


# **COSTOS OCULTOS Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LAS MYPES DEL SECTOR GASTRONÓMICO:**

## **EL CASO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, NO PRODUCTIVIDAD Y NO CALIDAD**

 **Álvaro De la Cruz Hinostroza**  
20171278 | delacruz.alvaro@pucp.edu.pe

 **Alexandra Mirella Puquio Barturen**  
20213163 | a20213163@pucp.edu.pe

### **1. INTRODUCCIÓN**

A lo largo de los años, las mypes han demostrado tener un papel importante dentro de la economía global. Según el informe de CIEN (2019) sobre países seleccionados alrededor del mundo, las mypes representaron el 92.1% del total de las empresas y emplearon al 47.9% de la PEA. Esto confirma su gran participación en el empleo y crecimiento económico del país, al ser la fuente principal de ingresos de gran parte de las familias. En cuanto al crecimiento de las mypes, esta ha tenido un incremento todos los años. No obstante, gran parte de ellas no logran sobrevivir a largo plazo y no logran salir de la etapa de operaciones. Por ejemplo, según un estudio de Global Entrepreneurship Monitor (2005) realizado en el Perú, el 75% de todas las mypes creadas tiene un periodo de operaciones máximo de 42 meses, mientras que solo el 25% restante se convierten en empresas consolidadas.

Porello, es necesario identificar las razones de este fenómeno que limitan el crecimiento y desarrollo, pero no solo a nivel nacional porque es un problema que las mypes en general enfrentan. En parte, esta mortalidad

es mayor en las mypes porque, al principio, cuando entran al mercado, se encuentran en la etapa de sobrevivencia y buscan recuperar su inversión inicial. Todo ello sucede mientras luchan con limitaciones de financiamiento, mala infraestructura, una inadecuada gestión, entre otros, en comparación con aquellas empresas que ya se encuentran estables en el mercado y conocen por experiencia cómo actuar ante estas limitaciones.

Alva (2017) explica la relación entre la mortalidad y los ingresos generados por las mypes: a menores ingresos, mayor mortalidad. Es decir, son las mypes de subsistencia las que tienen mayor riesgo de no permanecer en el mercado. Miles de familias toman la iniciativa de formar una mype con el objetivo de generar ingresos para subsistir ante el desempleo y la falta de oportunidades que existe. Sin embargo, este objetivo hace que no solo creen un negocio sin informarse antes, sino que no realicen una planificación previamente y que entren al mercado sin un conocimiento básico sobre el crecimiento y las variables que existen de manera interna y externa en cada negocio.

Sobre las características de las mypes en el Perú, el informe mostró que el 75.6%

no llevaba un registro de cuentas ni un control óptimo sobre sus ingresos y gastos. Este mismo patrón de no llevar algún registro de ello se repite sobre todo en Latinoamérica. Para Goñaz y Zevallos: “llevar un control de costos (...) no es exclusivo de las grandes empresas, es aplicable también a los negocios de poca o mediana amplitud” (2018, p. 3). Esto también incluye a las empresas de servicios como los restaurantes, a pesar de que puede resultar más complejo, debido a que depende del tipo de actividad.

Según Lozada, Valarezo y Salcedo (2020), el fracaso empresarial puede ser financiero, por mala administración, por recursos humanos y por factores externos. Dentro de la mala administración, se encuentra la gestión de costos. En el caso de los restaurantes que brindan servicios y que, por lo tanto, no pueden ser inventariados ni separarse del cliente, el seguimiento de los costos debe ser aún más preciso. Como Soto (2021) señala, determinar los costos es necesario para la toma de decisiones y, especialmente, para establecer los precios que, en este caso, serían los platos de comida porque de ahí provendrán los ingresos y utilidades futuras. No obstante, existen costos que pasan desapercibidos muchas veces, ya que son más difíciles de identificar y no son utilizados para los registros contables, a pesar de que sí tienen un impacto sobre el desarrollo y la rentabilidad de las empresas.

La finalidad de esta investigación es poder brindar a las mypes un conocimiento mayor de aquellos costos ocultos que fácilmente no han tomado en cuenta antes de abrir su emprendimiento o, incluso, durante sus operaciones. Por lo tanto, en este documento, se desarrollará cómo algunos costos ocultos que enfrentan las mypes en el sector gastronómico afectan su rentabilidad, espe-

cíficamente, los costos ocultos relacionados con la rotación de personal, la no calidad y falta de productividad, ya que son los más recurrentes en este sector y su impacto es significativo.

El presente trabajo de investigación contribuye a la literatura ya existente al identificar y analizar los costos ocultos más prevalentes en el sector gastronómico, como la rotación de personal, la falta de productividad y la no calidad. Además, se proporciona un enfoque práctico para que las mypes reconozcan y gestionen estos costos, lo que podría aumentar significativamente su rentabilidad y supervivencia en un entorno altamente competitivo.

## **2. ANÁLISIS DE LOS COSTOS OCULTOS EN LAS MYPES DEL SECTOR GASTRONÓMICO**

### **2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS COSTOS OCULTOS**

Los costos en pequeñas, medianas y grandes empresas conforman parte importante de su estructura para poder fabricar sus productos o proveer los servicios de acuerdo a su giro de negocio. Como el fin de toda empresa es ser eficiente, y, al mismo tiempo, ser eficaz, es decir, maximizar sus rendimientos usando la menor cantidad de recursos disponibles, entonces, contar con una buena gestión de los costos es necesario para analizar la rentabilidad de la empresa. Además de la clasificación tradicional de costos fijos y variables, existen aquellos que no están registrados y que son difíciles de mapearlos.

Autores como Savall, Zardet y Bonnet (1991) definen a los costos ocultos como el resultado de interacciones continuas entre diversas estructuras de la empresa que provienen del buen funcionamiento y las dis-

funciones que acontecen dentro de ellas (Da Costa, Filho y Da Costa, 2020, p. 59). Identificar los costos ocultos relacionados con el disfuncionamiento en una organización representa un reto, puesto que, según Parra y Peña (2014), no es fácil determinar la existencia de estos, ya que se generan por la interacción entre dos estructuras: la estructura empresarial y el comportamiento humano.

La disfunción en la organización se hace evidente cuando se genera una diferencia entre el funcionamiento esperado (ideal) con el funcionamiento real y, como consecuencia, provoca que se destinen recursos económicos y pongan a prueba mecanismos para abordar el problema.

En un informe del Instituto de Socio-Economía de Empresas y Organizaciones, se identificaron ciertas condiciones para que los costos se definan como costos visibles: tener un nombre, una medida y un sistema de control continuo (Zardet & Krief, 2006). De esta forma, aquellos que no cumplan con estas condiciones serán considerados como costos ocultos. Para Corso (2009), estos son como una “fábrica oculta” dentro de la cultura organizacional de la empresa; es decir, son transacciones que se realizan, pero para la contabilidad no es relevante. Sin embargo, a pesar de ello, sí impactan en su desempeño económico y generan costos a las empresas. Existen varias razones por las que los costos ocultos no se toman en cuenta muchas veces: en primer lugar, se necesita tiempo para rastrear uno por uno, ya que no tienen una ubicación precisa; en segundo lugar, están desglosados, y, por último, son generalizados (Da Costa, Filho y Da Costa, 2020).

A pesar de ello, Lima (1991) considera que vale la pena investigarlos al hacer refe-

rencia una investigación en Estados Unidos donde se demostró que los costos ocultos anuales en las intervenciones socioeconómicas aproximadamente eran de US\$ 12,000 por persona y que se podría reducir hasta un 50% de estos costos. Por lo tanto, muestra la utilidad de rastrear este tipo de costos para las empresas.

Sobre el método de costos ocultos del ISEOR, desarrollado desde 1973, Parra y Peña (2014) mencionan que existen seis campos de acción del método de los costos ocultos que buscan mejorar el rendimiento económico de las empresas: condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, comunicación-coordinación-concertación, formación integrada e implementación estratégica. Todos estos campos son actividades que pasan inadvertidas a primera vista, ya que se encuentran camuflados en otras partidas que no evidencian plenamente la realidad de las actividades empresariales. Es aquí donde Henry Savall, pionero del método de los costos ocultos, introduce la palabra *disfuncionamiento*, la cual ya fue definida líneas atrás.

Con este método, se busca reducir estos impactos que pasan inadvertidos en los estados financieros para mejorar los resultados de las organizaciones. Asimismo, Parra y Peña (2014) señalan que este método considera las ineficiencias que impactan en el desempeño social al estar vinculadas, como las condiciones laborales y la falta de calidad en los bienes y servicios que afectan a los consumidores. Por ello, el método propone mejoras en el desempeño social en busca de una reconciliación entre el área social y económica de la empresa. De acuerdo al método, se agrupa a los costos ocultos en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad

y falta de productividad. Este trabajo aborda los tres últimos.

### **3. IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA RENTABILIDAD**

En primer lugar, la rotación de personas se vincula con la comodidad y satisfacción que los empleados tienen en sus puestos de trabajo. Esto genera disfunciones en la productividad de las empresas al tener conceptos que no son anticipados ni identificados como un costo visible, a diferencia de aquellos que sí lo son, como las liquidaciones o los gastos por capacitación. Sobre ello, Parra y Peña (2014) mencionan que aquellos gastos relacionados con el proceso de selección, la persona que aplica y califica las pruebas a los candidatos, los diferentes funcionarios que lo entrevistan o realizan labores relacionadas con el retiro (cálculos de liquidaciones, entrevistas de retiro, etc.) dedican parte de sus tiempos diarios destinados inicialmente a otras actividades; por lo tanto, todo ello implica costos para las organizaciones. Asimismo, se menciona un factor importante: el aprendizaje que se pierde cuando se cambia al personal. En el caso del sector gastronómico, esto es aún más relevante, debido a que cada cocinero tiene su propio estilo y modo de cocinar. Por ello, cambiar a un cocinero afectará toda la cadena de servicios. Por ejemplo, los clientes de un restaurante están familiarizados con el sabor de un plato y por eso vuelven a ir al lugar; no obstante, si cambian al cocinero, el sabor cambiará, y, por ende, el cliente ya no tendrá la misma motivación para ir al restaurante. Es decir, el consumidor está acostumbrado a las funciones del restaurante, así que el cambio de personal impactará tanto al consumidor

como a la empresa por las pérdidas que se generarían. Sin embargo, estos costos no se pueden observar en los registros contables, pero entender que genera un impacto sobre el desempeño económico del restaurante es necesario para la toma de decisiones. Asimismo, Park y Shaw (2013) definen a la rotación de personal como los movimientos de ingresos y despidos de los empleados en una organización. Por lo tanto, incluye a todo el personal que se encuentra trabajando en un restaurante. Específicamente, al ser mypes de este sector, se encuentran más afectados ante este costo porque no cuentan con varios empleados, así que ante el cambio de una persona son más propensos a ser más afectados por el costo que equivale ese cambio.

De acuerdo con Park y Shaw (2013), la rotación de personal puede ser originada por varias razones internas y externas. Entre ellas, se encuentran los salarios, las oportunidades de crecimiento, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la desmotivación, la política de contratación y selección, los criterios de formación y el grado de flexibilidad de la organización. Al ser un país gastronómico, existe mucha competencia en ese sector, por lo cual, si no se atienden a estas tendencias, habrá mayor rotación de personal en las mypes que las cadenas de restaurantes, las cuales ofrecen mayores oportunidades y beneficios. Por ello, las mypes deben tener en cuenta la rotación de personal porque se encuentran más expuestos y les generaría más pérdidas.

### **4. LA NO PRODUCTIVIDAD Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO ECONÓMICO**

En segundo lugar, con respecto a la no productividad, una variable importante para

comprender una deficiente productividad del personal es la del compromiso organizacional que estos posean. Respecto a esto, Meyer y Allen (1991) definen tres tipos de componentes: compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales de los empleados hacia la organización. En otras palabras, los empleados se sienten valorados en la empresa; por ende, estos se sienten identificados con los valores de la organización, se preocupan por su funcionamiento y disfrutan su participación en la empresa. Por otro lado, el compromiso de continuidad (necesidad), aluden a la valoración del empleado de los costos asociados con abandonar la organización en contraparte con los de permanecer en la empresa. El tercero, compromiso normativo (deber), alude al fuerte compromiso de permanecer en la organización, ya sea porque consideran que quedarse es un deber moral que ellos tienen que cumplir o de repente tiene un sentimiento de agradecimiento con la empresa, compañeros o proveedores.

En ese sentido, Seppala (2016) menciona que, un estudio de la universidad de Queen's, los trabajadores no comprometidos en una organización tenían un 37% más de absentismo laboral, 49% más de accidentes y el 60% más de errores y defectos. En organizaciones con un compromiso bajo, de los empleados, se detectó una productividad un 18% más baja, 16% menos de rentabilidad y un 37% menos de crecimiento del empleo.

En adición, con relación a los restaurantes, según Lopez (2006), lo que hace la buena calidad y lleva al éxito es tener un programa de menús acorde con las necesidades y gustos de los usuarios y un ser-

vicio eficiente y amable, un buen proceso de producción, una fuerza de trabajo dedicada, una relación cooperadora administración sindicato y un compromiso total de los empleados. También, De Fariñas (2018) menciona que los colaboradores, como elemento fundamental en las empresas prestadoras de servicios de restaurantes, deben estar comprometidos con los objetivos y metas organizacionales; de lo contrario, se convierten en generadores de costos ocultos redundando de forma negativa en la rentabilidad de la misma.

Entonces, según lo antes mencionado, el factor de desempeño en un restaurante está estrechamente relacionado con el compromiso de los trabajadores, principalmente, chefs y meseros hacia la empresa; como esta puede generar una disfunción en la organización y al ser un factor complicado de cuantificar, genera un costo oculto para el restaurante. Por ejemplo, en el sector gastronómico, un chef que no está comprometido y tiene un compromiso de continuidad, al no esforzarse por su trabajo, generaría más mermas al cortar con menos empeño los tubérculos dejando más parte, por ejemplo, de papa a la basura; así mismo, podría demorar más tiempo en cocina al no estar comprometido con el tiempo de entrega del plato o preparar el plato con una calidad menor a la establecida por el restaurante.

Por otro lado, respecto a los meseros, al no estar comprometidos, podrían llegar tarde, entregar los platos en otras mesas que no corresponden o hacer mal el pedido olvidándose de lo ordenado del cliente. Todos estos disfuncionamientos originados por una falta o un bajo compromiso con la organización generan costos ocultos que son difícil de cuantificar y generan una menor rentabilidad a la empresa como la



merma, calidad de platos, satisfacción del cliente respecto al tiempo de entrega, clientes potenciales no atendidos y la calidad de la comida.

## **5. LOS COSTOS OCULTOS DE LA “NO CALIDAD” EN LOS RESTAURANTES**

En tercer lugar, también se encuentra el costo oculto de no calidad, que hace referencia al incumplimiento de procedimientos que acarrea múltiples problemas que, según ISEOR, son las quejas de clientes, contratiempos comerciales y mercancías residuales. Es decir, estos costos son generados por una disfunción organizacional por el incumplimiento del cómo proceder preestablecido de la empresa, de acuerdo a la tarea a realizar, e involucra tanto el componente humano de la organización como al empresarial. Además, como se mencionó anteriormente, la disfunción provoca que las organizaciones pongan en marcha medidas correctivas, por lo que no hay que dejar de lado el costo de los mecanismos organizacionales que se llevan a cabo para corregir las diferencias entre el funcionamiento real y esperado de la empresa.

Una característica importante de los costos ocultos y que aplica para los que se generan por no calidad es que estos se pueden generar en cualquier área de una empresa e implica múltiples actores. Zardet y Krief (2006), en un análisis de la teoría de los costos-desempeño ocultos escrito por Henri Savall, mencionan que los costos ocultos no se encuentran en un determinado servicio o una unidad de la empresa, sino que los disfuncionamientos se producen en cualquier momento por parte de todos los actores. En ese sentido, un costo

oculto nunca es provocado por una sola persona, sino que se produce al interactuar varias personas y varios departamentos de la empresa.

Lo anterior refuerza la teoría publicada por Savall, Zardet y Bonnet en ISEOR (2008) que indica que la mejoría de los desempeños ocultos se debe abordar desde una gestión socioeconómica, ya que el factor humano es el que, en gran medida, genera los disfuncionamientos en las organizaciones y, entre ellos, destaca que los costos ocultos surgen a raíz de los disfuncionamientos vinculados con la pérdida del saber hacer, la desorganización y la pérdida de confianza.

La no calidad es un costo oculto que debe ser identificado por las empresas, ya que la calidad del producto o servicio que se le entrega al cliente está estrechamente vinculado con la satisfacción de estos últimos. En el rubro gastronómico, esto parece cobrar mayor importancia por la naturaleza misma del negocio, pues su rentabilidad está asociada a la calidad del servicio y producto que ofrecen. Esto se ve reflejado en la fidelización de los clientes que es muy importante para este sector, puesto que, si bien la oferta de un mismo producto puede ser abundante, los clientes fidelizados e identificados con un restaurante en particular tienden a no considerar otras opciones, a menos que perciban un notable cambio o descenso en la calidad.

En una investigación del Instituto Tecnológico de Taiwán, se estudiaron las relaciones entre calidad de servicio, satisfacción del cliente y fidelización del cliente en las cadenas de restaurantes, y encontraron que una mejora del 5% en la retención de clientes conduce a un aumento del 25% al 75% por ciento en las ganancias. Esto se debe a que los clientes fidelizados tienden no

solo a regresar al establecimiento, sino que también recomiendan a otros potenciales clientes, lo cual finalmente impacta en la rentabilidad.

Entonces, para cuantificar el impacto de los costos ocultos asociados a la no calidad, hay que entender que estos costos nacen por el incumplimiento de procedimientos internos de la empresa para realizar una determinada labor; por ejemplo, todo restaurante tiene un estándar de cómo realizar un pedido, la limpieza, la bienvenida al cliente y trato al cliente, entre muchos otros. El incumplimiento de estos degrada la calidad del servicio y producto que dependiendo de qué tipo sea se puede cuantificar o no más fácilmente.

En el caso del incumplimiento de un proceso durante la elaboración de un pedido, sea por inexperiencia de la persona a cargo de prepararlo, falta de compromiso con su labor o vinculado con la pérdida del saber hacer, llevará a que el comensal se queje por el producto recibido que podría acabar en la devolución del pedido por uno nuevo o, en el peor de los casos, en la retirada del cliente. En ambos escenarios, existe un desgaste de recursos económicos por la no calidad que incrementa los costos del restaurante. Este ejemplo pone de manifiesto el mal uso de recursos de la empresa, pero la cuantificación de los costos ocultos por no calidad se dificulta cuando se tocan aspectos subjetivos que dependen del juicio de los clientes, por ejemplo, la atención de los meseros.

En estos casos, lo que proponen distintos autores es que se cuantifiquen los esfuerzos de la organización por establecer un sistema de control de calidad y prevención, por ejemplo, los recursos destinados para realizar encuestas de satisfacción a los clientes, capacitaciones al staff de cocina

para una mejor gestión y disminución del desperdicio de insumos, manuales para el cuidado de los equipos de cocina, capacitación para mejorar la atención de los meseros, entre otros.

Si bien es cierto que poner en práctica sistemas de control de calidad representa una salida de recursos que puede resultar difícil en mypes del rubro gastronómico en el Perú, la retribución por implementar dichas medidas supera los costes de no hacerlo. Así, en un estudio que buscaba relacionar la calidad del servicio de diversos restaurantes y su efecto en la rentabilidad elaborado por la Revista Humanismo y Sociedad (2013), se encontró que la calidad del servicio al cliente está relacionada proporcionalmente con la rentabilidad de los restaurantes. Además, la mejora en la calidad del servicio ofrecido les permite a los restaurantes realizar un alza de sus precios de manera justificada, lo que lleva a un aumento del margen de rentabilidad obtenido.

## 6. CONCLUSIÓN

En conclusión, desde el comienzo de la investigación, se sostuvo que las mypes cuentan con una alta participación dentro de la economía de varios países, incluido el Perú. Se pudo evidenciar por algunos casos que aquellos costos ocultos no tomados en cuenta por la contabilidad traen un impacto económico en las organizaciones. Por lo tanto, es necesario para todo tipo de empresas tomar conciencia de los costos ocultos y conocer los impactos sobre su rentabilidad, a pesar de ser complicados de rastrear debido a que están distribuidos por toda la empresa y suceden en todas las áreas de trabajo.

En el caso de los restaurantes, se identificaron tres costos ocultos generados tanto

por factores de organización de la empresa como el factor humano, de acuerdo al método de Savall: la rotación del personal, la no productividad con relación al compromiso del personal y la falta de calidad.

Para el primer caso, se generan costos relacionados con la liquidación, el proceso de selección, contratación y capacitación de los empleados. Todo ello puede generar también la pérdida de conocimiento y, por consiguiente, de la calidad del servicio, lo cual impacta en la percepción del cliente. Para el segundo caso, los costos son generados por el bajo desempeño de los empleados; la razón de esos comportamientos puede ser por condiciones laborales y personales. Además, trae consecuencias para los restaurantes como errores en los pedidos, tiempos de espera largos y mayores desperdicios. Finalmente, la no calidad generaba costos porque no se seguían los estándares de calidad junto con los procedimientos de la empresa, lo cual traería consecuencias

como afectar la reputación del restaurante, reducir la satisfacción del consumidor y su fidelización.

Por lo tanto, identificar y gestionar adecuadamente los costos ocultos (como la rotación de personal, la falta de productividad y la no calidad) es esencial para una gestión eficaz en las mypes del sector gastronómico. Estos costos, aunque no siempre son visibles en los registros contables, tienen un impacto directo en la rentabilidad y la sostenibilidad de los emprendimientos de este sector. Por ello, implementar medidas que reduzcan la rotación de personal promueve el compromiso de los trabajadores con la organización y mejora la calidad del servicio en todos sus aspectos. No solo ayudará a mitigar las pérdidas económicas, sino que también favorecerá la fidelización de los clientes y el crecimiento a largo plazo en un entorno altamente competitivo como el gastronómico.

## BIBLIOGRAFÍA

Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú: Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76-90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425554493005>

De Fariñas, M. (2018). Compromiso organizacional y costos ocultos en la gestión de restaurantes de hoteles. *Gestión Turística*, (30), 86-111.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8052937>

Goñaz, E. & Zevallos, W. (2018). *Determinación de un sistema de costos por procesos para mejorar la rentabilidad en la empresa Panadería Oriental S.R.L. de la ciudad de Iquitos, 2016*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica del Perú. <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/470>

Lima, M. (1991). A estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 21-30. <https://www.scielo.br/j/rae/a/5zNwdP389vTbx3ZJnBprhjf/>

Lopez, B. (2006). Administración de servicios de alimentación: Calidad, nutrición, productividad y beneficios. *Universidad de Antioquia*.



[https://www.academia.edu/41935700/Administraci%C3%B3n\\_de\\_servicios\\_de\\_alimentaci%C3%B3n\\_Calidad\\_nutrici%C3%B3n\\_productividad\\_y\\_beneficios](https://www.academia.edu/41935700/Administraci%C3%B3n_de_servicios_de_alimentaci%C3%B3n_Calidad_nutrici%C3%B3n_productividad_y_beneficios)

Lozada, J., Valarezo, C., Salcedo, V., & Sotomayor, J. (2020). Factores determinantes del fracaso empresarial en la ciudad de Machala, provincia de El Oro (Ecuador) durante el periodo 2019. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 206-217. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/389](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/389)

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>

Park, T. & Shaw, J. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268. <https://doi.org/10.1037/a0030723>

Parra, J. & Peña, Y. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: Una aproximación teórica. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(SPE39), 725-743. <https://www.redalyc.org/pdf/3836/383668916002.pdf>

Da Costa, M., Leite, P. & Da Costa, M. (2020). Análise do absenteísmo enquanto um tipo de custo oculto em uma instituição de ensino pública. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(2), 57-65. <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i2.939>

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. *Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR)*, e2(1), 1-180.

[https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09\\_339\\_span.pdf](https://webapps.ilo.org/public/libdoc/ilo/2008/108B09_339_span.pdf)

Seppala, E. & Cameron, K. (2016). Los costes ocultos de la presión excesiva en las empresas. *Harvard Business Review*.

<http://hbr.es/gesti-n-de-personas/142/los-costesocultos-de-la-presi-n-excesiva-en-las-empresas>.

Serida, J., Borda, A., Nakamatsu, K., Morales, O. & Yamakawa, P. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2004-2005*. Lima, Perú: ESAN.

<https://repositorio.esan.edu.pe/items/41fa0be8-5a65-4086-bda3-37aec0cf290b>

Soto Mujica, J. C. H. (2021). Propuesta de sistema de costos e incidencia en la utilidad de la lavandería Industrial Wash S.A.C. *Quipukamayoc*, 29(61), 85-94. <https://doi.org/10.15381/quipu.v29i61.20969>

Tu, Y., Lin, S., & Chang, Y. (2011). Relationships among service quality, customer satisfaction, and customer loyalty in chain restaurant. *Chungyu Institute of Technology*, 3(5), 273-282.

<https://ojs.amhinternational.com/index.php/imbr/article/view/944/944>

Zardet, V. & Krief, N. (2006). La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones. *Conferencia Magistral* (pp. 1-20).

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55868878/modelo\\_de\\_diagnostico\\_costos\\_ocultos-libre.pdf?1519283737=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA\\_TEORIA\\_DE\\_LOS\\_COSTOS\\_DESEMPENOS\\_OCULT.pdf&Expires=1714794864&Signature=TWAMIZ8gnxCvTaD3lhoJPO-FklnAs2ieKA65NNsTM7wr4d-DQmkb3TjZeUATDccUlcQ0Xr3UOCcI5NRd5dvLC6StsvTKgQUHGz0xgv2-4u~grjd3wei1Xv6QU3rkTYI5Aa43LpAAKlzaqGAVsSRhw8YoF4hcAWmoNALoQL320iErGXwiDQGmIBpBFUO73saX~5nI4rR~TZgdUABMB~TDpExJNe3y-anOePgS9wjTEJ-5zyBOiwhnkOke4r~h~2zwurhIP-UODGgWhj4V5d0XWXP97J1yCmUCNKR524Ay7eYk5BCPyPOVu4Txb~eUH6uzuyGJkWWtoSxvl~bO2nyGQ\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55868878/modelo_de_diagnostico_costos_ocultos-libre.pdf?1519283737=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_TEORIA_DE_LOS_COSTOS_DESEMPENOS_OCULT.pdf&Expires=1714794864&Signature=TWAMIZ8gnxCvTaD3lhoJPO-FklnAs2ieKA65NNsTM7wr4d-DQmkb3TjZeUATDccUlcQ0Xr3UOCcI5NRd5dvLC6StsvTKgQUHGz0xgv2-4u~grjd3wei1Xv6QU3rkTYI5Aa43LpAAKlzaqGAVsSRhw8YoF4hcAWmoNALoQL320iErGXwiDQGmIBpBFUO73saX~5nI4rR~TZgdUABMB~TDpExJNe3y-anOePgS9wjTEJ-5zyBOiwhnkOke4r~h~2zwurhIP-UODGgWhj4V5d0XWXP97J1yCmUCNKR524Ay7eYk5BCPyPOVu4Txb~eUH6uzuyGJkWWtoSxvl~bO2nyGQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)