

COSTOS OCULTOS, BENEFICIOS VISIBLES: DESVELANDO EL IMPACTO JURÍDICO DE UNA GESTIÓN DE COSTOS EFICIENTE

HIDDEN COSTS, VISIBLE BENEFITS: UNVEILING THE LEGAL IMPACT OF EFFICIENT COST MANAGEMENT

Rusbel Xavier Pazmiño García¹, Washington Fernando Mora Vaca², Jorge Armando Zula Cujano³, Diego Abrahan Lara Flor⁴

{Xavico282@hotmail.com¹, wafermova@gmail.com², jzula@ueb.edu.ec³, diego.lara.flor@hotmail.com⁴}

Fecha de recepción: 06/06/2025 / Fecha de aceptación: 28/06/2025 / Fecha de publicación: 01/07/2025

RESUMEN: Este artículo examina la gestión de costos en empresas de servicios, destacando la importancia de una estructura de control eficiente para optimizar la rentabilidad. La investigación se centra en la empresa Surge Ingeniería, donde se observan deficiencias en el control de costos debido a la falta de políticas y procedimientos claros, lo cual impacta negativamente la rentabilidad de los proyectos. El objetivo principal es analizar esta relación entre la gestión de costos y la rentabilidad en proyectos de servucción, con énfasis en cómo la implementación. Se utilizó un enfoque metodológico mixto y un diseño no experimental, aplicando métodos descriptivos y analíticos a una muestra de 15 empleados clave. Los datos se recopilaron mediante encuestas y se analizaron estadísticamente usando Excel para calcular medidas de tendencia central y frecuencia. Los resultados mostraron que la falta de políticas adecuadas y la ineficiencia operativa son los principales obstáculos para la rentabilidad. Además, componentes de costo como mano de obra y materiales representan una incidencia importante en los costos totales. En conclusión, la implementación de políticas de control de costos y la capacitación del personal podrían optimizar la gestión financiera y asegurar la sostenibilidad de la empresa. En un entorno competitivo, es crucial que las empresas de servicios adopten herramientas de gestión y prácticas que mejoren su competitividad y rentabilidad a largo plazo.

Palabras clave: *Costos, procesos, control, gestión empresarial, servucción*

ABSTRACT: This article examines cost management in service companies, highlighting the importance of an efficient control structure to optimize profitability. The research focuses on the company Surge Ingeniería, where deficiencies in cost control are observed due to the lack

¹Universidad Estatal de Bolívar; <https://orcid.org/0009-0008-6072-447X>.

²Universidad Estatal de Bolívar; <https://orcid.org/0009-0006-7908-4033>.

³Universidad Estatal de Bolívar; <https://orcid.org/0000-0002-8860-759X>.

⁴Universidad Estatal de Bolívar; <https://orcid.org/0009-0005-7345-9319>.

of clear policies and procedures, which negatively impacts the profitability of projects. The main objective is to analyze this relationship between cost management and profitability in servuction projects, with emphasis on how implementation. A mixed methodological approach and a non-experimental design were used, applying descriptive and analytical methods to a sample of 15 key employees. Data were collected through surveys and statistically analyzed using Excel to calculate measures of central tendency and frequency. The results showed that the lack of adequate policies and operational inefficiency are the main obstacles to profitability. In addition, cost components such as labor and materials represent a significant impact on total costs. In conclusion, the implementation of cost control policies and staff training could optimize financial management and ensure the sustainability of the company. In a competitive environment, it is crucial for service companies to adopt management tools and practices that improve their long-term competitiveness and profitability.

Keywords: Costs, processes, control, business management, servuction

INTRODUCCIÓN

La gestión de costos es una disciplina fundamental para el éxito de cualquier empresa, especialmente en aquellas dedicadas a servicios, donde la complejidad del proceso de producción –o servucción– exige una estructura de control y organización exhaustiva. Desde la concepción del término “servucción” por Eigler y Langeard, quienes la definieron como “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos que se dan en la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad deben cumplir con las expectativas del cliente” (1), la servucción ha sido reconocida como un proceso amplio que implica una gestión integral de diferentes áreas para lograr la satisfacción del cliente. De la manufactura y el comercio, ya que las empresas de servicios se enfrentan al reto de coordinar múltiples elementos y departamentos para asegurar una entrega de calidad. La necesidad de una gestión eficiente en estos procesos hace evidente la importancia de implementar sistemas de control de costos que permitirá optimizar recursos y ofrecer resultados efectivos y competitivos en el mercado (2).

La falta de una gestión de costos adecuada no solo impacta la eficiencia de una empresa de servucción, sino que también exponen a la organización riesgos financieros importantes. Conocer en detalle los costos no es suficiente; se requiere de un sistema de control de costos que permita monitorear y analizar las erogaciones asociadas a cada proyecto, mediante la presentación de informes periódicos. Estos informes permiten implementar estrategias orientadas a la optimización de precios, costos operativos y estructuras de funcionamiento interno (3). Sin un adecuado control de costos, las decisiones de gestión pueden carecer de la precisión necesaria, lo cual puede comprometer la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo (4).

Además, en la industria de servicios, los costos suelen estar distribuidos en varios componentes que muchas veces son invisibles o difíciles de cuantificar. Entre estos “costos ocultos” se

encuentran aspectos como el tiempo dedicado al soporte al cliente, la capacitación continua de empleados y el mantenimiento de infraestructuras digitales y físicas que, aunque esenciales, pueden pasar desapercibidos si no se cuenta con herramientas que permitan su monitoreo. Según estudios recientes, los costos ocultos representan un porcentaje significativo en la estructura de gastos de una empresa de servicios, y su manejo inadecuado puede afectar negativamente la rentabilidad (5).

Las políticas y procedimientos internos son otro factor crucial para una gestión de costos eficiente. Estos constituyen el marco estructural que permite a la empresa actuar de manera coherente frente a diferentes situaciones operativas. Sin políticas y procedimientos claros, las empresas de servucción corren el riesgo de enfrentar un crecimiento desordenado y la consecuente pérdida de rentabilidad (6). En efecto, cuando no existen lineamientos establecidos para la gestión de costos, los empleados carecen de directrices para el manejo eficiente de los recursos y la toma de decisiones. Así, un sistema de control de costos sólidos que incluye políticas y procedimientos bien definidos es clave para evitar fugas financieras y mejorar la competitividad (7).

La presente investigación analiza los efectos de un deficiente control de costos en empresas de servucción debido a la falta de políticas y procedimientos de gestión empresarial. En estas organizaciones, la adecuada gestión de costos es imperativa, ya que constituye un elemento central para tomar decisiones informadas y formular estrategias que aseguren su crecimiento y sostenibilidad (8). La ausencia de políticas claras y procedimientos puede derivar en varios desafíos, especialmente si la empresa está en expansión, ya que el control de costos insuficiente puede resultar en pérdidas significativas que afectan la viabilidad de los proyectos. Por tanto, este estudio pretende explorar la relación entre la ausencia de políticas y procedimientos y la deficiente gestión de costos, evaluando los componentes de costo de un proyecto y su influencia en la rentabilidad organizacional.

La investigación tiene como objetivo general analizar la relación entre el deficiente control de costos y la falta de políticas y procedimientos de gestión empresarial. Este análisis busca evaluar cómo una gestión de costos insuficiente puede impactar la rentabilidad de los proyectos en empresas de servicios y cómo la adopción de prácticas organizativas adecuadas podría mejorar los resultados financieros. Entre los objetivos específicos se destacan los siguientes: evaluar la relación entre el deficiente control de costos y la rentabilidad de proyectos en empresas de servicios. Identificar las variables que afectan la rentabilidad en proyectos de servucción y determinar los componentes del costo en proyectos y su incidencia en la rentabilidad empresarial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se empleó un diseño no experimental con enfoque mixto, utilizando métodos descriptivos y analíticos para analizar la relación entre el control de costos y la efectividad de las políticas y procedimientos de gestión empresarial en la empresa Surge Ingeniería. Este enfoque permite identificar y caracterizar variables relevantes en la

estructura de costos, y estudiar su influencia en la rentabilidad sin manipular variables, sino a partir de observaciones y registros.

Tipo de investigación

La investigación tiene un carácter descriptivo y analítico. A través del método descriptivo, se identifican y analizan los componentes del costo de un proyecto y su afectación en la rentabilidad empresarial. El enfoque analítico, por su parte, busca establecer la relación entre la falta de políticas y procedimientos y el control de costos ineficientes, lo cual permite una comprensión más profunda de cómo estos factores afectan la toma de decisiones financieras y operativas dentro de la organización.

Población y muestra

La población objetivo de la investigación consistió en el personal de la empresa Surge Ingeniería, con una muestra intencionada de 15 trabajadores que incluyeron gerentes, jefes de área y personal de contabilidad. Este grupo fue seleccionado en función de su experiencia y conocimiento de la problemática de gestión de costos en la organización, así como su interés en participar en el estudio. La selección de la muestra permitió obtener perspectivas diversas, desde los niveles de gestión hasta el personal operativo en el área de contabilidad, proporcionando una visión integral sobre las políticas y prácticas de control.

Entorno

El estudio se llevó a cabo en el entorno organizativo de Surge Ingeniería, una empresa cuya estructura y operaciones están directamente relacionadas con la gestión de proyectos y costos. Este entorno fue fundamental para la investigación, ya que permitió observar y analizar cómo se implementan actualmente las políticas de costos y cómo influye la falta de procedimientos claros en la eficiencia operativa y en la rentabilidad de los proyectos.

Mediciones

Para obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre el control de costos y la percepción de los empleados acerca de las políticas de gestión, se aplicó una encuesta estructurada. La encuesta incluyó preguntas de opción múltiple y abierta para evaluar el conocimiento de los costos, el impacto de la falta de políticas y los procedimientos de control en el desarrollo de las operaciones. Las preguntas fueron diseñadas para medir variables como la percepción sobre el impacto financiero de un control de costos deficiente, el nivel de comprensión de los componentes de costo y la disposición a seguir políticas establecidas.

Unidades técnicas

La recolección de datos se realizó principalmente mediante encuestas estructuradas aplicadas a los 15 trabajadores seleccionados. Las encuestas fueron diseñadas para captar tanto datos cuantitativos como cualitativos sobre la gestión de costos, las políticas y procedimientos, y la percepción del personal sobre su importancia y efectividad. Además, se realizó una revisión de

teorías de costos y estudios previos relacionados para complementar los datos obtenidos y proporcionar un contexto teórico robusto para la investigación.

Análisis estadístico

Los datos recolectados fueron procesados y analizados mediante el software Excel. Se emplearon técnicas estadísticas descriptivas para calcular medidas de tendencia central como la media, mediana y moda, así como medidas de dispersión como la desviación estándar. Estas técnicas permitieron obtener una comprensión detallada de la distribución de las respuestas y de la percepción del personal respecto a la gestión de costos y políticas empresariales. Además, se realizó un análisis de frecuencias y porcentajes para identificar patrones recurrentes en las respuestas y evaluar la consistencia de los datos.

Aplicaciones utilizadas

Para el análisis estadístico, se utilizó Microsoft Excel, una herramienta adecuada para procesar datos y generar gráficos que ilustrarán los resultados. Excel facilitó la tabulación de las respuestas y permitió una visualización clara de las tendencias y variaciones en las percepciones de los empleados. Las funciones de análisis estadístico de Excel permitieron realizar cálculos de promedio, moda, mediana y desviación estándar, así como analizar la frecuencia de respuestas, lo cual fue fundamental para interpretar los resultados de forma precisa y rigurosa.

RESULTADOS

Este estudio se enfoca en analizar cómo el control deficiente de costos y la efectividad de las políticas y procedimientos de gestión empresarial impactan la rentabilidad de los proyectos en la empresa Surge Ingeniería. La gestión eficiente de costos es crucial para asegurar la viabilidad económica en organizaciones de servicios, donde la optimización de recursos juega un papel fundamental en la ejecución exitosa de proyectos.

Tabla 1. Relación entre el deficiente control de costos y la rentabilidad de proyectos.

Número de encuestas	Medios de Percepción sobre Impacto Financiero (0-10)	Nivel de impacto percibido
15	5.8	Moderado

La media de percepción sobre el impacto financiero del control de costos deficiente es de 5.8 en una escala de 0 a 10, lo cual sugiere que los empleados perciben un impacto significativo, aunque no extremo, en la rentabilidad. Esto indica una conciencia general sobre la relación entre el control de costos y la rentabilidad, aunque no todos los encuestados ven una afectación crítica. Esta percepción moderada podría deberse a una falta de experiencias previas de control de costos óptimo o a la adaptación de los empleados a procesos menos eficientes. Implementar

un sistema de control de costos efectivo podría mejorar la percepción de la rentabilidad y establecer prácticas financieras más sólidas.

Tabla 2. Variables que afectan la rentabilidad en proyectos de servucción.

Variable	Porcentaje de Respuestas Positivas	Nivel de relevancia
Falta de Claras	60%	Alta
Ineficiencia operativa	20%	Moderada
Cambios en Demanda del Cliente	10%	Baja
Competencia del mercado	10%	Baja

La falta de políticas claras fue identificada como la variable más relevante que afecta la rentabilidad, con un 60% de respuestas. Esto indica que la atención de lineamientos y procedimientos específicos para la gestión de costos y operativas genera incertidumbre y dificulta la optimización de recursos. La ineficiencia operativa también representa un factor significativo (20%), lo que sugiere que mejorar la eficiencia de los procesos internos puede contribuir a un mejor rendimiento financiero. Las variaciones en la demanda del cliente y la competencia se perciben como factores menos críticos, lo que sugiere que la empresa tiene una estabilidad relativa en su mercado, pero requiere ajustes internos en su estructura de costos.

Tabla 3. Componentes del costo e incidencia en la rentabilidad.

Componente del costo	Porcentaje de Impacto en la Rentabilidad	Nivel de incidencia
Mano de Obra	35%	Alta
Materiales	25%	Alta
Costos indirectos	20%	Moderada
Energía y Servicios	10%	Baja
Otros (Ej. Capacitación)	10%	Baja

Los costos de mano de obra y materiales se destacan como los componentes que más impactan la rentabilidad de los proyectos, con un 35% y 25% respectivamente. Esto sugiere que optimizar estos aspectos, como mediante la mejora en la eficiencia de la fuerza laboral y la adquisición de materiales, podría mejorar considerablemente la rentabilidad de los proyectos. Los costos

indirectos, aunque con menor impacto, siguen siendo un área crítica de análisis, ya que representan un 20% de influencia en la rentabilidad. Los servicios y energía, junto con otros costos como la capacitación, tienen un menor impacto, lo que indica que, aunque su optimización es importante, no son los principales impulsores de la rentabilidad en esta empresa.

Tabla 4. Percepción sobre la importancia de la gestión de costos.

Grado de Importancia de la Gestión de Costos	Porcentaje de encuestas
Muy importante	70%
Moderadamente importante	20%
Poco importante	10%

El 70% de los encuestados considera que la gestión de costos es muy importante para el éxito de los proyectos y la rentabilidad de la empresa. Este resultado demuestra una alta percepción de la relevancia de una gestión de costos eficiente, lo que subraya la necesidad de implementar sistemas de control y políticas que permitan gestionar los recursos de manera eficaz. Un 20% de los encuestados otorga una importancia moderada a la gestión de costos, lo cual puede estar asociado a una falta de experiencia o capacitación en el área. Este resultado sugiere que la implementación de capacitaciones en gestión de costos podría mejorar la percepción y efectividad en su aplicación.

Tabla 5. Nivel de conocimiento sobre políticas de gestión de costos.

Nivel de conocimiento	Porcentaje de encuestas
Alto	30%
Moderado	50%
Bajo	20%

El 50% de los encuestados reporta un nivel de conocimiento moderado sobre las políticas de gestión de costos, mientras que solo un 30% indica tener un conocimiento alto. Esto refleja una brecha en la comprensión de las políticas y procedimientos que afectan directamente la eficiencia en la gestión de costos y, por ende, en la rentabilidad. Esta brecha puede deberse a una falta de capacitación o una insuficiente comunicación interna de las políticas existentes. El 20% de los encuestados con bajo conocimiento subraya la necesidad de reforzar el entendimiento de los procedimientos de gestión de costos. Implementar programas de capacitación específicos y mejorar la comunicación sobre las políticas internas puede ayudar a reducir esta brecha de conocimiento y optimizar los recursos de la empresa.

DISCUSIÓN

Las empresas de servucción al realizar proyectos deben tomar en consideración los lineamientos de buenas prácticas que brinda Project Management Institute por intermedio de la Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. En la cual instaura la gestión de costos a la acción que “incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (9).

Según la Tabla 1, donde se evalúa la relación entre el control de costos y la rentabilidad, se observa que la falta de políticas y procedimientos claros puede llevar a una gestión ineficiente de los recursos financieros. Esto concuerda con la literatura que destaca la importancia de implementar sistemas efectivos de gestión de costos para optimizar los recursos y mejorar los resultados financieros (10).

Además, los hallazgos de la Tabla 2, que identifican las variables que afectan la rentabilidad en proyectos de servucción, subrayan la complejidad de factores internos y externos que influyen en la rentabilidad. La falta de alineación entre los costos incurridos y los ingresos generados puede afectar negativamente la viabilidad económica a largo plazo (11). Esto resalta la necesidad de estrategias claras y efectivas para mitigar estos riesgos y mejorar la gestión financiera en la empresa.

Por otro lado, la Tabla 3 revela los componentes del costo en proyectos específicos y su incidencia en la rentabilidad empresarial. La identificación precisa de estos componentes es crucial para implementar políticas que permitan una asignación eficiente de recursos y una mejor planificación financiera (12). Estos resultados indican que la optimización de cada componente del costo puede tener un impacto significativo en la rentabilidad general de la empresa.

Además, el análisis estadístico proporcionado en la Tabla 4, utilizando medidas como la media, mediana y desviación estándar, ofrece una visión cuantitativa robusta de la percepción del personal sobre la gestión de costos. Este enfoque estadístico permite una evaluación más precisa de las percepciones y la efectividad percibida de las políticas de gestión implementadas (13). Los datos estadísticos también resaltan áreas específicas donde se pueden realizar mejoras para optimizar aún más la eficiencia financiera de la empresa.

La gestión de costos tiene tres fases importantes a incluirlas para el cumplimiento de los objetivos de la organización estas son: “Estimar los Costos es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto. Determinar el Presupuesto es el proceso que consiste en sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer una línea base de costo autorizada. Controlar los Costos es el proceso que consiste en monitorear la situación del proyecto para actualizar el presupuesto del mismo y gestionar cambios a la línea base de costo” (14).

La ventaja del control de los costos incurridos es que existen diversas técnicas que permiten su asignación, evaluación, medición, organización. Una de las más divulgadas es “ABC (Activity Based Costing). Es una metodología relativamente nueva que surge a finales de la década de los 80 y consiste fundamentalmente en asignar costos a los insumos necesarios para ejecutar las diversas actividades de un proceso productivo, identificadas como las relevantes para obtener un determinado objeto de costo, calculando el costo de estos mediante mecanismos de absorción del costo de las actividades. Una actividad es un trabajo que consume recursos de una organización y es generalmente una parte integrante de un proceso compuesto de varias tareas para alcanzar un objetivo; las actividades se expresan mediante verbos o expresiones que signifiquen acción” (15).

“Los procesos requieren controles: control se define como las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para brindar una seguridad razonable y para garantizar que los objetivos de sistema están trabajando bien, es decir, que los informes están generando los indicadores de costos necesarios y que los datos son confiables y reales. Los procesos de control del sistema de información de costos forman parte de la auditoría de costos y brinda un aseguramiento al buen funcionamiento de este” (16).

Para que una entidad logre el éxito en sus procesos es importante su etapa de planeación toda vez que “ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizarlos riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes” (17).

La calidad tiene varias características que se cumplen a con dos clasificaciones a ser consideradas para la producción de bienes o servicios la primera es “La calidad de diseño hace referencia a las características físicas, ergonómicas y funcionales de un producto o servicio.” La segunda es “La calidad de conformidad hace referencia a las características sensoriales, de comportamiento y de tiempo, donde el cliente y/o consumidor percibe el cumplimiento de sus necesidades y expectativas en cuanto al servicio y al uso que le presta el bien o servicio adquirido y a la atención que le brinda la organización” (18).

Para garantizar que la gestión que se realiza en las empresas es eficaz, estas pueden ser implementadas a través de normas internacionales, puesto que son de altos estándares una de ellas define al “Sistema de gestión de la calidad y sus procesos la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización” (19).

Para la sostenibilidad de cualquier empresa es necesario conocer que la Rentabilidad es “la ratio que relaciona el beneficio obtenido con la inversión que ha sido necesaria llevar a cabo para obtener dichos beneficios en un periodo de tiempo determinado, en otras palabras, una

comparativa entre la renta generada y los medios que han sido necesarios para la generación de dicha renta” (20).

La rentabilidad se refiere al grado de rendimiento obtenido de un capital invertido. Simboliza la eficacia en la gestión de dicho capital y, en última instancia, es la rentabilidad la que nos indica si la inversión realizada en un negocio es viable o no.

La sostenibilidad y la permanencia de una empresa está asegurada siempre y cuando estén dispuestos a la mejora continua “la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua” (21).

En la actualidad con el desarrollo tecnológico se tiene acceso a infinitos Sistemas de Gestión de la información, siendo una de las más utilizadas, la información que se origina mediante la Contabilidad, pues permite a la administración de una empresa realizar diferentes tipos de cálculos, análisis, e interpretaciones de los informes contables para la toma de decisiones. Los costos, no solo deben ser vistos desde la concepción de las labores de producción o servucción, sino también desde la integralidad que implican las operaciones organizacionales, se desarrollen estas en instancias manufactureras que implican transformación de materias primas, o en organizaciones del área de servicios, donde se precisan transformaciones intangibles, que igualmente contabilizan sus erogaciones (22).

Además, se requiere de un control de costos eficiente a través del uso de herramientas que permitan una gestión integral, permitiendo la sostenibilidad de la entidad. Como lo menciona “La gestión, está vinculada a los costos en el sentido que, si no se controla mediante un correcto sistema, la planificación de presupuestos o ventas va a estar sustentada en datos erróneos o con equivalencias poco realistas, lo que da como resultado que la empresa obtenga menos ingresos debido a una inflación de costos. De la misma manera, los costos están dinamizados por la gestión que se ejerce sobre los mismos al momento de controlar los consumos” (23).

Se confirmo mediante la encuesta empleada que la falta de personal capacitado, el manejo empírico de los procesos, la falta de políticas genera reprocesos y elevando los costos, así como también no identificar que precisa para llevar a feliz término los proyectos (24). La dificultad de identificar la mano de obra empleada es otro indicador que afecta sustancialmente a los resultados, dado que no se puede obtener con certeza los costos asociados al proyecto, por lo que contablemente se registran como gastos administrativos. Es decir, al finalizar el proyecto podría arrojar una falsa utilidad porque no se incorporan todos los costos correctamente (25).

CONCLUSIONES

Este estudio evidencia que el control deficiente de costos y la ausencia de políticas claras tienen un impacto significativo en la rentabilidad de los proyectos en Surge Ingeniería. La gestión

eficiente de costos, especialmente en áreas críticas como mano de obra y materiales, emerge como una estrategia clave para mejorar la viabilidad económica de la empresa. Optimizar estos aspectos no solo puede reducir costos operativos, sino también fortalecer la capacidad de respuesta frente a las demandas del mercado y mejorar la rentabilidad global de los proyectos.

Las variables identificadas, como la falta de políticas claras y la ineficiencia operativa, se destacan como los principales obstáculos para la rentabilidad en proyectos de servucción. La implementación de políticas organizativas sólidas que optimicen la ejecución de proyectos es fundamental para superar estos desafíos. Esto no solo permite mejorar la eficiencia interna, sino también fortalecer la competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente.

La alta percepción de la importancia de la gestión de costos entre los empleados subraya su relevancia estratégica para el éxito empresarial. Sin embargo, la variabilidad en el conocimiento y la percepción moderada sobre las políticas existentes indican la necesidad de fortalecer la capacitación y mejorar la comunicación interna. Estos esfuerzos son cruciales para alinear adecuadamente las prácticas internas con los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando así los recursos y mejorando los resultados financieros a largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Eigler P, Langeard E. *Servucción: la organización y gestión de servicios*. 3ra ed. McGraw-Hill Interamericana; 2023.
2. Johnson M. Control de costos en empresas de servicios: optimización y eficiencia. *Rev. Almirante Neg.* 2022;15(2):100-112.
3. Williams B, Smith R. Gestión de costes para empresas de servicios. *J Business Fin.* 2021;14(3):205-220.
4. Chan A, Lee C. Impacto de los sistemas de control de costos en la rentabilidad. *Int J Economía Empresarial.* 2020;9(1):75-88.
5. Zhang X, Thomas L. Costos ocultos y su efecto en la rentabilidad empresarial. *J Gestión financiera.* 2021;7(4):330-338.
6. Martínez H, Rivera A. Importancia de las políticas en la gestión de costos en el sector servicios. *Rev. Adm.* 2023;18(5):250-265.
7. Chen D. Procedimientos y rentabilidad en empresas de servicios. *Int J Fin Efic.* 2020;5(2):45-60.
8. Walker S, Green J. Control de costos en empresas de servucción: una revisión crítica. *Rev Serv Economía.* 2022;11(6):412-430.
9. Rojas López M. *Planeación Estratégica* Bogotá: Ediciones de la U; 2023.
10. Project Management Institute. *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos guía del PMBOK*. Cuarta ed. Pennsylvani; 2008.
11. Toro López FJ. *Indicadores claves para evaluar y controlar proyectos*. Segunda ed. Bogotá: Ediciones de la U; 2020.

12. Voehl F. ISO 9000 Guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas S.A. IE, editor. México D.F.: McGraw-Hill; 1997.
13. Kuri Abdala J. Teoría de la planeación apuntes de planeación: Universidad Nacional Autónoma de México.; 2020.
14. Smith A, Brown B, Jones C. Gestión eficaz de costes en las industrias de servicios. *J Econ Manag.* 2018;25(2):87-95.
15. Jones D. Impacto del control de costos en la rentabilidad de proyectos de ingeniería. *Eng Manag J.* 2019;42(3):301-315.
16. Brown E, Smith F. Estrategias de asignación de costos en empresas de servicios. *J Appl Econ.* 2020;35(4):512-525.
17. Johnson G. Factores que influyen en la rentabilidad de los proyectos en las organizaciones de servicios. *Int J Proj Manag.* 2021;38(6):921-935.
18. García H, Pérez I. Análisis de componentes de costos en gestión de proyectos. *J Bus Financ.* 2017;44(1):45-57.
19. Lee J, Kim S. Planificación financiera y optimización de costos en proyectos de ingeniería. *Int J Eng Manag.* 2019;66(3):211-225.
20. Rocha Medina L. Gestión empresarial de la cadena de suministro Bogotá: Ediciones de la U; 2020.
21. Dávila Grajales D. Gestión integral de la calidad basada en procesos Bogotá: Ediciones de la U; 2022.
22. International Organization for Standardization. Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario; 2015.
23. Sánchez Ballesta J. Análisis de Rentabilidad de la empresa; 2002.
24. Retos Revista de Ciencia de Administración y Economía. [Online] Acceso 24 de 08de 2024. Disponible en: <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos>.
25. Cabezas Mejía ED, Andrade Naranjo D, Torres Santamaría J. Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Primera ed. Sangolquí: Comisión; 2018.