decisiones.

El caso tomado como ejemplo es real y fue seleccionado de manera intencional para ser lo más gráfico posible.

Tomaremos el **caso del servicio E.A.** El mismo es un servicio que se presta en la Ciudad de Concordia – E.R.- y que tiene una complejidad elevada debido a las características de la prestación. Posee un alto contenido de Tecnología instalada y un componente importante de recursos adicionales para la prestación del servicio.

Las ventas mensuales en el año 2020 ascienden a 334.567 pesos. El costo laboral total es de 200.740 pesos. Se le asigna un costo por enfermedad prolongado de 9.478 pesos.

De esta forma estamos en condiciones de obtener la contribución laboral del Servicio E.A.

Tabla 35: Calculo de la contribución laboral del servicio E.A.

Servicio E.A.	
Venta	334,567
Costo Laboral	200,740
Enf Prolongada	9,478
<b>Contribución Laboral En \$</b>	<b>124,349</b>
<b>Contribución Laboral En %</b>	<b>37.17%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia con la información del presente trabajo

De esta forma, vemos como en el análisis preliminar, o también podemos decir, que en el análisis anterior que realizaba la compañía podemos concluir que el servicio E.A. tiene una rentabilidad muy buena y que es un servicio valioso para la compañía.

Ahora, profundizaremos el análisis y detallaremos la totalidad de los costos hasta obtener la contribución final del servicio:

- La asignación del costo de terminación arroja un total de \$4.878.
- No existen créditos incobrables de este cliente
- El costo de Uniformes asciende a \$3.345
- El costo de vehículos mensual es de \$14.560
- El costo de obras es de \$26.789
- Los impuestos ascienden a \$23.420
- La línea de otros costos directos totalizan \$27.456. (alquiler de Garitas por \$8.456, Servicios tercerizados de Seguridad e Higiene \$5.000, Servicios tercerizados de Medicina Laboral \$2.000, viandas por \$12.000)

Esquemáticamente quedaría de la siguiente manera:

Tabla 36: Cálculo de la Contribución final Servicio E.A.

Servicio E.A.	
<b>Venta</b>	<b>334,567</b>
Costo Laboral	200,740
Enf Prolongada	9,478
<b>Contribución Laboral En \$</b>	<b>124,349</b>
<b>Contribución Laboral En %</b>	<b>37.17%</b>
Costo de Terminacion	4,878
Deudores Incobrables	0
Uniformes	3,345
Costo de Vehiculos	14,560
Costo de Obras	26,789
Impuestos	23,420
Otros Costos Directos	27,456
<b>Contribución Final En \$</b>	<b>23,901</b>
<b>Contribución Final En %</b>	<b>7.14%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia con la información del presente trabajo

De esta forma, el servicio E.A. arroja como resultado una contribución final por servicio de 23.901 pesos mensuales. Si traducimos el mismo a términos relativos nos da como resultado una contribución final del servicio de 7.14% de la venta. Si consideramos que los costos fijos e indirectos rondan el 9%<sup>11</sup> de la venta de la empresa deberíamos concluir entonces que según la contribución final no es un servicio sano para la compañía.

Ahora bien, si nosotros nos hubiésemos quedado con la contribución laboral, según lo parámetros establecidos en el punto 4.5 en el presente trabajo, hubiésemos concluido que el servicio E.A. aporta mucho valor para la empresa.

He aquí, la importancia de poder incluir en la evaluación de un servicio la totalidad de los costos que se generan en la prestación.

**Como conclusión podemos decir que la contribución final nos demuestra claramente que la contribución laboral por si sola es engañosa en muchos casos y que la sumatoria del resto de costos necesarios ajenos a los laborales influyen en demasía para clasificar al servicio como malo o que no alcanza los parámetros de rentabilidad deseables.**

<sup>11</sup> Este porcentaje es generalizado. Se toma el porcentaje general de la empresa, aunque cada CC y cada gerencia puede tener un % de costos indirectos y fijos diferente

## 6.6 Parámetros de Contribución Final Esperada

Para definir parámetros de contribución final esperada primero debemos remontarnos a que es lo que refleja como resultado la misma. **La contribución final es aquella que nos permite determinar cuántos pesos contribuirá cada uno de los servicios de seguridad física y soluciones para absorber los costos fijos de la región.**

Recordemos que los costos fijos de la región son aquellos que se visualizan en general en la línea de supervisión, líneas gerenciales, líneas de costo de ventas o comercial y en la línea del costo de área o línea de la administración general<sup>12</sup>.

Cada línea contiene costos de tipo laboral, costos generados por el uso de vehículos, alquileres de oficinas, servicios tercerizados de profesionales, seguros generales, gastos médicos, publicidad, gastos de representación, entre otros. Como vemos, la naturaleza de costos que incluye cada línea es muy variada (no es objeto de análisis del presente trabajo).

Lo anterior se refleja en un número significativo de CC que van modificando su cuantía según el tamaño o estructura de cada supervisión, gerencia, etc. No obstante, podemos llegar a un porcentaje generalizado que represente el total de los costos indirectos marcados en los párrafos anteriores. **El porcentaje que aglutina las cuatro líneas de costos indirectos es 9%** de la venta total de servicios de seguridad física y soluciones.

**La primera conclusión que podemos llegar con esto es que el 9% será el piso mínimo que la empresa le debe exigir a los servicios como contribución final.**

El segundo punto que deberíamos tener en cuenta es la tasa de rentabilidad esperada sobre la venta que pide la empresa a nivel país para la región litoral. Para profundizar en dicho ratio, debemos remontarnos a cual es la rentabilidad esperada de la casa matriz de Securitas para la empresa.

En un mundo en donde la competencia de los mercados se hace cada vez más fuerte, las tasas de rentabilidad esperada han ido disminuyendo a lo largo de lo transcurrido en el siglo XXI. En función a ello, también debemos resaltar que las tasas esperadas son muy disimiles dependiendo la zona en donde se encuentre la empresa. Las empresas del grupo que se encuentran en Latinoamérica se espera que obtengan un resultado que va desde el 4% de la venta al 7%. En la actualidad, EEUU ronda rentabilidades anuales cercanas al 8/9% de la venta, y algunos países asiáticos obtienen un retorno superior al 10%.

---

<sup>12</sup> En el anexo N°1 se pueden visualizar claramente como se distribuyen las líneas de costos indirectos

Con lo expuesto en el párrafo anterior, podemos avanzar a determinar los parámetros esperados de rentabilidad esperada y poder, al igual que con la contribución laboral, armar una pequeña escala con 3 estadios para clasificar a cada uno de los servicios.

Si los costos indirectos son del 9% y la tasa mínima de rentabilidad esperada es igual a 4% de la venta, podemos determinar que cualquier servicio que arroje una contribución final inferior al 13% será clasificado como “Tóxico”. Si el resultado se encuentra entre el 13% y el 16% el servicio es aceptable. Y si el resultado es superior al 16%, el servicio será clasificado como bueno. A continuación, la tabla 37 muestra el resumen:

**Tabla 37: Parámetros de Clasificación de servicios según la Contribución final**

Indicador	Clasificación	umbral
	Bueno	SUPERIOR AL 16%
	Aceptable	INFERIOR AL 16% Y SUPERIOR AL 13%
	Tóxico	Inferior al 13%

*Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información del presente trabajo.*

Una vez establecido los umbrales y sus respectivos escalones, podemos clasificar a la totalidad de los servicios. Dicha clasificación es muy importante, ya que a través de ella se puede visualizar aquellos servicios que deben ser puestos bajo la lupa de manera prioritaria.

Todos aquellos servicios que se encuentran dentro de la clasificación como “tóxicos”, deberán ser desmenuzados al detalle. La revisión de la totalidad de los costos determinará cuales son las acciones correctivas que se deben tomar para mejorar la rentabilidad y de esa manera que el servicio pase a obtener un rendimiento aceptable.

No obstante, puede ser el caso en que un servicio no pueda ser gestionado de mejor manera, lo cual puede implicar tomar la decisión de discontinuar el mismo. Con la herramienta desarrollada en las presentes, se puede tomar una decisión tan compleja debido a la alto nivel de confiabilidad de la misma.

### 7.1 Exposición general de resultados

En este capítulo nos ocuparemos de exponer de diferentes formas los resultados de este trabajo. La forma de exponer la contribución final puede ser diversa y dependerá de que es lo que queremos evaluar.

Como punto clave, debemos destacar que el output de todo este proceso debe ser útil para la toma de decisiones. Cada una de las formas en que expondremos la contribución final no debe ser un fin en si mismo, sino que debe ser útil para la toma de decisiones y para la planificación estratégica, operativa y comercial.

### 7.2 Exposición de la Contribución Final por Servicio

De este reporte se desprende la totalidad del resto. **Es la unidad básica y el output más importante de este trabajo.**

En el presente reporte se visualiza cual es la contribución final de cada uno de los servicios. A través de este reporte se puede evaluar uno por uno la rentabilidad de cada servicio al detalle.

En la tabla 38 veremos un extracto del reporte:

Tabla 38<sup>13</sup>: Contribución final por servicio

GERENCIA	CC	Servicio	Ventas Marzo	COSTO LABORAL MARZO	CONT LAB \$ MARZO	ENF + ACC MARZO 20	JUICIOS MARZO 20	AC + IND MARZO 20	DS. INCOBR. MARZO 20	UNIFORMES MARZO 20	C VEHICULOS MARZO 20	C OBRA MARZO 20	IMPUESTOS MARZO 20	OCD MARZO 20	C FINAL MARZO 20	C FINAL % MARZO 20	C MARGINAL % TOTAL 2020
G LITORAL 1	4431	Servicio QR	1,324,201	818,532	505,669	24,768	-	-		37,044	107	-	113,449	195,101	135,199	↓ 10.21%	→ 15.05%
G LITORAL 1	4431	Servicio G75	90,899	58,335	32,564	1,615	-	-		2,415	6	-	5,885	906	21,737	↑ 23.91%	↓ 9.57%
G LITORAL 1	4432	Servicio Kcky	288,361	176,849	111,512	15,860	38,047	-		-	537		30,416	11,426	15,227	↓ 5.28%	↑ 19.26%
G LITORAL 1	4434	Servicio PBL	696,221	501,610	194,611	18,940	8,701.26	-		-	611	10,278	42,904	19,047	94,129	→ 13.52%	↑ 16.32%
G LITORAL 2	4441	Servicio FPS	244,301	202,097	42,204	1,722	-	-		-	442		13,274	69	26,836	↓ 10.98%	→ 14.28%
G LITORAL 2	4443	Servicio CFG	426,602	243,517	183,085	-	-	60,251		-	-		24,020	716	98,098	↑ 23.00%	↓ 12.71%
G LITORAL 2	4446	Servicio CPCE	268,444	204,716	63,727	3,239	-	-		-	-		17,935	517	43,071	↑ 16.04%	↑ 17.73%
G LITORAL 2	4446	Servicio GNNP	324,076	160,477	163,599	3,453	-	-		-	-		19,642	567	141,071	↑ 43.53%	→ 15.03%
G LITORAL 2	4447	Servicio SI	287,422	220,265	67,157	2,665	-	1,248		20,932	-		24,940	657	18,028	↓ 6.27%	→ 13.68%
G LITORAL 2	4447	Servicio LASB	580,656	522,296	58,360	6,080	-	2,848		47,751	-		56,699	69	54,949	↓ -9.46%	→ 13.23%
G LITORAL 2	4448	Servicio C125	200,363	141,588	58,775	-	-	-		-	-		17,390	470	41,855	↑ 20.89%	↑ 19.21%
G LITORAL 2	4448	Servicio C181	109,267	85,222	24,044	-	-	-		-	-		8,867	239	15,417	→ 14.11%	↑ 16.67%
G LITORAL 4	4461	Servicio TM	196,982	157,872	39,110	5,487	-	-		261	768		13,296	5,305	13,994	↓ 7.10%	↓ 7.87%
G LITORAL 4	4462	Servicio HR	294,269	236,005	58,264	7,559	-	-		-	71		20,723	2,120	27,792	↓ 9.44%	↑ 17.20%
G LITORAL 4	4463	Servicio C141	222,126	147,780	74,346	1,202	-	-		-	-		11,938	717	60,488	↑ 27.23%	↑ 24.71%
G LITORAL 4	4464	Servicio ESI C	70,700	37,112	33,588	-	-	-		-	-		1,983	68	31,537	↑ 44.61%	→ 14.78%
<b>TOTALES</b>			<b>59,732,781</b>	<b>45,203,358</b>	<b>14,529,423</b>	<b>994,396</b>	<b>425,989</b>	<b>469,480</b>	<b>- 214,673</b>	<b>662,949</b>	<b>37,325</b>	<b>122,724</b>	<b>3,904,545</b>	<b>1,038,033</b>	<b>7,088,656</b>	<b>↓ 11.87%</b>	<b>↑ 17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Para la exposición del reporte de referencia, utilizaremos de base los datos de marzo 2020. Como vemos, en el reporte podemos ver en la parte izquierda del reporte los datos referenciales básicos del servicio (CC de origen y su respectiva gerencia). Luego se visualiza los componentes de la contribución laboral (Venta y costo laboral). A continuación, vemos el detalle de los costos variables de cada uno de los servicios<sup>14</sup>. Por último, vemos la Contribución final por Servicio en Pesos del mes, la contribución final por servicio en % y por último, la Contribución Final por Servicio Acumulada en % del año 2020.

<sup>13</sup> Por cuestiones de exposición solo mostramos un extracto del reporte para que pueda visualizarse la dinámica del mismo. El reporte completo muestra los datos en forma mensual de los 12 meses del año y el acumulado de cada una de las variables.

<sup>14</sup> Los Otros costos directos reflejan la sumatoria de los OCD Identificables + OCD No identificables.

En el reporte se aplican los parámetros de clasificación desarrolladas en el punto 6.6 “*Parámetros de Contribución Final Esperada*” tanto para el resultado mensual como para el resultado acumulado del año. **Dicha clasificación nos permite identificar rápidamente aquellos servicios que tienen una CF Buena, aceptable o tóxica.**

Es importante diferenciar la CF por servicio de un mes en particular de la acumulada anual. La CF mensual puede tener algún pico que no refleje la verdadera realidad del servicio, en cambio, la CF acumulada es mucho más estable y reflejará de manera más precisa la realidad económica del servicio. Para explicar esto tomaremos el ejemplo del servicio LASB. En el mes de marzo de 2020, el servicio arroja una CF de -9,46%. Sin embargo, cuando nos remontamos a la CF acumulada vemos que el servicio tiene una CF de 13,23%, es decir, una Contribución final aceptable. La contribución final se encuentra en este caso con un pico negativo por entrega de Uniformes y un costo laboral superior al normal, lo cual desdibuja la rentabilidad del servicio normal.

**Este reporte es la base y de él se desprenden todos los reportes y la exposición de resultados que veremos a lo largo de este capítulo.**

**Como ya hemos mencionado, este reporte tiene como principal ventaja que permite evaluar la rentabilidad de cada uno de los servicios de Seguridad Física y de soluciones, analizar su evolución y/o tendencia y la rentabilidad estabilizada a través de la acumulada.**

Se visualiza además cada una de las líneas de costos en valores absolutos necesarios para la prestación del servicio. De esta forma, la tendencia permite controlar cuando una línea en particular del servicio tiene algún pico y de esa forma evaluar las causas del desvío.

Por último, en la última línea se exponen los totales de toda la región litoral. Es decir, la sumatoria de todas las variables de la región, reflejando como Contribución final de marzo 2020 el 11,87%. Como vemos, no fue bueno el resultado. No obstante, vemos como la región tiene una contribución final acumulada del 17,24%.

### **7.3 Exposición de la Contribución Final por Cliente**

En el presente reporte expondremos la contribución final agrupada por los clientes de la región. Actualmente existen clientes que son nacionales, es decir, que son compartidos por la región Litoral con otras regiones de Securitas, como también clientes que son exclusivos de la región que trata el presente trabajo. Asimismo, existen clientes que son compartidos por varias gerencias como otros que no lo son y son exclusivos.

En la tabla 39 veremos un extracto del reporte:

**TABLA 39: CONTRIBUCION FINAL POR CLIENTE**

N° Cliente	Cliente	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C FINAL TOTAL	% Cont Final
102235	CLIENTE I	76,583,824	49,132,942	6,729,936	20,224,515	↑ 26.41%
104435	CLIENTE ACA	63,031,437	47,636,952	5,111,740	10,279,924	↑ 16.31%
102435	CLIENTE M	29,689,959	16,767,720	2,357,731	10,158,229	↑ 34.21%
106243	CLIENTE PMPE	28,143,057	25,241,050	2,381,742	196,893	↓ 0.70%
102521	CLIENTE EGG	26,465,024	15,950,988	5,154,744	5,359,292	↑ 20.25%
104434	CLIENTE LG	26,464,309	18,893,917	2,265,862	5,153,177	↑ 19.47%
106165	CLIENTE LB	26,261,685	19,942,241	2,567,052	3,197,829	↓ 12.18%
106621	CLIENTE AE	21,959,973	16,038,365	1,907,061	3,897,387	↑ 17.75%
100086	CLIENTE QMS	18,781,658	11,582,167	3,491,520	3,627,253	↑ 19.31%
100410	CLIENTE MRP	16,474,921	13,304,556	1,535,195	1,154,110	↓ 7.01%
105777	CLIENTE KKY	16,210,383	11,631,775	1,168,548	3,271,248	↑ 20.18%
102183	CLIENTE FTY	14,132,207	11,554,073	1,083,133	1,186,749	↓ 8.40%
106527	CLIENTE CLGO	12,811,092	9,245,174	1,555,615	1,887,434	→ 14.73%
104760	CLIENTE QFD	12,318,250	9,038,086	932,098	2,065,753	↑ 16.77%
102858	CLIENTE LASB	11,739,074	8,187,129	1,120,757	1,547,782	→ 13.18%
100007	CLIENTE CCOR	11,377,726	9,756,246	1,056,836	31,493	↓ 0.28%
106429	CLIENTE PPISO	7,781,674	5,902,549	628,913	1,211,950	→ 15.57%
105767	CLIENTE HCM	7,614,832	5,499,256	688,969	1,366,656	↑ 17.95%
100090	CLIENTE GCIA	7,384,171	6,144,565	643,775	555,463	↓ 7.52%
102193	CLIENTE P ER	7,069,366	6,267,469	731,784	(276,564)	↓ -3.91%
106532	CLIENTE APSA	6,969,004	5,343,381	727,837	676,243	↓ 9.70%
100540	CLIENTE SPR	6,807,038	5,288,559	520,727	883,854	↓ 12.98%
104270	CLIENTE MH	6,780,507	4,729,632	671,104	1,127,270	↑ 16.63%
104320	CLIENTE GNN	6,657,684	4,577,414	622,321	1,267,860	↑ 19.04%
106541	CLIENTE CSA	6,547,124	4,818,855	567,891	647,783	↓ 9.89%
<b>Total general</b>		<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>↑ 17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Este reporte lo que muestra es la contribución final por cliente de la región. **Como se visualiza el mismo se expone solamente de manera acumulada.** Esto se debe a que para evaluar cualquier tipo de cliente siempre tenemos que tener la información, no solo con un alto nivel de precisión, sino que además con un elevado nivel de estabilidad de la misma, neto de cualquier punta que pueda producirse en un mes en particular.

Lo expuesto en el párrafo anterior, es porque este reporte es el principal elemento con el que cuenta luego de las presentes la región para tomar decisiones estratégicas sobre el mismo. Entre ellas, quizás la más relevante por lo que significa es la discontinuación de un cliente en particular.

El reporte incluye los parámetros de rentabilidad esperada y se expone tanto en valores absolutos como en valores relativos.

Como dijimos anteriormente, un cliente puede estar compuesto por un único servicio o por un conjunto de servicios, que pueden estar en una misma zona geográfica o bien distribuidos a lo largo y a lo ancho de la región. De esta situación se desprende que puede existir algunos servicios en particular que tengan una contribución final muy buena o excelente, pero que el cliente en su totalidad tenga una rentabilidad mala, o bien, puede suceder lo contrario que haya clientes con muy buena contribución final pero que incluya servicios con un mal rendimiento. Es por ello, la importancia de tener una visión holística a la hora de tomar decisiones y de esta forma – y a través de este reporte- poder evaluar si un cliente es útil y sano para la región, o bien, si es un cliente tóxico al cual hay que estudiar su posibilidad de baja. Para graficar esta situación, lo explicaremos con un ejemplo:

Tomaremos el ejemplo de una gran cadena de retail – al cual llamaremos Cliente WLLM- el cual tiene contratado con Securitas 5 servicios de seguridad privada: Servicio WLLM A, Servicio WLLM B (Gerencia Litoral 1), Servicio WLLM C, Servicio WLLM D (Gerencia Litoral 2) y Servicio WLLM E (Gerencia Litoral 4). A continuación veremos los datos acumulados del año 2020 a través de un cuadro:

**TABLA 40: ANALISIS DE LA CF DEL CLIENTE WLLM**

GERENCIA	CC	CLIENTE	SERVICIO	VENTA ACUMULADA	COSTO LABORAL ACUMULADO	RESTO DE COSTOS DIRECTOS ACUMULADOS	C FINAL (\$)	C FINAL (%)
Gerencia Litoral 1	4431	CLIENTE WLLM	SERVICIO WLLM A	1,134,562	794,193	123,278	217,091	↑ 19.13%
Gerencia Litoral 1	4434	CLIENTE WLLM	SERVICIO WLLM B	1,234,504	765,392	140,050	329,062	↑ 26.66%
Gerencia Litoral 2	4441	CLIENTE WLLM	SERVICIO WLLM C	876,341	666,019	107,895	102,427	↓ 11.69%
Gerencia Litoral 2	4443	CLIENTE WLLM	SERVICIO WLLM D	991,287	743,465	94,628	153,193	→ 15.45%
Gerencia Litoral 4	4463	CLIENTE WLLM	SERVICIO WLLM E	1,534,812	1,074,368	204,815	255,629	↑ 16.66%
<b>ANALISIS TOTAL CLIENTE WLLM</b>				<b>5,771,506</b>	<b>4,043,439</b>	<b>670,665</b>	<b>1,057,402</b>	<b>↑ 18.32%</b>

*Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.*

Tal como se observa en la tabla 40, podemos concluir que el Cliente WLLM es saludable para la región con una CF acumulada de \$1.057.402 que representa un 18,32% de la venta acumulada. No obstante, no todos los servicios que componen dicho cliente son saludables. Vemos como el Servicio WLLM C tiene una CF en rojo y como el Servicio WLLM D tiene una CF en amarillo.

Concluyendo lo expuesto en el párrafo anterior, es donde resaltamos la importancia que tiene el reporte, visualizando al cliente como un todo y no como partes separadas. Así como también, vemos que la gerencia litoral 2 soporta resultados que no son los mejores, en favor del resultado de la región.

Es fácil identificar y separar de esta forma, cuales son aquellos clientes que aportan mayor resultado a la región, aquellos que son más importantes, delicados, o que requieren un mayor nivel de atención.

## 7.4 Estructura de la Contribución Final por Cliente

En este acápite lo que graficaremos es como se compone la estructura de la contribución final de cada uno de los clientes. Este reporte se desprende de lo desarrollado en el punto anterior (7.3).

A continuación, expondremos un extracto del mismo:

**TABLA 41: Estructura de la CF por Cliente**

CLIENTE	Ventas TOTAL	% Costo labor + enf y acc	% Costo Salida	% Ds Incobras	% Uniformes	% C Vehiculo	% C Obra	% Impuestos	% Ot. Cost. Direct	C FINAL 2020	% C Final %
CLIENTE I	76,583,824	64.16%	0.65%	0.00%	0.62%	0.04%	0.00%	7.33%	0.80%	20,224,515	↑ 26.41%
CLIENTE ACA	63,031,437	75.58%	0.00%	0.00%	0.92%	0.01%	0.00%	6.28%	0.91%	10,279,924	↑ 16.31%
CLIENTE M	29,689,959	56.48%	1.37%	0.00%	0.62%	0.16%	0.00%	5.88%	1.27%	10,158,229	↑ 34.21%
CLIENTE PMPE	28,143,057	89.69%	1.15%	0.00%	0.76%	0.16%	0.00%	5.64%	1.91%	196,893	↓ 0.70%
CLIENTE EGG	26,465,024	60.27%	0.00%	0.00%	0.41%	0.42%	0.43%	6.59%	11.63%	5,359,292	↑ 20.25%
CLIENTE LG	26,464,309	71.39%	0.57%	0.00%	0.44%	0.19%	0.00%	6.99%	0.95%	5,153,177	↑ 19.47%
CLIENTE LB	26,261,685	75.94%	2.11%	0.00%	0.94%	0.39%	0.00%	6.87%	1.57%	3,197,829	↓ 12.18%
CLIENTE AE	21,959,973	73.03%	0.53%	0.00%	0.44%	0.19%	0.00%	6.30%	1.76%	3,897,387	↑ 17.75%
CLIENTE QMS	18,781,658	61.67%	0.43%	-0.35%	0.36%	0.20%	0.00%	7.53%	10.84%	3,627,253	↑ 19.31%
CLIENTE MRP	16,474,921	80.76%	2.92%	0.00%	0.78%	0.24%	0.00%	6.45%	1.85%	1,154,110	↓ 7.01%
CLIENTE KKY	16,210,383	71.76%	0.86%	0.00%	0.50%	0.15%	0.00%	4.82%	1.74%	3,271,248	↑ 20.18%
CLIENTE FTY	14,132,207	81.76%	2.18%	0.00%	0.92%	0.30%	0.00%	5.35%	1.09%	1,186,749	↓ 8.40%
CLIENTE CLGO	12,811,092	72.17%	0.96%	0.00%	0.66%	0.16%	1.12%	6.01%	4.19%	1,887,434	→ 14.73%
CLIENTE QFD	12,318,250	73.37%	2.29%	0.00%	0.87%	0.16%	0.00%	5.70%	0.84%	2,065,753	↑ 16.77%
CLIENTE LASB	11,739,074	69.74%	7.53%	0.00%	0.88%	0.08%	0.00%	7.45%	1.14%	1,547,782	→ 13.18%
CLIENTE PPISO	7,781,674	75.85%	0.49%	0.00%	0.43%	0.17%	0.00%	6.43%	1.05%	1,211,950	→ 15.57%
CLIENTE HCM	7,614,832	72.22%	0.79%	0.00%	0.54%	0.21%	0.00%	7.00%	1.29%	1,366,656	↑ 17.95%
CLIENTE GCIA	7,384,171	83.21%	0.55%	0.14%	0.45%	0.20%	0.00%	7.17%	0.77%	555,463	↓ 7.52%
CLIENTE P ER	7,069,366	88.66%	4.90%	0.00%	1.27%	0.38%	0.10%	8.19%	0.42%	(276,564)	↓ -3.91%
CLIENTE APSA	6,969,004	76.67%	3.18%	0.00%	1.24%	0.55%	0.00%	6.98%	1.67%	676,243	↓ 9.70%
CLIENTE SPR	6,807,038	77.69%	1.67%	0.00%	0.75%	0.22%	0.00%	5.67%	1.01%	883,854	↓ 12.98%
CLIENTE MH	6,780,507	69.75%	3.72%	0.00%	0.73%	0.02%	0.00%	7.91%	1.24%	1,127,270	↑ 16.63%
CLIENTE GNN	6,657,684	68.75%	2.86%	0.00%	0.97%	0.31%	0.00%	7.25%	0.83%	1,267,860	↑ 19.04%
CLIENTE CSA	6,547,124	73.60%	7.83%	0.00%	0.65%	0.07%	0.00%	6.27%	1.69%	647,783	↓ 9.89%

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Como se puede ver, en la primera columna se expresan los clientes, en la siguiente la venta acumulada y en las posteriores podemos visualizar en % de la venta total la estructura de costos que tiene cada uno de los clientes en forma detallada columna por columna. En las últimas dos columnas se expone la CF en pesos y en %.

**¿Por qué es importante este reporte?** Cuando nosotros tomamos un cliente, este puede tener ventas mensuales de \$50.000, así como puede haber otros que tienen ventas

mensuales de más de \$4.000.000. Por esta razón, es que debemos transformar la exposición de la estructura de la CF a términos comparables. Es por ello, que de esa forma convertimos cada una de las variables en % de venta de cada cliente.

Es así como de forma rápida podemos distinguir en aquellos clientes como el “Cliente M” en donde el costo laboral y sus accesorios representan cerca del 56.5% de la venta, o clientes como el “Cliente PMPE” cuyo costo laboral asciende al 89% de la venta.

**El análisis de la composición de la estructura de la CF de cada cliente permite poder sacar conclusiones sobre cuáles son las **variables críticas en cada uno de los ellos** y permite además realizar análisis de sensibilidad en cada uno de ellos.**

**Este reporte grafica en forma expresa las diferencias en las estructuras de rentabilidad de los servicios de seguridad física y los servicios de soluciones de seguridad.** Por ejemplo, el cliente EGG es una solución de seguridad y tiene un componente de costos laborales que ascienden al 60% y el resto de los costos variables se aproximan al 20%. El componente de guardias en este tipo de servicios es menor, dada la combinación con tecnología y con otros servicios de la compañía como el mobile.

## **7.5 Contribución Final por Centro de Costos**

En este punto desarrollaremos la contribución final por CC. Cada CC tiene como titular un supervisor que es quien -bajo los lineamientos del gerente- toma decisiones en forma diaria en cada uno de los servicios que aglutina ese CC.

A continuación, exponemos el reporte en la **Tabla 42**:

**TABLA 42: CONTRIBUCION FINAL POR CC**

	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C Final Total (\$)	% Cont Final
<b>G LITORAL 1</b>	<b>381,518,901</b>	<b>264,039,836</b>	<b>37,271,670</b>	<b>77,153,598</b>	<b>↑ 20.22%</b>
4431	106,895,245	75,571,674	10,241,096	20,561,390	→ 19.24%
4432	82,510,253	62,406,799	7,263,393	12,042,152	→ 14.59%
4433	104,543,799	70,959,387	10,615,784	22,964,448	↑ 21.97%
4434	87,569,604	55,101,976	9,151,397	21,585,609	↑ 24.65%
<b>G LITORAL 2</b>	<b>280,750,162</b>	<b>202,220,326</b>	<b>28,910,738</b>	<b>39,596,087</b>	<b>→ 14.10%</b>
4441	43,443,394	33,420,563	3,592,671	5,621,188	→ 12.94%
4442	20,610,166	17,248,230	2,161,976	(141,100)	↓ -0.68%
4443	31,292,565	23,009,729	2,983,045	4,099,823	→ 13.10%
4444	34,166,504	21,181,259	2,990,102	9,995,144	↑ 29.25%
4445	26,963,034	16,299,049	5,211,686	5,452,300	↑ 20.22%
4446	37,146,385	30,362,223	3,483,770	1,642,067	↓ 4.42%
4447	62,395,701	44,179,211	6,147,229	7,522,779	→ 12.06%
4448	24,732,412	16,520,062	2,340,259	5,403,888	↑ 21.85%
<b>G LITORAL 4</b>	<b>97,170,756</b>	<b>72,344,845</b>	<b>8,802,800</b>	<b>14,151,239</b>	<b>→ 14.56%</b>
4461	38,749,787	29,620,711	3,914,119	4,024,895	→ 10.39%
4462	33,109,454	25,858,073	2,807,111	4,138,783	→ 12.50%
4463	18,937,485	12,257,596	1,414,658	5,248,548	↑ 27.72%
4464	6,374,030	4,608,464	666,912	739,013	→ 11.59%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>→ 17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

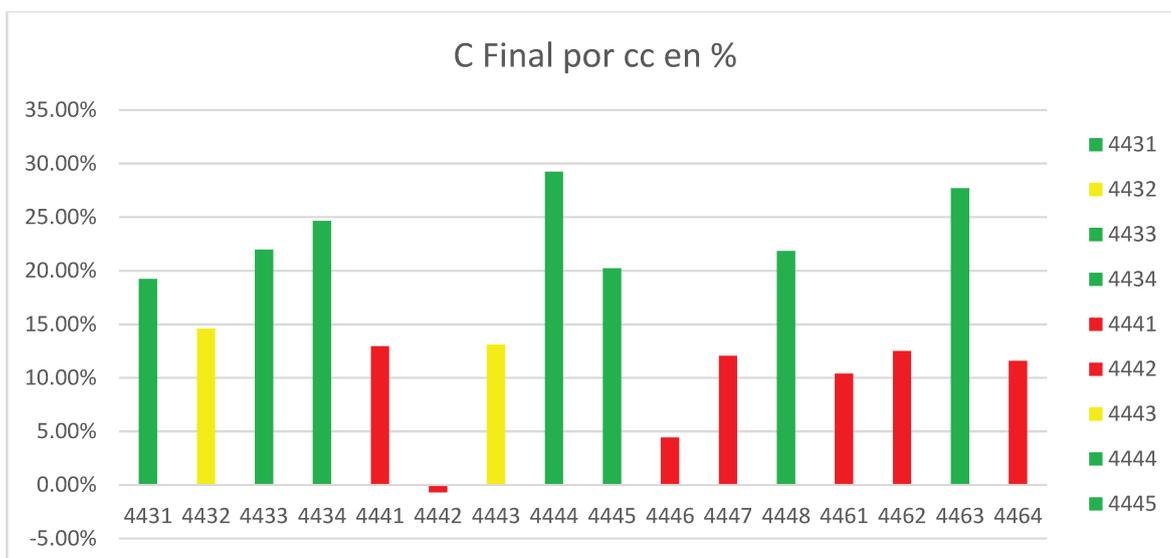
En la tabla 42, podemos ver la contribución final que obtiene cada uno de los CC, mostrando además su clasificación según los parámetros desarrollados en este trabajo.

Este reporte es importante, porque es el que mide la performance de cada uno de los supervisores y su desempeño en la eficiencia de la cobertura de los servicios y las contrataciones de proveedores, que básicamente se reflejan en el “Resto de costos directos” (en términos conceptuales, resto de costos variables).

Como expusimos anteriormente, cada CC agrupa una serie de servicios que se encuentran a cargo de un supervisor. El conjunto de CC – tal como se visualiza en el gráfico- componen una gerencia.

Este reporte nos muestra un primer plano de resumen. A Continuación, veremos expuesta la misma información de manera gráfica:

**GRAFICO N°4: CF Acumulada por CC.**



Fuente: Grafico de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Se visualiza cada CC pintado con el color que corresponda según su clasificación respetando los parámetros respectivos.

## 7.6 Contribución Final por Gerencia

Cada gerencia aglutina un conjunto de Centros de costos, los que a su vez se encuentran formados por un conjunto de servicios. Cada gerencia se encuentra a cargo de un gerente operativo.

Según la filosofía de Securitas, cada gerente es el “Dueño del Negocio”, por lo cual es la máxima autoridad y quien toma todas las decisiones estratégicas para obtener los mejores resultados.

A continuación, expondremos la contribución final por gerencia de la región litoral, a través de la tabla 43:

**TABLA 43: CONTRIBUCION FINAL POR GERENCIA**

Gerencia	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C FINAL TOTAL (\$)	% Cont Final
G LITORAL 1	381,518,901	264,039,836	37,271,670	77,153,598	↑ 20.22%
G LITORAL 2	280,750,162	202,220,326	28,910,738	39,596,087	→ 14.10%
G LITORAL 4	97,170,756	72,344,845	8,802,800	14,151,239	→ 14.56%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>↑ 17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Como vemos en la tabla 43, se expone la contribución final por cada una de las gerencias.

Podemos visualizar además, la misma información en forma aperturada en la tabla 44:

**TABLA 44: CONTRIBUCION FINAL POR GERENCIA APERTURADA**

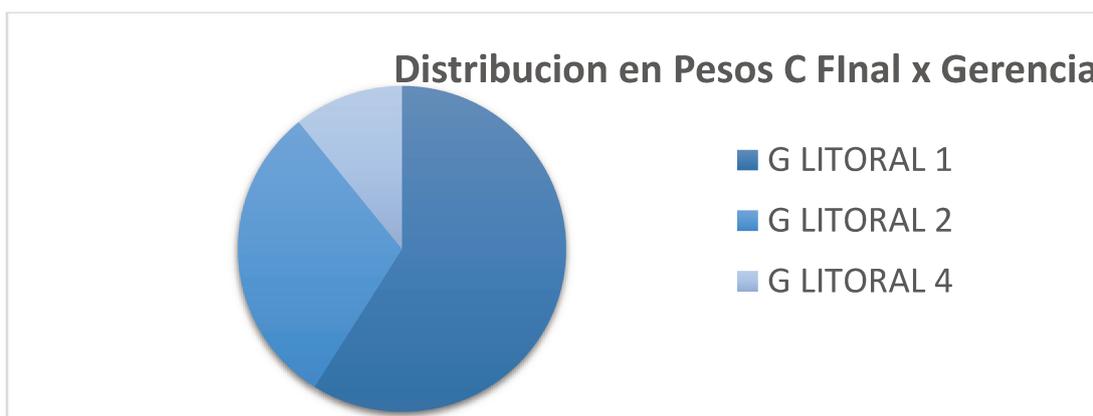
GERENCIA	Ventas TOTAL	% Costo labor + enf y acc	% Costo Salida	% Ds Incobrables	% Unifor mes	% C Vehiculo	% C Obra	% Impue stos	% Ot. Cost. Direct	C FINAL TOTAL \$	% Cont final
G LITORAL 1	381,518,901	69.21%	0.80%	-0.22%	0.65%	0.13%	0.31%	6.23%	2.67%	77,153,598	20.22%
G LITORAL 2	280,750,162	72.03%	3.57%	-0.04%	0.78%	0.16%	0.10%	7.16%	2.14%	39,596,087	14.10%
G LITORAL 4	97,170,756	74.45%	1.93%	0.00%	0.80%	0.31%	0.00%	6.35%	1.61%	14,151,239	14.56%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>70.92%</b>	<b>1.97%</b>	<b>-0.12%</b>	<b>0.72%</b>	<b>0.16%</b>	<b>0.19%</b>	<b>6.59%</b>	<b>2.34%</b>	<b>130,900,925</b>	<b>17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Vemos en la tabla anterior la estructura de contribución final de cada una de las gerencias.

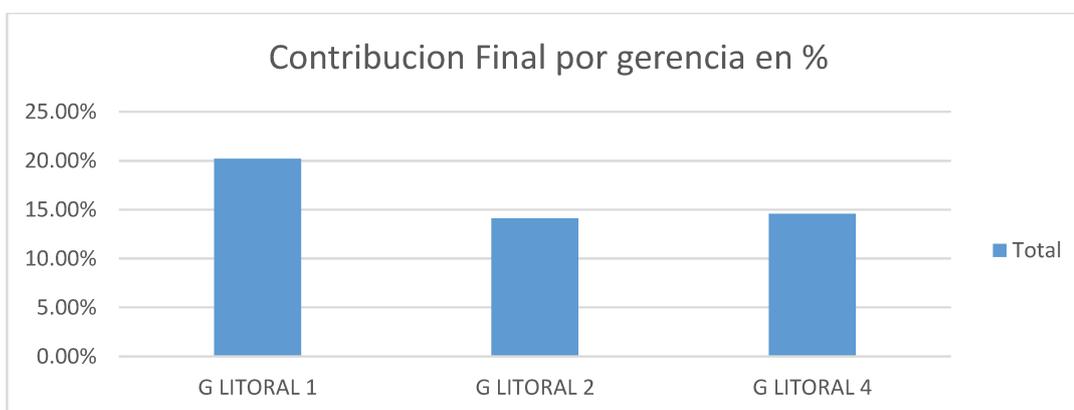
Para ser más gráficos, expondremos los mismos resultados en forma de gráficos:

**GRAFICO N°5: Distribución en pesos de la CF por gerencia.**



Fuente: Grafico de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

**GRAFICO N°6: Contribución final por gerencia en %.**



Fuente: Grafico de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

**En el primer gráfico se visualiza cuál es la contribución final en pesos que aporta cada una de las gerencias a la absorción de los costos fijos de la propia gerencia y los costos fijos generales de la región.**

Si lo analizamos en términos absolutos, la gerencia Litoral 1 es la que aporta mayor cantidad de pesos con un número que asciende a 77 millones de pesos acumulados, luego sigue la gerencia litoral 2 con un aporte de 39.5 millones de pesos y por último la gerencia Litoral 4 que aporta un total de 14,1 millones de pesos.

Si lo analizamos en términos relativos, la gerencia litoral 1 es la que mejor rendimiento obtiene con una CF del 20,22% de la venta. Luego con rendimientos aceptables podemos ver en primer lugar a la gerencia Litoral 4 y por último a la gerencia litoral 2 con 14,56% y 14,10% de la venta respectivamente.

Este reporte refleja para el gerente la unidad más resumida de información que muestra la performance de la gestión de un período acumulado determinado. (En este caso el año 2020).

Es la forma de evaluar el resultado de la gestión y la toma de decisiones cotidianas como la línea estratégica adoptada por cada uno de los gerentes de la región.

En este caso, se concluye que en el año 2020 se obtuvieron resultados buenos para la región, pero la G Litoral 2 y la Gerencia Litoral 4 todavía se encuentran por debajo de la CF considerada buena para los estándares de la región.

Si nos adentramos en la información detallada en la tabla 44, podemos comparar la estructura de la CF de las gerencias sacando rápidamente las siguientes conclusiones generales:

- La G litoral 1 tiene un costo laboral muy por debajo del resto (casi 3 puntos porcentuales de la G Litoral 2 y más de 5 puntos porcentuales respecto a la G Litoral 4).
- La G Litoral 1 tiene un costo de Salida menor al 1%, la G litoral 4 asciende a 1,93% y la G Litoral 2 se encuentra muy por encima con un costo de salida de 3,57%.
- El costo de obras, deudores incobrables, costo de vehículos y uniformes es muy similar en las 3 gerencias.
- El costo de impuestos de la G Litoral 2 es prácticamente 1% por encima del resto de las gerencias.
- La Línea de otros costos directos oscila entre los 1,6% y los 2,7%.

La estructura de contribución final de las 3 gerencias es muy parecida, excepto en la línea del costo de salida y en el costo laboral y sus accesorios.

Como ya lo hemos expuesto en este trabajo, el costo de salida es muy volátil de año a año, no obstante, donde debemos analizar en profundidad es el costo laboral que muestra la mayor diferencia. Dicha diferencia se puede deber a una deficiente gestión del recurso, o dicho de otra manera, a una gestión de horas defectuosa, o bien simplemente a que la estructura de los servicios sea diferente.

Para profundizar en dicho análisis debemos remitirnos en primer lugar al reporte de Contribución final por CC y a posteriori a la Contribución final por Servicio (estamos leyendo de lo general a lo particular).

## 7.7 Contribución Final por business line (BL)

En la seguridad física especializada podemos distinguir dos líneas de negocios, por un lado distinguimos a la Static y por otro lado a las soluciones de seguridad.

Exponemos en la **tabla 45** la información del reporte:

**TABLA 45: CF POR BL**

BL	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C FINAL TOTAL (\$)	% Cont Final
SEG FISICA	652,025,951	472,213,412	59,640,541	107,055,821	↑ 16.42%
SOLUCION	107,413,868	66,391,594	15,344,667	23,845,103	↑ 22.20%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>↑ 17.24%</b>

*Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.*

Como vemos en la tabla 45, la línea de negocios más grande de la región es la Seguridad Física (static), que aporta un 82% aproximadamente de la contribución final de la región.

Lo expuesto en el párrafo anterior se visualiza en el siguiente gráfico:

**GRAFICO N°7: Contribución final total en pesos por BL.**



Fuente: Grafico de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Sin embargo, la línea de negocios de Soluciones de Seguridad es ampliamente más rentable que la línea de Seguridad Física con una diferencia que alcanza casi los 6% de la venta.

Para comprender un poco esto en la **tabla 46** expondremos la estructura de la CF de cada línea de negocio:

**TABLA 45: ESTRUCTURA DE LA CF POR BL**

BL	Ventas TOTAL	% Costo labor + enf y acc	% Costo Salida	% Ds Incobras	% Uniformes	% C Vehiculo	% C Obra	% Impuestos	% Ot. Cost. Direct	C FINAL TOTAL \$	% Cont final
FISICA	652,025,951	72.42%	2.01%	-0.14%	0.74%	0.15%	0.00%	6.65%	1.75%	107,055,821	16.42%
SOLUCION	107,413,868	61.81%	1.71%	0.003%	0.61%	0.24%	1.34%	6.19%	5.91%	23,845,103	22.20%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>70.92%</b>	<b>1.97%</b>	<b>-0.12%</b>	<b>0.72%</b>	<b>0.16%</b>	<b>0.19%</b>	<b>6.59%</b>	<b>2.34%</b>	<b>130,900,925</b>	<b>17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Las conclusiones que podemos remarcar analizando la estructura de ambas líneas de negocios es que la Seguridad Física implica el uso más intensivo de guardias, es por ello que esa línea de costos representa más de 10% de diferencia. Por otro lado, por una cuestión conceptual la Seg. Física no tiene costo de obra y las soluciones de seguridad tienen 1,34% de la venta y el contenido de otros costos directos está muy por encima de la seguridad Física (más de 4% de diferencia). Esto se debe básicamente, en que esta línea se imputa el costo referido a la prestación de otras líneas de negocios ajenas a las expuestas aquí, por ejemplo, se podría imputar el costo de monitoreo de un servicio, o bien, el costo de prestación del mobile.

Esta forma de exponer los resultados es muy importante para la región, ya que la estrategia general de la región – y de la empresa – es apuntar al crecimiento de la línea de negocios de Soluciones de Seguridad, tomando como fundamento el mayor rendimiento que obtiene cada uno de los servicios, fundamentado especialmente en el uso de tecnología y la combinación de servicios. Este reporte permite medir de manera exacta cada línea de negocios, como así también año a año poder determinar cuál es el peso de cada línea de negocios en la Contribución Final de la región.

## 7.8 Contribución Final por Rama de Actividad del Cliente

La exposición de la información según la rama de actividad de los clientes es lo que desarrollaremos en el presente acápite.

Si bien existen miles de aperturas que se podrían realizar para clasificar a los clientes según su rama de actividad, Securitas los clasifica de en Industrias, Retail, Bancos, Countries, Energía, Oficinas Comerciales, Petróleo y Otros. El grupo de “otros” es un residual que incluye todos aquellos clientes que no se encuentran englobados en las restantes siete categorías.

Como vemos, aquí no interesa el resto de las características de los clientes, es decir, no importa la ubicación geográfica, si el cliente es de capitales nacionales o una multinacional o bien, si el cliente es una pyme o una gran empresa. Lo único que importa aquí es el rubro o rama de actividad a la que se dedica el cliente.

A continuación, exponemos la tabla 47 en donde visualizamos los resultados:

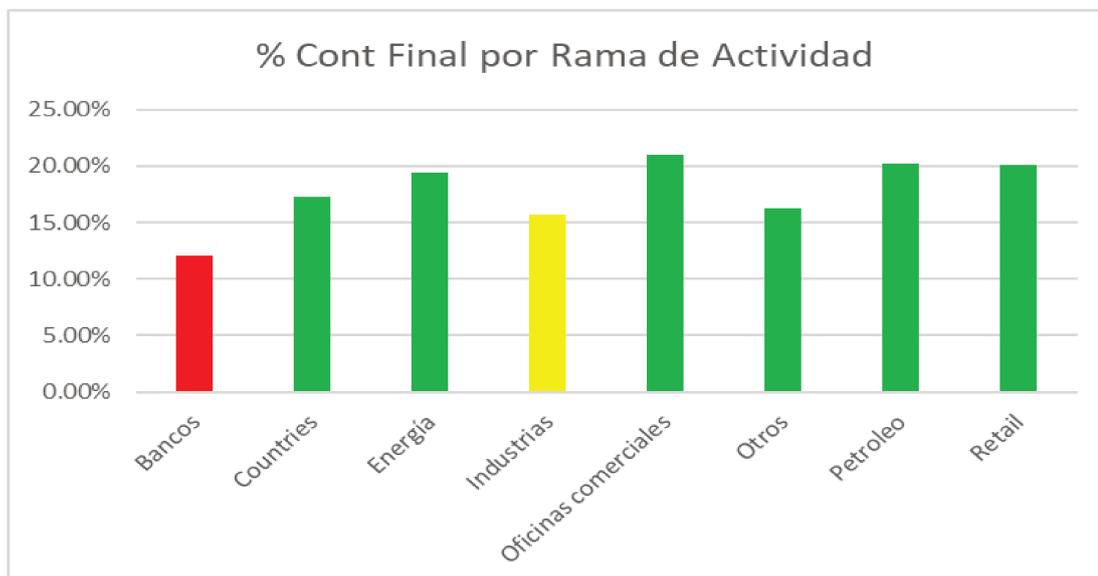
**TABLA 47: CF POR RAMA DE ACTIVIDAD DEL CLIENTE**

Rama Actividad	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C Final TOTAL (\$)	% Cont Final
Bancos	47,616,172	36,177,739	3,989,758	5,732,590	↓ 12.04%
Countries	36,803,149	26,779,499	3,353,076	6,370,632	↑ 17.31%
Energía	33,121,993	23,471,331	2,888,183	6,421,038	↑ 19.39%
Industrias	358,210,183	255,361,590	38,761,559	55,997,923	→ 15.63%
Oficinas comerciales	27,121,624	18,611,969	1,818,718	5,692,005	↑ 20.99%
Otros	25,726,767	19,001,322	2,314,332	4,172,468	↑ 16.22%
Petroleo	54,730,592	38,889,499	4,429,510	11,086,491	↑ 20.26%
Retail	176,109,339	120,312,058	17,430,072	35,427,777	↑ 20.12%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>↑ 17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Expuesto en forma de grafico:

**GRAFICO N°8: Contribución final por rama de actividad.**



*Fuente: Grafico de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.*

Rápidamente según la tabla 47 podemos ver que el sector más importante para la región es el de Industrias, seguido por retail y luego por el sector del Petróleo. Aportan en pesos el 43%, el 27% y el 8,5% de contribución final en pesos de toda la región. El resto de los sectores aportan el 21.5%.

Si nos centramos en estudiar la gráfica, todas las ramas de actividad tienen una buena rentabilidad, por encima del 16%, excepto industrias que tiene un 15,65%, es decir un rendimiento aceptable y Bancos que no supera los estándares de rendimiento esperados.

Si combinamos ambos análisis, debemos destacar que el sector de industrias se encuentra por debajo del 16%, sin embargo, es el sector más importante y grande de toda la región aportando casi el 43% de la contribución final en pesos.

**Este análisis es muy importante pensando en la planificación comercial** que se puede realizar. Los recursos comerciales son finitos por lo cual es importante enfocar en aquellos sectores que nos brinden los mejores rendimientos como clientes. Por ejemplo, orientar los recursos hacia los sectores del Petróleo, Oficinas comerciales y retail muestran que obtienen contribuciones finales por encima del 20%.

## 7.9 Combinación de reportes para la exposición de resultados

La contribución final por servicio es el más detallado de todos los reportes y formas de exponer la información y de él se desprende la totalidad de los reportes expuestos a la largo de este capítulo 7.

A modo ejemplificativo, ya en el acápite 7.5 en la tabla 42 podíamos observar una combinación de variables con la CF por CC como centro y eje, pero exponiendo además a modo de resumen la CF por gerencia.

Si bien hay muchas formas de poder combinar las variables y obtener una cantidad numerosa de reportes, en este acápite expondremos las principales combinaciones de variables que dan lugar a una distinta forma de exponer la información y una breve explicación de cuál es la utilidad y/o el objetivo de hacerlo de esa manera.

### 7.9.1 Análisis de Composición de las Business Line considerando los clientes

Expondremos la información combinando las BL con los clientes, es decir, expondremos a través de un reporte como está compuesta cada una de las BL con el detalle por cliente que las componen.

De esta forma, con el reporte se permite separar a los clientes según la línea de negocios a la cual pertenecen y poder evaluar cómo se conforma el detalle de esas líneas de negocios pudiendo visualizar cual es el aporte que realiza cada uno de los clientes.

Vemos lo desarrollado en la tabla 48:

**TABLA 48: CF POR BL APERTURADA POR CLIENTE**

CLIENTE	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C FINAL TOTAL (\$)	% Cont Final
<b>SEG. FISICA</b>	<b>652,025,951</b>	<b>472,213,412</b>	<b>59,640,541</b>	<b>107,055,821</b>	<b>↑ 16.42%</b>
CLIENTE I	76,583,824	49,132,942	6,729,936	20,224,515	↑ 26.41%
CLIENTE ACA	63,031,437	47,636,952	5,111,740	10,279,924	↑ 16.31%
CLIENTE M	29,689,959	16,767,720	2,357,731	10,158,229	↑ 34.21%
CLIENTE PMPE	28,143,057	25,241,050	2,381,742	196,893	↓ 0.70%
CLIENTE LG	26,464,309	18,893,917	2,265,862	5,153,177	↑ 19.47%
CLIENTE LB	26,261,685	19,942,241	2,567,052	3,197,829	↓ 12.18%
CLIENTE PNM	26,170,197	13,386,011	2,020,451	10,762,942	↑ 41.13%
CLIENTE AE	21,959,973	16,038,365	1,907,061	3,897,387	↑ 17.75%
CLIENTE CCSD	19,663,727	16,392,395	2,026,395	456,415	↓ 2.32%
CLIENTE ANNMA	19,153,927	14,563,428	1,634,463	2,441,142	↓ 12.74%
CLIENTE NBER	18,994,925	14,311,220	1,610,698	1,937,747	↓ 10.20%
CLIENTE QMS	18,781,658	11,582,167	3,491,520	3,627,253	↑ 19.31%
CLIENTE MRP	16,474,921	13,304,556	1,535,195	1,154,110	↓ 7.01%
CLIENTE FTY	14,132,207	11,554,073	1,083,133	1,186,749	↓ 8.40%
CLIENTE OI	13,727,179	8,685,751	3,359,513	1,681,414	↓ 12.25%
CLIENTE BF	13,253,092	10,284,116	1,129,860	1,416,415	↓ 10.69%
CLIENTE BSF	13,247,825	10,360,509	1,187,852	1,516,030	↓ 11.44%
CLIENTE QFD	12,318,250	9,038,086	932,098	2,065,753	↑ 16.77%
CLIENTE GTA	12,102,008	9,584,675	995,861	1,238,674	↓ 10.24%
CLIENTE LASB	11,739,074	8,187,129	1,120,757	1,547,782	→ 13.18%
CLIENTE CCOR	11,377,726	9,756,246	1,056,836	31,493	↓ 0.28%
CLIENTE PPACK	8,482,474	6,568,335	853,890	696,930	↓ 8.22%
CLIENTE PPISO	7,781,674	5,902,549	628,913	1,211,950	→ 15.57%
CLIENTE HCM	7,614,832	5,499,256	688,969	1,366,656	↑ 17.95%
CLIENTE GCIA	7,384,171	6,144,565	643,775	555,463	↓ 7.52%
CLIENTE P ER	7,069,366	6,267,469	731,784	(276,564)	↓ -3.91%
CLIENTE SPR	6,807,038	5,288,559	520,727	883,854	↓ 12.98%
CLIENTE MH	6,780,507	4,729,632	671,104	1,127,270	↑ 16.63%
CLIENTE GNN	6,657,684	4,577,414	622,321	1,267,860	↑ 19.04%
CLIENTE CSA	6,547,124	4,818,855	567,891	647,783	↓ 9.89%
RESTO CLIENTES	93,630,120	67,773,228	7,205,409	15,402,744	↑ 16.45%
<b>SOLUCION DE SEGURIDAD</b>	<b>107,413,868</b>	<b>66,391,594</b>	<b>15,344,667</b>	<b>23,845,103</b>	<b>↑ 22.20%</b>
CLIENTE EGG	24,023,275	14,648,067	5,095,786	4,279,422	↑ 17.81%
CLIENTE KKY	16,210,383	11,631,775	1,168,548	3,271,248	↑ 20.18%
CLIENTE CLGO	12,811,092	9,245,174	1,555,615	1,887,434	→ 14.73%
CLIENTE AZZI	9,992,673	4,358,039	1,724,827	3,771,331	↑ 37.74%
CLIENTE PSER	9,934,092	4,092,706	1,651,309	4,060,032	↑ 40.87%
CLIENTE PB	9,370,726	6,483,012	1,040,071	1,652,242	↑ 17.63%
CLIENTE LA SNSIM	7,941,802	4,488,620	1,203,593	1,765,260	↑ 22.23%
CLIENTE APSA	6,969,004	5,343,381	727,837	676,243	↓ 9.70%
CLIENTE LFDAR	4,152,459	3,031,735	373,399	432,344	↓ 10.41%
CLIENTE ODYC	2,043,815	776,586	196,476	1,012,593	↑ 49.54%
CLIENTE ETMN	1,735,217	708,907	447,367	556,418	↑ 32.07%
CLIENTE AUCA SUR	1,527,372	1,047,951	94,319	379,826	↑ 24.87%
CLIENTE FRTAL	249,013	168,895	28,438	51,681	↑ 20.75%
CLIENTE RSN	248,997	179,166	28,504	41,326	↑ 16.60%
CLIENTE LH	203,948	187,580	8,580	7,701	↓ 3.78%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>↑ 17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

En las soluciones de seguridad la mayoría de los clientes tienen una contribución final buena y muy por encima del 16%. Siendo aún más precisos, hay clientes con contribuciones finales que alcanzan hasta el 50% de contribución final y solo hay 3 clientes en rojo y uno en amarillo.

Los clientes que componen la BL de seguridad física son el grupo más numeroso y que aportan en términos absolutos la mayor parte de la CF.

#### 7.9.2 Análisis de Composición de la Gerencia considerando las BL

Expondremos a continuación como se encuentra compuesta cada una de las 3 gerencias en función de las líneas de negocios que conforman la contribución final y el aporte que realiza cada una de las BL.

Exponemos la Información en la **Tabla 49**

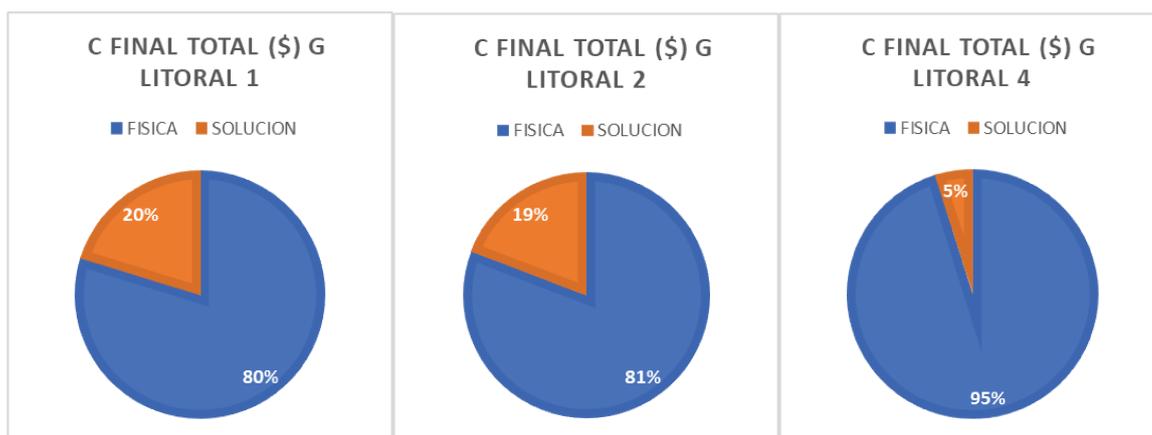
**TABLA 49: REPORTE CF POR GERENCIA APERTURADA POR BL**

Gerencia	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C FINAL TOTAL (\$)	% Cont Final
G LITORAL 1	381,518,901	264,039,836	37,271,670	77,153,598	↑ 20.22%
FISICA	319,937,346	226,472,271	29,589,615	61,575,066	↑ 19.25%
SOLUCION	61,581,555	37,567,565	7,682,055	15,578,532	↑ 25.30%
G LITORAL 2	280,750,162	202,220,326	28,910,738	39,596,087	→ 14.10%
FISICA	241,886,854	178,739,677	21,975,963	32,005,759	→ 13.23%
SOLUCION	38,863,308	23,480,648	6,934,775	7,590,328	↑ 19.53%
G LITORAL 4	97,170,756	72,344,845	8,802,800	14,151,239	→ 14.56%
FISICA	90,201,752	67,001,464	8,074,963	13,474,996	→ 14.94%
SOLUCION	6,969,004	5,343,381	727,837	676,243	↓ 9.70%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>↑ 17.24%</b>

*Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.*

En la tabla 49 podemos ver en detalle cual es el aporte que realiza cada una de las BL a cada una de las gerencias. Vemos por ejemplo que en la G Litoral 1 tenemos ambas líneas de negocios con CF muy por encima de los 16%. Por otro lado, vemos como en la G Litoral 2, las soluciones de seguridad apalancan hacia arriba el índice. Caso contrario a este último, ocurre en la G Litoral 4, en donde las soluciones de seguridad se encuentran en rojo.

**GRAFICO N°9: Contribución final en pesos por gerencia por BL.**



*Fuente: Grafico de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.*

Las graficas expuestas anteriormente nos muestran cual es aporte -en términos absolutos- que realiza cada una de las líneas de negocios a la contribución total en pesos de cada una de las gerencias. La G Litoral 1 y la G Litoral 2 tienen una composición muy similar con casi el 80% de la CF obtenida a través de la seguridad Física y un 20% con Soluciones de Seguridad. La G litoral 4 tiene solamente un 5% de aporte en pesos de soluciones de seguridad.

Podríamos extender este reporte agregando los clientes a cada BL si buscásemos un análisis aún más profundo o detallado.

### 7.9.3 Análisis de Composición de la Gerencia considerando las ramas de actividad de los clientes

A continuación, veremos cómo se compone cada una de las gerencias considerando las ramas de actividad de los clientes. La **tabla 50** expone lo antes expresado:

**TABLA 50: REPORTE CF GERENCIA APERTURADA POR RAMA ACTIVIDAD DE LOS CLIENTES**

Gerencia /Rama Actividad	Ventas TOTAL	Costo LABORAL + ENF y ACC	Resto Costos Directos	C Final TOTAL (\$)	% Cont Final
<b>G LITORAL 1</b>	<b>381,518,901</b>	<b>264,039,836</b>	<b>37,271,670</b>	<b>77,153,598</b>	<b>↑ 20.22%</b>
Bancos	18,225,802	14,404,718	1,543,350	2,099,662	↓ 11.52%
Countries	36,803,149	26,779,499	3,353,076	6,370,632	↑ 17.31%
Energía	26,464,309	18,893,917	2,265,862	5,153,177	↑ 19.47%
Industrias	173,704,646	119,949,192	18,496,164	33,968,384	↑ 19.56%
Oficinas comerciales	8,832,744	4,872,244	197,570	3,706,213	↑ 41.96%
Otros	21,959,973	16,038,365	1,907,061	3,897,387	↑ 17.75%
Petroleo	54,730,592	38,889,499	4,429,510	11,086,491	↑ 20.26%
Retail	40,797,685	24,212,403	5,079,076	10,871,651	↑ 26.65%
<b>G LITORAL 2</b>	<b>280,750,162</b>	<b>202,220,326</b>	<b>28,910,738</b>	<b>39,596,087</b>	<b>→ 14.10%</b>
Bancos	23,113,594	17,536,361	1,990,382	2,145,723	↓ 9.28%
Energía	6,657,684	4,577,414	622,321	1,267,860	↑ 19.04%
Industrias	162,766,276	119,392,985	18,236,497	18,801,938	↓ 11.55%
Oficinas comerciales	18,210,142	13,696,071	1,619,562	1,952,293	↓ 10.72%
Otros	46,521	33,959	1,284	11,278	↑ 24.24%
Retail	69,955,944	46,983,535	6,440,691	15,416,995	↑ 22.04%
<b>G LITORAL 4</b>	<b>97,170,756</b>	<b>72,344,845</b>	<b>8,802,800</b>	<b>14,151,239</b>	<b>→ 14.56%</b>
Bancos	6,276,775	4,236,660	456,025	1,487,205	↑ 23.69%
Industrias	21,739,261	16,019,413	2,028,898	3,227,602	→ 14.85%
Oficinas comerciales	78,737	43,653	1,586	33,498	↑ 42.54%
Otros	3,720,272	2,928,999	405,986	263,803	↓ 7.09%
Retail	65,355,710	49,116,119	5,910,305	9,139,131	→ 13.98%
<b>Total general</b>	<b>759,439,819</b>	<b>538,605,006</b>	<b>74,985,208</b>	<b>130,900,925</b>	<b>↑ 17.24%</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

Según la tabla, la G litoral 1 tiene todas las ramas de actividad con buenas rentabilidades. De hecho, la mayoría arroja un resultado considerablemente por encima del 16%. La única rama de actividad que se encuentra con una rentabilidad tóxica es bancos y entidades financieras con un 11.5%. En cuanto a tamaño de rama de actividad, la más preponderante es Industrias que aporta casi 34 millones de pesos de contribución final para absorber los costos fijos.

La G litoral 2 tiene tres ramas de actividad tóxicas (bancos, industrias y oficinas comerciales) con CF menores a 13% y tres ramas de actividad con buena rentabilidad (energías, retail y otros). En la gerencia litoral 2, la rama de actividad que mayor

contribución tiene en términos absolutos también es industrias con casi 19 millones de pesos.

Por último, la G litoral 4 tiene la rama de negocios “otros” con una rentabilidad mala de 7%, dos ramas con rentabilidad aceptable (Retail e Industrias) y dos líneas en verde (Bancos y Oficinas Comerciales). En términos absolutos, la línea retail es la que más grande aportando un poco más de 9 millones de pesos de contribución final.

Es importante esta combinación de variables y este reporte porque las gerencias están distribuidas tomando como criterio las zonas geográficas y de esta forma se puede visualizar en forma preliminar una radiografía de lo que es el mercado de la seguridad en cada gerencia y en cada una de esas porciones geográficas.

#### 7.9.4 Análisis de Composición de cada CC considerando los clientes

A continuación, en la tabla 50 veremos un extracto del reporte en donde se visualiza como se compone un CC con el detalle de los clientes:

**TABLA 50: REPORTE CF POR CC APERTURADO POR CLIENTE**

4432		82,510,253	62,406,799	7,263,393	12,042,152	➔ 14.59%
106243	CLIENTE PMPE	28,143,057	25,241,050	2,381,742	196,893	⬇ 0.70%
105777	CLIENTE KKY	16,210,383	11,631,775	1,168,548	3,271,248	⬆ 20.18%
106527	CLIENTE CLGO	12,811,092	9,245,174	1,555,615	1,887,434	➔ 14.73%
102435	CLIENTE M	11,945,892	6,844,092	1,026,988	3,983,854	⬆ 33.35%
104434	CLIENTE LG	4,564,413	3,514,737	390,068	615,816	➔ 13.49%
100032	CLIENTE ANNMA	4,120,098	3,200,881	361,940	514,737	⬇ 12.49%
100515	CLIENTE SBR	1,926,001	615,445	136,052	1,167,035	⬆ 60.59%
102226	CLIENTE CCSD	1,579,406	1,209,790	138,588	214,950	➔ 13.61%
103961	CLIENTE MDC	1,209,911	903,854	105,960	188,076	➔ 15.54%

Fuente: Cuadro de elaboración propia utilizando la información elaborada en el presente trabajo.

En este reporte podemos ver como se compone el detalle de un cc (4432) con la contribución final de todos los clientes que lo componen. Este reporte es de utilidad especialmente para los supervisores, ya que en él conocerán de manera periódica cual es la situación de cada uno de sus clientes a cargo y de esta forma poder poner foco en aquellos en los que haya que mejorar la Contribución Final.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

### 8.1 CONCLUSIONES

El presente trabajo puso como eje principal un problema importante que recae en toda la compañía sobre la medición de rentabilidad de los servicios incluidos en la línea de Negocios de Seguridad Física y Soluciones de Securitas Argentina. Un indicador impreciso (Contribución laboral) para medir rentabilidad puede traer aparejado un sinfín de inconvenientes y dificultades, pero sin lugar a dudas debemos destacar el hecho de que es un canal directo a la toma de decisiones erróneas.

Decisiones incorrectas e inexactas pueden ir desde discontinuar un servicio en forma equivocada, o bien, optar por la toma de servicios que no agregan valor para la compañía.

Como resumen podemos destacar que **la contribución laboral es un indicador impreciso porque no incluye dentro de sus variables componentes a la totalidad de costos necesarios que insumen los servicios** para poder realizar una prestación acorde a la calidad de la compañía; como por ejemplo, los impuestos, uniformes, costo de obras, entre otros.

En función a ello, el **objetivo principal** de este trabajo fue encontrar una herramienta que fuera confiable y sólida para evaluar de manera detallada la performance de todos los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad. Para ello, fue primordial la inclusión de la totalidad de ingresos y costos para lograr una medición completa.

Durante el capítulo 6 se construyó el índice denominado “**Contribución Final por Servicio**” que incluyo dentro de sus variables los ingresos y la totalidad de costos incurridos en la prestación de los servicios. De esta forma, se logró arribar a un indicador completo que abandonó la visión parcial para lograr una visión full de la realidad. La obtención del índice de manera mensual se convirtió en una solución muy importante – sobre todo- para la toma de decisiones cotidianas y la planificación a futuro. La formación, ejecución y control de planes estratégicos se hacen siempre desde la base de información confiable.

La confiabilidad del índice se obtiene en el desarrollo del capítulo 5, en donde se toma como esqueleto para el análisis de la totalidad de los costos necesarios para la prestación del servicio (excluyendo el costo laboral), **el Estado de resultados de la empresa**. La prestación de servicios de seguridad física abarca no solo el costo laboral de los guardias sino también el costo de terminación, los créditos incobrables, los impuestos, los uniformes, los costos de vehículos, costo de obras y una gama de otros costos variables y directos que agrupamos como residual debido a su variada naturaleza. Aquí es donde se

interrelaciona con otro de los objetivos de este trabajo, por ello, la clasificación y el correcto tratamiento de los costos otorga una rigurosidad técnica al índice que permite lograr un nivel de seguridad alto.

Adentrándonos en el siguiente objetivo, podemos resumirlo con una pregunta ampliamente abarcativa como la siguiente: **¿para qué sirve dicho ratio?**. Securitas en función de sus niveles de costos fijos de estructura y la rentabilidad esperada definió tres umbrales para los servicios: aquellos que son inferiores al 13% de rendimiento son clasificados como Tóxicos; aquellos entre el 13% y el 16% que son aceptables y aquellos que tienen una contribución final superior al 16% son buenos y deseados por la empresa. De esta forma, una vez fijados los parámetros, **el ratio nos permite distinguir cuales son los servicios que contribuyen de manera deseada a la absorción de los costos fijos y de estructura y alcanzan para obtener una rentabilidad esperada** y aquellos sobre los cuales la compañía debe tomar otro tipo de decisiones que puede ir desde la búsqueda de mejora de su rendimiento hasta la discontinuación de la prestación. Es decir, **la sumatoria de las contribuciones finales de todos los servicios debe contribuir, en primer lugar, a la absorción de los costos fijos de estructura reflejados en el costo del supervisor, costo de ventas, costo de gerencia y el costo de área, y en segundo término, a obtener un beneficio para los accionistas**. Esto significa que el modelo de costeo en esencia del MIS / ER es el costeo variable.

Lo expuesto en el párrafo anterior, es entonces, el punto de utilidad máximo del ratio obtenido en el presente trabajo, determinando los servicios útiles que agregan valor y aquellos desechables en función de la determinación precisa de su rentabilidad. No obstante, el desarrollo de este indicador permitió además realizar proyecciones de costos y de ingresos de manera más detallada y concisa, sirviendo como guía cotidiana para la toma de decisiones. Además de ello, permitió determinar la estructura de costos de cada uno de los 200 servicios permitiendo el planteo de un desarrollo de análisis de sensibilidad para cada uno de ellos según la característica de los mismos. (Este podría ser sin duda, un tema importante para futuras investigaciones de la compañía). Relacionado con este punto, permitió en forma minuciosa el control y seguimiento de todos los costos directos y variables. La obtención de un nivel superior de información le permitió a la compañía un seguimiento cotidiano en donde la determinación de los desvíos y sus posibles cursos de acción para las correcciones fue mucho más visible.

Relacionado con lo expuesto en el párrafo anterior, es lo detallado en el capítulo 7 del trabajo respecto a la exposición de los resultados de la contribución final. Partiendo de la base de la CF por servicio- que se convierte en la unidad básica y mínima de análisis- es que se obtiene una serie de reportes variados que la compañía utilizará en sus diversos

niveles para la toma de decisiones de corto, mediano y largo plazo. De esta forma, se obtiene por ejemplo la CF por cliente para su evaluación y clasificación, la CF por CC para evaluar la performance de los supervisores, la CF por Gerencia para evaluar la performance final de cada gerente operativo, la CF por línea de negocio para conocer la composición de la cartera y el aporte de cada unidad de negocio a la empresa, o bien, la CF por rama de actividad para determinar aquellos rubros del mercado que mejores rendimientos se pueden obtener para maximizar la rentabilidad de la región. Como vemos, en función de lo que buscamos es que se pueden obtener una serie de reportes que contesten los interrogantes que surgen en las diferentes líneas de decisión de la compañía.

En forma complementaria a ello, es que además se puede realizar una combinación de reportes en búsqueda de objetivos específicos, lo cual permite responder a los diversos interrogantes que van apareciendo en forma cotidiana en un contexto económico y de mercado tan cambiante como exigente. Con la combinación de las diversas variables, podemos profundizar desde lo general hacia lo particular.

Por último y para redondear finalmente las conclusiones, **podemos determinar que se ha logrado un paso muy importante a la hora del fin último que tiene cualquier empresa privada que es maximizar los beneficios y/o utilidades.** La obtención del índice – más allá de los objetivos particulares planteados que ya hemos repasado – es la búsqueda implícita de poder maximizar las ganancias a través de la toma de decisiones acertadas y correctas con el fin del aprovechamiento de nuevas oportunidades, optimizar los recursos de la compañía y eliminar todos aquellos servicios que no agreguen valor para la empresa. En lo descripto, contar con una herramienta tan potente no soluciona todos los problemas, pero si simplifica la toma de decisiones. Este último punto, cumple con las solicitudes implícitas y explícitas principales realizadas por los gerentes en las entrevistas realizadas del trabajo, así como, la importancia que tiene a la hora de la toma de decisiones cotidianas.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

En función de lo desarrollado en el presente trabajo y lo esbozado en las conclusiones es que podemos determinar dos recomendaciones.

La primera recomendación se relaciona estrictamente con lo desarrollado en las presentes. El trabajo tiene como fin principal la formación de un índice confiable para medir rentabilidad que considere todos los ingresos y costos relacionados con la prestación del servicio. El tratamiento de los ingresos y de los costos se realizó teniendo en cuenta los pilares fijados en la bibliografía destacada del tema. Luego de ello, como aplicaba a cada uno de los ingresos y los costos a la hora de la formación de un índice fue trasladado a una compleja planilla de Excel. Un archivo de Excel con más de 25 hojas de cálculo y con

fórmulas interrelacionadas entre sí, incluyendo otras planillas de Excel con cálculos auxiliares. Sumado a lo anterior, en la planilla de Excel se expone a través de tablas dinámicas todos los resultados según los objetivos perseguidos. **La hoja de cálculo con la contribución final por servicio es la que funciona como base de datos y alimenta la totalidad de las tablas dinámicas que exponen el resto de los resultados.**

De esta forma, vemos que se obtiene el cumplimiento del objetivo principal de las presentes y sus complementarios. Ahora bien, en razón de ello claramente lo que visualizamos es que esta planilla de Excel tiene al menos dos grandes defectos:

- ✓ El primero está relacionado con el hecho de que la manipulación de una planilla de Excel implica un alto nivel de riesgo de error humano. La actualización de fórmulas complejas con la combinación de muchas funciones, olvidar completar casilleros de la base de datos, error de tipeo, entre otros; son algunos de los errores más comunes que puede llevar a obtener resultados erróneos. En simples palabras, si el input es incorrecto, el Output no tiene utilidad.
- ✓ El segundo de los defectos está relacionado con el tema de seguridad de la información. Una planilla de Excel es extremadamente vulnerable en términos de seguridad y puede ser boicoteada por cualquier usuario de la misma. Además de ello, es imposible restringir el acceso de información según los diferentes niveles que necesitarían tener los usuarios según su jerarquía o información a la cual se encuentran autorizados a acceder. Además, una planilla de Excel puede ser remitida por correo electrónico a otras personas internas o ajenas a la compañía.

Descrito todo lo anterior, podemos decir que la recomendación es que la compañía pueda **desarrollar un software** que considere todo lo desarrollado en las presentes en cuanto a lo referido a la teoría y el tratamiento de la información para obtener el output deseado. Además de ello, un software podría disminuir al mínimo el impacto de los dos defectos desarrollados en párrafos anteriores. De esta forma, disminuir al mínimo el margen de error humano; y por otro lado, darle un marco de seguridad a la información, ya que así lo amerita. Como también, que las personas solo puedan acceder a la información permitida según sus funciones y jerarquías.

**No obstante, ante la inexistencia actual del software, mientras tanto la primer falencia deberá ser contrarrestada a través de la fortaleza que nos brinda la partida doble.** Es decir, el resultado que nos arroje el Excel con los cálculos – ya sea a nivel región, por gerencia o por CC – debe ser el mismo que el reflejado en el ER – MIS (sale del sistema de gestión de Securitas). Este último se alimenta de todas las operaciones contabilizadas día a día en el sistema de gestión: las facturaciones, sueldos, cargas sociales, contratación

a proveedores, amortizaciones/depreciaciones, etc. En caso de que el Excel no coincida con la información del MIS, quiere decir que el trabajo de las presentes (Excel) contiene algún error que deberá ser salvado.

La segunda recomendación está relacionada con la obtención de un resultado obtenido en este trabajo final y posibles futuras investigaciones. Poder tener acceso a la estructura de costos de cada uno de los servicios y clientes es un beneficio muy importante para la empresa. Es por ello que motivo desarrollos posteriores para la compañía podría ser la **realización detallada de análisis de sensibilidad de cada una de las variables que componen el índice de la contribución final de los servicios y clientes de la empresa.** En un contexto tan cambiante como es el territorio argentino influido además por un nivel sostenido de crecimiento de precios relativos, es de vital importancia conocer cuál será el efecto que tendrá en cada uno de los servicios el cambio de cada una de las variables. Entre ellas podemos destacar la apertura de paritarias y cómo afectaría el costo laboral, el incremento de precios sostenido (inflación) en el resto de los costos variables, el aumento internacional del petróleo y el combustible en el costo de los vehículos, la devaluación constante del peso argentino y la restricción de las importaciones y la complicación de la obtención de equipos y su posible reemplazo por productos nacionales en el costo de obras, entre otros.

En resumen, podemos destacar que la segunda recomendación refiere a que sería importante para el futuro de la empresa **el desarrollo de análisis de sensibilidad sobre todas las variables descriptas** en el párrafo anterior. De esta forma, conocer escenarios futuros permite prever el desarrollo de acciones preventivas y correctivas y reducir al mínimo el impacto negativo de la variación de las diferentes variables.

---

9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

---

**LIBROS**

- **Albano, Sergio.** (Año 1999). Metodología de la investigación en administración. Rosario, Argentina: UNR Editora.
- **Aprile, Orlando C.** (Año 2002). El trabajo final de grado: un compendio en primera aproximación
- **Barfield, J., Raiborn, C. y Kinney, M.** (2004). Contabilidad de Costos: Tradiciones e innovaciones. 5ª ed. México: Thomson.
- **Bottaro, O., Rodríguez Jáuregui, H. y Yardín, A.** (Año 2004). El Comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa. Buenos Aires: La Ley.
- **Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F.** (Año 2010). Principios de Finanzas Corporativas. McGraw-Hill Educación.
- **Cartier, E. (Año 2017).** Apuntes para una teoría del costo. Buenos Aires: La Ley.
- **Cascarini, Daniel.** (Año 2003). Contabilidad de costos, principios y esquemas. Macchi Ediciones.
- **FURLAN Y PROVENZALI.** (año 1992). “Contabilidad de costos e información extracontable”. Editorial Biblioteca Deusto de Dirección y Organización.
- **HANSENY Y MOWEN.** (Año 2007) “Administración de costos”. Quinta edición. Cengage Learning editores S.A.
- **HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO.** (Año 2018). “Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y Mixta”. Editorial Mc Graw Hill Education.
- **Horngren, Charles T., Foster, G. y Datar, S** (2002). Contabilidad de Costos (10.ª edición). México DF: Prentice Hall.
- **LAPORTA POMI, RICARDO.** (Año 2016)- “Costos y Gestión Empresarial”. Editorial ECOE ediciones.
- **Mallo, Carlos.** (Año 1989) “Contabilidad de costes y de Gestión”. Editorial Piramide.
- **Mallo y Merlo.** (Año 1995). “Control de Gestión. Control presupuestario”. Editorial: S.A. McGraw-hill / Interamericana de España.
- **Oriol Amat y Pilar Soldevila.** (Año 1997). “Contabilidad y gestión de costes”.
- **Saez Torrecilla.** “Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión”. Volumen I y II. Año 2010. Editorial: S.A. McGraw-hill / Interamericana de España.

- **YARDÍN, AMARO** (Año 2003) Información Gerencial en Contextos Inflacionarios. Buenos Aires: La Ley.
- **YARDÍN, AMARO.** (Año 2010). “El Análisis Marginal”. 2º edición. Editorial Osmar D. Buyatti.
- **ZAPATA SANCHEZ, PEDRO.** (Año 2015). “Contabilidad de Costos: Herramientas para la toma de decisiones”. Editorial: Alfaomega.

#### ARTICULOS, PUBLICACIONES Y OTROS

- **CCT 507/07** – Convenio Colectivo de personal de Seguridad Privada
- **COMISION TÉCNICA DEL IAPUCO.** “Costos Terminología”. Revista Costos y Gestión N°9. Buenos Aires. Septiembre 1993.
- **COMISION TÉCNICA DEL IAPUCO.** “Costeo completo y Costeo Variable: antagonismo o complementariedad”. Revista Costos y Gestión N°93. Buenos Aires. Septiembre 2.017.
- **COMISION TÉCNICA DEL IAPUCO.** “Costos Terminología”. Revista Costos y Gestión N°95. Buenos Aires. Septiembre 2018.
- **COMISION TÉCNICA DEL IAPUCO.** “Costos Terminología”. Revista Costos y Gestión N°96. Buenos Aires. Marzo 2019.
- <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>
- <http://manuelgalan.blogspot.com.ar/p/guia-metodologica-para-investigacion.html>
- **LEY 19032** -
- **LEY 20744** – Ley de Contrato de Trabajo
- **RT 17** – Resolución Técnica 17
- **YARDÍN, AMARO y DAVID J. (Año 2000).** “Objetivo de los EECC destinados a terceros”. Revista Enfoque, r.eflexao contabil. Universidad Estadual de Maringa (Brasil), enero-junio de 2000
- **Yardín, Amaro** (1978). “Aportes para el logro de una precisión terminológica en torno a la clasificación de costos”. Trabajo presentado en las Segundas Jornadas Nacionales de Profesores Universitarios de Costos, Tandil.
- **Yardín, Amaro** (1979). Costeo variable versus costeo de plena absorción: Algunas contribuciones al esclarecimiento de una vieja polémica. Contabilidad y Administración.
- **Yardín, Amaro.** (1991). Réquiem para el costeo de plena absorción. Trabajo presentado en el II Congreso Internacional de Costos, Asunción

#### PAGINAS DE INTERNET

## Universidad Nacional del Litoral –Maestría en Administración de Empresas-

- Banco Central de la República Argentina – BCRA- <https://www.bcra.gov.ar>
- INFORMACION LEGISLATIVA Y DOCUMENTAL (INFOLEG) -  
<http://www.servicios.infoleg.gob.ar/>
- Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos – <https://iapuco.org.ar>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA - <https://www.rae.es/>
- Securitas Argentina. <https://www.securitasargentina.com/>
- UNION PERSONAL DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA REPUBLICA ARGENTINA\_ –  
<https://upsra.org.ar>

10. Anexos

ANEXO 1: MODELO DE ESTADO DE RESULTADO DE LA COMPAÑÍA

Se adjunta como anexo el Modelo de Estado de Resultado que utiliza la Compañía con periodicidad mensual, ya que lo consideramos como herramienta clave para la presente investigación.

El mismo se emite por Centro de Costo, Por Gerencia y por Regional en forma completa.

	\$	%
Ventas		
Costo Laboral		
<b>Contribución Laboral</b>		
Juicios		
Acuerdos e Indemnizaciones		
Deudores Incobrables		
Uniformes		
Costo de Vehículos		
Costo de Obras		
Impuestos		
Otros Costos Directos		
<b>Contribución Marginal</b>		
Costo de Supervisión		
<b>Contribución de Supervisión</b>		
Costo de ventas		
Costo de Gerencia		
<b>Contribución de Gerencia</b>		
Costo de Área		
<b>Contribución de Área</b>		

Fuente: Modelo de Reporte emitido por el sistema de gestión de Securitas.

## ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO A PERSONAS CLAVES

### OBJETIVO GENERAL DEL CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo indagar sobre el pensamiento de los informantes claves – en este caso los gerentes operativos de la región litoral – sobre la importancia de la información de gestión, como influye esta en la toma de decisiones tanto cotidiana como estratégicamente y la necesidad de contar con un análisis más profundo sobre la rentabilidad por cada uno de los servicios de seguridad física y soluciones de seguridad.

### CUESTIONARIO GENERAL

1. ¿Cómo es su nombre y que puesto desempeña en la compañía?
2. ¿Qué preparación y/o título académico posee Ud.?
3. ¿Qué función desempeña en la compañía?
4. ¿Qué representa dicha función y que responsabilidades tiene a su cargo?
5. ¿Cuántos servicios tiene a su cargo?
6. ¿Qué tipo de decisiones toma en forma cotidiana en relación a esos servicios?
7. La información de gestión ¿es importante en su trabajo del día a día?
8. ¿Cómo evalúa ud. actualmente el rendimiento o la situación económica de cada servicio?
9. ¿Qué dificultades y problemas tiene actualmente con dicho análisis?
10. Según su criterio ¿Entiende que es necesario un análisis económico más profundo en cada uno de los servicios?
11. En caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿Cuál sería la utilidad e importancia del mismo?

## ANEXO 3: ENTREVISTA MIGUEL GEUNA

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cómo es su nombre y que puesto desempeña en la compañía?**

*Mi nombre es Miguel Angel Geuna, me desempeño como gerente de operaciones en Securitas. Hace más o menos 12 años que trabajo en la empresa. Ingresé como supervisor y ya hace 4 o 5 años años que soy gerente de la gerencia Litoral 2 que abarca toda la provincia de Entre Rios.*

**2. ¿Qué preparación y/o título académico posee Ud.?**

*Yo soy Oficial de la Policía. De hecho me retire en la policía y luego comencé a trabajar en Securitas. Llegue a ser Subjefe de la Policía Provincial en Entre Ríos.*

**3. ¿Qué función desempeña en la compañía?**

*Ya lo contesté antes jaja, la ansiedad me puede Marce, me desempeño como gerente de operaciones y soy director Técnico<sup>15</sup> en Entre Rios y Santa Fe.*

**4. ¿Qué representa dicha función y que responsabilidades tiene a su cargo?**

*La dirección técnica siempre requiere que demos cumplimientos a un montón de tramites y papelerios con la policía que me demandan mucho tiempo. Todo el tiempo van exigiendo nuevos tramites y exigencias que debemos cumplir como empresas de seguridad.*

*En cuanto a la gerencia, soy el máximo responsable de todo lo que pasa en los servicios que tengo a cargo en mi territorio. Por eso, la responsabilidad es muy grande. Debemos atender a los clientes en todo lo que soliciten y además de ello que el último numero alcance lo que pide la compañía. Pero desde mi visión, la mayor responsabilidad es poder cumplir con las exigencias del cliente.*

**5. ¿Cuántos servicios tiene a su cargo?**

*Uhh! con esta palabra me dejás medio offside jaja... tengo entre 80 y 90. Los mismos varían en función de algunos eventuales y adicionales que a veces están y a veces no. Pero el numero grueso es ese.*

**6. ¿Qué tipo de decisiones toma en forma cotidiana en relación a esos servicios?**

*Como expresé antes, todas las decisiones relacionadas a los servicios las tomo yo como gerente. Obvio que escucho a los supervisores y vos<sup>16</sup> que sos el que maneja*

---

<sup>15</sup> El director Técnico es un representante que tienen las empresas de Seguridad Privada y que sirven de nexo entre estas y la Policía en cada provincia. Es obligatorio un DT en cada Provincia para las empresas de seguridad

<sup>16</sup> Cuando Miguel G. “esboza a vos (...)” se refiere a mi persona como Gerente de Adm y Finanzas Regional

*todos los números al detalle, pero la última decisión la tengo yo porque soy el responsable y quien debe dar las explicaciones del caso.*

**7. La información de gestión ¿es importante en su trabajo del día a día?**

*Afirmativo. Yo no soy el más indicado para la lectura de la misma y por ello me apoyo mucho en la gente que maneja todos los números, pero la información de gestión te diría que es fundamental en nuestra empresa. Nos sirve para ver donde estamos parados y ver si vamos a poder alcanzar lo propuesto por el director o no.*

**8. ¿Cómo evalúa ud. actualmente el rendimiento o la situación económica de cada servicio?**

Hoy lo que utilizamos para ver si un servicio nos da bien o mal es la contribución laboral. Sabemos que no es lo mejor, pero generalmente es bastante acertada y nos da una idea de saber si el servicio es bueno o no.

**9. ¿Qué dificultades y problemas tiene actualmente con dicho análisis?**

*Justo vos me preguntas esto... parece que me tomas examen jaja (se rie)... No, a ver...tengo claro que la contribución laboral solo tiene en cuenta la venta del servicio y el costo laboral. De esta forma, deja fuera un montón de otros gastos como por ejemplo los impuestos. Por eso, hay que ser cuidadoso y no fiarse de la contribución laboral.*

**10. Según su criterio ¿Entiende que es necesario un análisis económico más profundo en cada uno de los servicios?**

*Siempre que se pueda hacer, te voy a decir que si. Como dije antes, yo no soy el experto en la materia, pero tengo bien claro que la información de gestión es muy importante para decidir. Si es posible obtener el resultado de cada servicio para cada servicio sería muy bueno, porque nos permitiría saber cuál nos sirve verdaderamente y en qué proporción.*

**11. En caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿Cuál sería la utilidad e importancia del mismo?**

Bueno, creo que lo respondí en la anterior. Sería importante porque nos serviría para tomar decisiones. Sobre todo para todos esos servicios para los cuales no nos podemos fiar de la contribución laboral.

## ANEXO 4: ENTREVISTA MARIA ELIZOTHE

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cómo es su nombre y que puesto desempeña en la compañía?**

*Soy Maria Marta Elizothe, tengo 45 años y resido en la provincia de Rosario, Santa Fe. Trabajo generalmente desde la oficina de Securitas en Rosario y me desempeño como gerente de operaciones.*

**2. ¿Qué preparación y/o título académico posee Ud.?**

*Estudié derecho y me faltaron solo 2 materias para recibirme pero nunca terminé la carrera. En la actualidad sigo siendo una aficionada de las leyes pero hoy por hoy lo hago por gusto. Quizás algún día finalice los estudios.*

**3. ¿Qué función desempeña en la compañía?**

*Realizo todas las funciones inherentes al puesto de gerente de operaciones. Según la Filosofía de la Empresa, el gerente es el dueño del negocio por lo cual el gerente tiene funciones operativas, comerciales, financieras y otras. Trabajo en conjunto con los supervisores y los sectores de apoyo siguiendo las líneas de la dirección,*

**4. ¿Qué representa dicha función y que responsabilidades tiene a su cargo?**

*En Securitas son muy importantes los lineamientos corporativos a nivel mundial, entonces lo que comente sobre ser el dueño del negocio para un gerente es primordial. Este camino determina que en todos los servicios que tiene a cargo un gerente, el máximo responsable es el o ella. Hay que evaluar situaciones operativas como robos o mejoras en la calidad de prestación, como altas o bajas de servicios, como también evaluar la gestión de resultados de la gerencia y su resultado operativo.*

**5. ¿Cuántos servicios tiene a su cargo?**

*Actualmente tengo 88 servicios a cargo sin contar adicional y eventuales. Dependiendo la situación del año puede aumentar.*

**6. ¿Qué tipo de decisiones toma en forma cotidiana en relación a esos servicios?**

*Todo tipo de decisiones se toman. Puede ser algún tipo de cambio de guardia, inversión de tecnología en los servicios, sanciones a guardias, como decisiones más importantes que pueden ser tomar un servicio o dejar de prestar un servicio.*

**7. La información de gestión ¿es importante en su trabajo del día a día?**

*Si, sin lugar a dudas. La información de gestión es la guía que tenemos para evaluar cómo se están dando las cosas. Por eso, en forma mensual realizamos reuniones de resultado en donde visualizamos la situación de cada una de las gerencias como evaluamos las acciones correctivas y preventivas.*

**8. ¿Cómo evalúa ud. actualmente el rendimiento o la situación económica de cada servicio?**

La situación de cada servicio se evalúa actualmente a través de la contribución laboral. Es el reporte que nos permite conocer el rendimiento de cada servicio aunque sabemos todas las limitaciones que tiene el mismo. Hoy por hoy es la única referencia que tenemos.

**9. ¿Qué dificultades y problemas tiene actualmente con dicho análisis?**

*La contribución laboral solamente tiene en cuenta la venta y el costo laboral de los servicios. No incluye todos los otros costos que tiene los servicios. Los problemas surgen en aquellos servicios en donde la prestación de servicios tiene muchos componentes además del guardia y se agregan muchos costos que no se ven reflejados en la contribución laboral.*

**10. Según su criterio ¿Entiende que es necesario un análisis económico más profundo en cada uno de los servicios?**

*Si, si. Claramente es necesario un análisis más profundo. Cuando la información no es precisa corremos riesgo de tomar decisiones desacertadas. Muchas veces decidimos si debemos o no continuar con un servicio, y nos guiamos por un reporte que tiene muchas limitaciones. Esto nos pone en riesgo de tomar decisiones desacertadas*

**11. En caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿Cuál sería la utilidad e importancia del mismo?**

*Nos permitiría poder contar con información más confiable, por lo cual esto es de suprema importancia. La precisión de la información nos da lugar a tener un margen de error más chico. Conocer el resultado o la situación de cada servicio nos abre un abanico de oportunidades a la hora de corregir o mejorar los resultados.*

## ANEXO 5: ENTREVISTA RICARDO ZODOMENI

### CUESTIONARIO GENERAL

**1. ¿Cómo es su nombre y que puesto desempeña en la compañía?**

*Buenas tardes, me llamo Ricardo Daniel Zodomoni. Resido en la Ciudad de Paraná, Provincia de Entre Ríos. El puesto que desempeño en la compañía es el de Gerente Operativo hace 7 años.*

**2. ¿Qué preparación y/o título académico posee Ud.?**

*Quando cumplí 18 años me alisté en la Policía. De hecho trabajé un tiempo, pero luego me di cuenta que eso no era lo que quería para mi vida. Empecé a estudiar Ciencias Económicas y me recibí ya hace muchos años como Contador Publico Nacional en la Universidad Nacional de Entre Ríos.*

**3. ¿Qué función desempeña en la compañía?**

*He pasado por muchos puestos y funciones en la empresa: he sido administrativo, responsable de RRHH, Planner y supervisor. Hoy cumpla funciones como gerente operativo de lo que se llama la Gerencia Litoral 4. La misma abarca las Provincias de Chacho Formosa, Misiones y Corrientes.*

**4. ¿Qué representa dicha función y que responsabilidades tiene a su cargo?**

*Es el mando medio más importante de la compañía ser gerente operativo. Dentro de la filosofía de Securitas como compañía, ósea a nivel mundial, el gerente es llamado el dueño del negocio. Esto significa que el gerente es el máximo responsable de todo lo que pasa en la gerencia, incluyendo no solo todos ámbitos de del negocio, sino que obviamente incluyendo el resultado operativo de la gerencia.*

**5. ¿Cuántos servicios tiene a su cargo?**

*La cantidad de servicios varía siempre, todos los meses dependiendo los adicionales y los servicios eventuales. Si hablamos de servicios físicos tengo actualmente a cargo 67 servicios a lo largo de todas las provincias. Los focos de mayor cantidad de servicios son Posadas y Resistencia.*

**6. ¿Qué tipo de decisiones toma en forma cotidiana en relación a esos servicios?**

*como dice la pregunta, tomamos decisiones todos los días. Decisiones comerciales, operativas, legales, entre muchas otras. Algunas decisiones son de corto plazo o de menor importancia, como puede ser trasladar o cambiar un guardia de un servicio a otro, y otras decisiones ya son más de mediano o largo plazo o también llamadas estratégicas como puede ser la venta de un servicio, discontinuar un*

*servicio, transformar un servicio, o la selección y cambio de supervisores, solo para nombrar algunos ejemplos.*

**7. La información de gestión ¿es importante en su trabajo del día a día?**

*Como contador siempre voy a darle un valor muy importante a la información. La información es fundamental para poder gerenciar de la manera más adecuada. Es la que nos permite determinar que es lo que estamos haciendo bien y que es lo que estamos haciendo mal para poder corregir.*

**8. ¿Cómo evalúa ud. actualmente el rendimiento o la situación económica de cada servicio?**

*En la actualidad la forma que tenemos para evaluar la performance de cada uno de los servicios y la tendencia de ellos es la contribución laboral. Este reporte tiene muchos problemas. Generalmente cuando tenemos que profundizar en algún servicio en particular debemos realizar un análisis especial que nos permite obtener el resultado del servicio en forma más precisa. El punto de esto es que no tenemos la tendencia y solo lo podemos hacer en forma particular por el tiempo que nos insume.*

**9. ¿Qué dificultades y problemas tiene actualmente con dicho análisis?**

*La contribución laboral solo contempla la venta y el costo laboral de los servicios. Cuando hablamos de costo laboral obviamente nos referimos no solo al sueldo sino que a las cargas sociales, enfermedades, etc. Este índice no incluye todo el resto de los costos directos relacionados a los servicios como insumos, impuestos, ropa y todo el resto.*

*El problema que esto representa es imprudente tomar decisiones considerando la contribución laboral porque solo tiene en cuenta los costos de manera parcial. Para algunos servicios es útil, pero cuando nos enfocamos en servicios complejos con tecnología y mucho consumo de insumos considerar la contribución laboral para tomar decisiones de gestión sería un error grave.*

**10. Según su criterio ¿Entiende que es necesario un análisis económico más profundo en cada uno de los servicios?**

*Sin lugar a dudas. Es algo que nosotros los gerentes ya lo hemos solicitado en muchas ocasiones. Estoy seguro de que si contamos con información más precisa podríamos tomar mejores decisiones.*

**11. En caso de que su respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa ¿Cuál sería la utilidad e importancia del mismo?**

*Tener información precisa nos permite tomar mejores decisiones. La información de gestión detallada y precisa ya nos marca el camino sobre que es lo que debemos decidir.*

*Sería muy útil para poder evaluar los costos que tiene cada uno de los servicios, evaluar los desvíos y todas las acciones correctivas y preventivas que debemos tomar sobre cada servicio. Hoy por hoy, tenemos información que nos sirve para tener una referencia pero donde el margen de error que tenemos con ella es muy amplio.*