¿Cuáles son los costos ocultos más comunes y sus principales causas que se evidencian en algunas empresas del sector manufacturero, comercial y de servicios según sus informes de gestión en Colombia?

Jeison Camilo Pineda García

María Paula Martínez Barrios

Trabajo de grado presentado para optar al título de Contador Público

Asesor temático

Wilmar Alexander Álzate Castro

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Contaduría pública
Medellín, Colombia
2025.

Cita	(Pineda García & Martínez Barrios, 2025)
Referencia **Estilo APA 7 (2020)**	Pineda García, J. C. & Martínez Barrios, M. P. (2025). ¡Cuales son los costos ocultos más comunes y sus principales causas que se evidencian en algunas empresas del sector manufacturero, comercial y de servicios según sus informes de gestión en Colombia? [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

creative commons BY NC SA

Seleccione posgrado UdeA (A-Z), Cohorte Seleccione cohorte posgrado.

Grupo de Investigación Seleccione grupo de investigación UdeA (A-Z).

Seleccione centro de investigación UdeA (A-Z).

más comunes y sus principales causas que se evidencian en algunas empresas del sector manufacturero, comercial y de servicios según sus informes de gestión en Colombia?

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA
Vicerrectoría de Docencia
Sistema de Bibliotecas

Seleccione biblioteca, CRAI o centro de documentación UdeA (A-Z)

Repositorio Institucional: http://bibliotecadigital.udea.edu.co

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a las empresas y personas que quieran saber un poco más de los costos ocultos a los que hay que dar mayor atención, ya que pueden traer problemáticas y su pronta identificación puede ayudar a la toma de decisiones en diferentes niveles, que bien puede ser en el mundo organizacional o en la vida cotidiana, ya que esto es un tema tan profundo que en todos los ámbitos se pueden encontrar.

Tabla de contenido

Resumen 5

Introducción 6

Metodología 7

Marco teórico 11

Algunas percepciones teóricas sobre los costos ocultos 11

Los disfuncionamientos: causas de los costos ocultos 14

Tipos de costos ocultos 18

Estado del arte 21

Costos ocultos y su estudio en Colombia 21

Análisis y resultados 26

Conclusiones 41

Bibliografía 43

Resumen

En el presente trabajo se hace un análisis de los costos ocultos de 24 empresas pertenecientes a los sectores comercial, de servicios y manufactura, teniendo como fuente de información primaria los informes de gestión anuales realizados por las organizaciones en el periodo comprendido entre los años 2019 a 2023. Para llevar a cabo la recolección de la información de manera más óptima se empleó una herramienta de inteligencia artificial llamada ChatPDF, que permitió hallar con mayor eficiencia los costos ocultos presentados por las empresas en los años elegidos para el estudio, así como apuntar a las posibles causas, para posteriormente consignar la información en una base de datos que fue tabulada y analizada.

Palabras claves: costos ocultos, costos, comercial, manufactura, servicios, empresas, informes empresariales.

Abstract

This paper analyzes the hidden costs of 24 companies in the commercial, service, and manufacturing sectors, using reports produced by the organizations between 2019 and 2023 as the primary source of information. To organize the information in the most optimal way, an artificial intelligence tool called ChatPDF was used, which allowed for a clearer identification of the hidden costs presented by the companies in the selected years, as well as pointing out the possible causes, to later organize it in a database that was previously analyzed.

Keywords: hidden costs, cost, commercial, manufacturing, services, companies, business reports.

Introducción

La gestión de costos es un aspecto fundamental y esencial para el éxito de cualquier empresa, ya que influye directamente en su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones deben ser capaces de identificar no solo sus costos visibles, sino también los costos ocultos que puedan estar presentando, que, si no se identifican, distorsiona la rentabilidad real y amenazan la competitividad organizacional. Estos costos pueden derivarse de disfuncionamientos operativos, fallas en calidad o deficiencias en la gestión, impactando negativamente en los resultados financieros.

Este trabajo se centra en la identificación de costos ocultos más comunes en tres sectores clave de la economía: el manufacturero, el comercial y el de servicios. Cabe resaltar que, en el sector manufacturero, se ha evidenciado en investigaciones que los costos ocultos, como tiempos muertos, retrabajos y desperdicios, resultan difíciles de cuantificar con técnicas contables tradicionales, pero pueden representar hasta tres veces los costos visibles. De esta misma manera, en cadenas de suministro, Mercado et al. (2022) hallaron que la falta de integración de datos, demoras en entregas e ineficiencias logísticas afectan directamente la satisfacción del cliente, evidenciando una importante fuente de costos ocultos.

El problema de investigación que guiará este estudio es ¿Cuáles son los costos ocultos más comunes y sus principales atributos que se evidencian en algunas empresas del sector manufacturero, comercial y de servicios según sus informes de gestión en Colombia?

Para responder a esto, buscamos analizar datos de 8 empresas representativas de cada sector durante cinco años. La identificación y medición de los costos ocultos presentan complejidades y desafíos únicos, ya que a menudo requieren un enfoque más profundo y

analítico. Estos costos pueden incluir gastos indirectos, ineficiencias operativas y otros factores que no son fácilmente cuantificables.

Este trabajo cuenta con una estructura dividida en cinco secciones que permiten abordar de una mejor manera el tema. La primera sección corresponde a la metodología que usaremos para desarrollar la investigación, detallando la selección de empresas, sectores y el periodo de análisis. La segunda es el marco teórico, donde se conceptualizan y clasifican los costos ocultos a partir de la literatura. En la tercera sección se presentan los resultados, que incluyen la identificación de los costos ocultos por sector y su evolución en el tiempo. La cuarta sección se dedica a la discusión, donde vemos los datos reunidos y damos contextualización de las causas, y, Finalmente, la quinta sección contiene las conclusiones y recomendaciones, además de proponer posibles líneas de investigación futura.

Metodología

La metodología de esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que se orienta a comprender e interpretar el fenómeno de los costos ocultos en su contexto real, a través del análisis de los contenidos presentes en los informes de gestión de las empresas. Este enfoque permite identificar significados, patrones y elementos que no son directamente cuantificables, pero que tienen un impacto importante en la dinámica organizacional (Hernández, Mendoza, Baptista, 2014).

Además, se adopta una metodología de análisis de contenido, entendida como: “una técnica sistemática y replicable para examinar textos y extraer categorías y temas relevantes desde una perspectiva interpretativa como lo menciona “, (Bardin, 1991.s.p).

La muestra está conformada por 24 empresas seleccionadas mediante muestreo intencionado, distribuidas equitativamente entre los sectores manufacturero, comercial y de

servicios (8 por sector). Las empresas escogidas se seleccionaron directamente del listado de Superintendencia de Sociedades (año 2020 - 2021) donde se realizó un filtro de las que habían tenido más ingresos operacionales, de lo cual se buscó información descendentemente hasta obtener la muestra requerida. La elección de este tipo de muestreo se justifica en la necesidad de trabajar con empresas que cuenten con una documentación consolidada de sus operaciones, específicamente sus informes de gestión durante un periodo de cuatro años consecutivos iniciando desde 2019 hasta 2023.

Por consiguiente, los informes se consideran una fuente clave para el estudio, ya que integran datos financieros, operativos y estratégicos, reflejando de forma directa e indirecta múltiples manifestaciones de los costos ocultos, puesto que tal como lo plantea Savall y Zardet (2008), los costos ocultos pueden estar relacionados con aspectos no evidentes de la gestión, como fallas de comunicación, tiempos improductivos o rotación de personal, elementos que suelen aparecer en estos informes, aunque no siempre de forma explícita.

La técnica utilizada para la recolección de información fue la observación documental, que permitió analizar los informes sin intervenir en el entorno natural de las organizaciones.

Como instrumento de recolección, se diseñó una guía de observación, construida a partir de las categorías analíticas que se derivaron del marco teórico. Para apoyar el análisis de contenido y facilitar la lectura e interpretación de los informes, se empleó la herramienta ChatPDF, que, como se indica en su sitio web, combina la inteligencia y la tecnología de IA para PDFs para una mejor comprensión de documentos, permitiendo resumir, chatear y analizar.

Con esto en cuenta, y para obtener la información de cada informe que luego sería organizada en una tabla de excel donde las causas, y consecuencias de los costos ocultos serían codificadas, se emplearon las siguientes preguntas guías: ¿Qué dificultades presenta el informe asociado a la infraestructura que puedan generar costos ocultos ?, ¿Qué falencias se pueden

identificar en este informe asociadas al personal que pudiesen generar costos ocultos ?, ¿Qué retos presentó la empresa asociados a inventarios que puedan generar costos ocultos?, ¿Qué sobrecostos o falencias se pueden evidenciar en el informe?, ¿Según los costos asociados a personal se presenta alguna ineficiencia?, y ¿Qué dificultades presenta el informe asociado a la infraestructura de la organización?

Realizando estas preguntas a la IA nos arrojaba un listado de información que contenía un subtítulo como por ejemplo: Rotación de personal, y con esto también, una breve descripción de la insuficiencia detectada en el informe, con lo cual se realizó la tabulación de la consecuencia codificada, además de esto la consecuencia literal y las causas se interpretaron y desglosaron de la descripción traída por la IA.

Tras recibir las respuestas por parte de Chat PDF se proseguirá con el análisis de la información, para finalmente hacer la respectiva clasificación en la base de datos, llevando a cabo al tiempo la identificación de patrones, tendencias y temas emergentes en los datos referentes a costos ocultos. Logrando así optimizar el análisis de grandes volúmenes de texto.

En la tabla de Excel usada para la organización de la información se incluyen 8 columnas que contienen: el NIT de la empresa analizada, el nombre de la empresa, el sector al que pertenece, el año de análisis; la categoría y la consecuencia codificada, las cuales se pueden observar en el siguiente gráfico, la consecuencia literal y la causa, que fueron interpretadas según la información obtenida. La columna de categoría se divide en cuatro: inventarios, personal, infraestructura, y otros, determinadas con base en la siguiente clasificación, al igual que las consecuencias codificadas.



Como se puede apreciar en la gráfica, existen las mismas consecuencias de costos ocultos en varias categorías. Por ejemplo: Los deterioros y niveles altos de almacenamiento se puede presentar tanto para la categoría de infraestructura como para la de inventarios, entendiéndose que en la primera se puede presentar por ejemplo por bodegas en malas condiciones o poco utilizadas, mientras que en la segunda se puede presentar por acumular grandes volúmenes de materia prima. Otro ejemplo está en la no calidad, ya que la infraestructura puede no estar en buenas condiciones, la materia prima presenta averías, o en caso del personal no efectúa los procesos de la manera adecuada.

Con esto presente, vale la pena mencionar que el proceso metodológico se desarrolló en tres fases: en un primer lugar se recolectaron y organizaron los informes de gestión, y se

prepararon para su lectura asistida mediante ChatPDF. En un segundo punto se aplicó la guía de observación (gráfico anterior) para identificar las categorías preestablecidas, llevando a cabo un análisis de contenido, tanto manual como apoyado por IA, para reconocer temas emergentes, y finalmente se sistematizó la información obtenida, permitiendo realizar comparaciones cualitativas entre sectores y profundizando específicamente en los costos ocultos en cada uno de ellos.

Marco teórico

Algunas percepciones teóricas sobre los costos ocultos

Henri Savall fue quien desarrolló el concepto de costos ocultos en 1973, mientras era profesor en la Universidad Jean Moulin Lyon en Francia, en una de sus obras más importantes titulada: *La gestión de los costos ocultos*, definió que los costos ocultos son aquellos que no se registran de forma explícita en la contabilidad financiera tradicional, pero que existen y tienen un impacto significativo en el rendimiento de una organización.

Tras este avance, otros académicos también mostraron interés en la investigación del tema, y en 1975 fundaron el Instituto de Socio-Economía de las empresas y de las Organizaciones, en siglas ISEOR. Desde este instituto se hizo un desarrollo más profundo de los costos ocultos, planteando así que todos los costos visibles poseen las siguientes tres características: un nombre, una medida y un sistema de control continuo, (Zardet, Krief. 2006).

Dichos costos ocultos, explican Castaingts, Savall y Zardet (2020), incluyen las sobrecargas y la no producción, llamados también costos de oportunidad. En este sentido, los autores argumentan que la expresión costos ocultos es la abreviación de la denominación completa costos-desempeños ocultos: “dado que una reducción de costos constituye un

desempeño y una reducción del desempeño representa a su vez un costo, según el principio de los vasos comunicantes" (p. 15).

Se puede señalar también que, Véronique Zardet y Nathalie Krief, la particularidad de los costos ocultos es que se les puede considerar como compromisos financieros clandestinos, porque están al margen de los procedimientos y se difunden y dispersan en toda la empresa. Por ello, las autoras hacen una similitud entre estos y el polvo.En este sentido, señalan que los costos ocultos no sólo se encuentran en un un determinado servicio o una unidad de la empresa, de hecho, sostienen que: "los disfuncionamientos se producen en cualquier momento por parte de todos los actores. Un costo oculto nunca es provocado por una sola persona, se produce al interactuar varias personas y varios departamentos de la empresa", (Zardet, Krief, 2006.p.5).

Por otra parte, los costos ocultos se identifican con cinco indicadores, de los cuales tres corresponden a un tipo social que son: el ausentismo, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, y la rotación de personal, y dos son de carácter económico, donde se abarca la no calidad de los productos sean bienes o servicios, y la falta de productividad directa, es decir, la cantidad producida, (Zardet, Krief, 2006.p.15).

Parra y Acosta (2014) mencionan que el trabajo de ISEOR dejó como resultado el surgimiento del método de los costos ocultos que busca mejorar el desempeño económico de las organizaciones, a partir del trabajo en seis campos:

- Condiciones de trabajo
- Organización del trabajo
- Gestión del tiempo
- Comunicación-coordinación-concertación
- Formación integrada
- Implementación estratégica

Es posible afirmar que la clasificación evidencia cómo algunas acciones realizadas al interior de cualquier organización pueden tener un impacto financiero: “aunque su impacto muchas veces pase inadvertido en los informes financieros tradicionales, ya que pueden ser camuflados en otras partidas que no permiten reflejar plenamente su realidad o puede que no estén contabilizados, ya que corresponden a disminuciones en los flujos de caja”, (Parra, Peña. 2014. p.728).

De acuerdo a los mismos autores, los tres primeros campos están vinculados con la comodidad y la satisfacción que las labores generan en las personas, por lo cual, explican, el método permite establecer conexiones con el capital humano organizacional, mientras que los dos últimos son de índole económico, es decir, afectan directamente y de forma más evidente el resultado financiero”, (Parra, Peña. 2014.p.730).

Por su parte, y de acuerdo a la apreciación realizada por Zardet & Krief sobre la clasificación, se “busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa con el objetivo de un management más eficaz y mejor tolerado. Este concepto permite a la empresa descubrir su margen de maniobra para aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales”, (Zardet, Krief, 2006. p.1).

Por lo cual, autores como Vazquez (2019) menciona que la clasificación de costos ocultos debe incluir dos factores claves, la visión a largo plazo y la gestión social de la organización, teniendo en cuenta: “el alto grado de importancia que reflejan estos costos y el constante control que se debe realizar, debido a la tarea de disminución que la dirección de las organizaciones plantea”, (Vásquez, Tobón, 2019.pp.9-10).

Los disfuncionamientos: causas de los costos ocultos

Para Savall e ISEOR otro de los conceptos primordiales a la hora de hacer una aproximación a los costos ocultos son los disfuncionamientos, que se entienden de forma sencilla como la diferencia resultante entre el funcionamiento que se espera de una organización o empresa y el funcionamiento real, (Zardet & Krief, 2006).

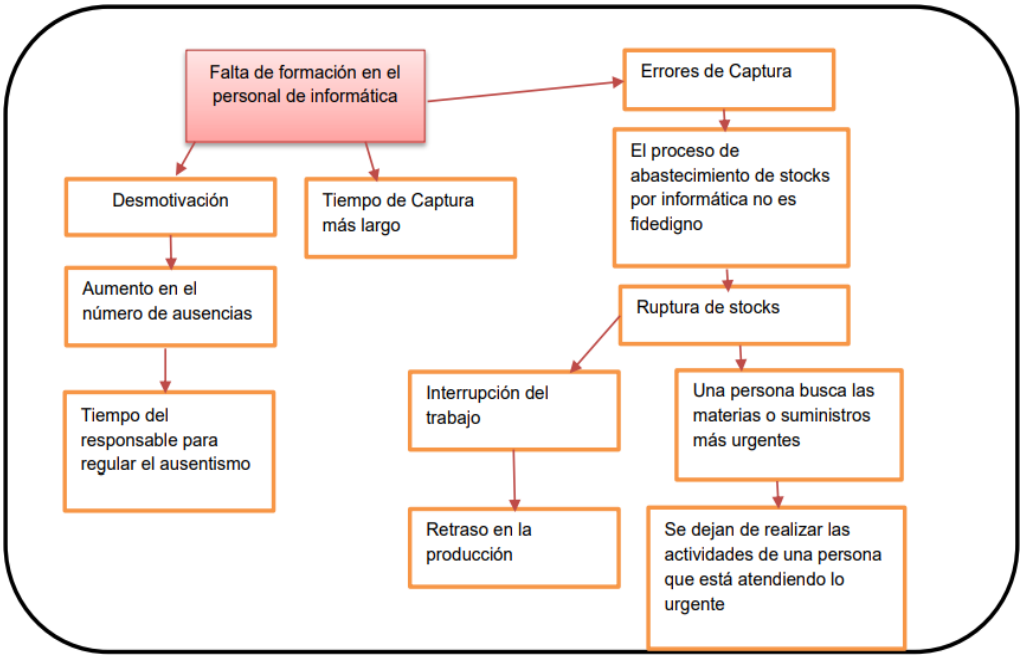
Savall sostiene entonces que los disfuncionamientos consisten en las pérdidas que se presentan: "durante el desarrollo de los procesos operativos de las empresas debido a diversas consecuencias como el desperdicio de materia prima, falta de aprovechamiento del tiempo, mal uso de los recursos financieros, falta de calidad en los procesos, entre otras", (Tenorio, Hernández, Danae, 2007.p.3).

Así mismo, los teóricos demuestran que los costos ocultos se clasifican en cinco grupos de indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación del personal, calidad de los productos (bienes y servicios) y productividad directa, por consiguiente, expresan las autoras el objetivo tras identificar su existencia al interior de las organizaciones es "mejorar las interacciones entre las estructuras y los comportamientos para reducir los disfuncionamientos y sus consecuencias financieras", (Zardet, Krief. 2006.p.4).

Para dar mayor claridad al concepto de disfuncionamiento, que como ya se mencionó antes, es clave para la teoría de los costos ocultos desarrollada por Savall en compañía de académicas como Véronique Zardet, Nathalie Krief y los demás miembros de ISEOR, estos realizaron un esquema donde se expone la forma en como se puede desarrollar una cadena de disfuncionamiento ocasionada por un error en la planeación organizacional:

Figura 1

Ejemplo de la cadena de disfuncionamientos propuesta por Zardet & Krief, realizado por Peña.



Nota: *pantallazo tomado por el autor, (Peña, 2014.p.28).*

Peña (2014) menciona sobre el esquema que este logra evidenciar la forma en como un solo hecho ocurrido al interior de una organización desencadena una serie de disfuncionamientos: "de índole social como la desmotivación, y otros económicos como el retraso en la producción, los cuales no se reflejan en su totalidad en los sistemas de contabilidad financiera y de gestión tradicional", (Peña, 2014. p.28).

Esto, expone la autora, debido a que no existe una cuenta contable que permita registrar la desmotivación, o que en algunas situaciones los llamados costos ocultos se registran de manera "indirecta dentro de un costo visible, sin reflejar claramente lo ocurrido en la compañía, como en el caso de las ausencias laborales o el retraso en la producción", (Peña, 2014. p.28).

No obstante, y pese a la falta de registro de los costos ocultos Cadrasco y Ossa (2019) expresan que si es posible encontrar hallar indicadores de su existencia, así como efectos económicos que es posible asociar a este tipo de costos, (Cadrasco, Ossa, s.f.p.4).

Bajo esta hipótesis, los autores recuerdan que Savall, Zardet & Bonnet desarrollaron una relación entre disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y efectos económicos de los costos ocultos, realizando la siguiente tabla:

Figura 2

Relación entre el disfuncionamiento, los indicadores de costos ocultos, y los posibles efectos económicos de estos.

Disfuncionamiento	**Indicadores de costos ocultos**	**Efectos económicos de costos ocultos**
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		No creación de potencial
Implementación de la estrategia	Falta de productividad directa	Riesgos
Organización del trabajo		

Nota: *Elaboración basada en la información de los autores Cadrasco y Ossa (s.f). p.5.*

Basados en la información contenida en la tabla anterior, Cadrasco y Ossa (2019) explican que los elementos mencionados se pueden relacionar de dos formas: en primer lugar, cada uno de los disfuncionamientos da origen a costos ocultos que se pueden evaluar a través de cinco indicadores; y en segundo lugar, cada uno de estos indicadores está vinculado o puede ser evaluado a través de los seis efectos económicos de los costos ocultos (p. 5).

De esta manera, ejemplifican que las inadecuadas condiciones de trabajo pueden generar que los empleados presenten ausentismo, lo que a su vez ocasiona que las empresas enfrenten un aumento en los gastos por pago de salarios asociados a las unidades de producción o a los tiempos necesarios para su elaboración (Cadrasco & Ossa, 2019).

Finalmente, y tal y como se vio en el esquema de la figura 1 y la figura 2 las condiciones humanas en el trabajo inciden de forma directa en los disfuncionamientos, ocasionantes de los costos ocultos, por lo cual vale la pena recordar que Savall asegura que las condiciones de vida en el trabajo constituyen "un factor clave en las estructuras organizacionales, pues el comportamiento de los seres humanos tiene como resultado disfuncionamientos que crean costos ocultos que dificultan el desempeño económico sostenible", (Tenorio, Hernández, Danae, 2007.p.3).

Precisamente, por tal motivo el método de costos ocultos de Savall desarrollado en compañía de ISEOR busca la reconciliación económica con la parte social, con el objeto de "disminuir los disfuncionamientos que se presentan en el día a día de las organizaciones y determinar el impacto económico que tienen los disfuncionamientos detectados en aras de implementar medidas de gestión que permitan mitigarlos o eliminarlos", (Tenorio, Hernández, Danae, 2007.p.3).

Tipos de costos ocultos

Al interior de las empresas, se pueden identificar diferentes causas que generan los costos ocultos, estos suelen estar presentes en toda la cadena, no solo en las áreas de producción como se creía en un inicio, tal y como lo exponen Parra y Acosta (2014), ya que los costos ocultos se presentan en: "todos los departamentos de la organización", (Parra, Peña. 2014.p.732).

Por lo cual, las medidas de atención deben incluir a toda la empresa, y según los autores deben partir de un: "diagnóstico socioeconómico que permita escuchar a todos los actores implicados en los diferentes procesos, porque cada uno de ellos percibe diferentes", (Parra, Peña. 2014.p.732).

A su vez teóricos como Savall en compañía de Zardet, Krief, y los otros integrantes del ISEOR afirman que estos costos pueden agruparse en cinco indicadores los cuales son los ausentismos, los accidentes de trabajo, la rotación de personal, la no calidad y la falta de productividad, que al tiempo desencadenan en efectos como los sobre salarios, los sobretiempos, los sobreconsumos, y la no producción:

En cada indicador, los costos ocultos se traducen en sobrecargos o sobre gastos (sobresalarios, sobretiempos, sobreconsumos) que "contaminan" los gastos de la empresa, y por no-productos (no-producciones y no-creación de potencial estratégico) que representan la pérdida de valor añadido de los bienes y servicios que se dejaron de producir. En este caso el costo oculto es una pérdida inmediata de valor añadido.

Retomando los tipos de costos ocultos que pueden encontrarse, Mercado (2020) asegura que hay dos tipos: los costos ocultos incorporados en los costos visibles, que son diluidos en las diferentes pérdidas contables y los no contabilizados como costos visibles.

Sobre el primer tipo de costos, Mercado menciona que obstaculizan el análisis relevante y pertinente de los costos, y ejemplifica asegurando que en la contabilidad análitica, los costos

ocultos aparecen en los cargos variables de la empresa, como en los ocasionados a raíz del consumo de materias primas, incorporadas en los desperdicios de la fabricación, tanto como en los fijos, poniendo el ejemplo de una institución de educación donde hay registros de sobre consumo de agua, de electricidad y gas relacionadas con el comportamiento de limpieza de los estudiantes, (Mercado, 2020).

Ahora, y al hablar sobre costos no contabilizados como visibles, es decir, que carecen de registro, para el mismo autor actúan como: “elementos virtuales de pérdidas de ventas en la facturación y del margen correspondiente que la constituye, y vienen a constituir de hecho, una verdadera pérdida que mutila el valor agregado, y por consiguiente, los resultados financieros de la empresa”, (Mercado, 2020.p.21).

Para dotar de más claridad la clasificación expuesta trae a colación el ejemplo de una sociedad de administración de viviendas, en la que los alquileres no cobrados por apartamentos desocupados por la ausencia de productos financieros por una gestión de tesorería ineficientes, se constituye como costos ocultos, (Mercado, 2020).

Por su parte, Guette (2023) en una tabla de creación propia en la que plasma

las categorías de análisis empleadas en su trabajo de investigación denominado: *Características principales de los modelos de medición y gestión de costos ocultos: una revisión bibliométrica y sistémica,* da más luces sobre los tipos de costos ocultos incluyendo en la categoría también a los desperdicios y no calidad, los costos de no tener suficiente inventario o no poseer inventario, los costos de producción superiores a la utilidad, los desperdicios, las actividades que no generan valor, los costos de accidentes laborales, la no productividad de la maquinaria, la insatisfacción de los clientes, la inversión ociosa en inventarios, y las actividades que no generan valor, (Guette, 2023).

Con esto en cuenta, vale la pena mencionar que, para el presente trabajo, se hará una recolección de datos de los costos ocultos presentes en la infraestructura, los inventarios, y el personal en 24 empresas pertenecientes al sector manufacturero, comercial y de servicios.

Para lo cual, se entenderá el concepto de infraestructura como "las estructuras requeridas para la operación de un establecimiento y una operación comercial", (Universidad Católica San Pablo, s,f. s.p.) que incluye entre sus propósitos la reducción de la duplicación de esfuerzos, garantizar el cumplimiento de las normas, mejorar el flujo de información a través de un sistema informático, promover la adaptabilidad necesaria para un entorno cambiante, garantizar la interoperabilidad entre entidades orgánicas y externas, velar por la eficacia y cambiar políticas y prácticas de gestión, (Universidad Católica San Pablo, s,f).

Por otra parte, Cruz (2017) define los inventarios como: "un listado ordenado y valorado de productos de la empresa que ayuda a la empresa al aprovisionamiento de sus almacenes y bienes ayudando al proceso comercial o productivo, y favoreciendo con todo ello la puesta a disposición del producto al cliente". (Cruz, 2017.p.7) sin importar la naturaleza de lo que contenga.

En el mismo sentido, la misma autora enuncia que entre los objetivos que tienen los inventarios se incluyen: reducir los riesgos manteniendo los stocks de seguridad en la empresa, disminuir los costos al programar las adquisiciones y la producción de la empresa de forma más eficiente, reducir las variaciones entre la oferta de la empresa y la demanda, y disminuir las variaciones entre oferta y demanda, (Cruz, 2017).

Finalmente, se tendrá en cuenta también el concepto de personal partiendo de la definición que sostiene que este abarca a todo el grupo de personas que se encuentra "dentro de la plantilla de la empresa ejerciendo cualquier tipo de funciones", (Euroinnova, s.f. s.p.) en otras palabras consiste en: "todo el capital humano que posee la empresa o que se encuentre en

reclutamiento, incluyendo la gerencia, los encargados de seguridad y todos los oficios que conformen el ambiente laboral", (Euroinnova, s.f. s.p.).

Estado del arte

Costos ocultos y su estudio en Colombia

Existe un creciente interés por parte de sectores de la academia destinados a la investigación de los costos ocultos tal y como se evidencia en la revisión bibliográfica realizada para la presente investigación.

Específicamente autores como Guette (2023) resaltan la producción científica del tema vinculada a los modelos de medición y gestión de este tipo de costos, de acuerdo a la revisión de la autora de 1.873 documentos publicados entre los años 1983 y 2023, en el periodo comprendido entre los años 2003 y 2019 hay un aumento constante.

Algo que para Guette indica que la comprensión de los costos ocultos: "se ha vuelto crucial para abordar los desafíos en la gestión de organizaciones", (Guette, 2023.p.22).

Con respecto al estudio de los costos ocultos vale la pena antes de hablar propiamente de la producción intelectual realizada en Colombia, hacer una breve mención de los trabajos encontrados en otros países, en este orden de ideas, Sastre (2012) de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, investiga la incidencia de los costos ocultos en la toma de decisiones. En su trabajo expone los costos que pueden pasar desapercibidos en el proceso de evaluación para los directivos durante el proceso de evaluación que se da antes y después de tomar una decisión, donde se analizan en primer lugar las opciones y luego los resultados. En este trabajo concluye que es importante que las directivas de las diferentes organizaciones apuesten por el desarrollo de la capacidad evaluativa, adoptando conocimientos de otras disciplinas para reducir el porcentaje de costos ocultos por las malas evaluaciones.

En lo que respecta a los modelos de gestión de los costos ocultos, en la tesis llamada: “los costos ocultos como herramienta de gestión estratégica en el área productiva caso de la empresa textiles hidalguenses, SA de C.V” realizada por Fernando Gabriel Tenorio Roldan en Ciudad de México, se hace un estudio de caso en una empresa perteneciente al sector téxtil del estado de Hidalgo con un enfoque cualitativo basado en el Modelo Socioeconómico propuesto por ISEOR.

Tenorio (2024) lleva a cabo un diagnóstico con el fin de identificar los disfuncionamientos en la estructura organizacional y en los comportamientos del personal. Luego, en una segunda fase, realiza un cálculo aproximado del valor generado por los disfuncionamientos, para finalmente concluir que la ausencia de estrategias genera costos ocultos en la organización equivalentes al 17% de los costos totales.

Por otra parte, y trayendo a colación una investigación realizada en Perú, llamada: Análisis De Los Costos Ocultos Laborales Para La Mejora Del Desempeño Organizacional En El Terminal Terrestre De Huancayo S.A en el Año 2015, de autoría de Emerliz Rocio Coronel Armas y Yoselin Eliana Espinoza León, donde también se opta por un estudio de caso en la empresa de transporte, se analiza la rotación de personal, y el ausentismo, para posteriormente determinar los disfuncionamientos que no son tomados en cuenta, pero que impactan directamente en la productividad y sostenibilidad de la empresa.

Para determinar que los costos ocultos reconocidos representan un factor crítico en la gestión del talento humano, y que un abordaje mediante estrategias adecuadas permite optimizar el rendimiento organizacional, mejorar la eficiencia operativa y alcanzar mejores resultados económicos en un entorno competitivo.

Ahora, y centrándonos en Colombia, se ve que persiste el estudio de caso como metodología de la investigación, por ejemplo, Chávez, Vargas, Hernández, y Ospina (2025) en su investigación: Impacto financiero de los costos ocultos derivados de la rotación de personal en

una empresa de telecomunicaciones de Guadalajara de Buga exploran a través de un análisis el proceso de contratación en una empresa de telecomunicaciones ubicada en Guadalajara de Buga, con el objetivo de comprender cómo la gestión de talento humano se relaciona con la rotación de personal y los costos ocultos que se dan a raíz de esto. La metodología se basó en un enfoque mixto donde se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas estructuradas en tres fases: el diagnóstico de procesos, análisis de impactos financieros y formulación de propuestas. En cuanto a los resultados, los autores concluyen que las decisiones de permanencia o abandono laboral se ligan con la calidad de las experiencias iniciales en la organización, siendo así se incluye el ingreso, la integración y la capacitación (Chávez, Vargas, Hernández, Ospina, 2025).

Luego argumentan que: “la falta de definición adecuada de perfiles, la baja estructuración del proceso y la escasa intervención directiva pueden provocar en los nuevos integrantes una percepción de caos organizacional y carencia de orientación, incrementando su predisposición a abandonar el puesto en poco tiempo”, (Chávez, Vargas, Hernández, Ospina, 2025.p.12) Lo cual representa un costo oculto que obstaculiza el rendimiento estratégico de la organización.

En el mismo sentido, en el trabajo de grado titulado: El Análisis Y Control De Costos Ocultos Como Herramienta Para La Gestión Estratégica De Las Organizaciones, de autoría de Yeimy Carolina Peña González se hace énfasis en la toma de decisiones estratégicas, para luego centrarse en la contabilidad de gestión, enfatizando en la información útil que genera para la toma de decisiones.

En la parte final de la investigación, se realiza una aproximación a la teoría de los Costos Ocultos indicando los aportes que se pueden hacer a la estrategia organizacional. . La metodología empleada es de tipo descriptivo, con enfoque metodológico cualitativo y deductivo para el análisis de información bibliográfica relacionada con estrategia, costos y costos ocultos.

Peña (2014) en primer lugar hace una revisión bibliográfica de antecedentes y corrientes vinculadas a la estrategia y a la contabilidad de gestión, y luego de haber expuesto la importancia de los costos para la determinación de la estrategia en las organizaciones, prosigue con un análisis teórico de los costos ocultos, y por último, expone la importancia que tienen para las organizaciones el conocimiento de los costos ocultos y su impacto, así como la posible influencia que adquieren estos en la toma de decisiones, (Peña, 2014).

En otro sentido, se encontró también una investigación que vincula el tema central de los costos ocultos con la competitividad, en la investigación llamada: Costos ocultos como factor de pérdida de competitividad en tres empresas, en la cual Suárez (2018), se aborda el tema de los costos ocultos como: "ineficiencias causados por la incoherencia entre los diferentes factores organizacionales que no logran la distribución y asignación de recursos", (Suárez, 2018.p.9) analizando tres empresas de diferentes sectores, la primera de ellas es ALFA S.A ubicada en Medellín dedicada a la prestación de servicios del área de oftalmología, BETA S.A. ubicada entre Medellín y Sabaneta, con cinco sedes y especializada en la comercialización, por un lado, de vehículos nuevos de una firma norteamericana, y en la venta de carros usados de cualquier marca, y DELTA S.A. de Medellín, dedicada a la producción y comercialización de papeles siliconados, (Suárez, 2018).

Con estas tres empresas seleccionadas, el autor se da a la tarea de identificar las ineficiencias en la forma que se estructuran los diferentes factores que generan costos ocultos, es decir, pérdida de efectividad que a su vez impacta la competitividad de la empresa, en los resultados se hallan falencias en la estructura organizacional y en la forma como fluye la información entre el área operativa, técnica y directiva, que impacta de forma directa la cadena de valor.

Por último, se encontró el artículo Modelo de costos ocultos en el sector gastronómico con base en NTC ISO 9001:2015, que consiste en un estudio de caso sobre los costos ocultos en la prestación de servicios gastronómicos en un restaurante durante un periodo comprendido entre marzo y mayo de 2019.

El análisis de datos que hicieron los autores se hizo con base en la resolución ISO 9001: 2015 2674 de 2013 y las Normas Técnicas Sectoriales, con esto en cuenta se plantea como objetivo principal identificar las variables y determinar el impacto financiero de los costos ocultos, lo que condujo a la generación de indicadores de medición y cómo mitigar el efecto reduciendo el riesgo de cada una de las variables.

En cuanto a la metodología, se tuvieron en cuenta todos los reglamentos y normas, directrices y las buenas prácticas del sector restaurantes. En el análisis se tuvieron en cuenta cuatro variables: desperdicios de comida; rotación de personal, tiempos muertos y reprocesos. Tras el proceso se recomendó evaluar la posibilidad de adquirir el mercado de frutas y verduras a diario, en caso de no contar con la infraestructura necesaria para la conservación; evitando que los alimentos sensibles se dañen si llegan sobre madurados y se genere la cultura de PEPS (Primeros en Entrar, Primeros en Salir), para que la rotación de los productos fuese oportuna y adecuada.

En otro sentido, se hizo hincapié en la importancia de contar con la instalación necesaria para conservar los alimentos, así como de disponer de planes de refrigeración y congelación e implementar tecnología para garantizar la preservación de los productos, ya que esto a luz de los autores puede reducir significativamente el tiempo destinado a actividades que generan sobrecarga operativa, (Cortés, Blanco, Abuchar, 2020).

Para terminar el presente apartado, vale la pena finalizar diciendo que de este trabajo vale destacar que se toma en cuenta la relación entre costos ocultos e infraestructura, algo que con

frecuencia se deja de lado a la hora de analizar dicho tema al interior de las organizaciones.

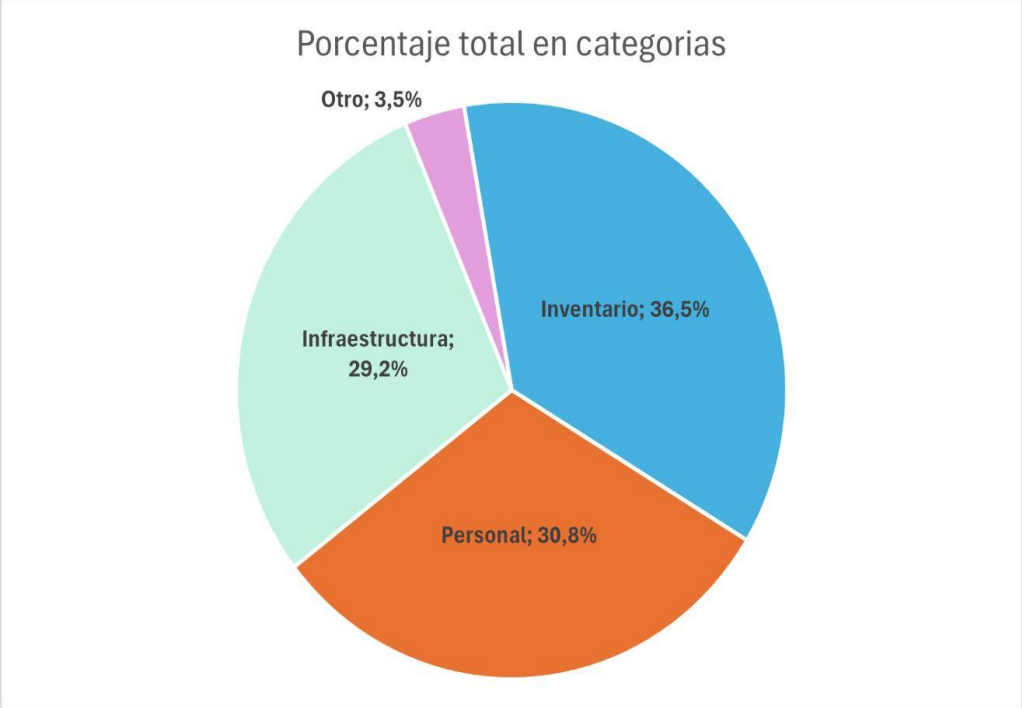
Análisis y resultados

Los costos ocultos, como lo mencionan sus creadores y su denominación suelen pasar desapercibidos con bastante frecuencia, de dicha máxima no podían escapar los datos recolectados en el presente trabajo investigativo, puesto que, en los informes de gestión de las empresas de los sectores manufactureros, comercial y de servicio aparecieron con repetición costos ocultos en las categorías estudiadas que eran: infraestructura, personal, inventario y otros.

Pero, en la recolección de información se vio también cómo algunos costos ocultos se vincularon con costos registrados, lo cual hacía que su identificación tuviera un grado de dificultad mayor, por ejemplo, cuando existían daños en los lugares de almacenamiento a veces se hacía registro de esto, dejando por lado las consecuencias se presentaban en los productos del inventario.

Por lo cual, tal y como lo exponen Véronique Zardet y Nathalie Krief, una de las particularidades más usuales de los costos ocultos estudiados es que a veces se encontraban al margen del procedimiento por lo cual se dispersan en toda la empresa, tal y como lo hace el polvo. Con estos aspectos generales mencionados, a continuación, se describen los resultados hallados tras haber realizado la base de datos de las 24 empresas seleccionadas.

Figura 3



Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

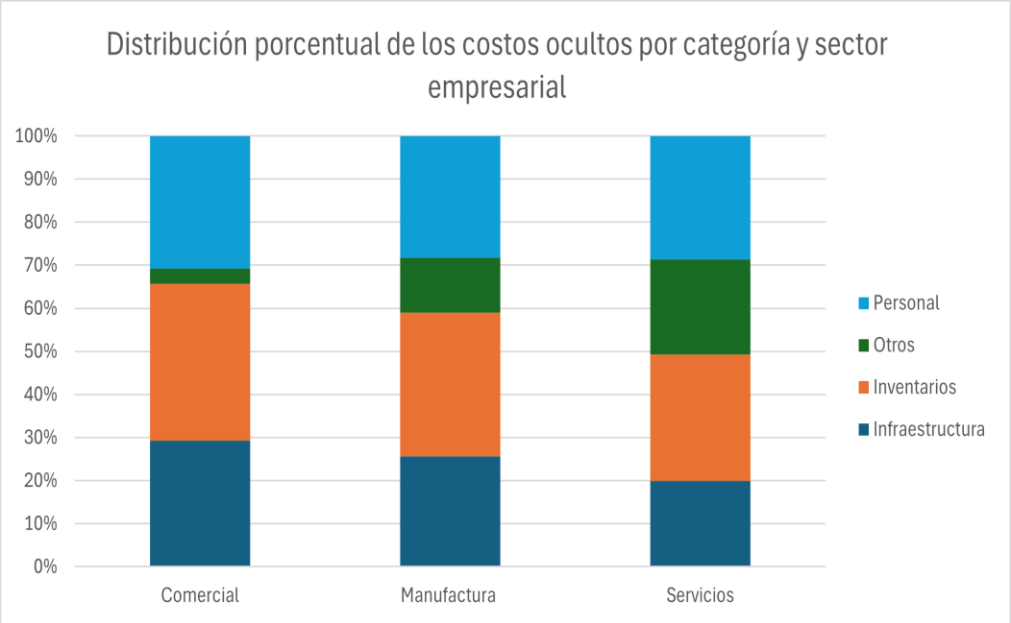
Como se ve en esta gráfica, la categoría de análisis que más tuvo incidencia entre todos los datos tabulados fue inventario, ya que según los resultados obtenidos analizando las causas en las empresas, se identificó que en gran parte tuvieron problemas de stock tanto alto como bajos, lo cual generó costos extras en almacenamiento, además de que se observó en sus causas falta de indicadores para un mejor estudio de mercado y en algunas ocasiones problemas con proveedores que no se gestionaron de la manera más adecuada.

El personal fue la siguiente en la lista, donde las fugas se presentan por una falta de capacitación en el personal, rotación excesiva que genera retrasos en procesos y costos en reclutamiento y preparación de nuevo personal, hasta casos de desmotivación laboral que pueden incidir en la eficiencia del trabajo, que también debe tratarse de una manera adecuada, con planes de aprendizaje continuo, métricas de satisfacción del personal en sus labores, equilibrio en la

carga laboral; que constituyen factores determinantes y en su medida, un reto para las compañías que quieren mejorar su competitividad en el mercado.

En cuanto a Infraestructura aunque fue el que tuvo menos incidencia, esta tampoco fue baja, se notaron bastantes complicaciones en las compañías que podría generar fugas y gastos excesivos no previstos, por no tener un plan de contingencia adecuado, o bien, una infraestructura totalmente actualizada a las necesidades actuales, lo que pueda generar baja productividad, insuficiente abastecimiento de la demanda, y en varios casos subutilización de su planta física lo que puede influir en una pérdida de productividad y aprovechamiento de las instalaciones.

Figura 4



Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

En el historial de datos, el sector comercial registra más costos ocultos en inventarios, seguido de personal y luego infraestructura. En cuanto a manufactura está primero inventarios, personal y por último infraestructura, finalmente en servicios, está primero inventarios, luego personal, otros e infraestructura.

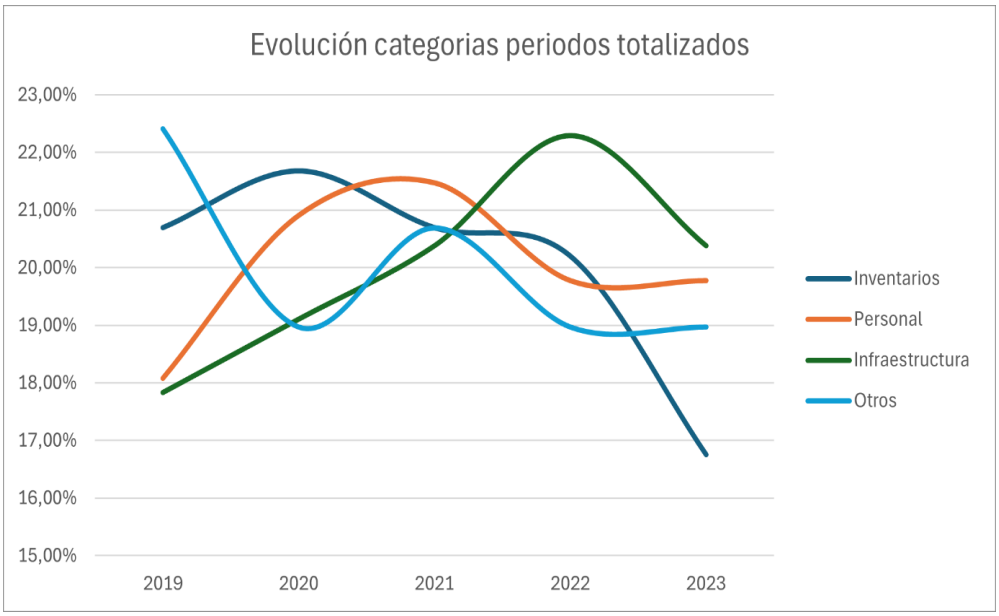
La tendencia en el sector comercial y de manufactura en la que inventarios es la categoría que más se mantiene, por lo cual se puede afirmar que de acuerdo al universo de datos es precisamente en esta donde se da una mayor concentración de costos ocultos.

En cuanto a los años en infraestructura el año donde hay menos registros de costos ocultos es 2019, seguido de 2020, donde hay más de 35. En los inventarios fue 2020 el que tenía mayor registro con 44 seguido de 2021 y 2018 con 42, por último, el personal tuvo mayor registro en 2021 con 38 seguido de 2020 con 37, y 2022 con 35.

Ahora bien, si analizamos cada sector se verá que el sector comercial fue el que tuvo un mayor registro de costos ocultos, existiendo mayor registro en la categoría de inventarios, luego en personal, infraestructura y otros. Luego se ubica el de servicios, con mayor registro en inventarios también, seguido de personal, otros y por último infraestructura mientras que en el sector de manufactura tuvo la mayor frecuencia de costos ocultos en inventarios, luego se ubica personal, seguida de infraestructura y finalmente otros.

La tendencia marcada de que sea precisamente en inventarios donde se concentró el mayor número de costos ocultos puede explicarse por varios motivos, los cuales se abordarán posteriormente, ya que cada sector cuenta con sus particularidades.

Figura 5



Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

En esta gráfica podemos ver la proporción de costos ocultos de todas las categorías analizadas durante los periodos de estudio, donde para los años 2020-2021 se evidencia una tendencia de crecimiento en todas, lo cual se puede interpretar como el impacto del COVID-19 que llevó a las empresas a tomar decisiones rápidas dada las circunstancias, por lo que en este proceso podían quedar muchos vacíos en todas las áreas, lo que podía ocasionar fugas y decisiones cambiantes que generaron insuficiencias a lo largo del acoplamiento a la pandemia.

Luego de este periodo de crisis, la categoría de inventarios tuvo tendencia a la baja lo cual indica que las compañías tomaron medidas necesarias para tener un mejor control de las situaciones. La variable de personal y otros se mantuvo casi estática durante el periodo 2022- 2023 lo cual indica que las empresas han estado trabajando en pos de mejorar aspectos que representan retos, pero no han logrado satisfactoriamente disminuir completamente los impactos en el manejo del personal y los tiempos cambiantes y la necesidad de crear nuevas políticas de bienestar laboral, que se correlaciona con impactos que pueden tener en la reputación de la

empresa probablemente también por esta misma medida, como se observó con las EPS que tuvieron incapacidades falsas en su personal de manera habitual.

Otro punto importante es que, la materia de infraestructura luego de la pandemia fue un reto para las empresas, ya que luego de pasar por esta crisis se implementaron nuevas tecnologías, formas de operar, modalidades de trabajo, nuevos profesionales en áreas específicas, que en muchos casos causó un gran trabajo para las compañías, ya que además de nuevas inversiones en infraestructura tanto física como digital, el acoplamiento a todo estas evoluciones pudo generar cuellos de botella en los procesos, y mala planificaciones de operaciones.

En cuanto a las cuatro categorías estudiadas, fue en inventarios donde hubo un mayor registro de costos ocultos con un total de 203, seguido de personal con un conteo de 177, infraestructura con 155 y finalmente otros con 58. El año donde hubo un mayor registro de costos ocultos en inventarios fue 2020, en plena pandemia, el siguiente año el registro se mantuvo alto con una leve disminución de 2 puntos.

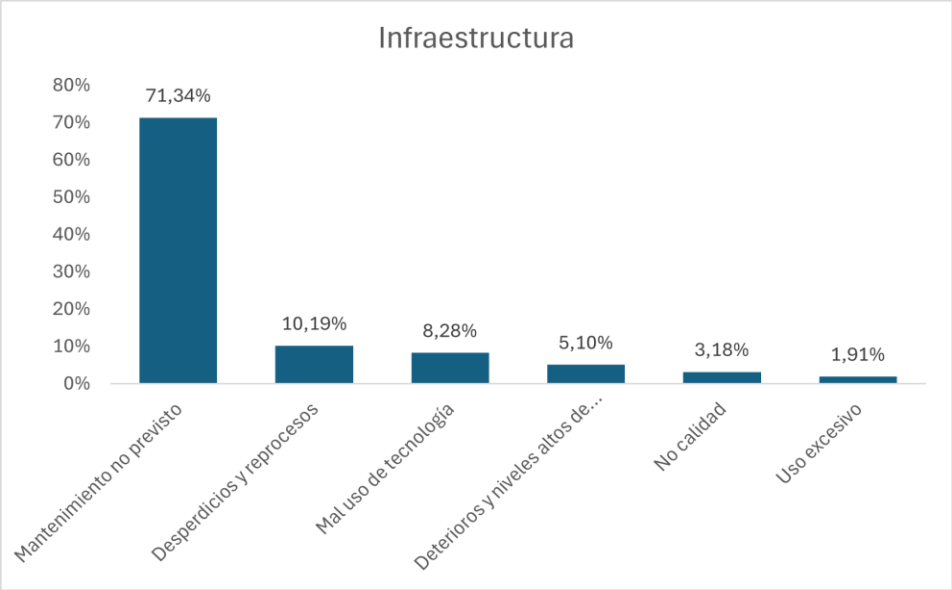
Lo cual evidencia un efecto directo del COVID-19, ya que como se mostró en muchos informes, la pandemia tuvo efectos considerables en las cadenas de suministro, de acuerdo a un estudio realizado por la multinacional estadounidense Jabil, el 78% de las cadenas de suministro se vieron afectadas en este periodo de tiempo, (Jabil, 2019).

Además, también hubo consecuencias ligadas a la escasez en los suministros, así como a los altos niveles de inventarios, y el deterioro de los mismos en las empresas que tuvieron que acatar las normas impuestas por algunos gobiernos donde se detuvo o disminuyó en gran medida la libre circulación de mercancías de todo tipo, sobre todo en los primeros meses de 2020.

Adicional a esto, tal y como quedó también en numerosos estudios y análisis de los efectos que tuvo el COVID-19, el personal también tuvo dificultades importantes, ya que en

algunos sectores de la economía se dio escasez de mano de obra, por lo cual, no es una sorpresa que la segunda categoría con mayor registro sea esta.

Figura 6

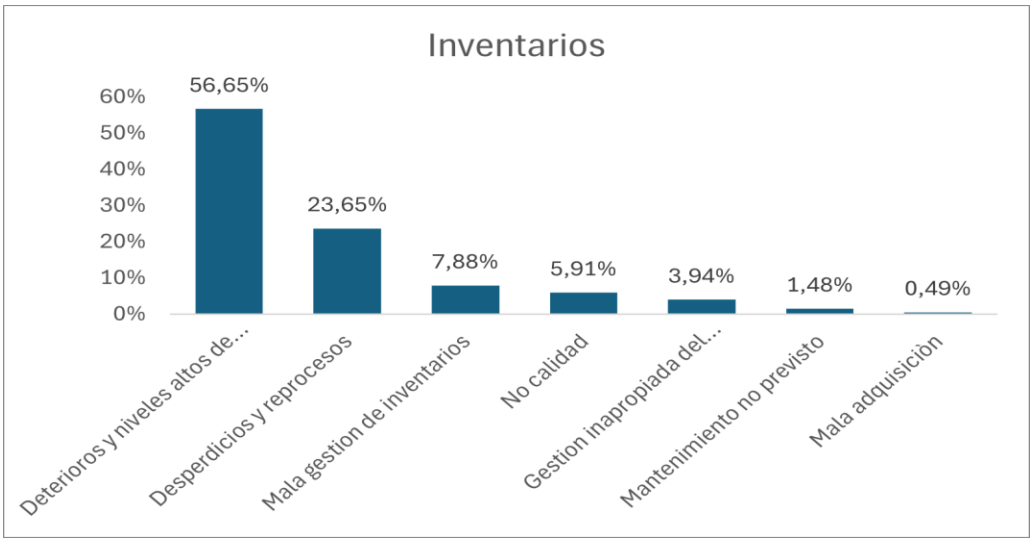


Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

En otro orden de ideas y al adentrarse en las consecuencias codificadas por cada una de las cuatro categorías seleccionadas se ve como en infraestructura la consecuencia más usual es mantenimiento no previsto, seguido de desperdicios y reprocesos, mal uso de tecnología, deterioros y niveles altos de almacenamiento, no calidad y uso excesivo.

Los mantenimientos en estos periodos analizados en muchos casos surgieron por las necesidades de acople a la emergencia sanitaria, lo cual fue algo que exigió cambios para todos los sectores del comercio. En general esta consecuencia es mucho más relevante que las demás, respondiendo a los retos que enfrentan todos los días las empresas. Cabe destacar que muchos de estos se refieren a la infraestructura digital y de ciberseguridad, ya que en la época actual y luego de la pandemia, se implementaron muchos procesos de solicitudes, pedidos, estudios, y demás por estos medios digitales, lo cual ha representado un reto para las mismas.

Figura 7

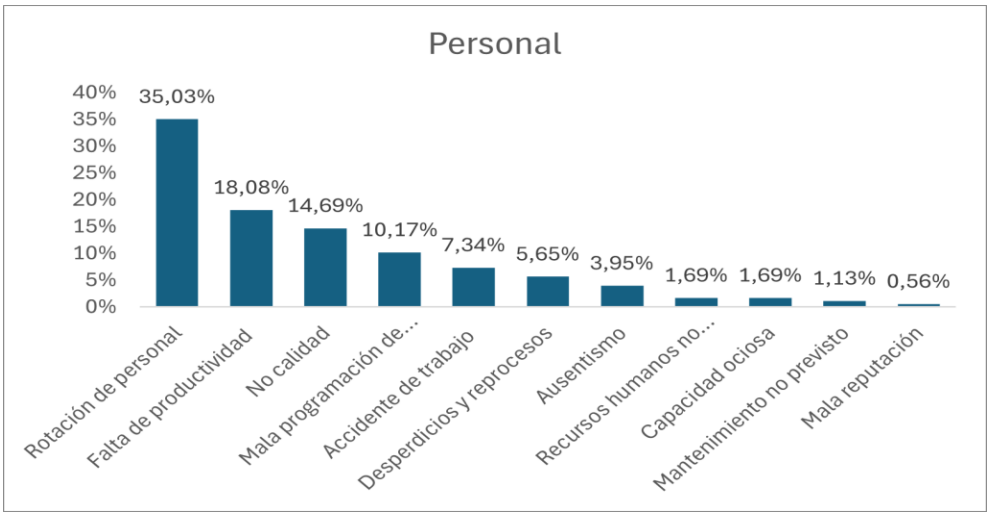


Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

Entretanto, en cuanto a los inventarios la consecuencia más frecuente fue deterioros y niveles altos de almacenamiento, luego se ubica desperdicios y reprocesos, mala gestión de inventarios, no calidad, gestión inapropiada del inventario, mantenimiento no previsto, y mala adquisición.

Los inventarios que se vieron a lo largo de esta investigación, son difíciles de controlar plenamente, ya que representan muchos desafíos para las compañías en especial las comercializadoras, donde los estudios que deben realizar para poder tener un buen modelo de inventarios, deben ser rigurosos y encima, los controles deben ser estrictos para asegurarse que los modelos aplicados tienen la eficacia esperada, un modelo no efectivo puede significar pedidos altos de producto que no rotara lo suficiente, donde estos además pueden ser perecederos.

Figura 8

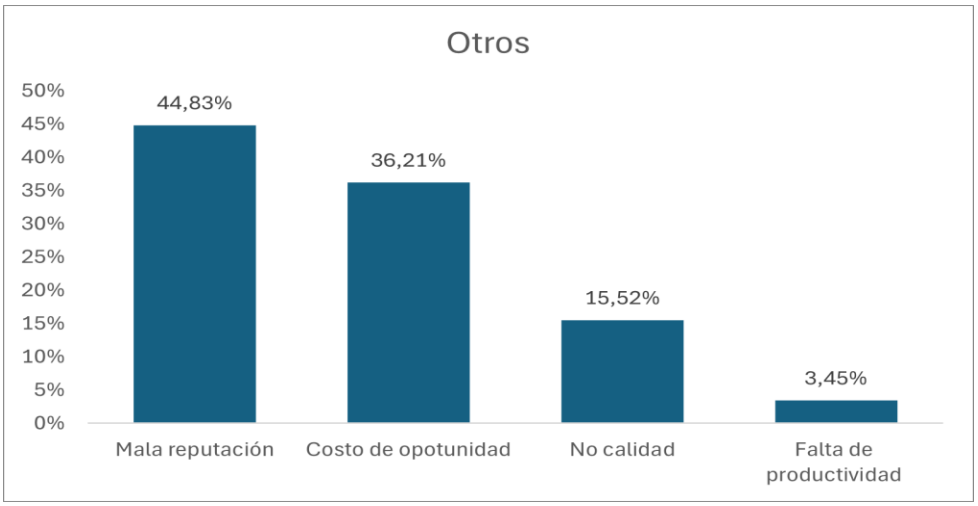


Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

En cambio, en personal la consecuencia más común fue la rotación de personal, en segundo lugar, se encuentra la falta de productividad, la no calidad, la mala programación de operaciones, accidente de trabajo, desperdicios y reprocesos, ausentismo, recursos humanos no especializados, capacidad ociosa, mantenimiento no previsto, y mala reputación.

Los trabajadores en una empresa si bien podríamos decir que son el factor más determinante para un correcto funcionamiento, también es uno de los que más flaquea al momento de a lo que costos ocultos se refiere, en este caso podemos ver como la rotación de personal, falta de productividad y no calidad en los procesos, son las variables que más peso tienen en el total de las consecuencias codificadas, representando cerca del 70% del total. Si bien por falta de políticas de bienestar, por carga laboral alta, o simplemente por falta de motivación para realizar el trabajo, cabe aclarar que el capital humano tiene incidencia directamente relacionada con la reputación que tenga una compañía, en cualquiera de sus apartados sea atención al cliente o procesos administrativos que se llevan a cabo para la toma de decisiones.

Figura 9

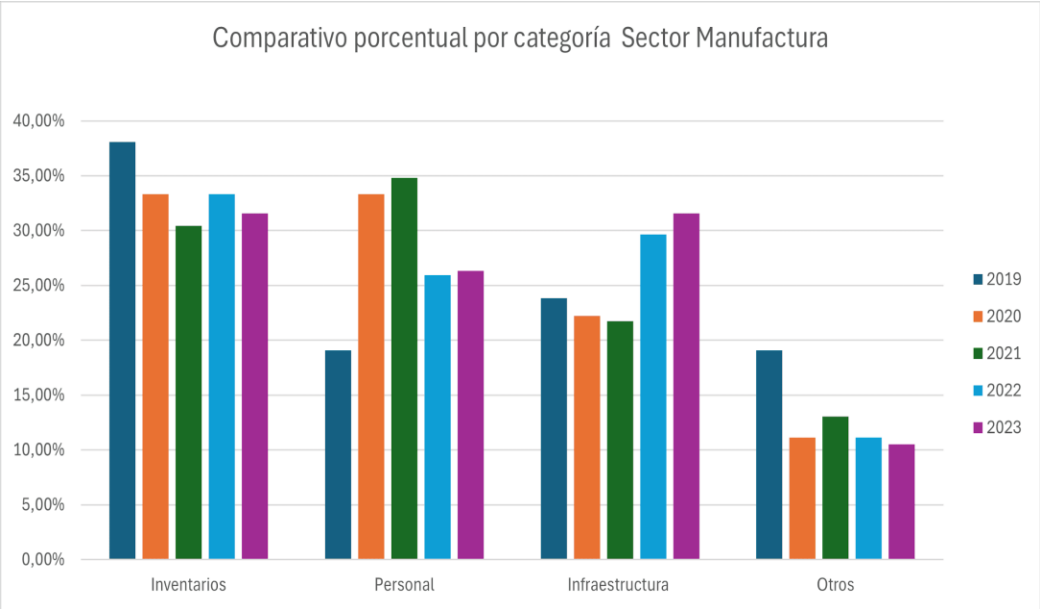


Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

En la categoría de otros, por su parte, la consecuencia codificada más usual fue la mala reputación, en segundo lugar, se ubicó costo de oportunidad, no calidad y falta de productividad.

Sobre el tema, vale la pena mencionar que se hizo evidente que los disfuncionamientos, o la diferencia entre el funcionamiento real y el esperado como lo definían Zardet & Krief (2006) se vieron en los informes, aunque a veces pasaron desapercibidos.

Figura 10

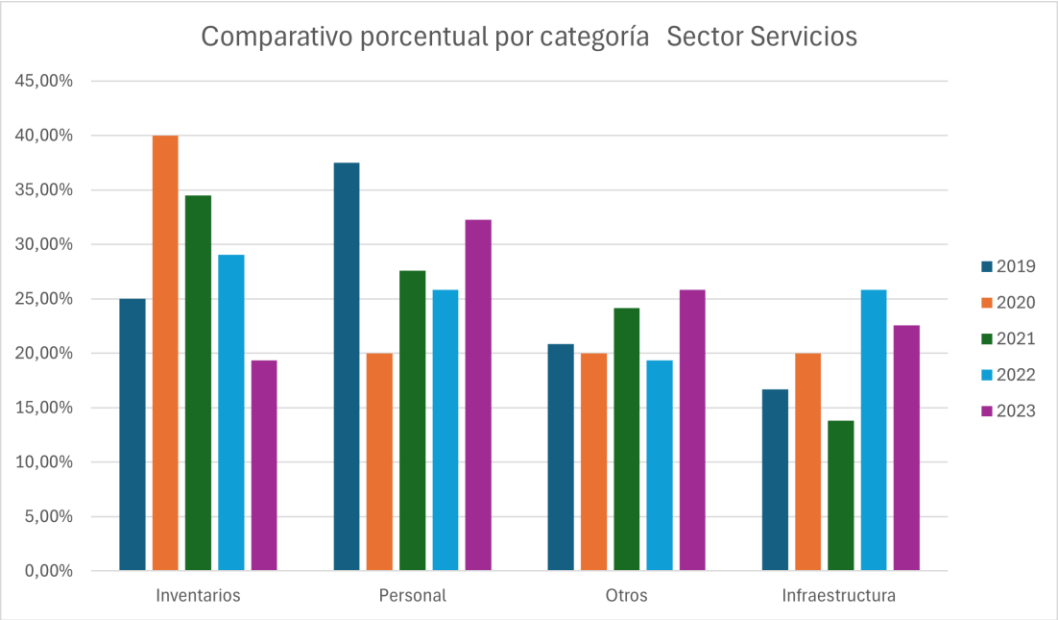


Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

En relación con los inventarios el movimiento no ha sido abrupto, al contrario, tuvo una variación pequeña relativamente, aunque en relación con el 2019 ha disminuido en una medida aceptable, como se expuso, esta categoría es la más difícil de tratar según los resultados obtenidos en lo que costos ocultos respecta, por lo que, si bien han tenido un pequeño avance general, aún se debe trabajar más para una mejorar la gestión.

En personal podemos ver dos años muy marcados los cuales corresponden al 2020 y 2021 por lo cual lo podemos asociar de manera clara con la pandemia, ya que el talento humano fue el más afectado por esta emergencia, las formas de trabajo y la propagación de la enfermedad representó para las empresas manufactureras un gran reto el cual afrontarlo, pues derivó varias falencias en el normal desempeño de las actividades de las empresas, bajando notablemente la productividad, sufriendo ausentismo por el COVID-19, alta rotación, y demás problemas.

Figura 11



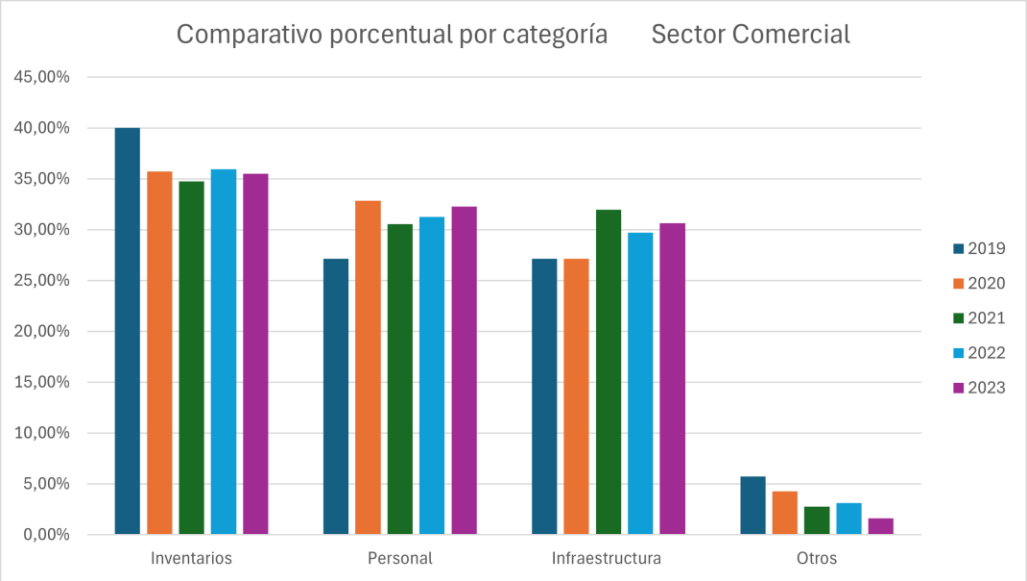
Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

En el sector servicios podemos ver una dominancia prominente en la categoría de inventarios, donde en este caso presentaron un reto durante la pandemia ya que ciertos servicios se demandaron en mucha medida, muchas de la esperada, o por el contrario en poca medida, como por ejemplo pasó con los oleoductos, los cuales con la decisiones de una gran cantidad de países, bajo la necesidad de crudo ya que el desplazamiento bajo casi en su totalidad, en el momento que se asignó la cuarentena la demanda de petróleo bajó abruptamente, caso contrario con las EPS analizadas las cuales fueron 3, donde la demanda de servicios y medicamentos específicos, aumentó drásticamente por lo cual fue difícil controlar esta variable de manera apropiada.

En las demás categorías vemos variaciones intermitentes sin una notoria tendencia, excepto en infraestructura que podemos observar durante los últimos periodos 2022-2023, donde probablemente después de la contingencia, debieron tomar medidas respecto a su infraestructura con el aumento de la cantidad de afiliados en caso de las EPS, y también en las empresas de

telefonía y demás, donde la necesidad de conectividad más avanzada y más amplia, requirió esfuerzos específicos difíciles de afrontar, donde la suma casi proporcional de las consecuencias codificadas asignadas, sumó un aumento considerable de posibles costos ocultos.

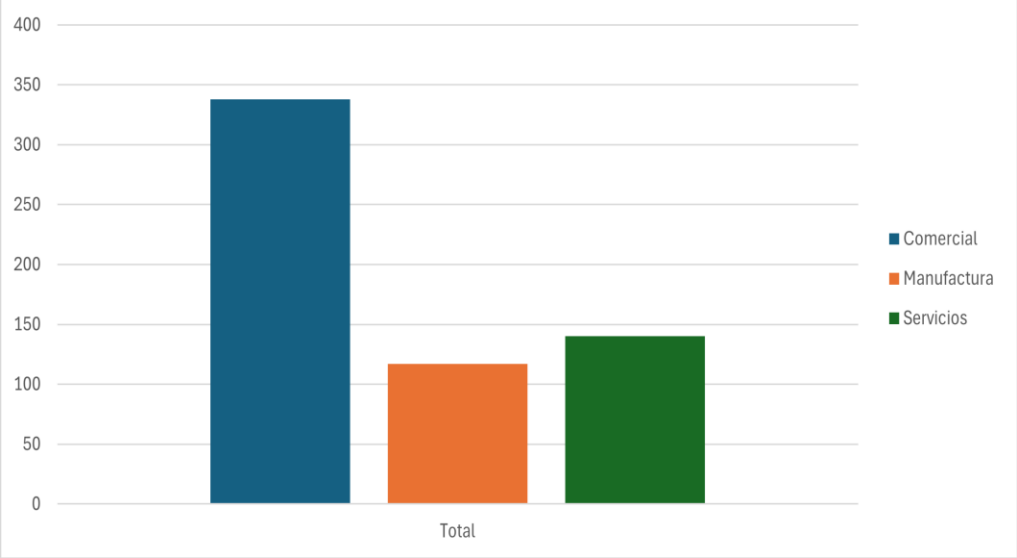
Figura 12



Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

Con los demás sectores ya analizados anteriormente, en este caso se nota una tendencia bastante estable en comparación con los otros dos analizados, donde en realidad como lo hemos comentado durante el desarrollo de esta investigación, el sector comercial se reconoció el mayor número de costos ocultos, mantienen una tendencia estacional sin mucha mejoría notoria, sin aumentos ni bajones abruptos en las falencias encontradas, este sector aparte de que fue uno de los más perjudicados por la pandemia, es, según los resultados obtenidos, el sector que más debe proponer la mejora en sus procesos junto con una control integral recurrente para poder competir en el ambiente empresarial actual y cumplir con las expectativas esperadas, tanto para sus clientes, como para mejorar la rentabilidad y la eficiencia en los procesos.

Figura 13



Nota: *Elaboración propia basada en los datos recolectados.*

Como se mencionó desde el inicio, el sector que tuvo mayor registro de costos ocultos fue el comercial, esto se puede explicar por los años estudiados que van desde 2019, (pre pandemia) hasta 2023 (post pandemia), ya que como se dijo previamente, en diferentes informes se evidenció que las consecuencias de la pandemia en el sector comercial tuvieron altas magnitudes en empresas de todas las escalas y de todo el mundo.

Sobre esto, vale la pena traer a colación el informe especial COVID-19 creado por la CEPAL donde se afirma que la pandemia ocasionó el debilitamiento del comercio mundial que se arrastraba desde la crisis financiera de los años 2008-2009. De acuerdo al informe, el volumen de comercio de bienes ya venía presentando afectaciones pues en el periodo 1990 y 2007 hubo una expansión del volumen de comercio de bienes con una tasa media del 6,2% anual, mientras que en el periodo comprendido entre 2012 y 2019 dicha tasa media fue de apenas 2,3%.

Por otra parte, y haciendo especial énfasis en el COVID-19 en el informe se explica que las medidas tomadas por los diferentes gobiernos con el fin de evitar la propagación tuvieron

graves consecuencias en las principales economías de los países de todo el mundo, pues se interrumpieron las actividades económicas en principio en Asia, donde se originó el virus, luego en Europa, América del Norte, y por último el resto de países.

Lo cual, de acuerdo al CEPAL (2020) generó un aumento de desempleo, por ejemplo, Clariant, una de las empresas estudiadas, tuvo una reducción en la plantilla pasando de 17.223 empleados a 13.235 afectando directamente la eficiencia y productividad, que, en aspectos generales, también ocasionó una reducción de bienes y servicios, por lo que mencionan, "en 2020 el producto mundial registró su mayor contracción desde la Segunda Guerra Mundial de acuerdo a datos del Banco Mundial", (CEPAL, 2020. p.2).

Esto originó que para el mes de mayo del año en que inició la pandemia el volumen del comercio mundial de bienes cayera un 17,7% en relación al mismo periodo del año 2019, con una disminución sostenida en los primeros cinco meses del año y efectos especialmente notorios en las economías de Estados Unidos, Japón y los países de la Unión Europea, (CEPAL, 2020). Bajo esta contextualización y teniendo en cuenta que varias de las empresas analizadas en el presente trabajo cuentan con sede principal en Estados Unidos, era, por lo menos esperable que se diera un nivel alto de registro de costos ocultos en el sector comercial.

Ahora bien, y tras entrar en un periodo de recuperación o post pandemia se encuentra que empresas como Wesco en su expansión de operaciones y la búsqueda de tener presencia en nuevos mercados presentó costos ocultos ligados al almacenamiento, y el manejo de la logística e inventarios.

Por otro lado, y tras haber superado el coletazo del COVID-19, un hecho que marcó la economía a nivel mundial, pero tuvo consecuencias especialmente en Europa, fue la Guerra entre Rusia y Ucrania iniciada con la invasión de la primera nación en territorio ucraniano el 24 de febrero de 2022.

Cuya magnitud también influyó en la ocurrencia de costos ocultos al dejar a varias empresas en una situación compleja en la cadena de suministros y logística, en el que algunas compañías con sedes en países cercanos a Rusia o Ucrania presentaron una acumulación de inventarios, un exceso o déficit, motivo por el cual incluso empresas como Clariant cerraron su planta de bioetanol en Rumania, a causa de pérdidas frecuentes y ausencia de justificación de inversión.

Conclusiones

Los costos ocultos son algo que indiscutiblemente se encuentran desde un pequeño emprendimiento hasta una multinacional con décadas de trayectoria ejecutando su objeto social, si bien es algo que desde siempre ha estado intrínseco en el desarrollo de las actividades generadoras de cualquier empresa, es algo que en la mayoría de casos no se le ha dado la importancia necesaria para mejorar la competitividad y ser más eficientes en todas las etapas de un proceso productivo.

Normalmente, las empresas se centran en mejorar sus indicadores en relación a los costos visibles, y, a partir de estos tomar decisiones para el bienestar y el crecimiento económico de las misma, lo cual, si bien es correcto, también hay otros factores que se deben examinar donde una pequeña fuga o falencia presentada en alguna área, puede significar perdida de potencial económico y por ende, una baja en la calidad de su operación y claro está, en sus resultados, regularmente esto no es algo que preocupe mucho a directivos o encargados de mejorar la capacidad competitiva de una organización, para lo cual nos parece algo que debe tener más relevancia al momento de evaluar los resultados de cada área de procesos de una empresa y trabajar en pos de mejorar la eficiencia operativa en cada una de ellas.

Como pudimos ver durante esta investigación, todas las categorías se ven afectadas por ineficiencias que generan fugas ya sea de productividad, de inventarios, de capacidad operativa, etc. Siendo la más influyente entre todas, tenemos a los inventarios, donde con un porcentaje del 36,5% se clasifica como el que más influye en las empresas analizadas, acá es donde las empresas deben priorizar esfuerzos para poder mantener el nivel de inventarios en estado óptimo tanto en cantidades como en calidad, evitar los desperdicios o buscar formas de contrarrestar los efectos que en muchos casos, sabemos que son muy difíciles de prever, teniendo especial atención en los "deterioros y costos altos de almacenamiento"

También debemos atender a las categorías de personal e infraestructura, con un 30,8% y 29,1 respectivamente, las compañías deben tener la disposiciones de realizar las inversiones y los mantenimientos necesarios de forma constante y oportuna, buscando la competitividad en el mercado, porque este factor es muy determinante como habíamos hablado, sea por las sobre o la subutilización de su capital físico o tecnológico, lo cual se deriva en pérdidas de rentabilidad e ineficiencia operativa, también debe existir atención en posibles cuellos de botella generado por una inequidad en la distribución operacional o falta de inversión en maquinaria o infraestructura, lo cual además de esto, se puede generar desperdicios excesivos o reprocesos en el camino que deriven costos extras por una mala ejecución de las operaciones.

La rotación excesiva de personal es algo que desde las sombras afecta grandemente a una empresa, y no hablemos de solo los costos por nuevo contratación y capacitación, sino que en el proceso, se pierde productividad en la mayoría de sus casos, no solo en el periodo de búsqueda del nuevo colaborador, sino también en el periodo de acoplamiento de este, donde su eficiencia no va a ser tan alta como la de un individuo con experiencia en la compañía, esto es algo que las empresas deben manejar con su talento humano, satisfacción, carga laboral moderada, incentivos, capacitación continua, logrando así una productividad alta y calidad en sus procesos.

En la categoría de otros, podemos decir que afectamos en las demás categorías podrían llevar a la falla más recurrente en esta parte, la cual se refiere a la mala reputación que puede crear una compañía, sea por calidad, personal, o su infraestructura, entonces de esto podemos decir que mejorando aspectos generales de todas las categorías, esto contribuiría a mejorar la visión que las personas tiene de ella.

En general las compañías tienen muchos aspectos que mejorar, pero como ya pudimos denotar, el sector comercial debe hacer esfuerzos extra según los resultados de nuestra investigación para poder mitigar el escape de capital que puede conllevar no realizar un control específico para cada proceso, si bien podemos decir que la pandemia afectó grandemente a este sector, luego de esto queda la enseñanza de que en el mundo actual se debe estar preparado para lo que sea, buscando cada día la mejora continua y corrección de errores encontrados de manera oportuna.

Bibliografía

Angulo Castillo, A. M., Guerrero Valencia, S. M., & Salas Cruz, N. (2020). Costos ocultos en organizaciones manufactureras: Aproximación a su identificación, control y gestión [Trabajo de grado, Fundación Universitaria Panamericana]. repositoriocrai.ucompensar.edu.co

Bardin, L (1991). Análisis de contenido. Recuperado de: https://books.google.com.co/books/about/An%C3%A1lisis_de_contenido.html?id=IvhoTqll_EQC&redir_esc=y

Cadrasco, T. Ossa, H. (2019). Efectos de los costos ocultos en la generación de valor: estudio de caso de empresa de confección, [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Repositorio institucional UDEA.

Castaingts, J. Savall, H. Zardet, V. (2020). Dimensión antropológica del modelo de gestión socioeconómica. Análisis Organizacional, Vol (1), pp. 2-42

CEPAL (2020). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística. Recuperado de https://www.cepal.org/es/publicaciones/45877-efectos-covid-19-comercio-internacional-la-logistica

Chávez, K, Vargas, L, Hernández, J, Ospina, C (2025). Impacto financiero de los costos ocultos derivados de la rotación de personal en una empresa de telecomunicaciones de Guadalajara de Buga. South Florida Journal of Development, Miami, volumen (6), pp. 01-15.

COMPETITIVIDAD EN TRES EMPRESAS. [Tesis de maestría] Universidad EAFIT. Repositorio eafit.

Coronel, E, Espinoza, Y (2016). Análisis de los Costos Ocultos Laborales para la mejora del desempeño organizacional en el terminal terrestre de Huancayo S.A en el Año 2015, [Tesis de pregrado] Universidad Nacional Del Centro del Perú. Repositorio UNCP.

Cortés, A, Blanco, F, Abuchar, A, Simanca, F, Carreño, P (2020) Modelo de costos ocultos en el sector gastronómico con base en NTC ISO 9001:2015. Revista Aglala, volumen (11). pp. 249-267.

Cruz, A (2017) Gestión de inventarios. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=s1cpEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=definici%C3%B3n+de+inventarios&ots=mDdojH9VWw&sig=2dymewlBeXUZ19nIYUz40UqxaDg#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20inventarios&f=false

Euroinnova, (s.f) Conoce aquí qué es el personal de una empresa y cómo este se desarrolla. https://www.euroinnova.com/blog/que-es-el-personal-de-una-empresa

Guette, G (2023). Características principales de los modelos de medición y gestión de costos ocultos : una revisión bibliométrica y sistémica. [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Repositorio institucional UDEA.

Guía APA aquí: https://normasapa.in/#Paginas_web

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M, (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf

Jabil (2019) El impacto de la interrupción de la cadena de suministro causada por la COVID-19. https://www.jabil.com/blog/covid-19-supply-chain-impact.html

Mercado Valenzuela, U., Torres Sanabria, G., & Quiroz Aguilar, F. (2022). Costos ocultos en la cadena de suministro y la satisfacción del cliente. Tlatemoani. Revista Académica de Investigación. eumed.net

Mercado, U (2020). Estudio Teórico Sobre La Gestión De Los Costos Ocultos En La Cadena De Suministro. TLATEMOANI, Revista Académica de Investigación. V (35), pp. 100-118.

Ocultos en el Modelo Socioeconómico De Las Organizaciones, Conferencia magistral. V (1).p.p. 1-20.

Parra, Peña (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica. Cuadernos de Contabilidad, volumen (15). pp. 725-743.

Peña, Y (2014). El análisis y control de costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones [Tesis de pregrado] Universidad Nacional de Colombia, Repositorio institucional UNAL.

Peña, Y. (2014). EL Análisis y control de costos ocultos como herramienta para la gestión estratégica de las organizaciones [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia, Repositorio institucional UNAL.

Ramírez Garrido, R. G. (2019). Análisis de los costos ocultos en el proceso de producción industrial. Revista de Investigación Sigma, 6(2), 51–61. bibliotecadigital.udea.edu.co+6researchgate.net+6eumed.net+6

Sastre, R (2012). Los costos ocultos en la toma de decisiones, Revista del Instituto Internacional de Costos, volumen (1), pp-6-27.

Silva Ramírez, C. A. (2020). Costos ocultos y sus causas en la implementación de un ERP en una Corporación Autónoma Regional [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. bibliotecadigital.udea.edu.co

SUÁREZ, R (2018). COSTOS OCULTOS COMO FACTOR DE PÉRDIDA DE

Tenorio, F. Hernández, G. Danae, D. 2007. Los costos ocultos como herramienta de gestión estratégica para la administración empresarial. Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, volumen (12). pp. 1-9.

Tenorio, L (2024). Los costos ocultos como herramienta de gestión estratégica en el área productiva caso de la empresa textiles hidalguenses, S.A de C.V. [Tesis de maestría] Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Repositorio UAEH Biblioteca Digital.

Universidad Católica San Pablo, UCSP (s,f). Conoce qué es la gestión de infraestructura. https://postgrado.ucsp.edu.pe/articulos/que-es-gestion-infraestructura/

Urban, B. (2019, 28 de agosto). Generador de citas en Formato APA en línea. Mentur. https://normasapa.in/citar-apa-online

Vásquez, J. Tobón, M (2019). Gestión de los costos ocultos como costo de oportunidad para la rentabilidad de las empresas. [Tesis de pregrado] Tecnológico de Antioquia, Repositorio institucional Tecnológico de Antioquia.

Zardet, V. Krief, N. 2006. La Teoría De Los Costos-Desempeños