

Capítulo 5. Identificación de costos ocultos en una estación de servicio de gas L.P. mediante la aplicación del Modelo Socioeconómico

Adriana Elena Bravo Cruz
Jessica Mendoza Moheno

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

DOI:

Problema de investigación

El gas LP es una fuente importante de combustible en México y se utiliza ampliamente en hogares, industrias y sectores comerciales. El 79% de los hogares en el país utiliza como combustible principal de energía térmica el gas LP, la mayor parte es destinada para la preparación de alimentos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2018). Hecho que muestra la necesidad primordial que representa el gas LP para los hogares mexicanos, que podría llevar a creer que dicho sector es considerablemente rentable.

Es por este análisis que el Gobierno de la República Mexicana (2021) estableció las bases de regulación a la venta del combustible, a fin de dar atención al problema social y de seguridad nacional ocasionado por el daño a 99,240,241 habitantes consumidores de gas LP, debido a la liberación del precio del combustible justificado por la Reforma Energética del ejercicio 2013 que permitió, según lo comenta el gobierno federal, ventajas en la comercialización y distribución del gas LP. La Procuraduría Federal el Consumidor, reportó que las empresas distribuidoras de gas LP, presentaban márgenes de ganancia superiores al 50% del precio al consumidor final, sobre todo en momentos donde el precio de compra a Pemex era relativamente bajo, los distribuidores no ajustaban de igual manera el precio al consumidor final (El Economista, 2021).

Debido a estas ventajas en el margen de utilidad, en agosto del 2021 la Comisión Reguladora de Energía (CRE) aprueba el “Acuerdo de Emergencia Núm. A/025/2021”, por este medio se establecen las acciones con el fin de dar atención a la seguridad en el suministro en la distribución de gas LP (Gobierno de la República Mexicana, 2021c). El acuerdo plantea que la CRE será la encargada de regular y otorgar el permiso para la distribución de gas LP, así como promover el desarrollo eficiente de dicha actividad, emitiendo de igual manera el “Acuerdo Núm. A/024/2021”, en el que la CRE establece la regulación de precios máximos de venta de Gas LP a usuarios finales (Gobierno de la República Mexicana, 2021b).

Con esta regulación, los distribuidores de gas LP a usuarios finales, tuvieron una reducción considerable en los márgenes de utilidad (La Jornada, 2021). Considerando que el margen de utilidad en la industria se genera fundamentalmente en la etapa comercialización, y en la distribución del combustible previo al expendio al público (Gobierno de la República Mexicana, 2021a), con las regulaciones en el precio durante 2023 el costo de gas LP se redujo. Los comisionistas pasaron de tener una ganancia de entre tres y cinco pesos por litro, a un margen de utilidad de un peso o 50 centavos, lo que originó una caída en la rentabilidad del negocio de venta de gas LP (Expansión, 2021).

De modo que en este mercado cada vez más dinámico y agresivo en el que operan las empresas del sector, su permanencia se encuentra determinada por las regulaciones previamente mencionadas, en adición a una variedad de factores que afectan su desarrollo y crecimiento, por lo que se hace necesario que las estrategias de gestión que emplean se encuentren encaminadas a incrementar la productividad y, sobre todo, la rentabilidad, con el fin de beneficiar su permanencia y crecimiento.

Para ello, las empresas necesitan realizar la toma de decisiones certera sobre la dirección y futuro de la organización por medio del registro eficiente de su actual situación económica, no obstante esta actividad al ser un proceso ejecutado por el capital humano, presenta ciertas omisiones que no son visibles para el talento que administra y gestiona la información financiera; la empresa con la intención de mejorar sus utilidades ejecuta actividades que impactan de manera económica, pero que no necesariamente son reflejadas en la contabilidad tradicional (Parra-Acosta & Peña-González, 2014).

Dichas actividades se manifiestan en el comportamiento de la empresa como disfuncionamientos, que son la causa de los costos ocultos, aquellos que se reflejan en el margen de ventas de la organización, incapacitan su posibilidad de generar valor agregado e impactan en los resultados de la empresa (Savall & Zardet, 2006).

En este sentido, de manera particular durante el ejercicio 2023 se ha identificado que la empresa dedicada a la compra, venta y distribución de gas LP a usuarios finales, en la ejecución de ciertas operaciones ha presentado disfuncionamientos que le están generando costos ocultos que repercuten en la rentabilidad de la empresa.

Objetivos del estudio

Identificar los costos ocultos de una Estación de servicio de gas L.P., derivados de los disfuncionamientos generados por la gestión de la organización, por medio de la aplicación del Modelo Socioeconómico (MSE) de Henri Savall con la finalidad de mostrar el impacto en la rentabilidad de la empresa.

- Describir los disfuncionamientos en la operación que generan costos ocultos aplicando la metodología del Modelo Socioeconómico en la Estación de servicio de gas L.P.
- Estimar el costo financiero de los desempeños ocultos identificados a fin de mostrar el impacto en la rentabilidad de la Estación de servicio de gas L.P.
- Presentar una propuesta de mejoras en la gestión de la organización a fin de que la empresa lo implemente para reducir los disfuncionamientos detectados.

Aspectos clave de la revisión de la literatura

La finalidad de la gestión socioeconómica es diseñar un plan de estrategias de mejoras que integren los aspectos sociales y los aspectos económicos de la organización (Ruiz et al., 2016). Optimizar el desempeño vinculado a la gestión de los recursos humanos en una empresa desde una perspectiva estratégica como lo es la gestión por competencias, permite la identificación de costos ocultos asociados a las estructuras sociales (Negrón-González et al., 2020).

Por medio de la intervención en las empresas a través del Modelo Socioeconómico, se puede realizar un diagnóstico de la actual situación de la organización a fin de identificar los disfuncionamientos relacionados con los costos ocultos para así mostrar su impacto financiero (Guerrero et al., 2020a); e implementar estrategias que reduzcan o en el mejor de los casos eliminen esos desempeños.

Para la empresa es clave tener conocimiento del impacto que representa la existencia de costos ocultos, especialmente en la toma de decisiones dentro de la organización, tal como lo demuestra el estudio de Astudillo (2022) en Perú, realizado con el objetivo de identificar si el incremento de los costos ocultos afecta la toma de decisiones en las industrias de panetones, resultando positiva esta afirmación. Debido a la aparición de variables que afectan el negocio, es indispensable contar con información especializada para que la toma de decisiones sea objetiva; la gestión estratégica, da pie a la contabilidad de gestión que enfatiza en la información que genera para la toma de decisiones estratégicas. Los costos ocultos por

omisiones o errores en la apreciación de la realidad en el proceso de toma de decisiones disminuyen en cuanto mayor se encuentre desarrollada la capacidad de evolución de los directivos de la organización (Sastre, 2012).

Henri Savall, Véronique Zardet y Marc Bonnet desarrollaron la teoría socioeconómica de las organizaciones en 1973-1974 en Francia en el Instituto de Socioeconomía de las Empresas y las Organizaciones (ISEOR), la teoría comprende un modelo de análisis que integra la interacción de los comportamientos humano y social con las estructuras y desempeño económico; ya que son los comportamientos humanos los que originan las modificaciones en las estructuras de la organización; la aplicación del modelo está orientado a la reducción de los costos ocultos con la finalidad de transformarlos en valor agregado para la empresa (Savall & Zardet, 2006). La teoría socioeconómica se ha ejecutado en 2,150 empresas de 46 países y 72 sectores de actividad, el ISEOR ha identificado aproximadamente 4,713 disfuncionamientos en las empresas (ISEOR, 2022).

Cadrasco & Ossa (2019) realizan una investigación para describir el efecto de los costos ocultos en la generación de valor en una empresa de confección, en específico en el proceso de la mano obra concluyendo que gestionar los costos ocultos puede llevar a mejorar la utilidad operativa después de impuestos de la empresa, por lo tanto, la entidad debe enfocar sus esfuerzos en la intervención de los disfuncionamientos que podrían generar costos ocultos y desarrollar metodologías de medición para que las empresas puedan identificar, cuantificar y gestionar los costos ocultos en su búsqueda por convertirlos en inversión.

Los costos ocultos, son aquellos que no es posible identificar, cuantificar y controlar de forma tradicional, por lo tanto no se reflejan en los estados financieros de la empresa, son originados por los disfuncionamientos, entendidos como la diferencia entre el desempeño deseado o esperado por la empresa y el desempeño real (Cadrasco & Ossa, 2019). Savall & Zardet (2006) mencionan que los costos ocultos en una empresa no solo provienen de la cantidad de sus disfuncionamientos, sino que también su monto se deriva del valor económico de las medidas elegidas para solventarlos.

El MSE de Henri Savall clasifica los disfuncionamientos en 6 grupos: a) condiciones de trabajo, b) organización del trabajo, c) comunicación-coordinación-concentración, d) gestión del tiempo; e) formación integrada, y f) implementación de la estrategia (Guerrero et al., 2020b). Los disfuncionamientos son una cadena para la generación de otros del mismo tipo, además de que suelen profundizarse (Ruiz et al., 2016).

La ejecución del modelo socioeconómico se compone de tres ejes: a) el eje del proceso de cambio, en el que se concentra el presente estudio, y se realiza en cuatro etapas: diagnósti-

co, generación del proyecto de mejora, implementación del proyecto y retroalimentación de resultados, b) eje de herramientas de gestión y finalmente, c) el eje de decisiones políticas y estratégicas (Guerrero et al., 2020b). Integrar el inventario de disfuncionamientos por medio del diagnóstico socioeconómico demuestra que el autofinanciamiento de la empresa es posible si se modifican los recursos mal empleados y se redireccionan los esfuerzos a fin de agregar valor a su operación (Guerrero et al., 2020a).

El modelo de intervención socioeconómico se caracteriza por ser sencillo y claro en la presentación de los disfuncionamientos, permite concientizar a los responsables de las organizaciones sobre los problemas recurrentes de sus empresas y a centrar su atención en los diagnósticos para buscar los cambios que guíen a la solución de los disfuncionamientos con el objetivo de alcanzar una mayor rentabilidad y eficiencia. La claridad del MSE permite exponer de forma visible y monetaria los problemas; una vez que los ha reconocido, la intención es generar interés e involucramiento de las partes integradoras en la búsqueda de posibilidades de cambio para mejorar la gestión de la organización (Gentilin & Gonzales-Miranda, 2017).

Analizar los costos resulta fundamental para elaborar estrategias que ayuden a determinar el rango de precios de los productos, ya sea de producción o de servicios, sin perturbar el equilibrio esencial. Actualmente las empresas no registran estos costos ocultos en sus estados financieros ni en sus documentos contables, considerando que es posible el aumento de la efectividad de la gestión empresarial resultado de una correcta identificación y evaluación de los costos ocultos en la gestión de recursos humanos (Negrón, 2022).

Justificación y contribución del estudio

La aplicación del MSE muestra las diferencias entre la situación que esperan aquellos que integran la empresa y las situaciones reales, elaborar el diagnóstico socioeconómico de una empresa resulta en un inventario de disfuncionamientos que repercuten de manera financiera en costos ocultos, evidenciando la necesidad de las empresas en cambiar la forma de gestión del negocio en búsqueda de rentabilidad (Marcelino, 2010). De igual manera el análisis de los costos ocultos es fundamental para determinar el crecimiento y fortalecimiento de las empresas (Becerra et al., 2021).

Debido a gestiones administrativas y operativas de la estación de servicio de gas LP en estudio, se presentan disfuncionamientos que generan costos ocultos que repercuten en la rentabilidad de la organización, por lo que el objetivo del presente estudio es la identificación de los costos ocultos a través de la aplicación del Modelo Socioeconómico (MSE) a fin de que los directivos estén en posibilidades de implementar una reestructuración en su estrategia de

gestión con la intención de mejorar su desempeño y de esta manera reducir y/o eliminar los desempeños ocultos.

La aplicación del MSE busca ayudar a las organizaciones a superar los desafíos económicos y sociales del presente, así como acompañarlas en el cambio (Savall & Zardet, 2006). El propósito del estudio es identificar los costos ocultos de los disfuncionamientos generados por la gestión de la estación de servicio de gas L.P. ubicada en el estado de Hidalgo con el fin de mostrar el impacto en la rentabilidad de la empresa, de tal manera que esto pueda servir como referente a las empresas del mismo sector comercial, con la intención de ampliar el conocimiento sobre las estrategias de gestión que conduzcan a la mejora e incremento de la rentabilidad a través de la identificación de los costos ocultos consecuencia de los disfuncionamientos originados por las gestiones operativas y administrativas propias de una estación de servicio.

Propuesta Metodológica

El Modelo Socioeconómico de Henri Savall refiere que el éxito sostenible de las organizaciones está intrínsecamente ligado a la gestión eficiente de las dimensiones sociales y económicas. Savall propone que las empresas y organizaciones pueden lograr un rendimiento óptimo mediante la integración de variables económicas y sociales. La implementación exitosa del MSE puede conducir a un equilibrio sostenible entre el crecimiento económico y el bienestar social de la organización, su aplicación permite implementar estrategias que posiblemente permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

Por tanto, se plantea como proposición de investigación lo siguiente:

La identificación de costos ocultos derivados por disfuncionamientos permite a la empresa hacer ajustes a las estrategias de gestión, con el fin de mejorar la rentabilidad.

La presente investigación se efectuará como un estudio de caso, definido como una investigación empírica de un fenómeno actual, percibido en el contexto en el que se encuentra y en el que se emplean diversas fuentes de evidencia (Yin 1989 citado en Jiménez, 2012); representa una investigación no experimental ya que no pretende manipular las variables, sino explicarlas tal cual como se perciben en la unidad de estudio, que específicamente se refiere a una estación de servicio dedicada a la comercialización y distribución de gas L.P. a usuarios finales, ubicada en el estado de Hidalgo. El estudio será de alcance descriptivo, ya que se pretende relatar las características identificadas de la variable de estudio; de corte longitudinal en un periodo que inició en diciembre 2022 y se pretende la entrega de resultados para junio 2024. De enfoque de tipo cualimétrico, en la parte cualitativa se aplicará la

metodología del Modelo Socioeconómico de Henri Savall (2006), específicamente, el eje de proceso de cambio se desarrolla en 4 etapas: diagnóstico, generación del proyecto de mejora, implementación del proyecto y retroalimentación de resultados; no obstante en el estudio de caso a realizar se pretende efectuar la primera y segunda etapa, diagnóstico de la empresa y presentación de la propuesta de mejora, por medio de la observación participativa en la empresa para posteriormente realizar la aplicación de guía de entrevista semiestructurada que comprenden los 6 grupos de disfuncionamientos que conforman el MSE, divididos en 44 ítems dirigida específicamente a la empresa, la cual fue validada por un grupo de investigadores del Instituto de Ciencias Económico Administrativas. Se efectuará en un primer momento de manera individual al director(dueño) de nivel estratégico, consecutivamente al gerente general de nivel táctico y de manera grupal a los 9 colaboradores de la estación de servicio de gas de nivel operativo, dentro de los que se incluyen los operadores de los auto tanques transportadores y distribuidores de gas, así como los despachadores de la estación. Resultado de la aplicación de las entrevistas se pretende identificar las frases testimonio, para su clasificación en ideas fuerza de disfuncionamientos y su codificación en los 6 grupos, por medio del software Atlas Ti®, de este modo será factible asociarlas a los posibles costos ocultos. En cuanto a la parte cuantitativa a través del análisis documental de la información financiera de la organización se realizará una estimación de los costos originados por los disfuncionamientos identificados previamente.

Referencias

- Astudillo, R. A. (2022). *El incremento de los costos ocultos y sus efectos en la toma de decisiones en las industrias de panetones en el Perú, 2019-2021* [Repositorio Académico USMP]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/11189>
- Becerra, M., Sandoval, G., & Delgado, L. (2021). El análisis de los costos ocultos como punto de partida para el crecimiento en las mipymes en Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Relayn*, 5(1).
- Cadrasco, T. J., & Ossa, H. A. (2019). *Efecto de los costos ocultos en la generación de valor: Estudio de caso empresa de confección* [Universidad de Antioquia]. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/12773>
- El Economista. (2021, julio 14). Empresas de gas LP han conseguido ganancias de hasta 50% del precio final. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Empresas-de-gas-LP-han-conseguido-ganancias-de-hasta-50-del-precio-final-20210714-0020.html>
- Expansión. (2021, agosto 17). Los márgenes del negocio del gas LP se reducen 50% tras el tope a los precios. *Expansión*. <https://expansion.mx/empresas/2021/08/17/rentabilidad-gas-lp-se-redujo-50-tope-a-precios>
- Gentilin, M., & Gonzales-Miranda, D. R. (2017). Reflexiones en torno a la intervención

- socioeconómica del ISEOR. El caso de una organización familiar mejicana. *Teuken Bidikay*, 8(10), 95-117.
- Gobierno de la República Mexicana. (2021a). *DIRECTRIZ de emergencia para el bienestar del consumidor de gas licuado de petróleo*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5625053
- Gobierno de la República Mexicana. (2021b, julio 29). ACUERDO Núm. A/024/2021. *Diario Oficial de la Federación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5625307&fecha=29/07/2021#gsc.tab=0
- Gobierno de la República Mexicana. (2021c, agosto 25). ACUERDO de Emergencia Núm. A/025/2021 de la Comisión Reguladora de Energía que establece las acciones a seguir para atender la seguridad en el suministro, en la distribución de gas licuado de petróleo. *Diario Oficial de la Federación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5627709&fecha=25/08/2021#gsc.tab=0
- Guerrero, S., Hernández, M. A., & Pérez, C. C. (2020a). Costos Ocultos Relacionados Con Disfuncionamientos En La Implementación De La Estrategia De Una Empresa Restaurantera. *Face. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 45-57. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2020.4422>
- Guerrero, S., Hernández, M. A., & Pérez, C. C. (2020b). Estimación de costos ocultos en una pequeña empresa del sector restaurantera. *Tendencias Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. XII, 2020, ISBN 978-980-7857-39-0, págs. 201-218, 201-218. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8095532>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *Encuesta Nacional sobre Consumo de Energéticos en Viviendas Particulares*. ENCEVI. *Presentación de resultados*.
- ISEOR. (2022). *ISEOR*. http://164.132.163.82/SiteIseor/ISEOR_ESPAGNOL/pdf/commun/pql-iseor-ESP-mayo2022.pdf
- Jiménez, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 8(1), 141-150.
- La Jornada. (2021, agosto 13). Comisionistas acuerdan proceso de regularización: Profeco. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/08/13/economia/comisionistas-acuerdan-proceso-de-regularizacion-profeco/>
- Marcelino, M. (2010). Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Sus disfuncionamientos y costos ocultos. *Economía y Sociedad*, XIV(26), 83-103.
- Negrón, A. M. (2022). *Gestión de costes ocultos para la mejora continua de los recursos humanos considerando las expectativas creadas por los clientes y sus necesidades* [Universidad de Málaga].
- Negrón-González, A. M., Gemar-Castillo, G., & Noda-Hernández, M. E. (2020). Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales. *Ciencias Holguín*, 26(1), 15-26.
- Parra-Acosta, J. F., & Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: Una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39). <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2020.4422>

Identificación de costos ocultos en una estación de servicio de gas L.P. mediante la aplicación del Modelo Socioeconómico.
[org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcdo](https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-39.tcdo)

Ruiz, M. de los Á., Bodes, A., & Dominicis, D. (2016). Metodología de intervención socio-económica: Una experiencia en la empresa cubana. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 77-90.

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

Savall, H., & Zardet, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: La gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*, 8(16), Article 16.