

Capítulo 1. Los costos ocultos como herramienta estratégica de gestión, caso de una empresa textil de Hidalgo.

Fernando Gabriel Tenorio Roldán
Tirso Javier Hernández Gracia

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

DOI:

Problema de investigación

Las empresas, al ser organismos expuestos a los repentinos cambios sociales, tecnológicos y políticos, deben de apoyarse de diferentes medios y herramientas que les permitan hacer frente a sus competidores.

Las organizaciones juegan un papel primordial dentro de la economía de los países, principalmente en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, como es el caso de México, pues contribuyen a impulsar el flujo de efectivo y el crecimiento económico, propiciando más y mejores oportunidades para la población al ser fuentes de empleo que prometen mejorar su calidad de vida. No obstante, el día a día de las organizaciones no es una cuestión sencilla como pudiera parecer, pues de acuerdo con Meneses et al. (2023) las MiPyMEs no solo se enfrentan a los grandes retos que el entorno supone, sino que además deben lidiar (a veces sin siquiera darse cuenta) con situaciones internas que les afectan como la falta de cultura empresarial, administraciones inadecuadas, carencia de planes estratégicos, inexistencia de controles internos, insuficiencia de recursos, personal poco capacitado y reducción de costos, por mencionar algunas. Supuestos que posicionan a las empresas en una línea delgada hacia el fracaso.

Como resultado del fracaso de estas organizaciones surgen diversas afectaciones de índole social como la falta de empleo, pobreza, desigualdad social y migración, es por ello que tanto el gobierno como las instituciones educativas deben continuar sumando esfuerzos en generar investigación académica destinada a proporcionar a las empresas las herramientas necesarias para gestionar sus procesos y optimizar sus recursos (Baque et al., 2020) por tal razón es necesario comprender por qué algunas de estas empresas llegan a fracasar dentro del contexto actual condicionado por la pandemia del covid-19 y por problemáticas preexistentes con los que ya contaba el país antes de la llegada de la misma. El presente trabajo tuvo por objetivo analizar el fracaso de las pymes y sus factores desencadenantes, enmarcándolo en la situación actual que se atraviesa por la pandemia. Según la información recabada a través de la utilización de métodos descriptivos y documentales apoyados en la técnica de análisis de contenido se pudo obtener los resultados que indicaron que el eslabón fundamental del

que parte toda esta situación de declive de las pymes es la actual pandemia del covid-19 que se constituye en un factor directo de fracaso, a esto se le suman cuatro causas subyacentes que contribuyen al fracaso en los que se denotan los factores desencadenantes del mismo que inducen a una caída en los indicadores macroeconómicos del país tales como reducción del producto interno bruto (PIB).

Para alcanzar los objetivos organizacionales y del éxito per se, se requiere de una gestión administrativa adecuada que permita la optimización de los recursos, la preparación ante el cambio y la capacidad de realizar modificaciones en su estructura en virtud de generar ventajas competitivas (Bú, 2022), siendo la gestión administrativa un proceso fundamental para el desarrollo económico y empresarial que contempla cuatro funciones primordiales: planificación, control, dirección y organización (González et al., 2020) al mismo tiempo recomiendan el estudio de las interacciones que se generan en la organización a efectos de contar con la información necesaria para realizar cambios estructurales en busca de lograr armonía entre la estructura organizacional, el capital humano y la cultura corporativa (Rivera et al., 2019).

Ahora bien, considerando la relevancia de la gestión en el campo económico, es preocupante la falta de inversión de las MiPyMES en implementar modelos de gestión validados que les permitan lograr un adecuado funcionamiento y aprovechar al máximo sus recursos, una de las principales causas es la renuencia al cambio seguida de la falta de capacidad para adoptar nuevos y mejores modelos de gestión y dirección, así como la nula voluntad para invertir en el desarrollo e implementación de los mismos (Garcés y Huerta, 2019).

Ante esto, es evidente que las empresas se enfrenten a diversas problemáticas que afectan su rendimiento y que ponen en riesgo la continuidad de sus operaciones, tales como la baja productividad, mala calidad en sus productos, el incremento de los costos por mal manejo de los recursos, fugas de dinero y mermas, y en conjunto, la falta de capacidad para hacer frente a sus obligaciones, que a menudo son consecuencia a padecimientos más complejos y generan costos ocultos. Por lo anterior, resulta imperativo para las organizaciones adoptar métodos efectivos de contabilidad de gestión que promuevan el control en el desempeño de la compañía, de ahí que esta disciplina contemporánea se centre en generar información financiera y no financiera que ayude a gestar estrategias. Los costos ocultos, como tema de relevancia en la contabilidad de gestión, proveen un sistema estratégico para evaluar el desempeño de la compañía (Vărzaru et al., 2022), su importancia radica en la posibilidad de generar rutas de decisión estratégicas y su capacidad para detectar deficiencias en la operación que pueden convertirse en oportunidades de mejora.

El presente trabajo de investigación se realiza en una empresa del sector textil ubicada en la ciudad de Tulancingo de Bravo en el estado de Hidalgo, donde, a partir del año 2020 la empresa sufrió de estragos económicos que fueron atribuidos al cese de operaciones causado por la pandemia de Covid-19, sin embargo, en 2022 la actividad regreso a la normalidad y los costos continuaron manteniendo niveles muy altos, dando lugar a resultados negativos en sus estados financieros, por lo que mediante un proceso de observación e indagación al interior de la organización con colaboradores del área de producción y algunos directivos se conocieron algunas de las problemáticas que se presentan en el día a día, tales como altos índices de rotación de personal, ausentismos por parte de trabajadores y maquinaria obsoleta deteriorada.

Referente al ausentismo, el directivo refiere que los trabajadores abandonan de manera constante sus puestos, por lo que la compañía se encuentra pagando horas de trabajo en las que no está generando ganancia alguna, además de que genera retrasos en la producción.

En cuanto a la maquinaria, al ser de segunda mano y al no existir una cultura de mantenimiento preventivo, en la empresa suele presentar desperfectos que desencadenan una serie de afectaciones, ocasionando que el operario no pueda continuar con sus labores y se genera un retraso o cuello de botella en su producción.

Si bien estas situaciones no se encuentran presentes en los registros contables, es un hecho que afectan a la organización, haciendo evidente la necesidad de aplicar un modelo de detección de costos ocultos que permita identificar su origen y las afectaciones que traen consigo, para posteriormente generar estrategias de gestión que le permitan incrementar los márgenes de utilidad y obtener mejores resultados.

Objetivos del estudio.

Objetivo General

Realizar un estudio diagnóstico de los costos ocultos en una empresa del ramo textil con el fin de identificar, cuantificar y gestionar eficientemente estos gastos adicionales, con el propósito de establecer estrategias para la rentabilidad y la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos Específicos

1. Aplicar una herramienta de gestión socioeconómica para conocer si la empresa presenta costos ocultos.
2. Calcular el importe monetario al que ascienden los costos ocultos que se presentan en el área productiva para conocer su impacto financiero.

3. Sugerir estrategias que permitan a la entidad económica incrementar sus rendimientos mediante la disminución de los costos ocultos.

Aspectos claves de la revisión de la literatura

La contabilidad de gestión tiene por objetivo convertir datos en información que sea de utilidad en el proceso de toma de decisiones; siendo el resultado de la evolución de la contabilidad de costos, su enfoque principal es determinar los costos, medirlos y controlarlos estratégicamente para lograr el posicionamiento (Arias y Cano, 2021).

Los cambios a los que se ha enfrentado el mundo empresarial han incrementado la necesidad de contar con herramientas que permitan un control apropiado en los procesos de gestión y gobierno de las organizaciones que posibiliten el análisis de información, el control en el uso de los recursos, la planeación, la toma de decisiones y el alcance de los objetivos (Arias y Cano, 2021). La aplicación de estos instrumentos implica un proceso largo y progresivo, pero que es capaz de generar información financiera y no financiera de interés para las organizaciones en la toma de decisiones (Villacís y Villarroel, 2020).

Por lo anterior, la contabilidad de gestión, al ser la encargada de convertir datos en información, ha desarrollado nuevas herramientas que impactan directamente en la toma de decisiones estratégicas y en el éxito organizacional. De igual manera, el concepto de contabilidad de gestión se ha empleado integrando nuevas variables tales como la calidad, el tiempo, el capital humano y la sustentabilidad. De acuerdo con la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés) existen cuatro grandes etapas de cambio en la contabilidad de gestión; la (1º) en el año de 1950, donde su enfoque se encontraba en el control financiero mediante presupuestos y gestión de costos; (2º) en 1965 se integraron técnicas para el análisis de decisiones; (3º) en 1985 se caracterizó por centrarse en la disminución de desperdicios en los procesos, para lo cual se implementaron técnicas de análisis y gestión de los costos en los procesos productivos y (4º) en 1995 se presentó uno de los mayores cambios, puesto que la atención de la contabilidad de gestión se centró en la utilización de indicadores que muestran el efecto que tienen las decisiones tomadas sobre los resultados financieros (Hernández, 2020).

Algunas de esas herramientas son el costeo basado en actividades (ABC) que permite fijar los costos de los productos y servicios analizando su relación con la competencia, generando información exacta y relevante, encargándose de proyectar los costos y gastos que se presentan en las diferentes áreas administrativas (Vásquez et al., 2021); el cuadro de mando integral, que mediante indicadores de resultado e impacto permite resumir la información necesaria para la gestión de la empresa incluyendo cuestiones sociales y de sustentabilidad

(Murillo, 2020); o el costeo objetivo que implica obtener el precio final de venta considerando todos aquellos costos en los que se incurre de manera directa e indirecta (Gutiérrez y Vega, 2019).

No obstante, estos modelos no contemplan la influencia que tienen las personas sobre los resultados económicos, es entonces que surge el modelo de gestión socioeconómico, el cual data de 1974 con la publicación del primer libro de Henri Savall en el que se plantea mejorar el equilibrio económico de las empresas mediante la integración de la parte humana, buscando generar una gestión sustentable que promueva el desarrollo humano como un elemento esencial para lograr la eficiencia (Savall et al., 2008).

A través de diversas investigaciones desarrolladas sobre una muestra de 5 a 30 mil asalariados se logró recopilar información con la cual se identificaron los costos de disfuncionamientos que fueron clasificados en un inicio en cinco rubros: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad directa; estos disfuncionamientos son el resultado de la interacción de los individuos que trabajan en las organizaciones. De igual manera, con la finalidad de cuantificar su valor financiero, dichos costos se dividieron en: sobre salarios, sobre tiempos, sobre consumos, no producción, no creación de potencia y riesgos (Savall et al., 2008).

Justificación y contribución del estudio.

La globalización ha impulsado infinidad de cambios en el entorno empresarial que se presentan de manera descontrolada y que incitan, o, mejor dicho, obligan a las empresas a mantenerse actualizadas y a adoptar modelos de gestión que se adecuen a las exigencias del negocio a fin de optimizar el uso de sus recursos, mantener un mayor control y lograr ser más competitivas. Hablando en específico de las pequeñas y medianas empresas, la aplicación de herramientas de gestión no solo les permitirá mejorar su rendimiento, sino que les proveerá de información relevante para la toma de decisiones a través de las cuales desarrollar estrategias para impulsar su crecimiento y expansión en el mercado. A la par, el modelo de gestión socioeconómica permitirá a la organización conocer las inconformidades y obstáculos que se les presentan a los trabajadores al momento de desempeñar sus labores, esta información es útil toda vez que la empresa puede adoptar medidas de mejora respecto a las condiciones de trabajo que ofrece a sus colaboradores generando entornos de trabajo agradables, con trato justo y equitativo convirtiéndose en una propuesta de empleo atractiva consiguiendo así atraer a nuevos talentos.

Por ende, con la aplicación del modelo socioeconómico se podrá tener una visión clara de las situaciones que deben mejorarse en la gestión de la empresa, generando estrate-

gias de mejora, con lo que podría esperarse una reducción en los costos ocultos en que incurre la empresa, los cuales, al representar un ahorro económico posibilitan su aplicación en otros rubros como la inversión en infraestructura y mantenimiento, la creación de reservas para contingencias, la ampliación de la capacidad productiva, capacitación a empleados, o el pago de incentivos por mencionar algunos.

En resumen, este estudio pretende proporcionar a la gerencia de la empresa herramientas que generen información útil en cuestiones como la toma de decisiones, la planeación estratégica y el control y optimización de recursos, herramientas que focalicen las deficiencias que se presentan en la operación diaria y que de manera indirecta representan pérdidas económicas y finalmente, lograr un balance entre la parte social (el bienestar de los trabajadores) con la económica (las ganancias que se generan).

Propuesta Metodológica.

El presente trabajo de investigación es un estudio de caso simple desarrollado sobre una empresa del sector textil ubicada en la ciudad de Tulancingo, Hidalgo, es de corte transversal y se realiza desde un enfoque cualimétrico en el que se utiliza el modelo socioeconómico creado por Henry Savall y el ISEOR. Referente a la parte cualitativa, cabe resaltar que en este estudio no se plantea una hipótesis ya que, de acuerdo con Yin (2018) este tipo de investigación no requiere la formulación de hipótesis pues no hacen suposiciones previas. Como primer paso se realizó un proceso de observación en las instalaciones del objeto de estudio a efecto de identificar aquellas problemáticas que pudieran repercutir en los resultados de su operación, posteriormente se realizaron acercamientos informales con los actores, de quienes se obtuvo información relevante que abrió la puerta para optar por el modelo socioeconómico como herramienta de gestión.

Posteriormente, se realizó una revisión histórica y documental en el contexto internacional, nacional y local sobre la teoría y aplicación del modelo haciendo énfasis, en los resultados de tales estudios. Luego se procedió con la aplicación del modelo, donde en la etapa de diagnóstico se realizaron entrevistas semiestructuradas a 15 directivos y administrativos, y a 47 trabajadores de los diferentes departamentos del área operativa que comprenden la totalidad de la plantilla de la empresa, de acuerdo con el modelo Horivert, que busca asegurar una mejor intervención al promover la solución de disfuncionamientos a nivel estratégico y operativo. De las entrevistas se obtienen las frases testimonio, mismas que serán analizadas mediante el uso del software Atlas TI para clasificarlas en disfuncionamientos y analizar la frecuencia con que estas son mencionadas. Para la cuantificación de los costos ocultos se tomarán los principales disfuncionamientos que se presenten de acuerdo a los resultados

de las entrevistas, luego se identificarán sus causas y la frecuencia con que se presentan para posteriormente cuantificarlos utilizando información contable como el salario de los trabajadores y las cantidades que fueron pagadas por concepto de accidentes laborales o separaciones en el periodo para estimar el importe al que ascienden los costos ocultos ocasionados por disfuncionamientos tales como el ausentismo, rotación de personal y accidentes de trabajo.

Finalmente, se informará a la dirección sobre los resultados obtenidos para que de manera conjunta se propongan estrategias y medidas de mejora que permitan mitigar las situaciones generadoras de disfuncionamientos.

Referencias

- Arias, J. y Cano, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder: revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. *Innovar*, 31(82), 45–64. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98427>
- Baque, M., Cedeño, B., Chele-Chele, J., y Gaona, V. B. (2020). Fracaso de las pymes: factores desencadenantes, Ecuador 2020. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(4), 3–25. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.293>
- Bú, B. (2022). Diseño organizacional: la búsqueda del éxito. *Sociedad y Tecnología*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Garcés, L. y Huerta, E. (2019). Las empresas españolas entre el cambio y la inercia: la relevancia de la gestión. *Economistas*, 162163, 157–169.
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37.
- Gutiérrez, G. y Vega, R. (2019). Costo objetivo en base a precio de mercado. *Frater - Revista de Estudios Aplicados*, 3(6), Article 6.
- Hernández, M. (2020). Prácticas tradicionales y contemporáneas de la contabilidad de gestión: una revisión de la literatura. *RAN - Revista Academia y Negocios*, 5(2), Article 2.
- Meneses, J., Ávila, J., y Díaz, M. (2023). La importancia económica de las MiPyMES en México. *Excelencia Administrativa Online*, 2(4), Article 4.
- Murillo, L. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 98, Article 98. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.98.13368>
- Rivera, H., Barbosa, D., Patricia, M., Malaver, M., Méndez, J., Paez, I., Peralta, D., Porporato, M., Pulgarin, S., Ramirez, I., y Reyes, G. (2019). *Turbulencia empre-*

- sarial: lecciones aprendidas*. Editorial Universidad del Rosario. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=R6S-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=MUERTE+DE+LAS+EMPRESAS&ots=8V3J9gT8Sr&sig=13Va9P5bZSWB-jFkH3RDSW1VgAtU#v=onepage&q=MUERTE%20DE%20LAS%20EMPRESAS&f=false>
- Savall, H., Zardet, V., y Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica* (2º). IAE de Lyon, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- Vărzaru, A., Bocean, C., Mangra, M., & Mangra, G. (2022). Assessing the effects of innovative management accounting tools on performance and sustainability. *Sustainability*, 14(9), Article 9. <https://doi.org/10.3390/su14095585>
- Vásquez, S., Quispe, C., Gonzales, D., y Hilario, Z. (2021). El sistema de costeo abc, herramienta de gestión empresarial: una revisión teórica y sistemática. *Revista Hechos Contables*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.52936/rhc.v1i2.74>
- Villacís, J. y Villarroel, V. (2020). Prácticas de contabilidad de gestión, para la toma de decisiones. *costos y gestión*, 98, Article 98.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.