

Reconocimiento de los costos ocultos para una adecuada administración de la materia prima

Ramírez Casco, Andrea del Pilar
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador
Doctorante del Programa de Ciencias Contables de la Universidad de los
Andes, Mérida, Venezuela
andreitapili@yahoo.es

Recibido: 13 septiembre de 2018
Aprobado: 28 septiembre de 2018

Resumen

En el sector industrial se genera la necesidad de reconocer los costos ocultos en la administración de inventarios, debido a que la materia prima es el activo que genera liquidez y así evitar sobre abastecimiento en la producción, rotación personal, mermas, sobreproducción, entre otras. Es necesario establecer mecanismos de control para motivar al personal y no caer en estructuras rígidas y de alto costo para la organización y optimizar sus procesos durante la fabricación y así evitar clientes descontentos por no entregar los productos en los tiempos establecidos, por lo que se busca la individualización masiva para no ocasionar problemas financieros que puedan llevar a la quiebra de una organización. El objetivo de esta investigación radica en analizar los costos ocultos en la administración de inventarios, ya que se aplicarán métodos como el histórico lógico y sistémico que permitirá concluir que el análisis de los costos ocultos nos permite tomar decisiones y determinar los precios, ya que no fijarlos con precisión afectará los resultados económicos ocasionado costos innecesarios en el proceso de producción.

Palabras clave: costos ocultos, inventarios, administración.

Recognition of hidden costs for proper raw material management

Abstract

In the industrial sector there is a need to recognize hidden costs in the administration of inventories, because the raw material is the asset that generates liquidity, and thus avoid supply in production, personal turnover, waste, over production, among other. It is necessary to establish control mechanisms, to motivate staff and not fall into rigid and high-cost structures for the organization and optimize their processes during production and thus avoid disgruntled customers for not delivering the products in the established times, so that Look for massive individualization so as not to cause financial problems that could lead to the bankruptcy of an organization. That is why the objective of this research is to analyze the hidden costs in the administration of inventories, since methods such as logical and systemic history will be applied that will allow concluding that the analysis of hidden costs allows us to make decisions and determine prices, since not fixing them accurately will affect the economic results caused unnecessary costs in the production process.

Keywords: hidden costs, inventories, administration.

Introducción

En el sector industrial durante el proceso de transformación de productos, la materia prima cumple un rol esencial, porque permite controlar cada una de las etapas de producción, ya que una adecuada administración de materiales ayuda a determinar el nivel óptimo, disminuir los costos implicados en el inventario y optimizar sus utilidades.

Los costos ocultos surgen entre otros motivos por la desmotivación o pérdida de acuerdos de los equipos de trabajo y por conflictos y falta de comunicación entre los departamentos de producción que afectan las decisiones para un adecuado manejo y control de materiales, perjudicando la imagen corporativa e incrementando la falta de compromiso por entregar los productos a los clientes.

Los costos ocultos son considerados gastos innecesarios, porque están en las operaciones diarias de la empresa. Los cuales se generan por entregas realizadas fuera de tiempo acordado o por una mala planeación en la ruta de entrega, lo que ocasiona un consumo adicional

de gastos no previstos, que luego deben ser recuperados. Entre los costos ocultos podemos mencionar:

1. Errores de transporte.
2. Costos por obsolescencia.
3. Costos de comunicación.

Los costos ocultos se pueden evitar tomando en cuenta las siguientes medidas:

1. Realizar una adecuada planeación de la entrega de pedidos de materia prima.
2. Consolidar la entrega de pedidos en una sola área.
3. Evitar largos desplazamientos en la entrega de materia prima.
4. Establecer una comunicación directa entre la bodega y los operarios de producción.
5. Presentar reportes e informes en tiempo real respecto a las existencias de materia prima.
6. Medir y analizar niveles de satisfacción de los clientes.

En la actualidad el control de inventarios se ha convertido en un problema complejo ya que existen costos ocultos que intervienen en la administración y manejo de los materiales que afectan el nivel de producción entre los cuales se puede mencionar: 1) el exceso de inventario se da por la falta de planificación o la ausencia de un sistema de contabilidad provocando fallas de mantenimiento en los materiales; 2) el riesgo de no controlar el costo del espacio disponible para su adecuado control, lo cual ocasiona que el capital invertido se mantenga detenido porque no existe una adecuada rotación de inventarios.

Estos *disfuncionamientos* no son registrados en la contabilidad de la empresa porque no se identifican o son difíciles de calcularlos, ocasionando una pérdida en la ganancia del empresario, originando de esta manera mermas en su actividad económica.

Debido a estos factores el sector industrial es uno de los más sensibles, porque no tiene un adecuado control de los recursos humanos y económicos, ya que dependiendo del producto que se va a elaborar suelen ser reducidos, provocando costos ocultos que pueden incrementar la productividad, rentabilidad y la calidad del producto final.

A través de la presente investigación sobre el reconocimiento de los costos ocultos para una adecuada administración de inventarios, se pretende (busca) reflexionar sobre la importancia de evitar el mal uso o desperdicio de materia prima a través de una capacitación permanente del personal para así poder recuperar la productividad en cada uno de los departamentos de producción. Es decir, cuánta materia prima

se necesita para producir una unidad, cuántas horas hombre se requiere para producir esa unidad, cuánto tiempo de la instalación fabril para su elaboración, por lo que cada una de estas actividades que realiza el ser humano siempre van a generar costos ocultos los cuales se hacen visibles cuando se logra medir con eficiencia cada una de las áreas o departamentos de los niveles estratégicos, tácticos y operativos, es donde van identificarse las alertas y los posibles planes de acción para disminuirlos, no eliminarlos, ya que siempre van a existir por los errores voluntarios o involuntarios que realiza el ser humano.

Por ello se recomienda realizar mediciones a los principales procesos para reducir las actividades innecesarias al momento de adquirir materia prima y controlar el sobre abastecimiento, ya que debe existir una relación directa entre cliente - producto - ingreso, lo cual permitirá satisfacer las necesidades del cliente sin afectar la calidad y el precio del producto.

Metodología

El método implementado en este estudio parte de la investigación teórica-exploratoria. Debido a que no existen investigaciones anteriores acerca del reconocimiento de los costos ocultos para la administración de inventarios, se pretende recolectar datos en bibliografía especializada, con la finalidad de desarrollar un primer acercamiento hacia el tema objeto de estudio.

La investigación histórica permite analizar la administración de inventarios, su control y existencias. Como estas actividades se realizan de manera empírica ha ocasionado costos

ocultos, los cuales han impedido un adecuado monitoreo de cada uno de los procesos de producción. Se utiliza la investigación científica definida como una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades teóricas y empíricas en la que se analiza el reconocimiento de los costos ocultos para una adecuada administración de inventarios.

El método histórico lógico se emplea en la interpretación de la información referente a los costos ocultos y a la administración de inventarios, lo cual permite identificar la incidencia de los costos ocultos en cada una de las etapas del proceso de producción, para una adecuada administración de materia prima.

Resultados

1. Costos ocultos.

En toda empresa siempre hay un volumen elevado de costos ocultos que son llamados *disfuncionamientos*, son la diferencia entre lo esperado y lo real. Se debe medir el cumplimiento de cada una de actividades de la empresa en forma progresiva. Esta situación obliga a todos los que intervienen en el proceso productivo a controlarse.

Es el resultado de la falta de control en cada una de las actividades de los departamentos y de los comportamientos humanos. Son llamados también costos de no calidad, porque comprenden las pérdidas que se presentan en los procesos productivos ocasionando que no se alcance el nivel de calidad requerido, dentro de los cuales se incluye el uso inadecuado de materiales, pérdidas de tiempo, no aprovechamiento de oportunidades y hasta el uso indebido de recursos financieros.

Hanson y Mowen (2009) establecen que los costos ocultos son costos de oportunidad como consecuencia de una calidad deficiente o por no hacer las cosas bien desde el inicio. Es por eso que la toma de decisiones permite que un problema o situación sea valorado para poder elegir la mejor alternativa, sin dejar pasar por alto el análisis costo-beneficio y marginal.

Se debe realizar una adecuada administración de inventarios y así tener una coordinación y cooperación con los integrantes y controlar cada una de las actividades realizadas durante la transformación de los materiales. Ante esto, Hargadon y Múnera (1988) señalan que en las empresas industriales existen tres tipos de funciones básicas: producción, ventas y administración, las mismas deben efectuar desembolsos por pagos de salarios, arriendos, materiales, entre otros. Estas erogaciones reciben el nombre de costos de producción, dependiendo de la actividad a la que pertenecen, lo que provoca que todos los costos incurridos no sean identificados y valorados, dando lugar a los costos ocultos y para minimizarlos se debe establecer estrategias para su tratamiento para que no afecten la eficiencia y competitividad de las empresas.

Henry Savall ha realizado varias investigaciones en la teoría de costos y desempeños ocultos. Trata de evidenciar cómo algunas actividades que se realizan al interior de la organización generan resultados socioeconómicos que afectan el resultado financiero y el cumplimiento de los objetivos estratégicos generando disfuncionamientos. El Instituto de socio economía de las empresas y

de las organizaciones plantea que todo costo es visible cuando cumple tres características: un nombre, una medida y un sistema de control continuo. Si no cumple estas características se

considera un costo oculto (cfr. Zardet & Krief, 2006). Esto se puede evidenciar en el siguiente gráfico.

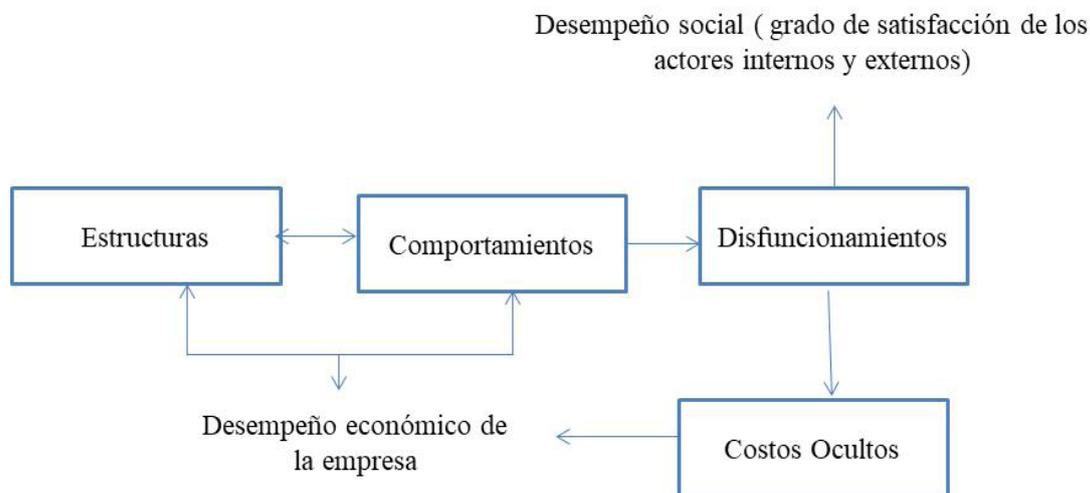


Figura 1. Desempeño social y económico (ISEOR). Elaboración propia.

Según Savall (2006) las investigaciones realizadas por el Instituto de socio economía de las empresas y de las organizaciones definen puntos claves para el adecuado manejo de una organización. Dicho Instituto considera seis

“enfermedades” porque afecta el desempeño de los seres humanos en cada una de las actividades que realizan. Se consideran el asesino silencio en toda organización porque inciden directamente en la calidad integral de la empresa.

Tabla 1

Disfuncionamientos

Condiciones de trabajo.	No existen divisiones en los despachos de trabajo.
Organización del trabajo.	No existe control en los procedimientos.
Comunicación, coordinación y Concertación.	Falta de comunicación entre los departamentos.
Gestión del tiempo.	Realizan tareas rutinarias, en lugar de invertirlo en actividades estratégicas.
Formación integrada.	No existe capacitación del personal.
Implementación estratégica.	No se especifica las actividades estratégicas a desarrollar dentro de una organización.

Nota: Tomado de Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica.*

Las enfermedades que se analizan influyen en el desarrollo de las relaciones laborales sanas en la empresa, debido a esto se debe buscar apoyo en la gestión y el desarrollo de los recursos humanos. Los empresarios deben prestar atención a la calidad, productividad, flexibilidad de empleo, remuneración, salud, jornada laboral y la seguridad en el lugar de trabajo. Ya que la calidad de las relaciones entre la dirección por parte del personal y sus representantes, dependerá la resolución de problemas y así poder mejorar la competitividad entre las empresas.

Actualmente la baja productividad y la falta de disciplina en una organización ocasionan problemas laborales. Una característica de los costos ocultos es que no se pueden considerar como compromisos financieros clandestinos, debido a que están al margen de los procedimientos de la empresa. Se relacionan con las condiciones laborales y la falta de calidad de bienes y servicios que impacta a los consumidores en cada una de las actividades que realiza de manera interna o externa una organización.

Los cambios acelerados en tecnología ocasionan la reducción de costos en el ciclo de vida de los bienes servicios, provocando hábitos más exigentes en la adquisición de bienes y servicios donde la calidad es la carta de presentación para permanecer en el mercado. Para poder identificar los costos ocultos se debe medir con eficiencia las áreas estratégicas de la empresa, realizando un análisis profundo de la competencia y de la propia empresa generando un valor agregado en sus productos, disminuyendo el desperdicio de tiempo en procesos ineficientes, relacionados con el proceso de producción.

Algunos de los factores que inciden en los costos ocultos son:

1. Mano de obra ociosa.
2. Problemas en la cadena de suministro.
3. El producto que no se termina y no se entrega al cliente cuando lo requiere.
4. Desperdicios.
5. Mermas.
6. Costos de operación.
7. Deterioro, entre otros.

Ante estos factores se debe evaluar el comportamiento de los costos laborales, ya que la medición de la eficiencia y productividad han cobrado importancia en los procesos productivos como elementos generadores de ventajas competitivas, como patentes, valor de marca, canales de distribución exclusivos, proceso de producción de alta calidad.

El análisis de la productividad se relaciona con el estudio de los problemas sociales y económicos, para una adecuada asignación de recursos, generando eficiencia productiva en la distribución de salarios. Por lo que se pretende que la utilización de Kaizen ayude a identificar el desperdicio en los movimientos de trabajo y dentro de este el sistema de análisis de los movimientos innecesarios que se realice en la administración de materiales.

Uno de los pilares del sistema Kaizen es la lucha continua en la eliminación de desperdicios, por lo cual surge la necesidad de eliminar actividades improductivas que generen altos costos, largos ciclos, costosas y largas esperas. Para evitar así la pérdida de clientes, defectos

de calidad y todo lo que origina detrimento en la participación en el mercado en los niveles de satisfacción de los consumidores (cfr. Masaaki, 1998).

Ante la presente problemática es fundamental establecer una adecuada comunicación entre el departamento de producción en el control de los materiales y el personal que se encarga de la adquisición, transformación, control y manejo de los materiales. Durante el proceso de producción se tiene que ejecutar acciones necesarias para evitar o minimizar los costos ocultos que se presentan con frecuencia en las operaciones productivas debido al manejo inadecuado de los materiales.

2. El control de inventarios y los costos ocultos.

Horngren, Sundem y Stratton (2006) consideran al inventario como un conjunto de mercancías para la compra y venta durante un período económico. Son bienes tangibles, materias primas, productos en proceso y terminados para ser consumidos en la producción de bienes o la prestación de servicios.

Según Gayle (1999) el inventario constituye el vínculo entre la producción y la venta de un producto, debido a que representa una inversión para la empresa ya debe ser controlado por ser el activo corriente de menor liquidez. Las organizaciones necesitan una información resumida sobre sus inventarios, lo cual implica la apertura de varias cuentas principales y auxiliares para un adecuado manejo de los mismos.

Un adecuado control de inventarios debe enfocar la cadena de suministros, que busquen la integración de cada uno de sus procesos para

alinearse los objetivos de forma común para la satisfacción del cliente, ya que es necesario analizar el resto de factores que influyen en un inventario que no produce eficiencia, porque se relaciona con la rotación de los mismos, debido a que se debe integrar un criterio de disponibilidad, el cual es un indicador esencial desde la perspectiva del cliente. Los inventarios ayudan a satisfacer las demandas de los clientes debido a que están integrados por técnicas para determinar su límite de existencias y así establecer el tiempo máximo de reposición. (cfr. Solow & Mathur, 1996).

Se debe contar con procesos y políticas definidas que permitan mejorar cada una de las actividades. Para evitar que se acumule productos obsoletos es necesario realizar una adecuada planificación de compras, calificar a los proveedores que deben distribuir productos de calidad e innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes. Las empresas deben ser productivas para sobrevivir frente a mercados altamente competitivos.

En el control de inventarios existen procesos que son ocultos dependiendo el tipo de organización entre los cuales podemos mencionar:

1. La improductividad de la mano de obra directa que puede ser generada por el desgano de los operarios, por un mal clima laboral y retraso salarial.
2. Se debe mantener stock de inventarios, los cuales sirven de colchón para cubrir posibles ineficiencias.
3. Un costo oculto reside en que el administrador

no suele delegar sus funciones en cada una de las actividades ocasionando malestar por la carga de funciones a una sola persona y generando así la fuga del capital intelectual a otras empresas.

4. Costo por energía eléctrica, falsos contactos, oficinas con las luces encendidas en horas que no las necesitan, computadoras funcionando en las horas de comida, son pequeños hechos que aumentan el desplazamiento, es una pérdida de tiempo y dinero.
5. Si hay una gran distancia física entre el depósito de materias primas y el centro productivo conlleva a generar costos ocultos y obliga a reprocesamiento.
6. Demasiado material que no se vende o consume y productos agotados que se venden ocasionan costos ocultos por la falta de información oportuna sobre el consumo de los mismos.

Dependiendo de la actividad económica de la organización, la inversión del activo varía, en especial la de inventarios. Por ello surge la necesidad de medir el riesgo y la rentabilidad de una empresa para conseguir un equilibrio de los activos, en función de una estructura óptima. Un aumento o disminución en la inversión de inventario provocará un efecto en la rentabilidad de los activos, liquidez y riesgo.

Los inventarios no utilizan técnicas para la administrar su capital de trabajo, debido a que no existe una interacción entre el activo circulante y los pasivos circulantes, ocasionando una gran quiebra empresarial como resultado de decisiones y políticas deficientes en el capital

de trabajo. El capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa y es necesaria para la supervivencia empresarial (cfr. Pérez, 2005), ya que su principal objetivo es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa para que alcance un nivel óptimo de capital neto de trabajo.

El objetivo de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo. Este tipo de control es indispensable para las operaciones de la empresa, pues elimina cuellos de botella en la generación de liquidez, generar financiamiento y crea una gestión proactiva y multidisciplinaria para enfrentar las demandas de los mercados del siglo XXI.

El inventario se convierte en efectivo dentro del ciclo de operaciones al final de cada ejercicio fiscal y pertenece al grupo del activo corriente, y es la fuente principal de ingresos de toda organización.

Las organizaciones necesitan información resumida sobre sus inventarios, ya que una adecuada gestión del mismo permitirá brindar información oportuna en tiempo real para mejorar la planeación en el control y adquisición de los materiales para la producción. Dentro de los principales beneficios se puede mencionar son los siguientes:

Tabla 2*Beneficios del control de inventarios*

Beneficios	Inventarios
Calidad de servicio al cliente.	Reduce la pérdida de venta por la falta de mercancía
Mejora el flujo de efectivo de la empresa.	El tener una rotación de inventarios permite que el dinero este trabajando.
Estacionalidad de los productos.	Permite una adecuada adquisición de productos, según sus existencias y así evitar el sobre abastecimiento
Artículos de lento movimiento.	No permite elaborar estrategias para poder desprenderse fácilmente de ellos.
Reduce los costos de fletes.	Mayor planeación y reducción de compras de emergencia.
Calidad de los productos.	Permite identificar los productos perecibles y no perecibles y así controlar que dichos productos se encuentran siempre en buen estado
Robos y mermas.	Control de en cada una de las bodegas con actas entrega-recepción a cada uno de sus custodios.
Optimizar el espacio en almacenes.	Incrementa la rentabilidad por metro cuadrado.
Control de entradas, salidas y localización de mercancía	Requisición de mercancías para un manejo de bodegas más eficiente.

Fuente: Elaboración propia.

Cualquier empresa que mantiene un inventario debe haber definido las políticas de control. Cada vez que se manipula la mercancía, ya sea para moverla de un lugar a otro, recuperarla para la preparación de pedidos o dejarla a un lado para el almacenamiento, se involucra mano de obra. Este tratamiento forma parte de los costos asociados con la gestión del inventario. Cuando una empresa busca constantemente en el inventario perdido, mueve la existencia de un lugar a otro debido a la utilización del espacio deficiente o la maneja varias veces, genera un aumento de los costos de mano de obra. Una gestión adecuada del inventario reduce estos incidentes y reduce el costo laboral asociado con el inventario.

3. Los materiales, los costos ocultos y el control de inventarios.

En una empresa manufacturera el primer elemento del costo de producción son los materiales. Después de comprarlos y almacenarlos en bodegas, el fabricante procede a transformarlos en productos terminados incurriendo en un costo de conversión, los cuales deben garantizar que el material solicitado cumpla los más altos estándares de calidad de la compañía (cfr. Polimeni, Fabozzi, & Adelberg, 1988). Son los principales recursos que se utilizan en la producción. Estos se transforman con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.

El control de los inventarios depende de la actividad económica a la que se dedica la empresa. Durante la adquisición, almacenaje, distribución y control para la producción de bienes y servicios se deben ejecutar acciones para minimizar los costos ocultos que son frecuentes en el proceso productivo. Entre los cuales se puede mencionar:

1. **Costo por falta de planeación de producción.** Son las pérdidas que resultan de la falta o exceso de producción de las empresas.
2. **Costo por mal servicio.** Son las pérdidas económicas y de imagen para el oportuno crecimiento de las empresas.
3. **Costo por reposición.** Se da con mayor frecuencia cuando se hace una actualización de la infraestructura tecnológica de la empresa.

4. **Costo por rotación de personal.** Buscar un nuevo empleado y capacitarlo es una fuerte erogación financiera, de tiempo y productividad que se tiene que evitar, pues significa perder oportunidades y en algunos casos los empleados.

Se considera oportuno poder planificar cada una de las actividades que realizan los departamentos para así poder cumplir con las metas y objetivos propuestos en los plazos establecidos por la administración.

Es fundamental que las organizaciones cuenten con herramientas de gestión que ayuden a encargarse del inventario de la manera más eficiente, para establecer prácticas de planeación y ejecución de todos los procesos de producción y así evitar costos ocultos en la administración de materia prima. Entre los costos ocultos en materia prima podemos mencionar a los siguientes:

Tabla 3

Costos ocultos en materia prima

Costos ocultos	Proceso de producción de materia prima
Defectos.	Entre los cuales se puede mencionar el tiempo de las maquinarias, el tiempo de la inspección de productos. Son difíciles de cuantificar por parte de los empresarios, por lo que deberían ser diseñados a prueba de errores y así tener un control de calidad en tiempo real.
Sobreproducción.	Genera desperdicios como el inventario de productos muertos y la capacidad no aprovechada de producir ventas.
Espera.	Se produce cuando unos empleados permanecen quietos, mientras otros están saturados de su trabajo.
Transporte.	Implica el movimiento de material innecesario, ya que es una de las pérdidas más comunes de tiempo, esfuerzo y dinero que el cliente no valora porque ocurre dentro de la empresa y no mejora la calidad del producto final.
Movimiento del personal.	Transporte innecesario de personas, ya que los procesos no están bien organizados secuencialmente provocando que los operarios pierdan tiempo en cada una de las actividades.
Exceso de procesamiento.	Es un desperdicio que impide que se agreguen pasos a un proceso que no genera valor para el cliente.
Ideas de los empleados.	El talento humano no es aprovechado en su capacidad por lo que se debe fomentar propuestas para escucharlos, para no perder sus ideas ni a los empleados que generan ventaja competitiva para el desarrollo de las actividades de una organización.

Fuente: Elaboración propia

En la adquisición, almacenaje, distribución y control de los elementos (materias prima, insumos o materiales) que se utilizarán para la producción de bienes o servicios, se tiene que ejecutar las acciones necesarias para evitar los costos ocultos que se presentan con frecuencia en las operaciones productivas debido al manejo inadecuado de estos elementos. En este sentido el Jefe de Abastecimiento mediante el área del Control de Existencias debe tener pendiente algunas indicaciones que se detallan a continuación:

1. Identificar los productos en el almacén debido a que tienen un período de duración y conservación, pues algunos se deterioran con mayor facilidad ocasionando mermas. Es necesario el control con precisión de la adquisición de materiales ya que su control va a variar dependiendo del producto que se vaya a elaborar.
 2. Clasificar a los elementos sobrantes que no se utilizan o que están deteriorados para vender o eliminar, de lo contrario estos podrían perjudicar a los que están en buenas condiciones lo que implicaría un alto costo adicional.
 3. Mantener en el almacén los elementos que se utilizarán en la producción con un índice de rotación permanente lo que indica la optimización y minimización de los costos ocultos de dicha área.
- 4. El recurso humano los costos ocultos y el control de inventarios.**

Es importante resaltar que en todo proceso productivo el recurso humano juega un papel

esencial en el costo de producción o servicio. La competitividad en las empresas es el resultado de la actuación del recurso humano en la gestión diaria. El talento humano es el principal capital en las organizaciones. (cfr. Páez, Gómez, & Raydan, 1992).

Se considera esencial el control de inventarios en las organizaciones debido a que los consumidores pueden rechazar los productos si no se utilizan los materiales adecuados, debido a que si se cambian la calidad de los materiales en la elaboración de los productos, esto ocasionará el rechazo de los clientes, perdiendo clientela y generando pérdidas para la organización

Se debe generar en las organizaciones una cultura de administración, basada en el trabajo en equipo, participación, delegación de mayores responsabilidades, capacitación, comunicación y negociación. Y así poder involucrar a todos los actores sociales (empleados, dirigentes empresariales, clientes y accionistas) involucrados en los cambios organizativos e incrementar las capacidades intelectuales y emocionales para un mejor desempeño laboral.

Se debe adoptar nuevos métodos de gestión de personal y desarrollar capacidades de liderazgo con cada uno de los integrantes de la organización, para así poder trabajar con eficiencia en el cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

5. Las tecnologías de la información, los costos ocultos y el control de inventarios.

Los cambios en las tecnologías de la información ha ocasionado cambios en el sector industrial, es por eso que el sistema de

información en el proceso productivo es una herramienta que representa la eficiencia y por ende la productividad. Un adecuado sistema de información requiere una serie de etapas que se relacionan con el almacenaje, proceso y distribución de la información para apoyar la toma de decisiones, control y decisión de una organización. (cfr. Laudon & Laudon, 1996).

Cada organización debe contar con TIC, las cuales son un factor clave en el desarrollo empresarial. La falta de información, desconocimiento o capacidad de inversión ocasiona en las organizaciones que la gestión de inventarios no cuente con un incremento en la rotación de materiales en los almacenes de inventarios tanto en la entrada y salida. Es por eso que las TIC se encargan de examinar el tipo y/o la forma de almacén más ventajoso para la

organización porque genera una información detallada acerca de la solicitud, rasgos de clientes, tipos de productos, unidad de almacenamiento, ubicación geográfica, características de los productos y precios. Una empresa que reduce costos y satisface las necesidades de los clientes depende de una adecuada administración de inventarios.

6. Factores a considerar en la administración de inventarios para reducir los costos ocultos.

Para una adecuada administración de inventarios no solo es necesario utilizar técnicas financieras para alcanzar un buen uso de los recursos, se debe tomar en cuenta los factores internos que influyen en el desempeño de las actividades del ser humano, los cuales permitirán tener mayor eficiencia, efectividad y optimización de las utilidades.

Tabla 4
Factores externos

	Descripción
Económico.	Precio de compra para obtener descuentos o rebajas.
	Precio de venta unitario, puede ser constante o variable.
Demanda.	Se conoce con certeza la cantidad de artículos en cada período económico, demandas constantes o demandas variables conocidas, ya que se puede aproximar la realidad con una probabilidad.
Ciclo para Ordenar.	Cuando puede ordenarse o solicitar un pedido y se actualiza continuamente al llegar a un límite inferior estipulado, se coloca un nuevo pedido o de revisión periódica cuando los pedidos se hacen a intervalos de iguales espacios.
Demoras en la entrega.	El tiempo que tarda en la colocación de un pedido y la entrega del inventario solicitado. Se debe conocer el tiempo para evitar inconvenientes en el abastecimiento de inventario.
Reabasto de almacén.	Demoras en la entrega, cuando se compra a fuentes externas de la organización o cuando el producto se fabrica dentro de la organización.
Horizontes de tiempo.	Es el período sobre el cual el nivel de inventario se encuentra controlado, el cual puede ser infinito, de acuerdo a la naturaleza o la demanda del producto.
Abastecimiento múltiple.	Cuando el sistema de inventario tiene varios puntos de almacenamiento.

Número de artículos.	Cuando un sistema de inventario comprende más de un artículo.
----------------------	---------------------------------------------------------------

Nota: Tomado de Durán Yosmary (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Revista Visión Gerencial*, pp. 55-78.

1. Se debe mantener un espacio físico entre el almacén, los materiales y producción para evitar el deterioro por la manipulación que ocurre durante el traslado.

Es necesario que el espacio físico cuente con procedimientos de control, simples de ejecutar, no obstante si no se toman precauciones, se incurre en errores tales como: contar dos veces un mismo bien o no contar bienes a la vista. Y así el personal pueda incurrir en errores por desconocimiento, baja supervisión o falta de entrenamiento.

2. Debe existir una estrecha comunicación entre los departamentos para evitar costos ocultos en los procesos de producción durante la transformación de materia prima y así poder cumplir con todos los requisitos y especificaciones técnicas del cliente, ya que él es la razón de ser de toda organización.

Una buena comunicación mejora la competitividad en la organización, facilitando el logro de los objetivos y metas establecidas, coordina y controla las actividades fomentando una buena motivación, compromiso, responsabilidad y participación de sus integrantes promoviendo un clima integrador de trabajo en equipo.

3. Mejorar los procesos de compra-venta es una alternativa para reducir costos e incrementar la satisfacción del cliente, aumentando la liquidez frente a la demanda con un óptimo

nivel de seguridad de los mismos.

Las estrategias de venta deben combinarse con el proceso de compra-venta, para ajustarse a las necesidades del cliente, para así mantenerse y crecer en el mercado generando un enfoque de orientación al cliente que es vital para hacer crecer las ventas.

Todo el proceso requiere una serie de operaciones a realizar y contabilizar, es por eso que se debe contar con personal calificado y especializado en cada una de sus funciones.

Para tal proceso es necesario tener en cuenta qué necesita el cliente, con qué fin y con qué presupuesto cuenta para poder realizar una buena gestión de compra en la que el cliente salga satisfecho.

Discusión

1. El reconocimiento de los costos ocultos en la administración de inventarios permitirá una ventaja a los dueños de la organización porque podrá entender los gastos innecesarios que se generan si es que no existe un adecuado monitoreo de la cantidad de dinero que cuesta comprar el inventario. Estos gastos incluyen el costo del capital, el costo de almacenamiento y los costos de los riesgos (incluyendo la obsolescencia, los daños, el robo y el deterioro), además de las bases imponibles correspondientes.
2. Los costos ocultos son el resultado de

disfuncionamientos relacionados a problemas humanos, entre los cuales podemos mencionar a: ausentismo, el mismo que origina la baja de productividad en los diferentes procesos de producción e incluso a veces la falta de disciplina en las actividades que se realiza de manera cotidiana son problemas laborales.

3. Existe la necesidad de generar relaciones laborales en cada una de las organizaciones, para poder generar así flexibilidad en las jornadas de trabajo, remuneración, salud y seguridad en el lugar de trabajo, para poder generar la formación y perfeccionamiento de las capacidades en cada uno de los empleados. Generando un vínculo entre lo social y económico a través de los disfuncionamientos, permitiendo identificarlos y reducirlos.
4. El control permanente de inventario (materia prima, mercaderías, entre otros), permitirá satisfacer adecuada y oportunamente las necesidades y requerimiento de los clientes. El mismo que comprende de tres niveles de existencias:
 - 4.1. Máxima. La cantidad que debe tener en stock con el fin de cubrir deficiencias en los artículos. Debido a que el exceso en existencias puede ocasionar lo siguiente: por la naturaleza de la mercadería, está puede cambiar, solidificarse, licuarse, evaporarse, pierde calidad y se deteriora. Puede correr el riesgo de prescripción, vencimiento, caducidad (medicinas, alimentos).
 - 4.2. Mínima. La cantidad mínima de stock que debe permanecer en existencia para satisfacer a los clientes o para que los procesos productivos no se interrumpan. La insuficiencia de

existencias ocasiona disminución de las ventas, pérdida de clientes, disminución de utilidades.

- 4.3 Crítica. El nivel más bajo al que puede llegar el inventario en el caso que fallen los suministros normales de los proveedores. La existencia crítica ocasiona peligro en cada una de las actividades propuestas por la administración.

Debido a los factores antes expuestos se debe establecer canales de comunicación entre los diferentes departamentos de la organización para poder planificar cada una de las actividades en los tiempos y plazos previstos y así reducir los costos ocultos y generar mayor rentabilidad a las actividades de la organización, controlando el tiempo y los recursos invertidos al momento de transformar la materia prima en producto disponible para la venta.

Conclusiones

Es fundamental analizar los costos que generan pérdidas en la organización para elevar el desempeño y motivación hacia el trabajo, ya que el ser humano es la pieza clave en todo proceso, y para tener una adecuada eficiencia en la administración de los inventarios debe existir una coordinación en cada una de las actividades inherentes, que garanticen el adecuado manejo del uso de los insumos y recursos que son claves para lograr la calidad del producto.

Se debe evitar el diseño de estructuras rígidas y de alto costo para evitar la generación de costos ocultos en cada uno de los procesos agregadores de valor de una organización, ya que se debe poner énfasis en el comportamiento

del ser humano y la motivación en cada una de sus actividades. Ya que los ingredientes básicos para la aparición de costos ocultos es que en la empresa no exista idoneidad, conocimiento y responsabilidad con la organización.

Lograr la calidad en los procesos y mantenerlos ocasiona costos, y no alcanzarlos o perderla ocasiona otros. Por lo que es indispensable que los costos de calidad se generen para cumplir con las especificaciones de los productos o servicios ofrecidos por los clientes.

Se pone en consideración algunas indicaciones para el adecuado control de los costos:

1. Solicitar reportes de los productos adquiridos donde se detalle: ubicación, conservación, frecuencia de utilización y reposiciones en el área de producción.
2. Revisar el período de duración y conservación, debido a que algunos se deterioran con facilidad originando mermas. Esto se presenta con frecuencia en las empresas que ofrecen productos de consumo humano.
3. Identificar material sobrante o deteriorado para vender o eliminar debido a que no se encuentra en buenas condiciones para su venta, ocasionado un costo adicional.
4. Mantener un control de existencias de acuerdo a los pedidos solicitados, debido a que el consumidor es el que rechazará si no se utiliza el material adecuado o si se alteran sus características.

Referencias bibliográficas

- Bellini, F. (2004). *Sistemas de Inventarios*. Disponible en <http://www.investigacion-operaciones.com/Inventario-1.htm>. (Consulta: agosto 2018)
- Benavides, I., Acosta, C., & Lozada, M. (2017). *Auditoría Integral aplicada al sector público*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Sangolquí: Editorial Universitaria.
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Revista Visión Gerencial*. (págs. 55-78) Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545892008> (Consulta: agosto 2018).
- Hanse, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y Control*. México: Cengage Learning.
- Hargadon, B., & Múnera, A. (1988). *Contabilidad de costos*. Bogotá: Norma.
- Hornigren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Introducción a la contabilidad administrativa*. México, DF: Prentice Hall.
- Laudon, K., & LAudon, J. (1996). *Administración de los sistemas de información: organización y tecnología*. México: Prentice Hall.
- Masaaki, I. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (gemba)*. Bogotá – Colombia: McGraw–Hill Interamericana S. A. Disponible en <http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/202/146> (Consulta: agosto 2018).
- Páez, T., Gómez, L., & Raydan, E. (1992). “Nueva Gerencia de Recursos Humanos”. *Calidad y Productividad*. Fin Productividad. Caracas: Prentice Hall.
- Pérez, A. (2005). *El capital de trabajo neto*

en la empresa. Tomado de: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/eppulzalyclnwhmau.php>.

Polimeni, R., Fabozzi, F. & Adelberg, A. (1998). *Contabilidad de costos: concepto y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. México, DF: McGrawHill.

Savall, H. (2006). Método de gestión socioeconómico aplicado a empleadores y dirigentes empresariales. Casos de éxito para adquirir nuevas competencias gerenciales en una economía competitiva. ISEOR. Lyon. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842016000200006 (Consulta: agosto 2018).

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Lyon: Económica. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5447032> (Consulta: agosto 2018).

Solow, D., & Mathur, K. (1996). *Investigación de operaciones*. México: Prentice Hall.

Zardet, V., & Krief, N. (2006). *La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones*. Obtenido de http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf (Consultado: agosto 2018).