

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TÍTULO:**

Los costos ocultos y su incidencia en el proceso productivo en  
una empresa de empaques de papel.

**AUTORAS:**

Espinoza Estrada Laura Vanessa

Romero Duarte Isamar Elizabeth

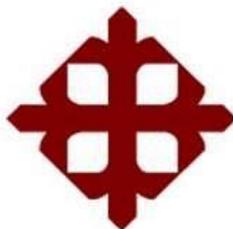
**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TUTOR:**

Ing. Guzmán Barquet Eduardo Andrés, MAE

Guayaquil, Ecuador

13 de noviembre del 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por: Espinoza Estrada Laura Vanessa y Romero Duarte Isamar Elizabeth, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Magister en Contabilidad y Finanzas**.

**TUTOR**



Firmado electrónicamente por:  
**EDUARDO ANDRES  
GUZMAN BARQUET**

f. \_\_\_\_\_

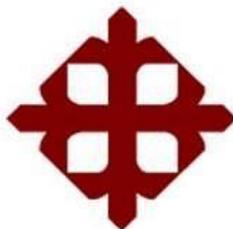
Ing. Eduardo Guzmán Barquet, MAE

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

f. \_\_\_\_\_

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn, PhD.

Guayaquil, a los 13 días del mes de noviembre del año 2022



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Espinoza Estrada Laura Vanessa y Romero Duarte Isamar Elizabeth

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Los costos ocultos y su incidencia en el proceso productivo en una empresa de empaques de papel**” previa a la obtención del Título de Magister en Contabilidad y Finanzas, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

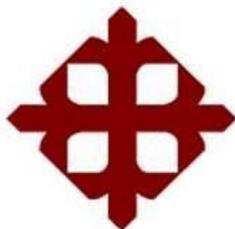
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de noviembre del año 2022

**LAS AUTORAS**

f.   
Espinoza Estrada, Laura Vanessa.

f.   
Romero Duarte, Isamar Elizabeth.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**AUTORIZACIÓN**

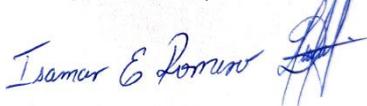
Nosotras, Espinoza Estrada Laura Vanessa y Romero Duarte Isamar Elizabeth

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **“Los costos ocultos y su incidencia en el proceso productivo en una empresa de empaques de papel”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Noviembre del año 2022

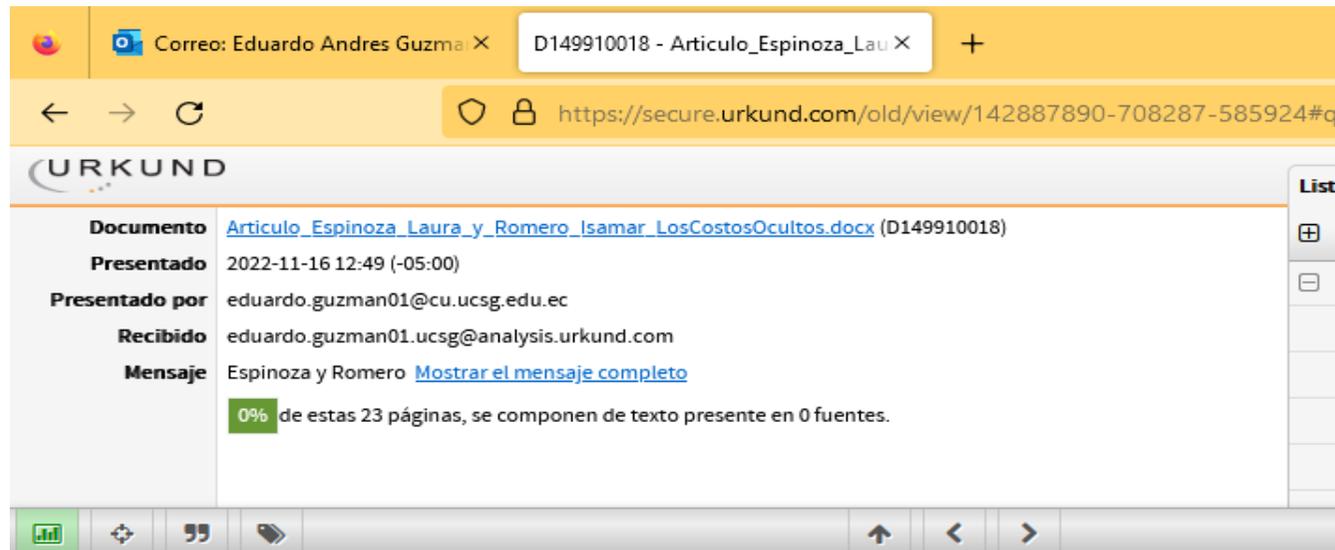
**LA AUTORAS**

f.   
Espinoza Estrada, Laura Vanessa.

f.   
Romero Duarte, Isamar Elizabeth.

## REPORTE URKUND

<https://secure.orkund.com/old/view/142887890-708287-585924#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmqqFAA==>



The screenshot shows a web browser window with a yellow header bar. The address bar contains the URL: <https://secure.orkund.com/old/view/142887890-708287-585924#q1bKLVayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmqqFAA==>. The page content is from the URKUND system and displays the following information:

<b>Documento</b>	<a href="#">Articulo_Espinoza_Laura_y_Romero_Isamar_LosCostosOcultos.docx</a> (D149910018)
<b>Presentado</b>	2022-11-16 12:49 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	eduardo.guzman01@cu.ucsg.edu.ec
<b>Recibido</b>	eduardo.guzman01.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	Espinoza y Romero <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

0% de estas 23 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

### TUTOR



Firmado electrónicamente por:  
EDUARDO ANDRES  
GUZMAN BARQUET

f. \_\_\_\_\_

Ing. Eduardo Guzmán Barquet, MAE

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por demostrarme que mis sueños de juventud se cumplieron estudiar en la Universidad donde desee desde hace más de diez años.

Agradezco a mi querida madre Martha Estrada por su ayuda e impulso incondicional.

Agradezco por el apoyo moral y académico a mi esposo Nelson Pineda; somos un gran equipo.

Agradezco a toda mi familia por su ayuda y cuidado con mis hijas, sin ustedes este logro se hubiera prolongado.

Agradezco a mi compañera Isamar Romero, al tutor Eduardo Guzmán y los demás docentes por compartir sus conocimientos.

Vanessa Espinoza

Agradezco a Dios por ver guiado mis pasos a alcanzar esta meta que desde muy niña me propuse.

Agradezco a mi familia que siempre me apoya en todo lo que realizo.

- Mi Hermana Solange Romero que fue la que me dio fuerzas, para continuar y no detenerme en mi escala de estudio.
- Mi esposo Christian Murillo Bueno, quien siempre es mi apoyo y él que siempre tuvo paciencia cada vez tenía que cumplir obligaciones en mi hogar y ser madre de un hijo de 3 años.

Agradezco a mi Compañera Vanessa Espinoza Estrada, a nuestro tutor Eduardo Guzmán y demás educadores que Dios me envió a lo largo de mi carrera profesional.

Agradezco a Dios la compañía de mi amiga y la cuál es mi Colega de sustentación de nuestro Artículo Científico, siempre hubo la predisposición de ambas ayudarnos a lograr este objetivo.

Isamar Romero

## DEDICATORIA

Dedico este logro a mi familia construida que son mi mayor logro en esta tierra, a mi esposo Nelson y a mis amadas hijas: Dara y Linda han sido mi inspiración para culminar este proceso, deseo que cuando crezcan me superen, esté es el ejemplo, aunque seamos jóvenes mamás, con mucho esfuerzo se alcanzan nuestros sueños.

A mi papá Alonso Espinoza empecé este proceso contigo y en el transcurso descansaste, estarías orgulloso y sé que donde estés, has estado conmigo. Mientras yo viva siempre te recordaré.

A mis hermanos: Alonso e Isaac, espero que logren metas más grandes que su hermana mayor.

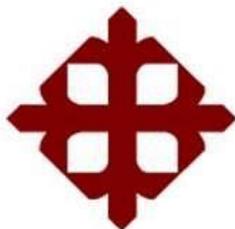
Vanessa Espinoza

Dedico este logro a mi familia que siempre es mi apoyo en cada logro que realizo, a mi esposo Christian Murillo Bueno a mi hijo Liam Murillo Romero; quien me motiva a seguir cada objetivo alcanzado y desearía me supere en muchos conocimientos, metas y objetivos a alcanzar.

Mis padres Vidal Romero y Clara Duarte, que siempre me alientan a continuar a pesar de cada obstáculo presentado.

Bueno como Profesional deseo y aspiro que mis hermanas continúen sus estudios, ya que esta vida no es fácil y el mercado laboral cada vez más competitivo.

Isamar Romero



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

CPA. Yong Amaya, Linda Evelyn PhD.  
DIRECTORA DEL PROGRAMA

f. \_\_\_\_\_

Ing, Freddy Camacho Villagomez, Ph.D.  
OPONENTE

## Índice de contenidos

---

AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
RESUMEN .....	XIII
Introducción .....	1
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
Antecedentes del Problema .....	1
Contextualización del Problema .....	2
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos .....	3
Justificación.....	3
Preguntas de investigación .....	4
Limitaciones del Problema .....	4
Variables .....	5
CAPÍTULO II.....	5
REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	5
Estudios Referenciales.....	5
Marco teórico.....	7
Costos ocultos .....	7
Costos de transacción .....	8
Costos ocultos en la distribución de elementos de producción.....	8
El costo oculto en los problemas de comunicación .....	9
Costos ocultos en el tiempo de productividad.....	9
La gestión de procesos organizacionales y los costos ocultos .....	9
Normativa mundial.....	11
CAPÍTULO III.....	11
METODOLOGÍA .....	11
Diseño de la investigación .....	11
Enfoque de la investigación.....	12
Alcance.....	12
Método de investigación.....	12
Instrumentación.....	13
CAPÍTULO IV.....	15
RESULTADOS.....	15
Análisis de resultados.....	15
CAPÍTULO V.....	21
DISCUSIONES .....	21
Conclusiones y recomendaciones .....	23

Conclusiones.....	24
Recomendaciones.....	25
Contribuciones teóricas y prácticas .....	26
Futuras investigaciones.....	26
REFERENCIAS .....	27
ANEXOS .....	29

## Índice de tablas

---

Tabla 1. Tamaño de la población .....	13
Tabla 2. Operacionalización de la variable. Gestión organizacional .....	14
Tabla 3. Operacionalización de la variable. Costos ocultos .....	14

## Índice de figuras

---

Figura 1. Rubros en el que se desarrolla los Costos Ocultos.....	7
Figura 2. Costos ocultos en la estructura organizacional.....	10
Figura 2. Fases de aplicación de las herramientas de gestión organizacionales.....	23
Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando integral .....	23
Figura 5. Plan de capacitación.....	23
Figura 6. Mapa de procesos del proceso productivo.....	24

## **RESUMEN**

El presente estudio de caso hace referencia al análisis de los costos ocultos y la incidencia que genera en el proceso productivo en una empresa de empaques de papel, por lo que, se propone analizar desde una perspectiva global del proceso de producción las razones que impactan significativamente que la rentabilidad del negocio, de manera que, no logra satisfacer los intereses de la administración. Para ello, la investigación comprende la indagación de diversos contextos literarios que permiten entender los diferentes enfoques al que se somete la fabricación de los productos y que se asocian al costo de producción, entre estos, el tiempo, la comunicación y la movilidad de los materiales, así también, se define la metodología del estudio, comprendiendo la aplicación de la entrevista como una herramienta fundamental para conocer a profundidad las acciones que se realizan en el área y que podrían afectar la productividad de la empresa, dicho aquello, se reconoce ciertos eventos de ejecución que afectan directamente el volumen de la producción y el manejo de los recursos. Siendo dichos resultados los que permitieron establecer las herramientas necesarias para la gestión organizacional.

## **Introducción**

Es importante para una empresa que el proceso contable de la acumulación y determinación del costo de los bienes o servicios, sea realizado por medio de un procedimiento adecuado, considerando todos los valores que intervienen en el proceso productivo, siendo esos valores identificables y medibles para los sistemas de costos tradicionales, todo con el fin de obtener información fiable para la toma de decisiones de los usuarios finales. Sin embargo, en diversos procesos productivos de las empresas industriales se originan valores que no son identificables y cuantificables para los métodos de costos tradicionales, esos importes se los conoce como costos ocultos.

Y es que, a diferencia de los costos tradicionales, los costos ocultos surgen principalmente por la ausencia de lineamientos que faciliten la supervisión de las actividades, el ajuste de los costos y el control de los procesos, involucrando tanto a la parte de producción como al de la administración del negocio. Los costos ocultos, en la mayoría de los casos, nacen dentro en una falla que se presenta en la comunicación, lo que origina una carencia en la gestión organizacional y, por tanto, una desviación entre los resultados deseados y el valor real que se espera obtener al final de las operaciones comerciales de la organizacionales.

Dentro del presente artículo científico se bosquejará una herramienta que permite reconocer los costos ocultos en el proceso productivo en una empresa de empaques de papel por medio de bases teóricas, utilizando un diseño de investigación adaptado a la estructura organizacional, con la finalidad de proporcionar una correcta herramienta de gestión, que permitirá ejecutar los posibles planes de acción para controlar con eficiencia los costos ocultos, no eliminarlos, porque estos siempre van a existir por los errores voluntarios o involuntarios en el proceder diario.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Antecedentes del Problema**

En cuanto a los antecedentes de la investigación, cabe destacar que, los costos son un factor fundamental para cualquier organización que pretenda llevar a cabo decisiones acertadas en cuanto a la fijación del margen de rentabilidad de los bienes o servicios que comercializa, procurando mantener los lineamientos necesarios para evitar desviaciones en los objetivos propuestos. Según lo descrito por, Navas Galo y Et Al (2021), en la fijación de los precios se debe tomar en consideración una gran cantidad de factores, destacando el conocimiento de los costos, para así, garantizar la cobertura total de los recursos invertidos, obteniendo, de tal manera, un beneficio económico.

Así pues, se da origen al concepto de gestión estratégica en los costos, el cual, presenta grandes oportunidades para mejorar la toma de decisiones al adoptar una visión más amplia de los costes incurridos para la producción de un bien físico o intangible, de modo que, se logra desarrollar una ventaja competitiva a partir del control de los costos directos e indirectos de producción. Según se describe en las investigaciones realizadas por, Valdez García (2021) y Parra Acosta & Peña González (2014) donde argumentaron que, con el tiempo, las visiones del mundo, los objetivos, las

estrategias, las culturas y los procesos de las organizaciones exitosas se volverán más puros o "simples". Tomando las ideas y conceptos de la gestión estratégica de costos y la ley de la simplicidad, puede existir una mejor lista de costos que se centre en la interrelación con los ingresos y las ganancias al dividir la lista de generadores de costos, en costos estratégicos y costos no estratégicos. Barrera Carlos y Avilés Thalía (2018)

Del mismo modo, se enfatiza en los aspectos organizacionales y de comportamiento de la administración estratégica de costos, del cual, se muestran estudios que guardan relación con los factores que influyen en el éxito de la implementación de sistemas de administración de costos involucran factores organizacionales y de comportamiento, Narváez Patricia (2019). Dicho esto, se ejemplifica, el apoyo de la alta dirección, la vinculación de los sistemas de administración de costos con las estrategias competitivas, la vinculación de los sistemas de administración de costos con la evaluación y compensación del desempeño, suficientes recursos internos, capacitación, compromiso, motivación y más Cedeño et al., (2019).

No obstante, según, Poveda Rosa (2020), en vista de la influencia que tiene la gestión de los costos sobre la rentabilidad de los negocios, cabe mencionar, aquellos valores que no son considerados dentro del proceso de producción debido a la naturaleza impermisible que se desarrolla del mismo, el cual, es capaz de generar una perturbación monetaria sobre los resultados operacionales. Por consiguiente, se habla de los costos ocultos de la producción, los cuales, representan aquellos valores adicionales que se unen indirectamente al ciclo de vida de las operaciones de fabricación, abarcando desde la selección de proveedores hasta la gestión de contratos y los costos culturales que conducen a brechas de productividad Fernández Álvarez y Martínez Mejía, (2022).

Según, Palacios Javier (2018), los costos ocultos de producción son recargos económicos que las empresas no logran anticiparse con precisión, siendo una tarea compleja, dado que, generalmente involucra a representantes de ventas, contratos y negociaciones, finanzas, recursos humanos, legales, prestación de servicios, servicios de contratación global y adquisiciones, que surgen, a partir de diferentes fallos de la gestión organizacional y que, en la mayoría son ignorados por la administración debido a la falta de identificación de los mismos, dando como resultado una carencia de efectividad en el control de los costos impactando significativamente a la eficiencia financiera.

### **Contextualización del Problema**

A razón de los antecedentes descritos, el presente anunciado hace énfasis en los costos ocultos que surgen de la ausencia de una herramienta de gestión organizacional que permita determinar la productividad en la fabricación de los empaques de papel, para lo cual, se toma como referencia de estudio a una determinada empresa productora de empaques de papel de la ciudad de Guayaquil cuyo posicionamiento en el sector de la manufactura va en crecimiento con el pasar de los años.

En este sentido, el reconocimiento de la marca como aliado estratégico de los principales negocios de la industria restaurantera por más de 20 años, ha generado que la demanda de pedidos sobre los productos disponibles, tales como, vasos, empaques de papel y envases de cartón, sean estos personalizados o sin impresión, aumente considerablemente dentro de la organización, generando un superávit al final del ejercicio fiscal. No obstante, pese a ello, los niveles de rendimiento

económicos no satisfacen por completo a la administración de la empresa, y es que, según lo expresado por la alta gerencia, en los últimos 3 años, el rendimiento económico contempla un incremento promedio del 17%, situándose por debajo del objetivo organizacional que establece el 30% en el margen de crecimiento.

Es así, como el bajo rendimiento económico obtenido al final de las operaciones comerciales establece la necesidad de llevar a cabo un análisis situacional sobre la productividad en las actividades realizadas en el proceso de fabricación, es decir, conocer el valor que genera cada uno de los esfuerzos humanos que interviene en la elaboración de los empaques, para así, identificar las deficiencias en la ejecución de los procesos que no son considerados durante la estimación real de los costos de producción.

Por ende, el siguiente estudio analizó las dimensiones relacionadas con los factores de productividad, del cual, se procuró medir la distribución de la planta, la efectividad de la comunicación antes, durante y después de la fabricación de los productos y, por último, la gestión del tiempo que se establece para el cumplimiento en la entrega de los pedidos, siendo dichas situaciones, las que guardan relación directa con los niveles de productividad del negocio.

De este modo, se presenta la siguiente interrogante de la investigación, el cual se enfatiza en;

¿Es la aplicación de una herramienta de gestión organizacional lo que permite identificar los costos ocultos inmersos en el proceso de fabricación de los empaques de papel?

### **Objetivo General**

Estudiar los costos ocultos dentro del proceso productivo de una empresa de empaque de papel que permita la elaboración de una herramienta de gestión organizacional para la correcta identificación de dichos costos.

### **Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente a base de la revisión bibliográfica los costos ocultos y sus efectos en el proceso productivo para la gestión organizacional.
- Realizar un estudio primario a través de la recolección de evidencias del proceso productivo de la empresa que permita detallar las causas que dan origen a los costos ocultos.
- Bosquejar un esquema de control para los costos ocultos en empresas industriales, para demostrar el beneficio al considerarlos dentro del modelo de costeos tradicional.

### **Justificación**

Para, Flores Raúl, (2020), las empresas, a causa de la globalización, pretenden conocer e identificar de mejor manera sus procesos productivos, pero los sistemas contables que la mayoría de estas compañías implementan son antiguos o carecen de tecnología actualizada, limitándolos al incorporar las actividades de producción a los sistemas, para el control de todos los valores que incurren en la producción, por no ser adaptables a las situaciones que se presentan en el proceso productivo de las empresas, se incurren en valores que no son considerados en su costo. Por lo que se necesita

incorporar instrumentos que sirvan de complemento para una correcta identificación, registro y acumulación de valores que por medio del sistema de costo proporcionen una correcta información para los usuarios de dicha información financiera, Asencio Jonathan, (2021).

En este sentido, las organizaciones, indistintamente de los objetivos que persigan, deben adaptarse a los cambios que surgen en un mundo cada vez más globalizado y cambiante. Dicho esto, entre las alternativas que se establecen para el desarrollo organizacional, las herramientas de gestión para el control de procesos comprenden una disciplina fundamental para mejorar el desempeño de las actividades laborales, permitiendo, a su vez, obtener una visión más clara con respecto al alcance de las metas organizacionales, Medina Sharon, (2019)

Así pues, en cuanto a la justificación de la investigación, adaptar una herramienta de gestión a los propósitos de la empresa, permitió llevar a cabo un control práctico sobre las actividades que se desarrollan en el área de producción, siendo este, parte de la planificación estratégica para la identificación de los costos ocultos relacionados con el proceso de producción, por tanto, se establece al estudio cuantitativo como parte de la metodología de investigación que facilita la estimación de los niveles de efectividad generados en los proceso de fabricación de los empaques de papel, fijando, con base a los resultados obtenidos los lineamientos necesarios para la supervisión, ajuste y control de los procesos de producción.

Del mismo modo, se describen las teorías relacionadas con las condiciones de trabajo, la comunicación y la gestión del tiempo, con el fin de reducir las brechas investigativas y añadir un valor académico al tema a partir del análisis de aquellas dimensiones, de manera que, se formen las herramientas necesarias para identificar los costos ocultos a nivel operativo.

Es por ello que, el diseño de la herramienta de gestión organizacional que se propone, busca identificar los fallos en el desarrollo de las actividades operativas que no son perceptibles dentro del análisis contable, dificultando, de tal manera, la medición de los costos inmersos en el proceso de producción. Y es que, los costos ocultos ocasionan desembolsos que pueden ser evitados con un adecuado sistema de control y prevención, por lo que es necesario considerar todos los desembolsos implicados al producir un bien o servicio para lograr obtener un costo aproximado a la realidad, siendo de ayuda para la correcta toma de decisiones.

### **Preguntas de investigación**

- ¿En qué consisten los costos ocultos examinando las referencias de artículos científicos y proyectos de investigación publicados por otros autores?
- ¿Se puede implementar una herramienta para identificar los costos ocultos en el proceso productivo en una empresa industrial?

### **Limitaciones del Problema**

- Escasos artículos científicos que relacionen las variables de estudio derivados al segmento de empresas industriales.
- Desconocimiento del personal del área de producción sobre las actividades que dan origen a los estos costos ocultos.

- La resistencia del personal al implementar una herramienta para identificar, acumular y considerar los costos ocultos dentro del costo de venta.
- La rotación constante de los jefes encargados de los diferentes procesos de producción.

### **Variables**

Teniendo en consideración que el propósito final de la investigación comprende el diseño de una herramienta de gestión organizacional para la identificación de los costos ocultos que se desarrolla en el proceso de fabricación de los empaques de papel, a continuación, se definen las variables del tema:

Variable Independiente: Gestión organizacional

Variable Dependiente: Costos ocultos

## **CAPÍTULO II REVISIÓN DE LA LITERATURA**

Una vez establecido el propósito de la investigación, el presente apartado se desarrolla con la finalidad de indagar en aquellos contextos teóricos que guardan relación con la problemática del caso, justificando, a través de diversos enfoques en materia de costos ocultos, los temas no resueltos o poco indagados por los investigadores, permitiendo interpretar y plantear nuevas opiniones acerca del impacto que genera la ausencia de una herramienta de gestión organizacional sobre los costos de fabricación del negocio, además de, profundizar en las dimensiones del tema, mismos que, guardan relación con la importancia de la distribución del área de producción, la comunicación en el proceso de fabricación y el control de tiempo. Dicho aquello, a continuación, se establecen los estudios referenciales del tema

### **Estudios Referenciales**

Partiendo de la investigación realiza por, Berrones Cando, (2018), autor del tema, "*Los costos ocultos y su impacto en la rentabilidad de las empresas del parque industrial del cantón de Riobamba*", plantea como objetivo, analizar el impacto que tiene los costos ocultos sobre los niveles de rentabilidad de aquellos negocios que operan dentro el parque industrial, llevando a cabo, en principio, la recopilación de diversas fuentes literarias para entender la importancia de los costos, el efecto de los costos ocultos y la variabilidad de la rentabilidad, así también, establece un enfoque cuantitativo para la indagación del tema, tomando como objetivo de estudio a todas aquellas empresas que desarrollan actividades económicas en el parque industrial de la ciudad de Riobamba, el cual, está conformada por 20 negocios entre productoras, comercializadoras y de servicio, logrando fijar una serie de preguntas relacionadas con la adopción de los sistemas de costos, el control en cuanto al manejo de los inventarios o materias primas, los resultados obtenidos al final del ejercicio fiscal y más, concluyendo, a partir de la información recabada, que ciertas organizaciones no mantienen una herramienta de control que les permita identificar las desviaciones de los objetivos organizacionales, generando que el rendimiento económico no varíe en cuanto al resultado de los años anteriores.

Por otro lado, tomando como referencia de análisis el estudio desarrollado por Negrón González y et al. (2020), quien habla acerca de la “Identificación de costos ocultos relacionados con la gestión de competencias laborales”, propone como objeto de investigación, reconocer aquellos problemas que surgen de los costos ocultos en los procesos de gestión por competencias, así como también, para el desarrollo de las actividades del personal y la gestión organizacional, por tanto, se determinó la aplicación de las pruebas estadísticas de concordancia de Kendall para establecer el coeficiente de correlación entre las variables del tema, determinado las principales competencias para identificar los fallos que surgen en la estimación de los costos ocultos, por lo que se menciona las prácticas de calidad, de excelencia, la medición del rendimiento de los trabajadores y la efectividad de la toma de decisiones.

Así también, se indago en el trabajo realizado por los autores, Rivera Angela y Vergara Ivanna (2017), quienes describen el impacto de los costos ocultos en la producción y comercialización de café Conquistador S.A., planteándose como objetivo diagnosticar los efectos económicos negativos generados por la no calidad en el proceso de fabricación, buscando, a partir de los datos recabados reducir los costos de producción. Por consiguiente, los autores llevan a cabo la recopilación bibliográfica en torno a la gestión de procesos, competitividad, cadena de valor, productividad y calidad total, como aquellos antecedentes que mejor relación guardan con el tema, siendo dichas dimensiones la base para la definición metodológica, mismo que, se basa en el estudio cualitativo y análisis documental para la interpretación de los registros que se tiene de la empresa en cuanto a operatividad de las maquinas se refiere.

Es así, como los resultados generados permiten establecen una viabilidad al propósito de la investigación, dado que, se pretende analizar desde la productividad, los costos ocultos que se generan durante la ejecución de procesos para la producción de empaques de papel.

Finalmente, apoyándose en el estudio presentado por, Ramírez Casco et al. (2019), quienes hablan acerca de los costos ocultos en el proceso de producción industrial, es posible analizar las teorías acerca de la no calidad en los elementos del costo de producción, el cual, hace énfasis en el impacto que desata los valores no considerados por la ausencia de mediciones en la productividad de la mano de obra directa e indirecta, la adquisición de la materia prima, y los costos indirectos de fabricación, por lo que proponen, la presentación de métodos de gestión que permiten fijar ejes productivos y estratégicos en los elementos antes mencionados.

Dicho todo esto, si bien las investigaciones realizadas hacen énfasis a la importancia de gestionar los procesos de producción y los costos que son visibles en la contabilidad proponiendo medidas preventivas y estrategias de control, muy poco se hace referencia al análisis situacional de una empresa que pese a mantener una gestión sobre los procesos, el margen de rentabilidad económica no satisface los niveles establecidos por la gerencia, de modo que, el presente estudio de caso, focaliza el análisis con el propósito de determinar los niveles de productividad de las actividades que se realizan en la fabricación de empaques de papel, reconociendo el valor del costo oculto que se deja de percibir por los procesos no estandarizados en cada fase de elaboración.

## Marco teórico

Posterior a la revisión de los antecedentes de la investigación, el marco teórico, comprende la contextualización de aquellos apartados no considerados en los temas antes descritos, y que, se prevén analizar en el estudio en curso, dicho esto, el marco teórico reúne información concerniente a los costos ocultos sobre el proceso interno de la fabricación, enfatizando en costos ocultos que se incurren en los factores de distribución, de comunicación y tiempos de ejecución. Así pues, se determina qué;

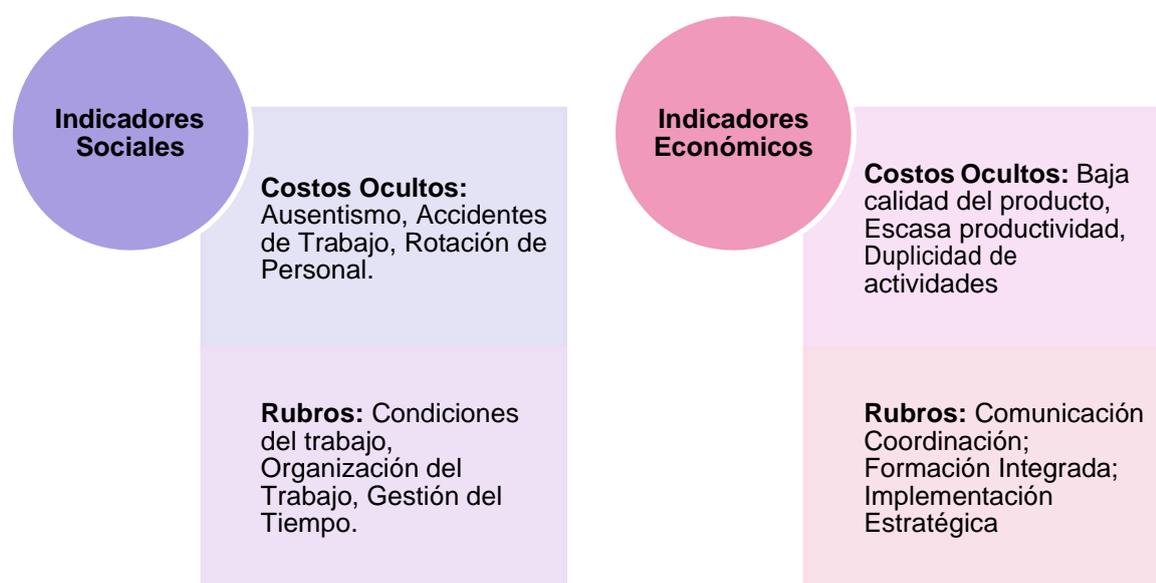
### Costos ocultos

Según lo entendido por la descripción literaria, los costos ocultos son aquellos valores que forman, impredeciblemente, parte del costo final de los productos o servicios que una empresa comercializa, es decir, que no se pueden estimar durante el proceso de planificación y control presupuestario para la creación o prestación de un bien o una asistencia, impactando negativamente y de forma silenciosa, a la rentabilidad económica del negocio. En palabras descritas por, Silva Carlos (2020); Se denomina costos no programados o no asegurados, puesto que, son resultados de las interrupciones o imprevistos que surgen del desarrollo de las actividades, presentándose con mayor frecuencia ante la fijación sobre lo calculable, refiriéndose a las operaciones que pueden ser registrados y cuantificados en la contabilidad. (pág. 16)

Si bien, existen costos que no son considerados durante la formulación de las estrategias comerciales por la irrelevancia en el proceso de producción, es posible afirmar que, a lo largo del desarrollo de las actividades se forman costes que no son fáciles de identificar por la naturaleza propia en el que se genera, siendo necesarios establecer controles y herramientas de gestión para mitigar el impacto adverso que ocasionan dichos eventos en el rendimiento económico, Lozano Montero Eva, (2019).

Por consiguiente, la figura 1 muestra los rubros en el cual se ejemplifica el desarrollo de los costos ocultos según los indicadores que se presentan.

*Figura 1. Rubros en el que se desarrolla los Costos Ocultos*



Información obtenida de, Lozano Montero Eva, (2019).

En este sentido, según, Pérez Shirley, (2019), existen múltiples razones por el cual, los costos ocultos se generan en las organizaciones, el principal de ellos, se debe a la ausencia de controles en la gestión de procesos, seguido por los fallos en la comunicación. Con base en lo antes dicho, el marco teórico indaga en los conceptos referentes al impacto de los costos ocultos en los procesos internos para la fabricación de los empaques de papel, tomando como referencia, los estudios concernientes a los costos de transacción, distribución, de comunicación y tiempos de producción.

### ***Costos de transacción***

La gestión organizacional conlleva diversos costos que nos son considerados finalmente en el precio de venta de un bien o servicio, como pueden ser, el costo de la búsqueda de un producto, el costo por lograr una diferenciación de precio con relación al mercado, el costo por negociar los contratos en torno al intercambio comercial que se realiza entre los proveedores y la empresa, y, por último, los costos de garantía incurridos para dar seguimiento a lo establecido en los costos antes mencionados. Dicho de otra manera, Rivera Estefan, (2017), señala que, comprende todo tipo de costos que el negocio debe incurrir para realizar un intercambio económico por la compra-venta de un bien o servicio que se ofrece en el mercado.

Según lo expresa, Elvira Salgado;

Todas las transacciones del mercado implican un costo para la realización, que, a diferencia de un mercado sin fricciones, es decir, sin competencia, donde todos obtienen un beneficio por igual, se habla acerca de las inversiones que las empresas han incurrido sobre ciertos activos específicos con el fin de promover la consecución de su propio interés a costa del de otros, empleando un comportamiento oportunista o estratégico, Salgado Elvira (2003).

### ***Costos ocultos en la distribución de elementos de producción***

López Ana, (2018), dicta que, establecer un orden adecuado para el almacenamiento de la materia prima, comprende un elemento fundamental para la planificación de las estrategias organizacionales, siendo dicha preparación, la que permite cubrir las necesidades de producción, en otros términos, corresponde al costo de ejecución logística para transportar y almacenar los insumos o materia prima requeridas desde cierta ubicación hasta el área de fabricación, siendo dichos factores, cruciales para la generación de eficacia y eficiencia, tanto en la productividad, la calidad, entre otras atribuciones.

Dicho esto, los autores, Luisa Cardona y Natalia Sánchez, señalan que;

Los costos ocultos involucrados cuando se movilizan y almacenan, ya sea, materia prima o productos terminados desde la bodega hasta las diferentes áreas de producción, constituye un componente esencial para la determinación de los costos de producción, por lo que se incluyen, las actividades conforme al aprovisionamiento de la materia prima, el costo del almacenamiento del inventario, el coste del transporte interno de un departamento a otro, del personal involucrado en la fabricación, etc. Cardona Luisa y Sánchez Natalia (2021)

De este modo, son dichos costos mencionados por los autores, que los productores o comercializadores deben incurrir para la fabricación de los bienes o comercialización de los servicios.

### ***El costo oculto en los problemas de comunicación***

Sea cual fuera el objetivo de un negocio, el factor de éxito involucra a las personas y este concepto se ve relacionado con la capacidad de trabajo de los colaboradores, compañeros, incluso de la capacidad de atender y ayudar a los clientes a encontrar una solución a cierto problema o necesidad, por ello, la forma en la que se logra comunicar un mensaje específico podrá influenciar en el éxito del negocio y se podrá extender a lo largo de la vida organizacional. Sin embargo, una mala comunicación entre la cadena de trabajo, puede, sin lugar a dudas, tergiversar el objetivo deseado, Vargas Antony, (2021).

Dicho por, Soler Nuria (2021);

La efectividad que toma la comunicación interna es un elemento fundamental para la vida organizacional, dado que, es dicha acción la que repercute en todos los niveles de una organización, viéndose reflejado en los niveles de rotación, absentismo, productividad, costes directos, entre otros. En este sentido, aplicar una estrategia de comunicación eficaz adaptada a las necesidades de la empresa, puede mejorar el clima social positivamente, generando que los empleados se sentían realizados y, por tanto, sean más productivos.

Del mismo modo, añade que, si la comunicación que se desarrolla internamente no es eficaz, el clima laboral se ve afectado sustancialmente, por lo que puede provocar tensiones, malas decisiones o un decline en el estado de ánimo de los colaboradores, perjudicando la operatividad de las funciones.

### ***Costos ocultos en el tiempo de productividad***

Si bien, el tiempo es un factor considerado para la determinación de los costos de producción o comercialización, no siempre supone un indicador estratégico, dando paso a la generación de desviaciones en los objetivos al no considerar aquellos tiempos de improductividad por mínimo que estos sean, llegando a ocasionar a la larga una pérdida en la capacidad productiva de las fábricas. Según lo expresado en la página web de la compañía, Stratus Tecnologías;

El costo oculto por el tiempo de inactividad, puede ser ocasionado a causa de, la pérdida de producción, de datos de información, credibilidad, e incluso, del tiempo de vida de los recursos. El método más común con el que se suele representar el valor del tiempo de inactividad es con dólares. Por tanto, prevenir el tiempo de inactividad es un gran motivador para establecer controles sobre la ejecución de tareas. Y es que, cuando las organizaciones reconocen el valor de las pérdidas ocasionadas, entonces saben qué tipo de medidas preventivas establecer, así pues, cuando las empresas pierden grandes cantidades de dinero incluso por un minuto de inactividad no planificada, es cuando empiezan a buscar una solución tolerante a los fallos, Stratus (2022).

### ***La gestión de procesos organizacionales y los costos ocultos***

La gestión de los procesos organizacionales tiene como propósito establecer aquellas herramientas fundamentales para administrar todas las actividades que se realizan de manera secuencial con el fin de ofrecer, bienes o servicios de calidad, guiando así, el accionar de los trabajadores a través del diseño y control de los procedimientos, facilitando la evaluación de las tareas y su vez orientándolos hacia resultados más favorables, Duarte Cristhian, (2019)

Así pues, se constituyen diferentes enfoques que se desarrollan en torno al control de los procesos, siendo el área de producción, el que mayor cuidado se establece por la gerencia para obtener mejores resultados económicos al final del ejercicio fiscal, sin embargo, pese a los procesos establecidos, ocurren complicaciones que suelen ser poco perceptibles a simple vista en la producción y que están asociados al factor humano o a los recursos disponibles para la fabricación. Según, Ortiz Carlos, (2018), es así, como dichos sucesos no perceptibles se tornan en un valor que no es añadido al costo de elaboración o preparación de un bien o servicio, aminorando el margen de rentabilidad de la compañía.

Todas las empresas saben a cuánto ascienden sus costes fijos a lo largo del tiempo, pero los costes ocultos no son fáciles de identificar, aunque existan normas dentro de la organización. Navarrete y Parra (2012) sugieren varias consideraciones que deben tenerse en cuenta a la hora de elaborar presupuestos para evitar incrementos de costes ocultos, como las variaciones de los costos unitarios por el aumento de los precios de los materiales, así como la mezcla involuntaria de costes ocultos que den lugar a elevados presupuestos de los proyectos y perjudiquen la competitividad de la empresa. Además, hay que tener en cuenta la distancia entre la sede de la empresa y la obra, así como los riesgos asociados a este tipo de trabajo, que se considera especialmente peligroso debido a los costes laborales adicionales, como la seguridad social y los equipos de protección.

Entre algunas de las características de los costos ocultos para poder verificar la cuantificación en el desarrollo de los procesos contables se evidencian por comportamientos personales que con llevan a no utilizarlos de manera apropiada, como se muestra a continuación.

*Figura 2. Costos ocultos en la estructura organizacional.*



Información obtenida de, Córdoba & Pérez, (s. f.).

Los costes afectan al funcionamiento de las organizaciones. Por lo tanto, se deben de tomar medidas para recuperar el capital invertido en los procesos de producción y servicio en todos sus aspectos administrativos y comerciales, y adoptar estrategias desde el análisis de los costos hasta la determinación de los ingresos (fijación de precios de venta, límites máximos de adquisición, condiciones de pago, etc.). La estrategia de análisis de costes debe seguir los mismos principios para identificar los procesos que generan costos ocultos y desarrollar medidas para eliminar o al menos reducir su impacto.

Según, Chávez Jack (2003), los costos ocultos no se registran en el sistema de información tradicional, estos en muchos ámbitos pueden variar el VAN de los estados financieros, es decir, el sistema contable, que consta de cuatro componentes: los tres primeros son costes que la empresa podría haber evitado, el último componente es específico, ya que no es otra cosa que un producto cuya capacidad de producción se ha perdido y está vinculado a las oportunidades perdidas de comercializar y vender el producto.

Es así como, el control sobre la productividad de una empresa permite crear altas medidas de control sobre la no calidad en la producción. Según, Muñoz Angie (2021);

Una herramienta de mejora continua, son los sistemas de gestión organizacional, que permiten estimar desviaciones en los costes y tiempos de producción a partir de la consolidación de grupos causales, reconociendo el grado de eficiencia con que se ejecutan los recursos humanos y materiales.

### ***Normativa mundial***

Dentro de los elementos básicos que conforma los estados financieros, cabe mencionar la definición y las consideraciones del costo como parte integral de la información que se describe en la NIF A-5, el cual, señala la importancia de reconocer todos los costos que forman parte del proceso de producción. Dicho aquello el CINIF (2014), establece que;

Se entiende por costos, para fines de los estados financieros, como aquel valor añadido al producto o servicio que se entrega o promete entregar a cambio de un beneficio económico, con el propósito de generar ingresos monetarios. Por otro lado, se entiende como costos, aquellos valores invertidos en la representación de un activo que tienen un potencial para generar ingresos en el futuro.

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

Una vez que se han establecido los referentes teóricos de la investigación, el marco metodológico se presenta con el propósito de determinar aquellos métodos de indagación propicios para la recolección de información, por lo que, se hace referencia al diseño, enfoque y alcance que el investigador mantendrá durante el levantamiento de datos, permitiendo conocer, la situación actual de la empresa en cuanto a los inciertos que se desarrollan en el proceso productivo para la fabricación de los envases y demás empaques que comercializa la empresa.

### **Diseño de la investigación**

Sobre el diseño de la investigación, este hace referencia al periodo de tiempo que el investigador asigna para el levantamiento de los datos, para lo cual, se habla del método de observación transversal como aquella técnica de indagación necesaria para la recolección de los datos, y es que, según lo expresan los autores, Cvetkovic Vega A. y Et al (2021), el método transversal comprende un diseño de rápida ejecución que permite la obtención de resultados de manera directa, puesto que, se ejecuta de forma simultánea a toda la muestra poblacional en un solo periodo de tiempo. En este

sentido, el diseño transversal de la investigación fija un único momento de aplicación en cuanto a la herramienta de recolección se refiere, permitiendo la oportuna interpretación de los datos.

### **Enfoque de la investigación**

En cuanto al enfoque que se establece para el estudio en curso, cabe señalar al método cualitativo como la técnica de análisis profundo, necesario y reflexivo para la recopilación de datos, a razón de que, el presente tema pretende identificar las razones que infieren en la generación de eficiencia sobre las actividades de fabricación de los bienes comercializados, así pues, en la opinión de los escritores, Neil David y Cortez Liliana (2018), en el libro, Procesos y fundamentos de la investigación científica, hablan sobre el enfoque cualitativo como aquella técnica que, se caracteriza por ser una herramienta que facilita el acercamiento metodológico para hallar el sentido a los resultados generados acerca de un hecho o fenómeno, determinando las circunstancias, percepciones, estimaciones y relaciones que desencadenan dichos eventos.

### **Alcance**

Finalmente, sobre el alcance del tema, la investigación comprende dos naturalezas, a razón de los recursos disponibles para la indagación del problema, el primero, el estudio explicativo, con el cual se pretende identificar factores no considerados por la gestión organizacional a través del enfoque cualitativo, determinando así, las tareas que infieren en el nivel de productividad correspondiente a cada etapa de fabricación. Por otro lado, tomando en consideración la información documental que se dispone acerca del costo de las unidades presupuestadas, fabricadas y el valor de nómina por las actividades realizadas dentro del área de producción durante el año 2021, el alcance descriptivo se añade con el objetivo de medir el impacto que generan dichos factores sobre los niveles de productividad.

En palabras descritas por los autores, Guevara, Verdesoto y Castro (2020):

El propósito de la investigación descriptiva es dar a conocer las costumbres, actitudes y situaciones de cierta actividad, hecho, objeto, proceso o persona, sin embargo, no se limita únicamente a la recolección de datos, sino que también, a la predicción e identificación de las correlaciones entre dos o más variables. Del mismo modo, el alcance explicativo comprende el análisis de la relación causal entre los resultados que dieron origen a la necesidad de indagar en el tema de estudio y los factores que se obtuvieron durante el proceso de descripción, acercando al investigador hacia el origen de la problemática.

### **Método de investigación**

Si bien se reconocen diversas metodologías de investigación, entre ellos, la fenomenología, etnografía o la teoría fundamentada, para efectos del presente proyecto, se habla del estudio de caso como aquel método de indagación que permite la solución de un problema real a partir de los conocimientos profesionales adquiridos, identificando la problemática que surge en un evento determinado o lugar en específico. Florencia, (2020)

Por consiguiente, el análisis de los costos ocultos de producción que se establece para una empresa de producción nacional de empaques de papel, permitirá determinar las herramientas de gestión organizacionales necesarias para un control más detallado de los costes de producción.

Es así que, considerando la problemática del caso y la orientación del estudio, el levantamiento de información se realiza en función a las actividades que se desarrollan y que conforman la unidad de análisis, por lo cual, la indagación establecida corresponde principalmente a la información obtenida área de producción, puesto que, en dicho departamento se desempeñan funciones de control para el desarrollo eficiente de las divisiones productivas en el proceso de fabricación de los empaques de papel, siendo esta constituida por las siguientes actividades:

Tabla 1. *Actividades del proceso de producción*

<b>Áreas</b>	<b>N° de personal implicado</b>
Impresión	10
Troquelado	16
Descarnado	12
Formado	47
Total	85

En vista de que, el método de investigación corresponde al modelo de estudio de caso, la determinación de la población y muestra corresponderá al análisis de las actividades desarrolladas por los colaboradores del área de producción, siendo dichos actores los que permitirán hallar las actividades o patrones de desempeño dentro de las funciones que se llevan a cabo.

### **Instrumentación**

A partir de la definición de los métodos de investigación, el instrumento de recolección de datos que permitirá responder la interrogante del estudio, será la preparación de la entrevista, por ello, se formula una serie de preguntas semiestructuradas para cada entrevistado con el fin de introducir nuevas interrogantes durante el dialogo según sea conveniente.

En la opinión de, Arias (2020):

La aplicación de la entrevista permite a los investigadores generar una evaluación personalizada con el propósito de analizar las respuestas de manera objetiva, logrando medir las opiniones, los comportamientos o percepciones en relación a las tareas que desarrolla el personal en determinada área u organización en general. (pág. 29)

En este sentido, la aplicación de la entrevista se justifica con el propósito de indagar profundamente en la problemática del estudio, reconociendo las razones que dan origen al bajo nivel de productividad en las actividades de fabricación para los empaques de papel, el cual, a su vez, desencadena un margen de utilidad menor a lo establecido por la gerencia.

Por consiguiente, se presenta la operacionalización de las variables, la cual, permitió definir, las dimensiones y los indicadores que guardan relación con el tema, de modo que, se formulan las preguntas en torno a mediciones específicas para conocer el costo oculto en la fabricación de los productos.

Así pues, se describen los elementos que componen la tabla de operacionalización de las variables;

- Variables: Corresponden a la identificación de las variables dependientes e independientes del tema
- Dimensiones: Se establece como subtema de la variable principal y que, a su vez, guarda relación con la problemática del caso.
- Indicadores: Hace referencia a las herramientas de medición asociadas a cada dimensión establecida por el investigador
- Ítems: Corresponde a la preparación del instrumento de recolección de datos establecido previamente en la investigación.

Tabla 2. Operacionalización de la variable. *Gestión organizacional*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Gestión organizacional</b>	Productividad	Nivel de eficiencia de la MOD	¿Qué importancia tiene establecer un presupuesto de producción y que aspectos se considera para establecer dicha estimación?
			¿Cuántos productos se mantienen en inventario para la disponibilidad y comercialización de los mismos?
			Durante el proceso de producción, ¿Se registra algún tipo daños a los productos en proceso?
		Cumplimiento de entregas	¿Cuál es el proceso que se establece para mantener el control sobre la producción, concretamente, para los pedidos personalizados?
			¿Cuántos productos se estima, son entregados mensualmente a los clientes?
			¿Cómo es el proceso de entrega de los productos?
		Tiempo de permanencia	¿Conoce el tiempo que se requiere para la fabricación de los diferentes empaques comercializados?
		Rotación de producción	En cuanto al cumplimiento de entrega ¿Se han presentado contratiempos en la fabricación de los pedidos?
			Se establece algún tipo de reproceso a los productos, de ser así, ¿Qué situación lo genera y como se reconoce la necesidad de aplicar dicha práctica?

Tabla 3. Operacionalización de la variable. *Costos ocultos*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Costos ocultos</b>	Comunicación	Turnover	¿Cuántos trabajadores en el área

	interna		de producción se registran en nómina?
			¿Qué tipo de introducción a la empresa se establece para los nuevos colaboradores del área?
			¿Se ofrece a los trabajadores algún reconocimiento por el buen desempeño de las tareas?
		Absentismo	¿Con qué frecuencia se presentan ausencias laborales a causa de enfermedades, accidentes de trabajo, trayecto o por ausencias injustificadas y que consecuencia genera?
	Distribución o movilidad	Plazo de aprovisionamiento	Con relación al proceso inicial de fabricación ¿De qué manera se lleva a cabo la reposición de la materia prima para la producción de los empaques?
			¿Cuáles son las tareas que se siguen para para obtener un producto terminado?
			¿Qué tan eficiente es la distribución de las tareas antes mencionadas para mantener la productividad de la empresa?
		Circularidad de productos en proceso	Con el fin de mejorar la productividad ¿Establece algún proceso de capacitación sobre el personal para un buen manejo de los recursos?
		Rotura de stock	¿Qué eventos contraproducentes han desencadenado que se paralice las actividades de producción?
	A partir de los eventos descritos ¿Qué medidas se establecen y que tiempo toma poner en marcha nuevamente el proceso?		

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### Objetivo de la entrevista

Lograr identificar las causas por las cuales la empresa no obtiene el rendimiento económico esperado, analizando los sucesos generados en el área de producción, de manera que, se reconozcan las acciones o procedimientos que afectan directamente el costo de los productos.

#### Análisis de resultados

##### Entrevista al Gerente de producción

**¿Qué importancia tiene establecer un presupuesto de producción y que aspectos se considera para establecer dicha estimación?**

Según lo menciona el entrevistado, "El presupuesto de producción comprende una parte fundamental para la ejecución de las actividades, pues, a partir de ello, se mantiene la capacidad de los

materiales necesarios para la fabricación, de allí que el abastecimiento de los insumos se optimiza acorde al volumen de producción, en el caso de la empresa, el presupuesto se considera a partir del análisis de las ventas correspondiente a los años anteriores, determinando así, un nivel de producción aproximado para el siguiente periodo, ajustándose a las estrategias administrativas”.

**¿Cuántos productos se mantienen en inventario para la disponibilidad y comercialización de los mismos?**

Así también, añade que, “Si bien la empresa establece un proceso de fabricación bajo pedido, lo cierto es que, para llevar a cabo las entregas de manera efectiva, la organización establece un margen de inventario del 50% con relación a las unidades presupuestadas cada año, de modo que, una vez se ha formada la materia prima y realizado el troquelado de diversos productos, estos son empacados por lotes y resguardados en un espacio condicionado para la preservación de los mismos para, posteriormente ser utilizado en los procesos de descarnados y formado, asegurando de esta manera, una mayor capacidad de rotación del inventario”.

**Durante el proceso de producción, ¿Se registra algún daño en los productos en proceso?**

“Pese a los controles que se establecen para una gestión adecuada de las actividades, los daños en los productos no terminados son sucesos que se presentan esporádicamente en las diversas etapas de fabricación, es así, que para dichos eventos se establece una ficha de registro donde se describe el número de productos afectados”. De igual forma, el entrevistado comenta que, “Una representación de ello, se da a conocer que, para el 2021, precisamente en el mes de octubre se registró el daño de más de 75 diferentes tipos de empaques en el proceso de formado, siendo este, el mayor registro que se obtuvo en dicho periodo, por otro lado, en el mes de mayo del mismo año en el proceso de descarnado, tan solo se registró el daño de 3 productos, siendo este, el menor registro que se tiene en todos los procesos”.

**¿Cuál es el proceso que se establece para mantener el control sobre la producción, concretamente, para los pedidos personalizados?**

En palabras dichas por el entrevistado, “El producto personalizado es un servicio diferencial que ofrece la empresa para los diversos clientes o emprendedores del Ecuador, estableciendo un orden de pedido mínimo de 5000 unidades por producto, para dicho proceso, una vez el cliente ha realizado la compra y establecido el diseño para la personalización, la fabricación empieza por el montaje de la materia prima en la maquinaria de troquelado, pasando posteriormente a la impresión del diseño, es así, que una vez obtenido los lotes impresos, son enviados al área de descarnado y formado del producto. Una vez empacado los pedidos, el supervisor registra el número de lote los productos personalizados, verificando la calidad de impresión y de formado para la respectiva entrega”.

**¿Cuántos productos se estima, son entregados mensualmente a los clientes?**

“Gracias al reconocimiento de la empresa, cada día se procesan cientos de productos para ser entregados a múltiples clientes que se sitúan en las diferentes regiones del país, manteniendo un registro de los pedidos producidos y entregados mensualmente, por lo que, se reconoce una producción promedio de 14 millones de unidades de todo tipo de productos, entre vasos, recipientes, tapas, fundas, entre otros”.

### **¿Cómo es el proceso de entrega de los productos?**

“Si bien la fecha de entrega varía según la orden de producción solicitada, el tiempo mínimo que se fija para una cantidad inicial es de 24 a 48 horas, estableciéndose como un servicio de entrega rápida y eficiente, sin embargo, para aquellas ordenes de producción en donde se forman y personalizan grandes cantidades de productos, el plazo de entrega se establece entre una y dos semanas”. Además, da a conocer que, “Para el caso de aquellos clientes donde prevalece el contrato, el periodo de entrega para los pedidos solicitados se determina según las fechas asignadas”.

### **¿Conoce el tiempo que se requiere para la fabricación de los diferentes empaques comercializados?**

“Como tal, no se conoce el tiempo que toma producir un empaque, y esto se debe principalmente a la amplia gama de productos que se comercializa, dado que, para cada proceso de producción, ya sea, de impresión, troquelado, descarnado y formado, existe una variación única de ejecución, ya que, no es lo mismo producir fundas de papel, que envases para bebidas calientes, de modo que, se desconoce con exactitud el tiempo promedio que se necesita para producir cierto producto, sin embargo, teniendo en cuenta que la producción promedio por día es equivalente a 450.000 unidades, generando una capacidad de fabricación de 58.000 unidades por hora”.

### **En cuanto al cumplimiento de entrega ¿Se han presentado contratiempos en la fabricación de los pedidos?**

“A pesar de que, las políticas de entrega se establecen con el fin de asegurar un servicio de despacho eficiente, lo cierto es que, se han generado inconvenientes en la entrega de ciertos pedidos, a razón del surgimiento de problemas en la producción, entre las que se establece los errores en la impresión o formado del pedido por el atasco del material o a causa de una mecánica propio de las maquinarias, haciendo necesario que se paralice la producción y, por tanto, se retrasa la entrega. De lo que va del año, recientemente en el mes de septiembre del 2022, 175.000 unidades dejaron de producirse por las acusas antes dichas, afectando la entrega de al menos 107 pedidos que tuvieron que ser entregados dentro del mes, siendo esta, la única situación que se presenta del año, en comparación al anterior año, donde se generó por 4 ocasiones la paralización de ciertas maquinarias”.

### **Se establece algún tipo de reproceso a los productos, de ser así, ¿Qué situación lo genera y como se reconoce la necesidad de aplicar dicha práctica?**

Según lo da entender, “Hay que considerar que el reproceso no implica el daño de algún producto, más bien, trata del control que se establece para los productos procesados en actividades anteriores, un claro ejemplo de ello se obtiene durante el troquelado de los empaques, en el cual, debido a factores propios de la maquinaria el diseño del producto no se asienta sobre el material, siendo reconocido en el siguiente proceso, en el caso de troquelado, el personal encargado del descarnado notifica la carencia de cortes para que el producto sea formado posteriormente, de modo que, se retorna en diversos lotes aquellos productos que no fueron señalados claramente”. De igual modo, el entrevistado añade que, “En octubre del año pasado, según el registro que se tiene, 75 lotes conformado por 342 productos, fueron entregados para reproceso a las actividades de troquelado, lo que implicó, dejar de lado las tareas que se ejecutaban para retomar el proceso no aplicado”.

### **Entrevista al supervisor**

#### **¿Cuántos trabajadores en el área de producción se registran en nómina?**

“La empresa contrata múltiples trabajadores en diversas actividades de la cadena de producción, en la actualidad, se registra un total de 85 colaboradores, y es que, cabe mencionar que dicha cantidad se debe a la entrada de nuevos elementos a la empresa a razón de la alta demanda que se establece para los meses de septiembre, octubre, noviembre y diciembre, por lo que, es necesario disponer de la mano obra necesaria para la producción de los empaques, una vez culminado dicho periodo se retorna a la cantidad de colaboradores habituales, conformado en promedio por 67 trabajadores”.

#### **¿Qué tipo de introducción a la empresa se establece para los nuevos colaboradores del área?**

“Independientemente de la experiencia que dispone el personal, se lleva a cabo un proceso de inducción en el que se da a conocer al nuevo colaborador los procesos y responsabilidades que debe cumplir con el objetivo de mantener la cadena de producción, para lo cual, se asigna a un trabajador que desempeña la misma actividad para ser el encargado de guiar en ciertos aspectos al nuevo elemento pasando por todas las tareas que se realizan en dicha actividad. No obstante, dicho acompañamiento se establece durante la primera semana, para lo cual, el nuevo colaborador deberá acoplarse al ritmo de trabajo”.

#### **¿Se ofrece a los trabajadores algún reconocimiento por el buen desempeño de las tareas?**

Según lo explica el entrevistado, “No, y esto se aplica para todas las áreas de la empresa, puesto que, ningún colaborador recibe algún tipo de beneficio fuera de lo establecido por la ley, por lo que se descarta todo tipo de reconocimientos laborales que no forman parte de la remuneración mensual y demás beneficios que se establecen en el código de trabajo”.

#### **¿Con qué frecuencia se presentan ausencias laborales a causa de enfermedades, accidentes de trabajo, trayecto o por ausencias injustificadas y que consecuencia genera?**

“Si bien no se registra ausencia por accidentes laborales o de trayecto, las faltas por calamidad doméstica o por enfermedad son comunes entre el personal, sin embargo, teniendo en consideración

aquello, durante el mes de octubre del presente año se registró 24 inasistencias por parte de trabajadores de los diversos puestos del área de producción, lo que es igual, a que cada dos días se registre la ausencia de un colaborador, ocasionando que uno o más empleados de dicha actividad supla las responsabilidades del compañero con el fin de no retrasar la producción diaria”.

**Con relación al proceso inicial de fabricación ¿De qué manera se lleva a cabo la reposición de la materia prima para la producción de los empaques?**

“Hay dos formas por el cual inicia la producción de los empaques, el primero se da en el caso los productos que contemplan una personalización en el diseño, para lo cual, se debe emitir una solicitud de abastecimiento de la materia prima hacia el área de bodega, con el fin, de suministrar diariamente a las maquinarias de bobinas, tintas, rollos de papel, entre otros insumos. Una vez atendida la solicitud y receptado los materiales se establece el montaje y calibración de la impresora industrial. Por otro lado, para aquellos productos que no requieren de una personalización, al igual que el proceso anterior, se debe extender una solicitud de abastecimiento para proveer el material al maquina troqueladora, sin embargo, sea cual fuera el modelo de fabricación, es necesario utilizar ciertos equipos que facilitan la movilidad de los recursos para un adecuado traslado de los materiales, iniciando, de tal manera, el proceso de producción”.

**¿Cuáles son las tareas que se siguen para para obtener un producto terminado?**

“Todo proceso desde un inicio se establece de manera manual, es decir, desde el montaje de los materiales hasta la descarga de los mismos lo desarrollan los trabajadores, por lo que, la división de tareas es fundamental para el desarrollo de las actividades, es así que, para cada maquinaria se asigna un número concreto de colaboradores que llevaran a cabo diferentes funciones, entre ellos, los encargados de acoplar los productos preparados para la siguiente etapa en lotes, de modo que, otro grupo de trabajadores serán los responsables de recoger y descargar dichos materiales, así también, se hace mención de los encargados de operar las maquinarias, siendo dichas tareas las que permiten mantener el flujo de trabajo”.

**¿Qué tan eficiente es la distribución de las tareas antes mencionadas para mantener la productividad de la empresa?**

Si, dado que, la distribución de las tareas permite que parte del personal encargado a la operación de la maquinaria compile los productos procesados, de modo que, otro colaborador pueda establecer la recolección de los mismos, manteniendo la efectividad de la cadena de producción, sin embargo, existe cierto inconveniente que se genera parte de la ausencia de montacargas disponibles para atender todas las actividades de abastecimiento, por lo que, se presentan ciertos retrasos en dichas tareas”.

**Con el fin de mejorar la productividad ¿Establece algún proceso de capacitación sobre el personal para un buen manejo de los recursos?**

“Reconociendo lo importante que resulta capacitar al personal para mejorar la productividad de la empresa, cabe añadir que, no se establece ningún tipo de capacitación al personal del área de

producción que no corresponda al manejo de las maquinarias, y es que, esto se debe principalmente a que, como supervisor se asiste a las funciones de manejo de cada una de las actividades, apoyando al grupo de trabajadores a cargo en cada etapa de fabricación, sin embargo, cabe añadir que, en ciertas ocasiones, la ausencia de un operario pone en apuros la productividad, aunque dicho evento no se genera habitualmente, se reconoce la importancia de que el personal a cargo de ciertas actividades también conozca sobre el manejo de las maquinarias o demás recursos utilizados, como los montacargas para el transporte de los productos en procesos”. Además, menciona que, “Pese a no llevarse a cabo ninguna capacitación, los trabajadores desempeñan las tareas por habilidades propias”.

### **¿Qué eventos contraproducentes han desencadenado que se paralice las actividades de producción?**

“La razón por la que se paraliza el desarrollo de las actividades laborales se debe inicialmente a los inconvenientes que surgen en el proceso de troquelado, debido a que, únicamente se dispone de dos equipos para dicha actividad, los cuales, no son suficientes para la producción de los empaques, en vista de ello, el stock que se procesa no logra abastecer la demanda de producción, de modo que, se debe trabajar fuera del horario regular para cumplir con los pedidos. Otra de las razones por lo que se paralizan o ralentizan las actividades es a causa del reproceso de los productos, puesto que, con el fin de corregir ciertos procesos no completados se detiene el flujo de las tareas para completar lotes que ya fueron entregados, pero que, no cumplían con la calidad necesaria. Finalmente, la descompostura de las maquinarias, tanto de producción como los de movilidad forma parte de motivos que dificulta la operación de las funciones”.

### **A partir de los eventos descritos ¿Qué medidas se establecen y que tiempo toma poner en marcha nuevamente el proceso?**

“A pesar de que los reprocesos son actividades que no comprenden una paralización extensa, el daño de las maquinarias si lo es, puesto que, poner en marcha cierto equipo puede tomar entre 2 o 4 horas, no así cuando se genera una falla mecánica, logrando reducir la capacidad de operación de la empresa por al menos 3 días, lo que comprende una disminución en la productividad por la inoperatividad de las actividades, evento que se relaciona con ciertos sucesos generados en el mes de diciembre del año anterior”.

### **Hallazgos**

Sobre los hallazgos del estudio, se establece el análisis documental obtenido a partir del diálogo con los entrevistados, permitiendo formular comparaciones acerca de los niveles de producción estimados, las cantidades reales producidas y el costo de la mano de obra, haciendo posible la determinación el costo promedio por horas reales y presupuestadas para cada proceso de fabricación. En este sentido, se presenta una serie de tablas en el que se evidencia las afectaciones por demoras en la producción mensualmente, mismo que se observa en el Anexo 1.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIONES**

Una vez descrita la información obtenida de la entrevista realizada al personal a cargo de la gerencia de producción y supervisor del área, el siguiente apartado se establece como un espacio de análisis y opinión profesional para los investigadores, en el cual, se indaga y fórmula comentarios respecto a los relatos descritos por los entrevistados, contrarrestándose con la información documental disponible acerca de las pérdidas generados en cada etapa de producción.

En base a ello, se debe tener en consideración que, la interpretación de los resultados parte de la contextualización de los siguientes términos en eficacia y eficiencia, puesto que, por un lado, se entiende que, un trabajador es eficaz cuando logran cumplir el objetivo sin importar el uso racional de los materiales, no así, una persona eficiente es quien logra cumplir con los objetivos a partir de la racionalización de los recursos, empleando métodos y técnicas adecuadas, lo de que minimiza la pérdida de los insumos.

Por tanto, a razón de analizar el resultado del indicador de eficiencia de la mano de obra, cabe mencionar que, para el mes de octubre del 2021 se registró el desperdicio de varios productos en proceso, siendo estos descartados por completo, y es que, según la información consolidada en los hallazgos documentales y que se registra en el Anexo 4, es posible visualizar una mayor afectación en la productividad del mes, por lo que, se entiende que el nivel de eficiencia de la mano de obra se vio comprometido por el volumen de desperdicio generado en el proceso, por tanto, se presume que dicha afectación se deba a una inadecuada manipulación del material, siendo dicha afirmación respaldada por la interrogación realizada.

Por otro lado, sobre el cumplimiento de entrega que establece la empresa, se resalta la gran capacidad de fabricación que posee la organización, pues, son miles de productos que se entregan al mes, manteniendo un aproximado de 1500 pedidos, no obstante, se habla de ciertos desaciertos en la entrega de los productos solicitados por los clientes en el mes de septiembre del presente año, dado que, según el reporte de la gerencia, 107 pedidos no se entregaron a tiempo, así pues, comprendiendo los resultados que genera el indicador de cumplimiento de entrega, el cual consiste en la división entre los pedidos entregados durante el mes y los que no, se obtiene una valoración del 93% de efectividad para las entregas, lo que no representa, como tal, un problema de productividad, sin embargo, en el caso de generarse un porcentaje superior al 15% como lo establecen las políticas de entrega de la empresa, podría sin lugar a dudas, comprometer la imagen de la organización, afectando futuros contratos.

En cuanto a la dimensión del tiempo de permanencia que se establece para los pedidos, se tiene en consideración que, el plazo se estima entre uno o dos días de espera, sin embargo, según lo dicho por el supervisor del área de producción, para los meses de diciembre, es muy común que se genere la paralización de las actividades por al menos 3 días, por consiguiente, teniendo en cuenta aquellos factores, es posible estimar el índice de permanencia de los productos en proceso, obteniendo un retraso en la producción de más de un día de trabajo, y es que, se debe tomar en consideración las razones por la que se suscitan dichos problemas, pues si bien, para los meses de septiembre hasta

diciembre el volumen de fabricación se intensifica a causa de las festividades, la sobrecarga en los equipos y las exigencias al personal, guarda relación con la improductividad de aquellos meses.

Respecto a la rotación de la producción, según la información consolidada, la organización establece un proceso de control de abastecimiento del inventario, el cual, se mantiene en un 50% con relación a las cantidades presupuestadas cada año por los directivos, de este modo, se puede concluir que, pese a generarse ciertas complicaciones por parte de la empresa en la producción de los empaques, la predisposición de los recursos permite no generar una mayor afectación en el proceso de fabricación, caso contrario sería la situación, en donde la empresa únicamente manejara la producción bajo pedido, de ahí la importancia de mantener un stock de productos, pues los problemas, no son eventos que se puedan pronosticar ni mucho menos estimar los resultados, por lo tanto, la prefabricación de varios de los productos que se comercializan posibilita la operatividad del negocio, por lo que no se observa una afectación en la productividad de la empresa en diversos meses del año, ni se observa grandes afectaciones por demoras.

Desde otra perspectiva, se conoce que, la empresa mantiene un nivel de trabajadores acorde a las necesidades de producción, sosteniendo una baja rotación del personal, aumentando únicamente en el último trimestre del año donde se establece la contratación de nuevos elementos, sin embargo, cabe mencionar la necesidad de indagar sobre dicho evento, pues este, puede relacionarse con la falta de disponibilidad de los equipos para el desarrollo de las actividades, ya que, se conoce por parte de los entrevistados que existe insuficiencia de recursos principalmente para la movilidad de los materiales.

No obstante, la situación sobre el nivel de absentismo es diferente, pues en ella, prima las faltas por calamidad doméstica o por enfermedad no profesional, proyectando la inasistencia de al menos 1 trabajador cada dos días comprometiendo el ritmo de trabajo, así también se menciona que son los demás compañeros quienes tienen que asumir dicha carga laboral, por lo que, es necesario revisar las políticas de trabajo o las condiciones en la que se desarrolla las actividades laborales para procurar hallar las verdaderas razones por las que se generan dichas inasistencias, por lo que, se podría relacionar las ausencias de los trabajadores con la falta de reconocimiento de la empresa o clima organizacional.

Desde otra perspectiva, en cuanto al proceso de aprovisionamiento, los procesos con el que se desarrollan las actividades, pese a mantenerse como un proceso manual para la descarga y montaje de los materiales en las maquinarias, cabe añadir que, no se presenta ningún problema como tal, pues el flujo de fabricación se mantiene gracias a la distribución de tareas, haciendo posible que la cadena de producción se lleve a cabo con eficiencia. Por consiguiente, se entiende que la circularidad de los materiales corresponde a la distribución de responsabilidades, sin embargo, cabe mencionar, que el personal no recibe capacitaciones para la actualización de métodos o técnicas que aseguren un manejo adecuado de los recursos, por tanto, es posible inferir que, las razones por el cual las actividades de troquelado requiera de un reproceso, sea la causa de una inadecuada manipulación del material o calibración de la maquinaria, por lo que, es necesario considerar las capacitaciones como parte de las estrategias de la empresa.

Por tanto, teniendo en consideración el análisis realizado, la ruptura del stock se debe principalmente a la paralización de las maquinarias, pero no es el única razón en la ruptura del stock, pues existen diferentes factores que comprometen la productividad de la empresa, entre los que se menciona, la falta de equipos para la movilidad de los materiales, los tiempos de inoperatividad de las maquinarias por fallas mecánicas o reprocesos, el absentismo de los trabajadores y la falta de capacitación del personal. A partir de lo antes dicho, se establece el bosquejo de las herramientas organizacionales a utilizar, con el fin de evidenciar los elementos propuestos.

Figura 3. Fases de aplicación de las herramientas de gestión organizacionales



Figura 4. Perspectivas del Cuadro de Mando integral

Cuadro de Mando Integral			
<b>Financiero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el margen de rentabilidad.</li> <li>• Minimizar los costos de producción</li> </ul>	<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilitar los procesos de compra</li> <li>• Mejorar los tiempos de entrega</li> </ul>	<b>Procesos internos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar los recursos suficientes</li> <li>• Aplicar herramientas de procesos</li> </ul>	<b>Aprendizaje y crecimiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones sobre normas de calidad</li> <li>• Ejecutar controles para la evaluación de las tareas realizadas</li> </ul>

Figura 5. Plan de capacitación

Tipo de capacitación	Tiempo	Lugar
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Ejecución y control de proceso	<input type="checkbox"/> Semestral	<input type="checkbox"/> Empresa
<input type="checkbox"/> Manipulación de materiales y de calidad	<input type="checkbox"/> Semestral	
<input type="checkbox"/> Manejo de equipos y maquinarias	<input type="checkbox"/> Semestral	

Figura 6. Mapa de procesos del proceso productivo



## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos a inicios de la investigación, el proceso de fundamentación teórica se estableció como una de las limitaciones principales del estudio de caso, puesto que, poco se ha establecido el desarrollo de estudios enfocados a los costos ocultos en la producción de bienes o servicios, enfocándose únicamente en la descripción del tema sin que se logre establecer un análisis práctico en una determinada empresa, de modo que, la preparación bibliográfica de la propuesta conlleva la especificación de las dimensiones que giran en torno a la problemática que se indaga, consolidando diversos conceptos que guardan relación con los costos de transacción, de comunicación y el tiempo de desarrollo, así como también, se habla acerca de la productividad y la importancia de las herramientas de gestión organizacional.

Además, cabe añadir, en relación al segundo objetivo específico que, la aplicación del método de recolección de datos sobre el proceso productivo implicó la utilización del formato de la entrevista, de modo que, se preparó una serie de preguntas en torno las responsabilidades del gerente de producción y supervisor del área, procurando entender las causas que dan origen a los niveles de improductividad y que generan costos ocultos en el valor real de los productos. Del mismo modo, se

entiende que, durante la recopilación de los datos, poco se logró obtener información del periodo actual, por lo que, la información analizada comprende cantidades correspondientes al 2021, siendo dicha información considerada para la estimación de la improductividad y a su vez, ser contrarrestada con los resultados obtenidos de la entrevista.

En este sentido, fijando la interpretación de los datos, fue posible establecer las recomendaciones necesarias para la aplicación de herramientas de gestión organizacional eficaces para el control de los costos ocultos, tomando como referencia el diseño del Cuadro de Mando Integral, el Mapa de Procesos y la formulación de indicadores para conocer el rendimiento de los procesos, siendo dichas herramientas descritas en el siguiente apartado.

### **Recomendaciones**

A partir de las conclusiones formuladas, se recomienda que, para mantener un proceso de gestión adecuado en el cual se minimicen los errores en la producción, se debe implementar la planificación de capacitaciones al personal de producción, con temas relacionados a la gestión de procesos y entrenamiento para la operatividad de las maquinarias, preparando al personal en la manipulación de los comandos de manera efectiva, de modo que, los materiales montados en los equipos puedan procesarse de manera adecuada, evitando la ejecución de reproceso o de daños en las maquinarias por el inadecuado abastecimiento del material.

Así también, se menciona la aplicación del Cuadro de Mando Integral para una evaluación en tiempo real sobre la efectividad de las tareas realizada por cada uno de los elementos que conforma la plantilla laboral del departamento, de manera que, sea posible identificar con exactitud aquellos elementos que mantienen un alto nivel de productividad, así como también, de quienes no logran alcanzar con las metas establecidas por la gerencia de producción, por lo que, el Cuadro de Mando Integral se justifica como la herramienta que permite monitorizar el flujo del trabajo realizado, identificando el estado en el que se encuentra la producción de ciertos pedidos, direccionando, de tal manera, acciones correctivas para el cumplimiento de entregas.

Por otro lado, se describe al desarrollo de Mapas de procesos, el cual, servirá de soporte para la ejecución de las tareas que demanda cierta etapa de producción, la misma, que se desarrolla con el fin de dar a conocer a los nuevos elementos cuales son las responsabilidades y la forma en el que se deben ejecutar aquellas actividades, de manera que, no sea necesario la intervención de los demás compañeros para capacitar al personal nuevo, evitando el retraso de las tareas del equipo de trabajo. Para dicha herramienta se recomienda el uso de elementos gráficos que permita conocer los pasos de cada proceso, de modo que se entienda como ejecutar las acciones de operación, inspección, transporte de los productos en proceso, almacenamiento de los lotes o los tiempos de espera para ejecutar dichas tareas.

Por consiguiente, las sugerencias se presentan como una medida de aplicación práctica para las actividades del área de producción, no sin antes, considerar la aplicación de indicadores de rendimiento, los cuales serán posibles obtener a partir de la información recabada de los diferentes métodos de control, gestionando la retroalimentación de los lineamientos antes mencionados.

### **Contribuciones teóricas y prácticas**

Sobre ello, es posible enfatizar que, el presente estudio de caso comprende una investigación profunda en relación al impacto de los costos ocultos, de manera que, se crean nuevas perspectivas sobre el tema en función a los factores de productividad, que son, tiempo, movilidad y comunicación, por lo tanto, las contribuciones teóricas abarcadas en el trabajo realizado van más allá de la teoría, pues se establece un análisis concreto sobre un problema real, mismo que, puede presentarse en diversos campos de la productividad o el comercio.

Con relación al nivel práctico del tema, las recomendaciones y estimaciones realizadas únicamente corresponde al estudio del tema, por lo que, no se considera que los resultados generados de la investigación sean aplicados a otras empresas productoras en general, por lo tanto, es necesario establecer un análisis situacional que determine las posibles contrariedades de cualquier negocio para definir los antecedentes y las metodologías pertinentes al caso.

### **Futuras investigaciones**

Sobre las prospectivas del tema, el estudio de caso presenta la aplicación de diversas herramientas de gestión organizacional, en virtud de ello, es necesario establecer un estudio de factibilidad y de diseño de las herramientas que mejor se adapte a las necesidades de la empresa productora de empaques de papel, para así, facilitar a la organización de los recursos necesarios para el control de los costos ocultos.

## REFERENCIAS

- Arias González, J. L. (2020). *Técnicas y métodos de la investigación científica*. Arequipa, Perú: ENFOQUES CONSULTING EIR.
- Asencio Acosta, J. (2021). *Productividad en las actividades laborales*. Mérida, México: Universidad Nacional Autónoma de México .
- Barrera A., C., & Thalia, A. C. (2018). *Generalidades de los costos*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Berrones Cando, M. Á. (2018). *Los costos ocultos y su impacto en la rentabilidad de las empresas del parque industrial del cantón de Riobamba*. Riobamba, Ecuador : Universidad Nacional de Riobamba.
- Cardona Correa, L. F., & Sánchez Mena, N. (2021). *Estructura de costos de distribución y logística: Caso estudio: Depósito y Quesera Alberto Giraldo A. S.A.S., Cartago Valle del Cauca*. Cartago, Valle del Cauca: Universidad del Valle.
- Chávez, J. (2003). *Finanzas Teoría Aplicada Para Empresas*. Editorial Abya Yala. Recuperado el Septiembre de 2022, de <https://books.google.com.ec/books?id=LoUALIKPX4C&pg=PA100&dq=que+son+las+teorias+de+costos+ocultos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjQ6NPG6Jf6AhW8ZjABHVDkCdMQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=que%20son%20las%20teorias%20de%20costos%20ocultos&f=false>
- Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF). (27 de 11 de 2014). *Norma de Información Financiera A-5*. Obtenido de [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165\\_u3\\_a13.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1165/1165_u3_a13.pdf)
- Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J. L., Alonso Soto, Lama Valdivia, J., & Correa López, L. E. (2021). Estudios transversales. *Revista Facultad de Medicina Humana*, 179-185. doi:<http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf>
- Duarte Parra, C. (2019). Fundamentación de los procesos organizacionales y el impacto en la estimación de los costos. *Revista Elsevir*, 1-2.
- Florencia, N. (2020). La población en la investigación . *Revista Scielo*, 1-2.
- Flores M., R. (2020). *Importancia de los procesos productivos*. Milagro, Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista científica Mundo de la Investigación y el conocimiento*, 163-173. doi:<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- López Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* . Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- López, A. (2018). El costo de la distribución. *Revista Redalyc*, 7.
- Medina Villamar, S. (2019). Costos de producción y su incidencia en el control de procesos. *Redalyc*, 1-24.

- Muñoz Choque, A. M. (2021). Estudios de tiempos y su relación con la productividad. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, vol. 5, 40-54. doi:<https://www.redalyc.org/journal/6219/621968429003/html/>
- Narváez N., P. (2019). *Origen del costo oculto en las actividades comerciales*. Quito, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Navas Espín, G. R., & Et Al. (2021). Costos de producción y la determinación de precios del chocolate de la asociación "Las Delicias del Triunfo". *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, Art. 114, 1-24. doi:<https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v9nspe1/2007-7890-dilemas-9-spe1-00114.pdf>
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Ortiz figueroa, C. (2018). La gestión organizacional para evaluar procesos. *Scielo*, 9.
- Palacios Muñoz, J. (2018). *Relación entre la producción y los costos*. Cúcuta, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Peréz Quezada, S. (2019). *Desarrollo del costo oculto en las empresas*. Celaya, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Poveda Medieta, R. (2020). *Gestión de los costos en la rentabilidad*. Buenos Aires, Argentina : Universidad de Buenos Aires.
- Rivera Alvarado, E. (2017). El proceso de movilidad de los materiales. *Revista Scielo*, 3.
- Rivera Cobeña, A. L., & Vergara Garcés, I. M. (2017). *Impacto de los costos ocultos en la producción y comercialización de café Conquistador S.A*. Guayaquil, Ecuado: Universidad de Guayaquil. doi:<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/39277/1/TESIS%20ANGELA%20RIVERA%20-%20IVANNA%20VERGARA.pdf>
- Salgado C., E. (2003). Teoría de costos de transacción: una breve reseña. *Revista Cuadernos de Administración*, 61-78. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>
- Silva Ramírez, C. A. (2020). *Costos Ocultos y sus causas en la implementación de un ERP en la Corporación Autónoma Regional*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia. doi:[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16293/1/SilvaRamirezCarlos\\_2020\\_CostosOcultosCausas.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16293/1/SilvaRamirezCarlos_2020_CostosOcultosCausas.pdf)
- Soler, N. (19 de 03 de 2021). *Steeple*. Obtenido de <https://steeple.com/es/noticias/comunicacion-interna/cual-es-el-coste-de-una-mala-comunicacion-interna>
- Stratus. (2022). *Stratus*. Obtenido de <https://www.stratus.com/es/cost-of-downtime/>
- Vargas Carbo, A. (2021). Los problemas que surgen en la comunicación. *Revista digital Universitaria*.

## ANEXOS

### Anexo 1. Índice de productividad. Primera Fase de producción: Impresión

#### INDICE DE PRODUCTIVIDAD - IMPRESIÓN

MES	TRABAJADORES	UNIDADES REALES	UNIDADES PRESUPUESTADAS		NOMINA MENSUAL	HORAS EXTRAS	SUELDO PROMEDIO	TOTAL NOMINA	IP REAL	IP PRESUPUESTADO	INDICE NOMINA	INDICE HE	TOTAL INDICE NOMINA	HORAS HOMBRE				AFECTACION POR DEMORAS	
														U. PROMEDIO X HORA REALES	U. PROMEDIO X HORA PRESU.	COSTO H. HOMBRE REAL	COSTO H. HOMBRE PRESUP.		
ENERO	7	14.887.988	15.632.387	9%	\$ 4.551,30	\$ 604,19	\$ 650,19	\$ 5.155,49	2.126.855	\$ 2.233.198,17	0,000306	0,000041	0,000346	20.678	21.712	\$ 21,48	\$ 18,58	\$ -2,90	IMPRODUCTIVO
FEBRERO	7	11.319.009	11.884.960	7%	\$ 3.460,25	\$ 459,35	\$ 494,32	\$ 3.919,61	1.617.001	\$ 1.697.851,41	0,000306	0,000041	0,000346	15.721	16.507	\$ 16,33	\$ 18,58	\$ 2,25	PRODUCTIVO
MARZO	7	14.120.938	14.826.985	9%	\$ 4.316,81	\$ 573,06	\$ 616,69	\$ 4.889,88	2.017.277	\$ 2.118.140,67	0,000306	0,000041	0,000346	19.612	20.593	\$ 20,37	\$ 18,58	\$ -1,80	IMPRODUCTIVO
ABRIL	7	12.011.466	12.612.039	8%	\$ 3.671,94	\$ 487,46	\$ 524,56	\$ 4.159,40	1.715.924	\$ 1.801.719,86	0,000306	0,000041	0,000346	16.683	17.517	\$ 17,33	\$ 18,58	\$ 1,25	PRODUCTIVO
MAYO	7	13.071.403	13.724.974	8%	\$ 3.995,97	\$ 530,47	\$ 570,85	\$ 4.526,44	1.867.343	\$ 1.960.710,51	0,000306	0,000041	0,000346	18.155	19.062	\$ 18,86	\$ 18,58	\$ -0,28	IMPRODUCTIVO
JUNIO	7	12.787.269	13.426.632	8%	\$ 3.909,11	\$ 518,94	\$ 558,44	\$ 4.428,04	1.826.753	\$ 1.918.090,31	0,000306	0,000041	0,000346	17.760	18.648	\$ 18,45	\$ 18,58	\$ 0,13	PRODUCTIVO
JULIO	7	11.971.883	12.570.477	8%	\$ 3.659,84	\$ 485,85	\$ 522,83	\$ 4.145,69	1.710.269	\$ 1.795.782,45	0,000306	0,000041	0,000346	16.628	17.459	\$ 17,27	\$ 18,58	\$ 1,31	PRODUCTIVO
AGOSTO	7	10.864.925	11.408.171	7%	\$ 3.321,44	\$ 440,93	\$ 474,49	\$ 3.762,37	1.552.132	\$ 1.629.738,69	0,000306	0,000041	0,000346	15.090	15.845	\$ 15,68	\$ 18,58	\$ 2,90	PRODUCTIVO
SEPTIEMBRE	10	10.410.234	10.930.746	7%	\$ 3.182,44	\$ 422,47	\$ 318,24	\$ 3.604,91	1.041.023	\$ 1.093.074,56	0,000306	0,000041	0,000346	14.459	15.182	\$ 15,02	\$ 18,58	\$ 3,56	PRODUCTIVO
OCTUBRE	10	17.775.013	18.663.763	11%	\$ 5.433,87	\$ 721,35	\$ 543,39	\$ 6.155,23	1.777.501	\$ 1.866.376,35	0,000306	0,000041	0,000346	24.688	25.922	\$ 25,65	\$ 18,58	\$ -7,07	IMPRODUCTIVO
NOVIEMBRE	10	13.451.465	14.124.038	9%	\$ 4.112,15	\$ 545,89	\$ 411,22	\$ 4.658,05	1.345.147	\$ 1.412.403,83	0,000306	0,000041	0,000346	18.683	19.617	\$ 19,41	\$ 18,58	\$ -0,83	IMPRODUCTIVO
DICIEMBRE	10	14.343.602	15.060.782	9%	\$ 4.384,88	\$ 582,10	\$ 438,49	\$ 4.966,98	1.434.360	\$ 1.506.078,21	0,000306	0,000041	0,000346	19.922	20.918	\$ 20,70	\$ 18,58	\$ -2,12	IMPRODUCTIVO
<b>TOTAL</b>		<b>157.015.194</b>	<b>164.865.954</b>		<b>\$ 48.000,00</b>	<b>\$ 6.372,07</b>			<b>20.031.586</b>	<b>21.033.165</b>				<b>218.077</b>	<b>228.980</b>				

### Anexo 2. Índice de productividad. Segunda Fase de producción: Troquelado

#### INDICE DE PRODUCTIVIDAD - TROQUELADO

MES	TRABAJADORES	UNIDADES PRODUCIDAS	UNIDADES PRESUPUESTADAS		NOMINA MENSUAL	HORAS EXTRAS	SUELDO PROMEDIO	TOTAL NOMINA	IP REAL	IP PRESUPUESTADO	INDICE NOMINA	INDICE HE	TOTAL INDICE NOMINA	HORAS HOMBRE				AFECTACION POR DEMORAS	
														U. PROMEDIO X HORA REALES	U. PROMEDIO X HORA PRESU.	COSTO H. HOMBRE REAL	COSTO H. HOMBRE PRESUP.		
ENERO	12	14.887.988	15.632.387	9%	\$ 7.282,08	\$ 1.035,76	\$ 606,84	\$ 8.317,84	1.240.666	\$ 1.302.698,93	0,000489	0,000070	0,000559	41.356	43.423	\$ 34,66	\$ 29,56	\$ -5,09	IMPRODUCTIVO
FEBRERO	12	11.319.009	11.884.960	7%	\$ 5.536,41	\$ 787,46	\$ 461,37	\$ 6.323,87	943.251	\$ 990.413,32	0,000489	0,000070	0,000559	31.442	33.014	\$ 26,35	\$ 29,56	\$ 3,21	PRODUCTIVO
MARZO	12	14.120.938	14.826.985	9%	\$ 6.906,90	\$ 982,39	\$ 575,57	\$ 7.889,29	1.176.745	\$ 1.235.582,06	0,000489	0,000070	0,000559	39.225	41.186	\$ 32,87	\$ 29,56	\$ -3,31	IMPRODUCTIVO
ABRIL	12	12.011.466	12.612.039	8%	\$ 5.875,10	\$ 835,64	\$ 489,59	\$ 6.710,74	1.000.955	\$ 1.051.003,25	0,000489	0,000070	0,000559	33.365	35.033	\$ 27,96	\$ 29,56	\$ 1,60	PRODUCTIVO
MAYO	12	13.071.403	13.724.974	8%	\$ 6.393,55	\$ 909,38	\$ 532,80	\$ 7.302,92	1.089.284	\$ 1.143.747,80	0,000489	0,000070	0,000559	36.309	38.125	\$ 30,43	\$ 29,56	\$ -0,86	IMPRODUCTIVO
JUNIO	12	12.787.269	13.426.632	8%	\$ 6.254,57	\$ 889,61	\$ 521,21	\$ 7.144,18	1.065.606	\$ 1.118.886,01	0,000489	0,000070	0,000559	35.520	37.296	\$ 29,77	\$ 29,56	\$ -0,20	IMPRODUCTIVO
JULIO	12	11.971.883	12.570.477	8%	\$ 5.855,74	\$ 832,88	\$ 487,98	\$ 6.688,63	997.657	\$ 1.047.539,76	0,000489	0,000070	0,000559	33.255	34.918	\$ 27,87	\$ 29,56	\$ 1,70	PRODUCTIVO
AGOSTO	12	10.864.925	11.408.171	7%	\$ 5.314,30	\$ 755,87	\$ 442,86	\$ 6.070,18	905.410	\$ 950.680,90	0,000489	0,000070	0,000559	30.180	31.689	\$ 25,29	\$ 29,56	\$ 4,27	PRODUCTIVO
SEPTIEMBRE	16	10.410.234	10.930.746	7%	\$ 5.091,90	\$ 724,24	\$ 318,24	\$ 5.816,14	650.640	\$ 683.171,60	0,000489	0,000070	0,000559	28.917	30.363	\$ 24,23	\$ 29,56	\$ 5,33	PRODUCTIVO
OCTUBRE	16	17.775.013	18.663.763	11%	\$ 8.694,20	\$ 1.236,61	\$ 543,39	\$ 9.930,81	1.110.938	\$ 1.166.485,22	0,000489	0,000070	0,000559	49.375	51.844	\$ 41,38	\$ 29,56	\$ -11,81	IMPRODUCTIVO
NOVIEMBRE	16	13.451.465	14.124.038	9%	\$ 6.579,44	\$ 935,82	\$ 411,22	\$ 7.515,26	840.717	\$ 882.752,39	0,000489	0,000070	0,000559	37.365	39.233	\$ 31,31	\$ 29,56	\$ -1,75	IMPRODUCTIVO
DICIEMBRE	16	14.343.602	15.060.782	9%	\$ 7.015,81	\$ 997,89	\$ 438,49	\$ 8.013,69	896.475	\$ 941.298,88	0,000489	0,000070	0,000559	39.843	41.836	\$ 33,39	\$ 29,56	\$ -3,83	IMPRODUCTIVO
<b>TOTAL</b>		<b>157.015.194</b>	<b>164.865.954</b>		<b>\$ 76.800,00</b>	<b>\$ 10.923,56</b>			<b>11.918.343</b>	<b>12.514.260</b>				<b>436.153</b>	<b>457.961</b>				

Anexo 3. Índice de productividad. Tercera Fase de producción: Descarnado

**INDICE DE PRODUCTIVIDAD - DESCARNADO**

MES	TRABAJADORES	UNIDADES PRODUCCIONADAS	UNIDADES PRESUPUESTADAS		NOMINA MENSUAL	HORAS EXTRAS	SUELDO PROMEDIO	TOTAL NOMINA	IP REAL	IP PRESUPUESTADO	INDICE NOMINA	INDICE HE	TOTAL INDICE NOMINA	HORAS HOMBRE				AFECTACION POR DEMORAS	
														U. PROMEDIO X HORA REALES	U. PROMEDIO X HORA PRESU.	COSTO H. HOMBRE REAL	COSTO H. HOMBRE PRESUP.		
ENERO	8	14.887.988	15.632.387	9%	\$ 5.461,56	\$ 690,51	\$ 682,70	\$ 6.152,07	1.860.998	\$ 1.954.048,40	0,000367	0,000046	0,000413	62.033	65.135	\$ 25,63	\$ 22,50	\$ -3,13	IMPRODUCTIVO
FEBRERO	8	11.319.009	11.884.960	7%	\$ 4.152,30	\$ 524,98	\$ 519,04	\$ 4.677,28	1.414.876	\$ 1.485.619,98	0,000367	0,000046	0,000413	47.163	49.521	\$ 19,49	\$ 22,50	\$ 3,01	PRODUCTIVO
MARZO	8	14.120.938	14.826.985	9%	\$ 5.180,17	\$ 654,93	\$ 647,52	\$ 5.835,10	1.765.117	\$ 1.853.373,09	0,000367	0,000046	0,000413	58.837	61.779	\$ 24,31	\$ 22,50	\$ -1,81	IMPRODUCTIVO
ABRIL	8	12.011.466	12.612.039	8%	\$ 4.406,33	\$ 557,09	\$ 550,79	\$ 4.963,42	1.501.433	\$ 1.576.504,88	0,000367	0,000046	0,000413	50.048	52.550	\$ 20,68	\$ 22,50	\$ 1,82	PRODUCTIVO
MAYO	8	13.071.403	13.724.974	8%	\$ 4.795,16	\$ 606,25	\$ 599,39	\$ 5.401,41	1.633.925	\$ 1.715.621,70	0,000367	0,000046	0,000413	54.464	57.187	\$ 22,51	\$ 22,50	\$ -0,01	IMPRODUCTIVO
JUNIO	8	12.787.269	13.426.632	8%	\$ 4.690,93	\$ 593,07	\$ 586,37	\$ 5.284,00	1.598.409	\$ 1.678.329,02	0,000367	0,000046	0,000413	53.280	55.944	\$ 22,02	\$ 22,50	\$ 0,48	PRODUCTIVO
JULIO	8	11.971.883	12.570.477	8%	\$ 4.391,81	\$ 555,26	\$ 548,98	\$ 4.947,06	1.496.485	\$ 1.571.309,64	0,000367	0,000046	0,000413	49.883	52.377	\$ 20,61	\$ 22,50	\$ 1,89	PRODUCTIVO
AGOSTO	8	10.864.925	11.408.171	7%	\$ 3.985,73	\$ 503,92	\$ 498,22	\$ 4.489,64	1.358.116	\$ 1.426.021,35	0,000367	0,000046	0,000413	45.271	47.534	\$ 18,71	\$ 22,50	\$ 3,79	PRODUCTIVO
SEPTIEMBRE	12	10.410.234	10.930.746	7%	\$ 3.818,93	\$ 482,83	\$ 318,24	\$ 4.301,75	867.519	\$ 910.895,47	0,000367	0,000046	0,000413	43.376	45.545	\$ 17,92	\$ 22,50	\$ 4,58	PRODUCTIVO
OCTUBRE	12	17.775.013	18.663.763	11%	\$ 6.520,65	\$ 824,41	\$ 543,39	\$ 7.345,05	1.481.251	\$ 1.555.313,62	0,000367	0,000046	0,000413	74.063	77.766	\$ 30,60	\$ 22,50	\$ -8,10	IMPRODUCTIVO
NOVIEMBRE	12	13.451.465	14.124.038	9%	\$ 4.934,58	\$ 623,88	\$ 411,22	\$ 5.556,46	1.120.955	\$ 1.177.003,19	0,000367	0,000046	0,000413	56.048	58.850	\$ 23,16	\$ 22,50	\$ -0,66	IMPRODUCTIVO
DICIEMBRE	12	14.343.602	15.060.782	9%	\$ 5.261,86	\$ 665,26	\$ 438,49	\$ 5.927,11	1.195.300	\$ 1.255.065,18	0,000367	0,000046	0,000413	59.765	62.753	\$ 24,70	\$ 22,50	\$ -2,20	IMPRODUCTIVO
<b>TOTAL</b>		<b>157.015.194</b>	<b>164.865.954</b>		<b>\$ 57.600,00</b>	<b>\$ 7.282,37</b>			<b>17.294.386</b>	<b>18.159.106</b>				<b>654.230</b>	<b>686.941</b>				

Anexo 4. Índice de productividad. Cuarta Fase de producción: Formado

**INDICE DE PRODUCTIVIDAD - FORMADO**

MES	TRABAJADORES	UNIDADES PRODUCCIONADAS	UNIDADES PRESUPUESTADAS		NOMINA MENSUAL	HORAS EXTRAS	SUELDO PROMEDIO	TOTAL NOMINA	IP REAL	IP PRESUPUESTADO	INDICE NOMINA	INDICE HE	TOTAL INDICE NOMINA	HORAS HOMBRE				AFECTACION POR DEMORAS	
														U. PROMEDIO X HORA REALES	U. PROMEDIO X HORA PRESU.	COSTO H. HOMBRE REAL	COSTO H. HOMBRE PRESUP.		
ENERO	40	14.887.988	15.632.387	9%	\$ 21.391,11	\$ 3.452,53	\$ 534,78	\$ 24.843,64	372.200	\$ 390.809,68	0,00144	0,000232	0,00167	20.678	21.712	\$ 103,52	\$ 93,23	\$ -10,29	IMPRODUCTIVO
FEBRERO	40	11.319.009	11.884.960	7%	\$ 16.263,19	\$ 2.624,88	\$ 406,58	\$ 18.888,07	282.975	\$ 297.124,00	0,00144	0,000232	0,00167	15.721	16.507	\$ 78,70	\$ 93,23	\$ 14,53	PRODUCTIVO
MARZO	40	14.120.938	14.826.985	9%	\$ 20.289,01	\$ 3.274,65	\$ 507,23	\$ 23.563,66	353.023	\$ 370.674,62	0,00144	0,000232	0,00167	19.612	20.593	\$ 98,18	\$ 93,23	\$ -4,95	IMPRODUCTIVO
ABRIL	40	12.011.466	12.612.039	8%	\$ 17.258,12	\$ 2.785,46	\$ 431,45	\$ 20.043,58	300.287	\$ 315.300,98	0,00144	0,000232	0,00167	16.683	17.517	\$ 83,51	\$ 93,23	\$ 9,71	PRODUCTIVO
MAYO	40	13.071.403	13.724.974	8%	\$ 18.781,04	\$ 3.031,26	\$ 469,53	\$ 21.812,30	326.785	\$ 343.124,34	0,00144	0,000232	0,00167	18.155	19.062	\$ 90,88	\$ 93,23	\$ 2,34	PRODUCTIVO
JUNIO	40	12.787.269	13.426.632	8%	\$ 18.372,79	\$ 2.965,37	\$ 459,32	\$ 21.338,16	319.682	\$ 335.665,80	0,00144	0,000232	0,00167	17.760	18.648	\$ 88,91	\$ 93,23	\$ 4,32	PRODUCTIVO
JULIO	40	11.971.883	12.570.477	8%	\$ 17.201,24	\$ 2.776,28	\$ 430,03	\$ 19.977,53	299.297	\$ 314.261,93	0,00144	0,000232	0,00167	16.628	17.459	\$ 83,24	\$ 93,23	\$ 9,99	PRODUCTIVO
AGOSTO	40	10.864.925	11.408.171	7%	\$ 15.610,76	\$ 2.519,58	\$ 390,27	\$ 18.130,34	271.623	\$ 285.204,27	0,00144	0,000232	0,00167	15.090	15.845	\$ 75,54	\$ 93,23	\$ 17,68	PRODUCTIVO
SEPTIEMBRE	47	10.410.234	10.930.746	7%	\$ 14.957,46	\$ 2.414,14	\$ 318,24	\$ 17.371,60	221.494	\$ 232.569,06	0,00144	0,000232	0,00167	14.459	15.182	\$ 72,38	\$ 93,23	\$ 20,85	PRODUCTIVO
OCTUBRE	47	17.775.013	18.663.763	11%	\$ 25.539,20	\$ 4.122,03	\$ 543,39	\$ 29.661,23	378.192	\$ 397.101,35	0,00144	0,000232	0,00167	24.688	25.922	\$ 123,59	\$ 93,23	\$ -30,36	IMPRODUCTIVO
NOVIEMBRE	47	13.451.465	14.124.038	9%	\$ 19.327,11	\$ 3.119,40	\$ 411,22	\$ 22.446,51	286.201	\$ 300.511,45	0,00144	0,000232	0,00167	18.683	19.617	\$ 93,53	\$ 93,23	\$ -0,30	IMPRODUCTIVO
DICIEMBRE	47	14.343.602	15.060.782	9%	\$ 20.608,94	\$ 3.326,28	\$ 438,49	\$ 23.935,22	305.183	\$ 320.442,17	0,00144	0,000232	0,00167	19.922	20.918	\$ 99,73	\$ 93,23	\$ -6,50	IMPRODUCTIVO
<b>TOTAL</b>		<b>157.015.194</b>	<b>164.865.954</b>		<b>\$ 225.600,00</b>	<b>\$ 36.411,85</b>			<b>3.716.943</b>	<b>3.902.790</b>				<b>218.077</b>	<b>228.980</b>				

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Espinoza Estrada Laura Vanessa**, con C.C: # 0951856129 y **Romero Duarte Isamar Elizabeth** C.C: # 0922135868, autoras del trabajo de titulación: “**Los costos ocultos y su incidencia en el proceso productivo en una empresa de empaques de papel**” previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Finanzas, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

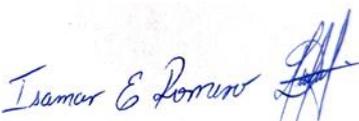
1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 13 de noviembre del 2022.

f.   
Espinoza Estrada, Laura Vanessa.

C.C: 0951856129

f.   
Romero Duarte, Isamar Elizabeth.

C.C: 0922135868

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Los costos ocultos y su incidencia en el proceso productivo en una empresa de empaques de papel.		
<b>AUTOR:</b>	Espinoza Estrada Laura Vanessa y Romero Duarte Isamar Elizabeth		
<b>REVISOR/TUTOR:</b>	Ing. Guzmán Barquet Eduardo Andrés, MAE		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Contabilidad y Finanzas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Magister en Contabilidad y Finanzas		
<b>FECHA PUBLICACIÓN:</b>	13 de noviembre del 2022.	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	30
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Costos, Administración, Contabilidad de gestión		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Costos ocultos, producción, planificación, indicadores, control, herramienta organizacional		

**RESUMEN/ABSTRACT** El presente estudio de caso hace referencia al análisis de los costos ocultos y la incidencia que genera en el proceso productivo en una empresa de empaques de papel, por lo que, se propone analizar desde una perspectiva global del proceso de producción las razones que impactan significativamente que la rentabilidad del negocio, de manera que, no logra satisfacer los intereses de la administración. Para ello, la investigación comprende la indagación de diversos contextos literarios que permiten entender los diferentes enfoques al que se somete la fabricación de los productos y que se asocian al costo de producción, entre estos, el tiempo, la comunicación y la movilidad de los materiales, así también, se define la metodología del estudio, comprendiendo la aplicación de la entrevista como una herramienta fundamental para conocer a profundidad las acciones que se realizan en el área y que podrían afectar la productividad de la empresa, dicho aquello, se reconoce ciertos eventos de ejecución que afectan directamente el volumen de la producción y el manejo de los recursos. Siendo dichos resultados los que permitieron establecer las herramientas necesarias para la gestión organizacional

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> 0997679952 0969282376	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:isamar.romero@cu.ucsg.edu.ec">isamar.romero@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:laura.espinoza@cu.ucsg.edu.ec">laura.espinoza@cu.ucsg.edu.ec</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Linda Evelyn Yong Amaya	
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600	
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:linda.yong@cu.ucsg.edu.ec">linda.yong@cu.ucsg.edu.ec</a>	

#### **SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	