

**EFFECTO DE LOS COSTOS OCULTOS EN LA GENERACIÓN DE VALOR:  
ESTUDIO DE CASO EMPRESA DE CONFECCIÓN**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN FINANZAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**TONY JOSÉ CADRASCO GUERRA  
HECTOR ALONSO OSSA TUBERQUÍA**

**DIRECTOR: JAIR ALBEIRO OSORIO AGUDELO**

**RESUMEN**

Este artículo de investigación pone de presente la relación que existe entre los costos ocultos y la generación potencial de valor en una empresa. Para ello se examinan los conceptos fundamentales de la teoría de gestión socioeconómica de las organizaciones y la metodología para evaluar el efecto monetario que pueden generar los costos ocultos; aplicando estos conceptos mediante un estudio de caso se realiza una identificación y cuantificación monetaria de los costos ocultos en una empresa de confección para evaluar el efecto porcentual sobre la utilidad operativa después de impuestos. Los resultados muestran que los costos ocultos pueden tener un impacto importante sobre la UODI y por ende sobre el valor de la empresa. No obstante, es necesario enfocar los esfuerzos de los investigadores hacia el desarrollo de metodologías técnicas de medición de costos ocultos, que permitan a la administración evaluar las políticas implementadas para disminuir los disfuncionamientos.

**Palabras claves:** costos ocultos, ausentismos, rotación de personal, generación de valor.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. La gestión estratégica de costos y los objetivos empresariales**

La administración contemporánea de las entidades empresariales ha logrado definir los objetivos trascendentales que deben lograr las organizaciones en el contexto económico actual, estos objetivos son la competitividad y la sostenibilidad. La competitividad se concibe como la capacidad que desarrolla una organización para, a través del uso de un conjunto de habilidades, condiciones y recursos, poder lograr un desempeño superior al de los demás competidores y crear sobre ellos una ventaja (Morales González & Pech Vázquez, 2000); referente a la sostenibilidad de las empresas, el Dow Jones Sustainability Index la define como un paradigma de gestión de negocios que busca la creación de valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social (Pinillos & Fernández Fernández, 2011, pág. 6). La competitividad es un objetivo que orienta y exige a los administradores en el corto plazo, mientras que la sostenibilidad es un objetivo a lograr y evaluar en un horizonte de largo plazo; ambos objetivos son complementarios.

Estos objetivos pueden ser alcanzados mediante la planeación estratégica, que es una metodología de planeación que parte de un diagnóstico en donde se evalúa la situación actual y se establece un plan de acción a seguir por la administración para convertir el diagnóstico en los objetivos formulados. Para elaborar un diagnóstico útil y evaluar el desempeño de la administración durante la implementación de la estrategia, los sistemas de contabilidad de costos, de gestión y contabilidad financiera adquieren gran relevancia dado que proporcionan datos sólidos para la toma de decisiones. Chacón (2007) considera necesario que las organizaciones cuenten con sistemas de información integral, que estarían articulados por una contabilidad financiera y una contabilidad de costos, los cuales proveerán datos relevantes a sus sistemas de control de gestión y a su vez permitirán a los usuarios internos beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable a fin de que éstos logren traducir las estrategias en resultados empresariales. (pág. 29).

La competitividad se puede lograr a través de la gestión estratégica de costos, que busca la reducción y optimización de los recursos consumidos por la entidad en la producción de los bienes o servicios que ofrece al mercado; para ello se requiere el uso de un sistema de costos que determine el valor de las unidades producidas (Duque, Osorio, & Agudelo, 2010) y permita establecer en forma analítica las relaciones de causalidad entre los recursos utilizados y los productos obtenidos.

Sin embargo, existen costos en que se incurre en la producción de bienes que no logran ser medidos y presentados adecuadamente en los informes financieros, los cuales se conocen como costos ocultos. Los costos ocultos son aquellos que no son captados por los sistemas tradicionales de medición de costos, estos costos se ven representados en otras variables, sin que se pueda establecer una relación de causalidad entre la variable que la origina y la variable en que se reflejan. (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).

La mano de obra es uno de los elementos del costo de los productos o servicios que suelen ser medidos, asignados y monitoreado en la gestión empresarial. No obstante, la utilización de este recurso puede dar origen a costos ocultos que, al no ser medidos, escapan al monitoreo y gestión por parte de los administradores. Los costos ocultos se generan por efecto de los disfuncionamientos, los cuales afectan la capacidad de la organización para generar valor agregado. (Savall & Zardet, 2015, pág. 61). Un estudio de caso realizado en México sobre una empresa del sector metalúrgico concluye, luego de analizar los disfuncionamientos más frecuentes y cuantificar sus costos ocultos, que dichos costos pueden ascender a montos significativos y su gestión debería tener relevancia para los administradores (Pérez Hernández, Vargas Vega, & Jimenez Alvarado)

Este trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los costos ocultos asociados a la mano de obra y explicar en forma descriptiva y cuantitativa los efectos que tienen incidencia en la generación de valor de estas empresas. Para lograr este propósito se seleccionó una empresa mediana del sector confección que aceptó proporcionar los datos necesarios para realizar el estudio; por lo que la investigación se desarrolla bajo la metodología de un estudio de caso. La empresa seleccionada permitió acceder a datos de sus liquidaciones de nómina del periodo comprendido entre febrero y julio de 2018, a partir de este reporte se realiza el análisis para identificar los indicadores de costos ocultos que experimentó la organización, y utilizando una matriz de cuantificación de costos ocultos se logra cuantificar el valor monetario que representaron los costos ocultos en el periodo analizado, para luego relacionar dicho cálculo con el valor de la UODI calculada para ese mismo periodo a partir de la información contable aportada por la empresa.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Origen y características de los Costos ocultos en las empresas**

Afirma Savall, Zardet & Bonnet (2008) que en toda empresa existe una brecha entre el desempeño actual y el desempeño deseado (y realizable) de los diferentes actores; la porción de esa brecha creada por los empleados constituye los costos

ocultos que se originan en comportamientos disfuncionales (págs. 30-33). Según los autores, los costos ocultos tienen su origen en seis tipos de disfuncionamientos:

- I. Condiciones de trabajo
- II. Organización del trabajo
- III. Comunicación-coordinación-concertación
- IV. Gestión del tiempo
- V. Formación integrada
- VI. Implementación de la estrategia

Los costos ocultos generados en estas seis fuentes se caracterizan porque:

- No existen cuentas contables para registrarlos en los sistemas de contabilidad financiera tradicional
- Aunque exista una cuenta contable para el registro del costo, éste no se cuantifica
- Aunque el costo se evalué, no se suelen implementar prácticas para reducirlo u optimizarlo.

Con la enumeración de estas características los autores definen entonces los costos ocultos en los siguientes términos:

*“(...) los costos ocultos son aquellos que no están identificados, ni cuantificados, ni controlados en los estados financieros tradicionales de la empresa, como la contabilidad general, analítica, o el control presupuestario (...); los costos ocultos constituyen una reserva de desempeños potenciales”.* (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008, pág. 30)

Los autores identifican dos clases de costos ocultos, según la sección del Estado de Resultados en que podrían evaluarse sus efectos:

- ✓ Costos que a veces son incluidos en las cuentas de costos o gastos (visibles) del periodo, pero repartidos en diferentes rubros o conceptos; su efecto se direcciona hacia la parte de costos y gastos del Estado de Resultados.
- ✓ Costos que no están registrados en las cuentas de ventas o ingresos (visibles), pero que representan una disminución de los ingresos totales percibidos. Ejemplo: unidades dejadas de producir en periodos de ausentismo del empleado.

## **2.2. Medición de los costos ocultos**

Aunque los costos ocultos no son visibles en los reportes financieros, sí existen indicadores de su existencia y efectos económicos que podrían asociarse a ellos. Savall, Zardet & Bonnet (2008) establecen la siguiente relación entre los disfuncionamientos, los indicadores de costos ocultos y los efectos económicos que se presentan:

Tabla 1 – Vínculo entre disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y sus efectos económicos

<b>Disfuncionamientos</b>	<b>Indicadores de costos ocultos</b>	<b>Efectos económicos de costos ocultos</b>
○ Condiciones de trabajo	○ Ausentismo	○ Sobre salarios
○ Organización del Trabajo	○ Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	○ Sobretiempos
○ Comunicación- Coordinación-Concertación	○ Rotación del personal	○ Sobreconsumos
○ Gestión del tiempo	○ No calidad	○ No producción
○ Formación integrada	○ Falta de productividad directa	○ No creación de potencial
○ Implementación de la estrategia		○ Riesgos
○ Organización del trabajo		

Fuente: elaboración propia con base en información de Savall, Zardet & Bonnet (2008)

Los elementos enumerados en la tabla anterior se relacionan de la siguiente manera:

- Cada uno de los disfuncionamientos da origen a costos ocultos que se pueden evaluar a través de los cinco indicadores.
- Cada uno de los cinco indicadores está vinculado o puede ser evaluado a través de los seis efectos económicos de los costos ocultos.

Por ejemplo: inadecuadas condiciones de trabajo pueden estar generando en una empresa que sus empleados presenten ausentismos, y a su vez, el ausentismo genera que la empresa experimente: aumentos en su gasto de salarios por unidad de producción y/o aumento en el tiempo requerido para producir una unidad. Como instrumento para calcular los costos ocultos, se ha desarrollado la siguiente matriz que los autores denominan “Modelo General de Cálculo de Costos Ocultos” que se aplicaría para cada uno de los seis tipos de disfuncionamientos ya mencionados en las líneas anteriores (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008, pág. 56):

Tabla 2 – Modelo General de Cálculo de Costos Ocultos

Componentes de los costos ocultos	Sobrecostos (costos históricos)			No producción (costos de oportunidad)			Total
	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
<b>Indicadores</b>							
Ausentismo							
Accidentes de trabajo o enfermedades profesionales							
Rotación del personal							
No calidad							
Falta de productividad							
<b>Total</b>							

Fuente: (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008, pág. 56)

### 2.3. Gerencia del valor

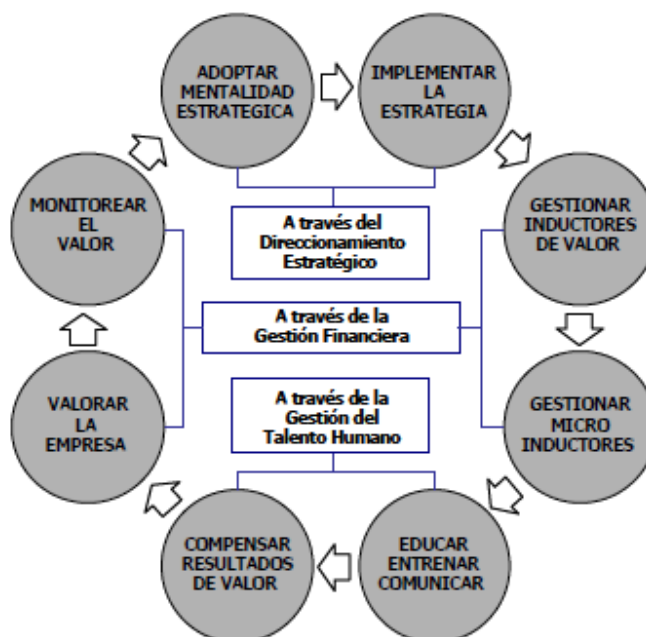
Según García (2003) la gerencia del valor es la *“serie de procesos que permiten la alineación de los ejecutivos con el Direccionamiento Estratégico de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa”* (pág. 5); lo anterior está ligado al Objetivo Básico Financiero que deben perseguir quienes tienen a su responsabilidad la administración de un negocio y se define en los siguientes términos:

“El Objetivo Básico Financiero de la empresa es la maximización del patrimonio de los propietarios (accionistas), lo cual se produce por el efecto combinado del reparto de utilidades (dividendos) y el incremento del valor de mercado de la empresa (incremento del valor de la acción).” García (2003, pág. 71)

La gerencia del valor es un enfoque de administración en donde se organiza la toma de decisiones desde el nivel jerárquico más alto (directivos) hasta el eslabón operativo de la empresa (operarios) para que alineados mediante una serie de indicadores de desempeño e incentivos sobre los resultados se garantice la consecución del objetivo propuesto.

Acorde a lo formulado por García (2003) el objetivo de aumentar el valor de las empresas puede alcanzarse si la gerencia lleva a la práctica los siguientes elementos que el autor sintetiza como el “sistema de creación de valor”:

Gráfico 1 – Sistema de creación de valor



Fuente: (García Serna, 2003)

De los elementos del sistema de creación de valor, la identificación y gestión de los costos ocultos se ubicaría en la fase 3 y 4, esto es, “Gestionar inductores de valor” y “gestionar micro inductores de valor”, respectivamente.

En la valoración de empresas es esencial entender la diferencia entre el valor de la empresa y su precio de cotización en bolsa o precio de venta. El precio de venta o cotización es un dato concreto observado o pactado entre las partes que realizan una transacción en un momento determinado. Mientras que el valor de la empresa es un concepto que en la teoría financiera se conoce como justo valor de mercado y está asociado con la hipótesis de mercado eficiente. El justo valor de mercado se define como:

El valor de intercambio al que se llegaría cuando no existe ningún tipo de presión para vender por parte del vendedor, ni presión para comprar por parte del comprador, ambas partes teniendo un conocimiento razonable de todos los factores relevantes asociados con la empresa que se valora” (García Serna, 2003, pág. 216).

De otro lado, “la hipótesis de mercado eficiente sugiere que el precio de una acción refleja toda la información relevante asociada con la empresa; información que se supone es conocida por todos los agentes que participan en el mercado” (García Serna, 2003, pág. 212).

Para la valoración de empresas se utilizan metodologías cuantitativas que combinan conceptos de la teoría financiera, la estadística y la econometría; no obstante,

diferentes analistas utilizando el mismo método de valoración pueden llegar a valores diferentes, dado que en los ejercicios de valoración los supuestos utilizados y la interpretación de los mismos implican elementos subjetivos (Medina Giacomozzi, 2011, pág. 39). Por lo anterior, se ha aceptado que la valoración de empresas es en parte ciencia y a la vez arte (Narvárez lickeras, 2009, pág. 23).

De los métodos utilizados para valorar empresas, se utilizará la metodología de valoración EVA para ilustrar los efectos monetarios de los costos ocultos sobre el valor de la empresa; este método plantea que la estimación del valor justo de mercado de la empresa puede estimarse con la siguiente fórmula:

$$\text{EVA} = \text{Utilidad Operativa Después de Impuestos} - (\text{Activos Netos Operativos iniciales} * \text{costo promedio ponderado de capital})$$

En forma abreviada,  $\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{ANOi} * \text{CPPC})$

Luego, el valor de la empresa estará dado por:

$$\text{V.E.} = \text{vpEVApr} + \text{vpEVAvc} + \text{VANOi} - \text{VLPF} \text{ donde,}$$

V.E. = Valor de la Empresa

vpEVApr = Valor presente de los EVA estimados para el periodo relevante

vpEVAvc = Valor presente del Valor de Continuidad del EVA

VANOi = Valor de los Activos Netos Operativos Iniciales

VLPF = Valor de liquidación de los pasivos financieros.

Fuente: García (2003, pág. 373-402).

Las variables que componen el modelo podrían separarse en dos tipos:

- Variables operativas: aquellas que son propias del negocio o inherentes a la actividad económica desarrollada.
- Variables financieras: aquellas que están asociadas con las fuentes de financiación de los activos o, en otras palabras, con la estructura financiera de la empresa.

Una de las variables operativas relevantes en la medición del EVA es la Utilidad Operativa Después de Impuestos –UODI- (ver formula arriba), variable sobre la cual tienen una incidencia directa los costos ocultos. Por tanto, gestionar los costos ocultos puede mejorar la UODI y con ello el valor de la empresa.



### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se desarrolla como un estudio de caso, dado que se utiliza información reservada que no todas las empresas están dispuestas a compartir; se realiza una evaluación empírica de los conceptos de la teoría de costos ocultos y es una investigación puntual por cuanto se analiza la situación particular de la empresa seleccionada.

El periodo de análisis comprende 6 meses, de febrero a julio de 2018, debido a que la empresa otorga un periodo de vacaciones colectivas que cubre los últimos días del mes de diciembre y los primeros días de enero.

La empresa seleccionada tiene más de 40 años de operación y por su volumen de ingresos, número de empleados y activos totales se clasifica como empresa de tamaño mediano. A continuación, se muestran los datos al cierre de diciembre 31 de 2017:

Tabla 3 – Criterios de clasificación de la empresa

<b>Criterio de clasificación</b>	<b>Valor</b>
Activos totales	\$ 16,072,961,959
Ingresos Año 2017	\$ 29,891,745,660
Número de empleados	213

Fuente: elaboración propia

La empresa tiene tres líneas de negocio de las cuales provienen sus ingresos:

1. Prendas de Vestir: consiste en la producción de las prendas confeccionadas según los pedidos de los clientes.
2. Venta de telas; consiste en la comercialización de telas aptas para teñir o cortar a empresas pequeñas y medianas de confección.
3. Venta de hilazas: comercialización de hilaza importada para procesos de tejeduría.

Para la operación de la línea de negocio “Prendas de Vestir” se tienen instalados tres procesos:

- I. Corte de tela y encajes
- II. Confección y terminación
- III. Estampación

La información relativa a cada línea de negocio y proceso se controla a través del ERP de producción y del software contable mediante centros de costos. Para que los resultados del estudio puedan ser de utilidad para otras empresas de la ciudad de Medellín, se ha decidido delimitar la investigación a la línea de negocio “Prendas de Vestir”. La línea de negocio Prendas de Vestir utiliza materia prima (telas, botones, cierres, elásticos, etc.) mano de obra y costos indirectos asociados a la

maquinaria, instalaciones físicas y servicios públicos, etc.; este proceso inicia con la adquisición o recepción en el almacén de las telas e insumos; estos componentes luego son cortados en piezas y se conforman los lotes de producción. Si la prenda a confeccionar lleva un estampado, entonces las piezas necesarias pasan por el proceso de estampación, para luego entrar a la planta de confección. La planta se organiza por módulos conformados por una hilera de máquinas; cada máquina es una estación, y a través de una o varias estaciones debe pasar la prenda para que cada operaria ensamble la pieza o haga un tejido especial de refuerzo.

Como fuentes de información se dispuso del reporte semestral de novedades que arroja el software de liquidación de nómina, así como los reportes de producción extraídos del ERP con ayuda del líder de producción y de los balances de prueba semestrales por centros de costo. Como método de recolección de información complementario se utilizan entrevistas no estructuradas con los líderes de recursos humanos y producción, en las cuáles se obtienen aclaraciones y contextualización de los datos contenidos en los reportes.

Para lograr los objetivos de identificación y cuantificación de los costos ocultos de la línea de negocio “prendas de vestir”, se utilizó como herramienta metodológica la matriz de cuantificación de costos ocultos explicada en la sección 2.3 de este texto. Dada la información disponible, no fue posible evaluar los indicadores de no calidad y falta de productividad directa, por cuanto la empresa no tiene registros para hacer esta medición. Por lo anterior, el análisis se realizó sobre los indicadores de ausentismos, accidentes laborales y rotación del personal.

Para evaluar la incidencia de los costos ocultos sobre la generación de valor, se analiza la relación entre la UODI y los costos ocultos cuantificados, estableciendo la proporción que éstos costos representan de la UODI. Para evaluar la incidencia sobre el EVA, era preciso conocer la inversión en activos netos operativos al inicio del periodo asociados directamente con la línea de negocio “prendas de vestir” y el costo de capital asociado a esos recursos, pero la empresa no dispone de información detallada para realizar la depuración, por tanto, el análisis evalúa en términos porcentuales la proporción de costos ocultos respecto a la UODI semestral.

Para la construcción del estado de resultados y la obtención del valor de la UODI, se utilizaron los datos contenidos en las cuentas auxiliares que la compañía maneja por separado para la facturación de cada línea de negocio, de modo que tanto los ingresos como los costos de ventas se registran en cuentas auxiliares que acumulan los datos mes a mes. Respecto a los gastos de administración, ventas y financieros se asignaron proporcionalmente tomando como base la proporción de ingresos de cada línea, es decir, se calculó la participación de los ingresos en la línea Prendas de Vestir y se asignaron los gastos acordes a ese porcentaje. Respecto a la tarifa utilizada para la provisión de Impuesto de Renta se toma la tasa efectiva de

tributación del año 2017, dividiendo el valor del impuesto de renta liquidado en la declaración sobre los ingresos totales de la entidad para dicho periodo.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de la obtención de los reportes y la información de las entrevistas no estructuradas, se procede a hacer el análisis de los datos utilizando el proceso metodológico y los conceptos propuestos por Savall descritos en la sección 2.3 del artículo. Lo primero en analizarse fue el reporte de nómina que compilaba todas las novedades presentadas durante el periodo estudiado. Este reporte contiene el detalle en horas totales acumuladas por cada empleado de licencias remuneradas y no remuneradas, incapacidades por enfermedades generales y/o accidentes de trabajo, entre otros datos necesarios para las liquidaciones mensuales de nómina. El reporte de novedades detalla también a qué centro de costos pertenece cada empleado, por lo que se logró separar aquellos que pertenecían a las líneas de negocio no abordadas en el estudio y aquellos empleados del área administrativa.

##### 4.1. Ausentismos y accidentes laborales:

Para los seis meses analizados, la empresa empleó en la línea de negocio “Prendas de Vestir” en total 185 personas, que realizaron labores con una intensidad horaria diferente. Para calcular el número de horas potenciales que la empresa pudo haber laborado, se tiene en cuenta la jornada laboral máxima permitida por las leyes colombianas que son 240 horas mensuales, esto es, 1.440 horas semestrales; a este valor se le restaron las horas de descansos obligatorios (festivos y dominicales) y se obtiene que las horas efectivas potencialmente laborables en el semestre fueron 1.160 horas, es decir, en promedio 193,3 horas mensuales (1.160/6). De tal manera que el número de horas laborables potenciales contratadas por la empresa se estima en la siguiente tabla así:

Tabla 4 – Cálculo de horas efectivas potenciales laborables

No. Personas	Permanencia (meses)	Horas Potenciales/ empleado	Horas Potenciales Totales
37	1	193,3	7.153
3	3	580,0	1.740
6	3,5	676,7	4.060
8	4	773,3	6.187
9	5	966,7	8.700
6	5,3	1.024,7	6.148
116	6	1.160,0	134.560
<b>185</b>	<b>Total</b>	<b>5.375,0</b>	<b>168.548</b>

Fuente: elaboración propia

El procedimiento para el cálculo de los datos anteriores es el siguiente: cada empleado debe laborar en promedio mínimo 193,3 horas mensuales, entonces 37 empleados deben laborar un total de 7.153 horas (193,3 \* 37). Por tanto, la columna de Horas Potenciales Totales es el resultado de multiplicar el número empleados por su respectiva permanencia en meses durante los seis meses del estudio y este resultado se multiplica a su vez por las 193,3 horas efectivas potencialmente laborables.

El cálculo de las horas potenciales a laborar servirá como referencia para estimar el nivel de ausentismo en la empresa que se completará con los datos de la siguiente tabla:

Tabla 5 – número de horas por tipo de ausentismo

<b>Tipo de Ausentismo</b>	<b>Horas</b>	<b>%</b>
Calamidad Doméstica	176	4,34%
Incapacidad por Accidente laboral	112	2,76%
Incapacidad por Enfermedad General	3.408	84,04%
Licencia No Remunerada	359	8,85%
<b>Total Ausentismo</b>	<b>4.055</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior muestra las horas totales no laboradas durante el periodo de estudio por cada clase de ausentismo tabulado en el reporte de nómina. Es notable que la principal causa de ausentismo son las enfermedades generales, es decir, aquellas de origen común y que según las normas de Seguridad Social de Colombia no están clasificadas como enfermedades de origen laboral.

Al calcular la proporción de horas de ausentismo respecto al potencial de horas laborables, se obtiene un indicador de ausentismo del 2.41%, resultado de dividir 4.055 horas de ausentismo sobre las 168.548 horas potenciales. Luego, para hacer la estimación monetaria de los ausentismos se procedió a indagar respecto al nivel salarial de los empleados; dado que no se puede entregar información sobre la remuneración de cada persona, se solicitó entonces la remuneración promedio calculada de la siguiente manera:

Remuneración promedio mensual: Total Pagado en el semestre / número total de horas liquidadas en el sistema; el resultado se multiplicaría por 193,3 horas.

Obteniéndose como salario promedio mensual \$ 974.986, esto es, \$ 4.062 por hora.

Este dato fue verificado de la siguiente forma para evaluar su validez: el salario mínimo en Colombia durante 2018 fue de \$ 781.232 más el auxilio de transporte obligatorio por valor de \$ 88.211 se obtiene un ingreso mensual mínimo de \$

869.443; la diferencia entre la remuneración promedio de \$ 976.986 y el ingreso mínimo de \$ 869.443 es de \$ 105.543, cifra que es razonable por cuanto en la empresa es normal que laboren horas extras, se paguen recargos nocturnos y bonificaciones sobre cumplimiento de metas de producción.

El valor de \$ 4.062 pesos de remuneración promedio por hora no es válido aún para calcular el costo del ausentismo, dado que este dato no contiene el factor prestacional y las cargas de Seguridad Social que debe asumir la empresa por cada empleado; por ello, se procede a hacer el siguiente cálculo para hallar el valor total por hora laboral:

Tabla 6 – Cálculo del valor remunerado por hora a cada empleado

(*)	<i>Salario Básico</i>	888.775	
(+)	<i>Auxilio de Transporte</i>	88.211	
(=)	<b>Remuneración Mensual Promedio</b>	<b>974.986</b>	<b>Factor</b>
(+)	<i>Prima de Servicios</i>	81.249	8,33%
(+)	<i>Cesantías</i>	81.249	8,33%
(+)	<i>Intereses a las Cesantías</i>	9.750	12%
(+)	<i>Vacaciones</i>	37.032	4,33%
(+)	<i>Aporte Pensión</i>	106.653	12%
(+)	<i>Caja de Compensación familiar</i>	35.551	4%
(+)	<i>Aportes Riesgos Laborales</i>	9.279	1,044%
(=)	<b>Remuneración Mensual Total</b>	<b>1.335.749</b>	
(÷)	No. De horas laborales por mes	240	
(=)	<b>Remuneración Mensual Total por hora de cada empleado</b>	<b>\$ 5.566</b>	

Fuente: elaboración propia

Con lo anterior, es procedente ahora estimar el costo total que la empresa asumió durante el periodo febrero a julio de 2018 por las ausencias laborales consideradas arriba. En total la empresa pagó por 4.055 horas que no se laboraron, y que representaron un costo total de **\$ 22.568.586** (4.055 horas por \$ 5.566).

Los \$ 22.568.586 constituyen la estimación del costo o gasto real cargado en el estado de resultados, pero el efecto del ausentismo sobre la empresa no sólo se compone de las horas pagadas y no laboradas, sino que debería incluir el costo de oportunidad implícito en la existencia de horas no laboradas y que tiene el efecto descrito en la Matriz de Cuantificación de Costos Ocultos bajo la denominación de “sobreconsumos”, esto es, las horas adicionales o extras que debió emplear la empresa para poder cumplir con los pedidos dado que no se alcanzara a cumplir en el tiempo ordinario. Este efecto, se estima en la siguiente tabla:

Tabla 7 – Cálculo del recargo total ponderado de las horas extras

Tipo de Horas no Ordinarias	Horas Extras Pagadas	Frecuencia	% Recargo Legal	% Recargo Ponderado
Festivo Laboral Compensatorio	7.124	25,76%	75%	19,32%
Hora Extra Festiva Nocturno	6	0,02%	150%	0,03%
Hora Extra Diurna	20.380	73,68%	25%	18,42%
Hora Extra Nocturna	133	0,48%	75%	0,36%
Hora Extra Festiva Diurna	17	0,06%	100%	0,06%
<b>Total Horas Extras del Semestre</b>	<b>27.660</b>	<b>100,00%</b>	<b>% Recargo Ponderado Total</b>	<b>38,19%</b>

Fuente: elaboración propia

Esta tabla presenta los tipos y cantidades de horas extras laboradas, totalizando 27.660 horas extras. La columna de frecuencia es la ponderación de cada tipo de hora extra respecto al total, teniéndose que las horas extra diurnas representaron el 73,68% del total de horas extras laboradas. En la columna de % Recargo Legal se muestra para cada tipo de hora extra el porcentaje de recargo con que debe liquidarse según las leyes laborales. El % de Recargo Laboral se pondera utilizando como factor la frecuencia de cada tipo de hora extra para obtener como resultado el % de Recargo Ponderado Total; el resultado de este cálculo es útil para facilitar el análisis del costo adicional por horas extras que debe asumir la empresa por la existencia de horas de ausentismo en la jornada ordinaria. El % de Recargo Ponderado Total representa el costo adicional sobre el valor de la hora ordinaria que la empresa asumió por cada hora extra presentada en el semestre comprendido entre febrero a julio de 2018.

Si la empresa remunera a cada empleado con \$ 5.566 por hora ordinaria, se tiene entonces que por cada hora extra la empresa deberá pagar \$ 7.691 [ $5.566 * (1 + 38,19\%)$ ]. Admitiendo una correlación 1 a 1 de las horas de ausentismo y las horas extras, implicaría entonces que además de asumir el costo o gasto por horas no laboradas, la empresa debió pagar también por “sobreconsumos” de mano de obra en la producción un valor de **\$ 31.187.906**.

#### 4.2. Rotación de Personal

La rotación de personal puede afectar a la empresa dado que se pierden las capacidades de know how o saber hacer que se adquieren con la realización constante de las operaciones de producción, el efecto sobre la UODI puede llegar por dos vías: menores ingresos por disminución en la productividad y aumentos de gastos administrativos relacionados con el retiro de los empleados y el proceso de incorporación de los reemplazos. Los datos observados en la tabla 4 que se transcribe a continuación en la tabla 9 dan una primera idea de la estabilidad del personal en la empresa:

Tabla 8 - Permanencia en meses por número de personas

Permanencia (meses)	No. Personas	%
1	37	20,00%
3	3	1,62%
3,5	6	3,24%
4	8	4,32%
5	9	4,86%
5,3	6	3,24%
6	116	62,70%
Total	185	100,00%

Fuente: elaboración propia

Según los datos de la tabla anterior, sólo el 62,7% del personal permaneció en la empresa por los seis meses completos y el 20% laboró sólo durante un (1) mes. No obstante, la permanencia en meses no permite determinar si la rotación del personal es alta o no, puesto que es posible que los empleados que presentan una permanencia inferior a los seis meses analizados correspondan a nuevos puestos **trabajo** que generó la empresa.

Para establecer el nivel de rotación se calculó entonces el promedio de personas vinculadas en el semestre, teniéndose en promedio 162 empleados vinculados a los centros de costos que hacen parte de la línea de negocio prendas de vestir. Referente al número de retiros totalizan 48 personas retiradas de la empresa, bien sea, por renuncia voluntaria, despido o no renovación del contrato. Se podría con estos dos datos estimar una tasa de rotación del personal de 29,63%, cifra que es significativa, aunque tolerable, pues el reemplazo del personal no implica entrenamiento o periodos de aprendizaje para los empleados nuevos, dado que lo usual en el sector es contratar personas con experiencia en el manejo de la maquinaria y conocimiento sobre las tareas a ejecutar. No obstante, es necesario evaluar el costo administrativo de retirar y contratar los reemplazos dado que debe surtir un proceso que implica entrevistas, trámites de afiliación, exámenes médicos, etc.; además de los efectos que puede generar sobre la productividad de la empresa los retiros imprevistos.

La tasa de rotación del 29,63% es un indicador muy importante para evaluar las políticas de la empresa para retener su personal, pero para los efectos de este trabajo interesa cuantificar el efecto monetario de retirar esas 48 personas y conseguir su reemplazo. Para conocer si la empresa reemplazó las 48 personas retiradas, se consultó el informe de ingresos durante el periodo de febrero a julio 2018, observándose que en ese periodo la empresa vinculó a 61 personas, con lo que se constata que los 48 puestos vacantes fueron reemplazados. Ha de anotarse que para calcular el costo oculto asociado a la alta rotación del personal debe tomarse el número de personas retiradas y sus correspondientes reemplazos, dado que entre los dos representan el costo adicional en que incurre la empresa por no

haber podido evitar los retiros. Las 13 personas adicionales (61 menos 48) que ingresaron a la empresa constituyen nuevos puestos de trabajo, y el costo incurrido en su contratación era inevitable, por tanto, no puede incluirse en el cálculo.

En la tabla siguiente se enumeran las actividades necesarias para retirar y contratar personas, y se realiza la estimación del costo de este proceso:

Tabla 9 – Costo promedio de reemplazo del personal

	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Salario Promedio por hora</b>	<b>Duración Promedio (horas)</b>	<b>Costo Medio</b>
Proceso de Ingreso	Entrevista Técnica	Supervisor de Producción	6.250,0	0,5	3.125
	Ensayo	Supervisor de Producción	6.250,0	2,5	15.625
	Entrevista de Control	Líder Recursos Humanos	7.500,0	0,5	3.750
	Exámenes Médicos de Ingreso	Consultorio Médico			23.500
	Valoración de resultados de exámenes médicos	Jefe Salud Ocupacional	6.250,0	0,25	1.563
	Recepción y análisis de documentos personales	Líder Recursos Humanos	7.500,0	0,25	1.875
	Afiliaciones a Seguridad Social	Líder Recursos Humanos	7.500,0	0,5	3.750
	Elaboración del Contrato y registros en el sistema de nómina y marcación	Líder Recursos Humanos	7.500,0	0,75	5.625
Proceso de Retiro	Exámenes Médicos de Retiro	Consultorio Médico			23.500
	Retiros de la Seguridad Social	Líder Recursos Humanos	7.500,0	0,5	3.750
	Elaboración de Liquidación del Contrato	Líder Recursos Humanos	7.500,0	0,3	2.250
	Revisión de liquidaciones y aprobación del Cheque	Subgerencia	33.333,3	0,25	8.333
<b>Total Costo Promedio de reemplazar personal operativo</b>					<b>96.646</b>

Fuente: elaboración propia

Los datos de la tabla anterior fueron obtenidos a través de entrevista no estructurada con el Líder de Recursos Humanos; el costo y duración por hora de cada actividad es estimada como un promedio entre los valores aportados por el entrevistado. Por ejemplo, para el ensayo que hacen los supervisores de producción a los aspirantes se tiene una duración mínima de 2 horas y máximo de 3, según la maquina a utilizar y el grado de polivalencia requerido. El costo es calculado como el promedio entre



los dos datos del intervalo dado por el entrevistado, en tanto no puede dar datos exactos del salario de cada persona.

La tabla 9 resume entonces las actividades y costo promedio de retirar una persona del área operativa y conseguir su reemplazo. No se tiene costo de convocatoria dado que la empresa dispone de un banco de hojas de vida del cuál selecciona los candidatos para ocupar las vacantes. Se había señalado que para el periodo febrero a julio de 2018 la empresa retiró y reemplazó 48 empleados, lo cual representa un costo promedio de **\$ 4.639.000** asociado a la rotación de personal.

**4.3. Efecto de los costos ocultos en la Utilidad Operativa Después de Impuestos**

Para evaluar el efecto de los costos ocultos identificados y cuantificados sobre la UODI del periodo analizado, se construyó según la metodología explicada en el apartado 3 el siguiente estado de resultados:

Tabla 10 – Estado resultados semestral

<b>Estado de Resultados Feb - Jul 2018</b>		
<b>Línea de Confección</b>		
<b>Ingresos por ventas de confecciones</b>	<b>11,394,128,353</b>	100.00%
<b>Costos de Ventas</b>	8,838,425,363	77.57%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2,555,702,990</b>	22.43%
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>	986,481,500	8.66%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1,569,221,490</b>	13.77%
<b>Gastos Financieros</b>	144,899,773	1.27%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>1,424,321,717</b>	12.50%
<b>Provisión Impuesto Renta</b>	250,630,265	2.20%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,173,691,452</b>	10,30%

Fuente: elaboración propia

Para obtener el valor de la UODI a partir de los datos del estado de resultados anterior se tiene lo siguiente:

Tabla 11 – Cálculo de la UODI

<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1.569.221.490</b>
<b>Provisión Impuesto de Renta</b>	250.630.265
<b>Utilidad Operativa Después de Impuestos</b>	<b>1.318.591.225</b>

Fuente: elaboración propia

Relacionando el valor de la UODI así obtenido, con los cálculos de costos ocultos realizados para los ausentismos, accidentes laborales y rotación de personal se

tiene que en total los costos ocultos totalizan un efecto monetario de **\$ 58.395.492**, el cual representa un 4,43% de la UODI.

Tabla 12 – Efecto sobre la UODI de los costos ocultos

Ausentismos y Accidentes laborales	22.568.586
Aumento de horas extras por ausentismos	31.187.906
Rotación de Personal	4.639.000
<b>Total Costos Ocultos</b>	<b>58.395.492</b>
<b>Efecto sobre la Utilidad Operativa</b>	<b>4,43%</b>

Fuente: elaboración propia

Como se mencionó en el apartado 3, no se tuvo la información disponible para realizar el análisis entre los costos ocultos y el EVA, por tanto el trabajo se enfoca en relacionar los costos ocultos cuantificados y la UODI. El resultado muestra que en el periodo semestral analizado los costos ocultos representaron el 4,43% de la UODI; dado que esta última variable tiene una relación directa con el EVA, se concluye entonces que si la administración de la empresa implementara políticas para disminuir los disfuncionamientos que generan costos ocultos, esto a su vez permitiría incrementar la UODI y con ello el valor de la empresa.

## 5. CONCLUSIONES

Para lograr la competitividad, el análisis de costos debe ir más allá del análisis e intervención de los costos históricos que se relacionan en los informes financieros tradicionales e incluir la gestión de costos ocultos, dado que con ello la empresa puede aumentar sus resultados, a través de la disminución de la brecha entre el desempeño potencial y el desempeño real. La teoría de la gestión socioeconómica puede aportar elementos para elaborar un diagnóstico y un plan de acción con este propósito, pero las metodologías de cuantificación de costos ocultos aún no están desarrolladas con suficiencia por lo que dependerá de la capacidad analítica de la administración establecer las mediciones y cuantificaciones que se requieran para la gestión.

Los planteamientos teóricos sobre costos ocultos son recientes en la literatura empresarial en Colombia, aunque en la literatura internacional en otras lenguas (inglés y francés) se encuentran estudios que datan del siglo anterior. Las investigaciones cuantitativas que propongan metodologías de medición y demuestren la utilidad práctica de los conceptos de costos ocultos asociados a la gestión del recurso humano, aún no son abundantes en las revistas académicas colombianas. Lo anterior, puede estar limitado por la disponibilidad de información

para la realización de los análisis, dado que los datos requeridos son reservados con cautela por las entidades para evitar posibles incumplimientos de las regulaciones sobre datos personales y/o porque aún existe también temor en las empresas para revelar cualquier tipo de información de manejo interno.

Este trabajo es una aproximación exploratoria en el análisis práctico de los costos ocultos y los análisis en la empresa estuvieron limitados por el acceso a la información, pero de tenerse acceso interno a través de un cargo en el área de recursos humanos o producción, o mediante un servicio de consultoría podría ahondarse aún más en el análisis de situaciones particulares de la empresa y con ello identificar y cuantificar efectos monetarios adicionales a los aquí analizados.

De los resultados obtenidos, puede concluirse que la gestión de costos ocultos puede generar mejoras en la utilidad operativa después de impuestos de la empresa analizada, y por tanto la administración de la entidad debería considerar enfocar parte de sus esfuerzos a la intervención de los disfuncionamientos que podrían estar generando costos ocultos, con sus respectivos efectos monetarios que no son identificables en el estado de resultados.

Por su parte, el administrador financiero debería poder identificar, a través de las relaciones explicadas, en el marco teórico entre los costos ocultos y el EVA de la empresa, los disfuncionamientos como micro inductores de valor; para con ello enfocar su gestión mediante políticas que tiendan a incentivar al área de producción y de recursos humanos a la intervención de los disfuncionamientos y reducción de costos ocultos, principalmente el de ausentismos que es el de mayor impacto en la empresa; pues aunque la empresa tiene una tasa de rotación de personal alta, ello no representa un efecto monetario elevado por cuanto las personas que ingresan a ocupar las vacantes, ya tienen experiencia y conocimiento pleno de las actividades a realizar, con lo que la empresa no debe experimentar bajas en productividad por periodos de entrenamiento y aprendizaje. Además, con acceso a datos que cubran una ventana de tiempo mayor a seis meses, que fue el periodo de estudio, el administrador financiero de la empresa podría realizar un análisis de correlación entre las horas de ausentismos presentadas en periodos mensuales y el nivel de horas extras laboradas en planta, con lo cual mejoraría el cálculo del efecto monetario por “sobreconsumos” de mano de obra en la producción.

Finalmente, es necesario continuar los esfuerzos de investigación con el objetivo de seguir aplicando los conceptos de costos ocultos y con el conocimiento que se derive de la práctica, poder desarrollar metodologías de medición que permitan a la administración de las empresas realizar su proceso de identificación, cuantificación y gestión estratégica de los costos ocultos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chacón, G. (2007). La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la rentabilidad empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 29-45.
- Duque, M. I., Osorio, J., & Agudelo, D. (2010). Los inventarios en las empresas manufactureras, su tratamiento y su valoración. Una mirada desde la contabilidad de costos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 61-80.
- Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2007). *Finanzas Corporativas*. México D.F.: Cengage Learning, INC.
- García Serna, O. L. (1991). *Administración Financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.
- García Serna, O. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA*. Medellín: Digital Express Ltda.
- Medina Giacomozzi, A. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Contabilidad y negocios*, 36-49.
- Morales González, M. A., & Pech Vázquez, J. L. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y administración*, 47-63.
- Narváez lickeras, A. (2009). Valoración de empresas: en busca del precio justo. *Contabilidad y negocios*, 23-30.
- Parra Acosta, J. F., & Peña Gonzalez, Y. C. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 725-743.
- Pérez Hernández, C. C., Vargas Vega, T., & Jimenez Alvarado, M. (s.f.). El impacto de los costos ocultos. Un estudio de caso. *Congreso Internacional de Investigación en ciencias administrativas*.
- Pinillos, A. A., & Fernández Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, 5-21.
- Savall, H., & Zardet, V. (2015). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría Universidad de Antioquia*(67), 55-82.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Ginebra: ISEOR.

Zardet, V., & Krief, N. (s.f.). La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. *Conferencia Magistral*.