

Vol. 3, No. 5 (maio 2026)

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

LA FALTA DE INFORMACIÓN OPORTUNA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE COSTOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS

The lack of timely information and its impact on decision-
making regarding logistics and operational costs

Pascual Fernandez¹
Melvis Anel Sánchez Cruz²
José Camarena Rodríguez³
Ervin Macias Arauz⁴

Revista O Universo Observável
DOI: 10.69720/29660599.2026.000320
ISSN: 2966-0599

¹Universidad: De Panamá

E-mail: pascualfernandez99@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-9902-9259>

²Universidad: De Panamá

E-mail: Melvis19920@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3498-4330>

³Universidad: De Panamá

E-mail: investigacionjc507@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3498-4330>

⁴Universidad: De Panamá

E-mail: ervinmacias@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4970-3551>



LA FALTA DE INFORMACIÓN OPORTUNA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES SOBRE COSTOS LOGÍSTICOS Y OPERATIVOS

Pascual Fernandez, Melvis Anel Sánchez Cruz, José Camarena Rodríguez e Ervin Macias Arauz



PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599

www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CPF: 639.619.621-20
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

RESUMEN

La presente investigación analiza la incidencia de la falta de información oportuna en la toma de decisiones relacionadas con los costos logísticos y operativos dentro de las organizaciones. En un entorno empresarial caracterizado por la competencia, la presión por reducir costos y la necesidad de responder con rapidez a los cambios del mercado, la información se convierte en un recurso estratégico para la gestión. Cuando los datos sobre transporte, inventarios, almacenamiento, pedidos, mano de obra, tiempos de ciclo y desempeño operativo llegan tarde, son incompletos o no se encuentran integrados, los gerentes toman decisiones con alto nivel de incertidumbre. Esta situación puede generar sobrecostos, errores en la planificación, baja productividad, pérdida de rentabilidad y deterioro del nivel de servicio al cliente. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo documental, descriptivo y analítico, mediante la revisión de fuentes académicas relacionadas con contabilidad administrativa, gestión de costos, sistemas de información gerencial e indicadores logísticos. Los resultados evidencian que la ausencia de información oportuna afecta principalmente la identificación de costos reales, la planificación presupuestaria, el control de inventarios, la evaluación del desempeño logístico y la selección de alternativas de decisión. Se concluye que las empresas requieren sistemas de información integrados, indicadores de gestión actualizados y reportes gerenciales confiables para fortalecer la toma de decisiones sobre costos logísticos y operativos.

Palabras clave: información oportuna, toma de decisiones, costos logísticos, costos operativos, contabilidad administrativa, gestión empresarial.

ABSTRACT

This research analyzes the impact of the lack of timely information on decision-making related to logistics and operational costs within organizations. In a business environment characterized by competition, pressure to reduce costs and the need to respond quickly to market changes, information becomes a strategic resource for management. When data on transportation, inventories, warehousing, orders, labor, cycle times and operational performance arrive late, are incomplete or are not integrated, managers make decisions under high uncertainty. This situation can generate cost overruns, planning errors, low productivity, loss of profitability and deterioration in customer service levels. The study followed a qualitative, documentary, descriptive and analytical approach through the review of academic sources related to management accounting, cost management, management information systems and logistics indicators. The findings show that the absence of timely information mainly affects the identification of real costs, budget planning, inventory control, logistics performance evaluation and the selection of decision alternatives. It is concluded that companies require integrated information systems, updated management indicators and reliable managerial reports to strengthen decision-making on logistics and operational costs.

Keywords: timely information, decision-making, logistics costs, operating costs, management accounting, business management.

INTRODUCCION

En la actualidad, las organizaciones enfrentan una presión creciente por optimizar sus recursos, reducir costos y responder de manera rápida a las necesidades del mercado. En este contexto, la gestión logística y operativa adquiere una importancia estratégica, debido a que concentra actividades relacionadas con el abastecimiento, almacenamiento, transporte, distribución, inventarios, procesamiento de pedidos y atención al cliente. Estas actividades no solo determinan el funcionamiento interno de la empresa, sino que también influyen directamente en la rentabilidad, la competitividad y la satisfacción del cliente.

Sin embargo, para que las decisiones logísticas y operativas sean efectivas, no basta con disponer de recursos físicos, tecnológicos o

humanos. Es indispensable contar con información oportuna, confiable, relevante y organizada. La contabilidad administrativa, apoyada en la contabilidad de costos, permite generar información detallada sobre las operaciones internas y sirve como base para la planeación, el control y la toma de decisiones gerenciales. De acuerdo con Salazar Vázquez, González Urgiles, Sánchez Salazar y Sanmartín González, las organizaciones requieren información contable pertinente y oportuna para apoyar decisiones ajustadas a las necesidades internas de gestión.

La falta de información oportuna se manifiesta cuando los datos necesarios para decidir no están disponibles en el momento adecuado, se encuentran incompletos, son imprecisos o están dispersos en diferentes áreas

de la empresa. En el ámbito logístico, esta deficiencia puede provocar decisiones equivocadas sobre compras, niveles de inventario, contratación de transporte, asignación de personal, almacenamiento, rutas de distribución, tercerización de servicios y control presupuestario. En consecuencia, la empresa puede operar con costos ocultos, sobreinventarios, retrasos, reprocesos, uso ineficiente de activos y pérdida de oportunidades de mejora.

El problema se vuelve más crítico cuando los costos logísticos y operativos no se identifican ni se controlan adecuadamente. El Banco Interamericano de Desarrollo señala que el costo logístico total integra costos de transporte, inventario, almacenaje, administrativos y de suministro, lo que demuestra que la gestión de costos logísticos requiere una visión integral y no limitada a un solo proceso. Por ello, si la información sobre estos componentes llega tarde o no se analiza correctamente, la administración no podrá determinar con precisión dónde se generan las ineficiencias ni qué decisiones deben adoptarse para corregirlas.

La presente investigación se justifica porque muchas organizaciones, especialmente pequeñas y medianas empresas, aún toman decisiones operativas de manera empírica, basadas en la experiencia, la intuición o datos atrasados. Esta práctica limita la capacidad de anticiparse a problemas, medir el desempeño y establecer estrategias de reducción de costos. En este sentido, la información oportuna no debe entenderse únicamente como un registro contable, sino como un recurso gerencial que permite transformar datos operativos en conocimiento útil para decidir.

1.1. Problema de investigación

La problemática central de esta investigación se resume en la siguiente pregunta:

¿Cómo incide la falta de información oportuna en la toma de decisiones sobre costos logísticos y operativos dentro de las organizaciones?

1.2. Objetivo general

Analizar la incidencia de la falta de información oportuna en la toma de decisiones sobre costos logísticos y operativos en las organizaciones.

1.3. Objetivos específicos

1. Identificar la importancia de la información oportuna en la

gestión de costos logísticos y operativos.

2. Describir los principales efectos de la falta de información en la toma de decisiones gerenciales.
3. Examinar la relación entre indicadores logísticos, control de costos y eficiencia operativa.
4. Proponer recomendaciones orientadas a mejorar el uso de información para la toma de decisiones sobre costos.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. La información oportuna como base de la gestión empresarial

La información oportuna es aquella que se encuentra disponible en el momento en que la organización la necesita para analizar una situación, evaluar alternativas y tomar decisiones. No se trata únicamente de tener datos, sino de que estos sean pertinentes, actualizados, claros y útiles para el usuario que debe decidir. En la gestión empresarial, una información tardía puede perder valor, aunque sea técnicamente correcta, porque llega después de que el problema generó consecuencias económicas u operativas.

Los sistemas de información gerencial cumplen un papel relevante en este proceso, ya que permiten recopilar, procesar y distribuir información para apoyar las decisiones de la administración. Alvarado destaca que la finalidad de estos sistemas es proporcionar información importante en el menor tiempo posible, con el propósito de que los directivos cuenten con elementos suficientes para resolver problemas visibles y también situaciones que pueden encontrarse ocultas dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, la información oportuna reduce la incertidumbre y mejora la capacidad de respuesta gerencial. Cuando los responsables de logística, operaciones, contabilidad y administración cuentan con datos actualizados sobre costos, tiempos, inventarios, pedidos, productividad y calidad, pueden comparar el desempeño real con lo planificado. Esto permite detectar desviaciones, corregir procesos y asignar recursos de forma más racional.

Por el contrario, cuando la información llega tarde, la empresa pierde capacidad de reacción. Un reporte atrasado sobre aumento de costos de transporte, exceso de inventario, baja

productividad o fallas en entregas puede llevar a que la organización siga operando bajo condiciones ineficientes durante semanas o meses. Por ello, la oportunidad de la información tiene una relación directa con la eficiencia de la gestión.

2.2. Contabilidad administrativa, costos y toma de decisiones

La contabilidad administrativa se orienta principalmente a satisfacer las necesidades de información de los usuarios internos de la empresa. A diferencia de la contabilidad financiera, que se enfoca en reportar información a usuarios externos, la contabilidad administrativa permite analizar operaciones internas, evaluar costos, medir resultados, elaborar presupuestos y apoyar decisiones estratégicas y operativas.

Salazar Vázquez et al. sostienen que la contabilidad administrativa, apoyada en la contabilidad de costos, permite gestionar adecuadamente las operaciones desde la perspectiva de los costos y ofrece información ajustada a las necesidades de los tomadores de decisiones. Esto significa que la información contable interna no debe limitarse a registrar hechos pasados, sino que debe convertirse en una herramienta para proyectar escenarios, controlar recursos y orientar decisiones futuras.

En la toma de decisiones sobre costos, la información debe permitir responder preguntas como: ¿cuánto cuesta realmente una operación?, ¿qué proceso consume más recursos?, ¿qué actividad genera sobrecostos?, ¿conviene tercerizar el transporte?, ¿es rentable mantener cierto nivel de inventario?, ¿qué proveedor ofrece mejores condiciones?, ¿qué ruta reduce costos sin afectar el servicio? Sin información precisa y oportuna, estas preguntas se responden de manera incompleta.

La gestión de costos exige identificar, clasificar, acumular y analizar los costos vinculados con los procesos empresariales. Uribe Marín señala que el análisis de costos permite evaluar situaciones como compras, descuentos por volumen, inventarios, automatización, fijación de precios, uso de horas extras y decisiones de producción o prestación de servicios. Por tanto, la información de costos tiene una función práctica: apoyar decisiones que afectan directamente la rentabilidad y la eficiencia operativa.

2.3. Costos logísticos y operativos

Los costos logísticos representan los recursos económicos consumidos en las

actividades relacionadas con el flujo de bienes, servicios e información dentro de la cadena de suministro. Incluyen transporte, almacenamiento, inventarios, manipulación, empaque, procesamiento de pedidos, administración logística y abastecimiento. Estos costos pueden estar distribuidos en diferentes áreas contables, lo que dificulta su identificación si la empresa no cuenta con un sistema de información integrado.

El BID clasifica el costo logístico total en cuatro grandes componentes: transporte, inventario, almacenaje, y costos administrativos y de suministro. Esta clasificación permite comprender que los costos logísticos no se reducen al traslado de mercancías, sino que integran una red de actividades interdependientes.

Por su parte, los costos operativos corresponden a los recursos utilizados para mantener en funcionamiento las actividades principales de la empresa. En logística y operaciones, estos costos pueden incluir mano de obra, mantenimiento, energía, uso de equipos, alquiler de instalaciones, combustible, depreciación de activos, tecnología, materiales indirectos y reprocesos. Si estos costos no se registran de forma adecuada, la empresa puede desconocer el costo real de sus productos o servicios.

Mora García plantea que los indicadores financieros y operativos permiten identificar puntos clave para optimizar costos en la cadena de abastecimiento, diferenciando entre costos de capital y costos operativos. Los costos operativos se relacionan con la ejecución y el desempeño de actividades logísticas y productivas, como costo de bodega, costo de despacho, costo de transporte por unidad y costo operativo por empleado.

Esta perspectiva evidencia que los costos logísticos y operativos deben medirse mediante indicadores concretos. No basta con conocer el gasto total de un período; es necesario analizar el costo por pedido, por unidad transportada, por metro cuadrado de almacén, por ruta, por cliente, por proveedor o por proceso. Esta desagregación permite tomar decisiones más precisas.

2.4. Indicadores logísticos y control de costos

Los indicadores logísticos son herramientas que permiten medir el desempeño de los procesos de la cadena de suministro. Su utilidad radica en que transforman los datos operativos en información gerencial. A través de ellos, la empresa puede evaluar si cumple sus

metas de custo, tempo, qualidade, produtividade y servicio.

Zuluaga Mazo, Gómez Montoya y Fernández Henao explican que los indicadores logísticos permiten medir el desempeño de procesos como aprovisionamiento, almacenamiento, producción y servicio al cliente, convirtiéndose en base para controlar el uso de recursos, dar seguimiento a los objetivos e identificar oportunidades de mejora.

En el análisis de costos logísticos y operativos, los indicadores más relevantes pueden ser: costo de transporte por unidad, costo logístico total sobre ventas, rotación de inventario, nivel de servicio, tiempo de ciclo del pedido, entregas a tiempo, costo de almacenamiento por metro cuadrado, productividad por trabajador, porcentaje de reprocesos y costo por devolución.

La ausencia de estos indicadores provoca que la administración no pueda distinguir entre síntomas y causas. Por ejemplo, una disminución de la rentabilidad puede deberse a aumento del costo de transporte, mala planificación de inventarios, bajo rendimiento del almacén o errores en pedidos. Sin indicadores oportunos, la decisión correctiva puede dirigirse al área equivocada.

2.5. La toma de decisiones gerenciales sobre costos

La toma de decisiones gerenciales implica identificar un problema, analizar alternativas, evaluar costos y beneficios, seleccionar una opción, implementarla y controlar sus resultados. En materia de costos logísticos y operativos, este proceso requiere información cuantitativa y cualitativa. La información cuantitativa permite medir costos, tiempos, volúmenes y recursos; la cualitativa ayuda a valorar factores como calidad del servicio, confiabilidad del proveedor, satisfacción del cliente y riesgos operativos.

Jiménez-Ren y Narváez-Zurita destacan que la gestión de costos constituye un elemento importante para la gestión empresarial y que la carencia de herramientas de costos puede conducir a decisiones erradas e incluso poner en riesgo la permanencia de las microempresas. En su investigación, evidenciaron que la falta de planificación y registros de recursos invertidos conduce a procesos productivos y administrativos ejecutados de manera empírica.

Esto demuestra que la información no solo sirve para registrar el pasado, sino para construir decisiones futuras. Una empresa que desconoce sus costos reales no puede establecer

precios adecuados, evaluar rentabilidad por cliente, controlar desperdicios, negociar con proveedores ni diseñar estrategias de mejora. En cambio, una empresa que dispone de información oportuna puede anticipar desviaciones, corregir procesos y sostener decisiones basadas en evidencia.

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a que se orientó al análisis interpretativo de fuentes documentales relacionadas con información oportuna, toma de decisiones, costos logísticos y costos operativos. No se trabajó con mediciones estadísticas propias ni con encuestas de campo, sino con revisión, comparación y análisis crítico de literatura académica y técnica.

El tipo de investigación fue documental, porque se fundamentó en libros, artículos científicos, documentos técnicos y fuentes institucionales que abordan la relación entre sistemas de información, contabilidad administrativa, gestión de costos e indicadores logísticos. También fue descriptiva, ya que caracterizó los efectos que genera la falta de información oportuna en los procesos de decisión empresarial. Asimismo, tuvo un alcance analítico, porque examinó la relación entre la disponibilidad de información y la calidad de las decisiones sobre costos logísticos y operativos.

El diseño fue no experimental, ya que no se manipularon variables, sino que se analizaron situaciones y relaciones conceptuales a partir de fuentes existentes. La técnica principal utilizada fue el análisis documental, mediante la identificación de ideas clave, comparación de autores, clasificación de efectos y construcción de resultados interpretativos.

3.1. Categorías de análisis

Las categorías consideradas fueron las siguientes:

Categoría	Descripción
Información oportuna	Disponibilidad de datos útiles en el momento adecuado para decidir.
Costos logísticos	Costos vinculados con transporte, inventario, almacenaje, abastecimiento y administración logística.
Costos operativos	Recursos consumidos en la ejecución de procesos productivos, administrativos y de servicio.
Toma de decisiones	Proceso mediante el cual la gerencia evalúa alternativas y selecciona acciones.

Indicadores de gestão	Métricas que permitem medir desempenho, controlar recursos y detectar desviaciones.
-----------------------	---

3.2. Procedimiento metodológico

El procedimiento se desarrolló en cuatro fases. Primero, se revisaron fuentes académicas sobre contabilidad administrativa, costos y toma de decisiones. Segundo, se analizaron documentos técnicos sobre logística, costos logísticos e indicadores de gestión. Tercero, se organizaron los hallazgos en categorías de análisis. Finalmente, se elaboró una interpretación crítica sobre la incidencia de la falta de información oportuna en las decisiones sobre costos logísticos y operativos.

4. RESULTADOS

4.1. La falta de información oportuna aumenta la incertidumbre gerencial

El primer resultado de la investigación evidencia que la falta de información oportuna incrementa la incertidumbre en la toma de decisiones. Cuando los gerentes no disponen de datos actualizados sobre costos, inventarios, transporte, productividad o tiempos de operación, deben decidir con base en estimaciones incompletas. Esto eleva la posibilidad de errores, debido a que las decisiones no responden a la situación real de la empresa.

En logística, la incertidumbre puede traducirse en compras excesivas, falta de inventario, contratación innecesaria de transporte, rutas mal diseñadas, uso ineficiente de almacenes y retrasos en entregas. En operaciones, puede reflejarse en baja productividad, mala asignación de personal, costos indirectos no identificados y dificultades para calcular el costo real de producción o servicio.

La información tardía también reduce la capacidad preventiva. Si la empresa detecta un aumento del costo de combustible, una baja rotación de inventario o un incremento en devoluciones después de varias semanas, la acción correctiva llega cuando el costo ya afectó los resultados financieros.

4.2. La información incompleta dificulta identificar los costos reales

El segundo hallazgo muestra que la falta de información oportuna impide conocer el costo real de las actividades logísticas y operativas. Muchas empresas registran los costos de manera general, pero no los asignan por proceso, producto, cliente, ruta o centro de

responsabilidad. Esta situación genera una visión distorsionada de la rentabilidad.

Por ejemplo, una empresa puede considerar rentable a un cliente porque genera altos ingresos, pero si no mide los costos de entrega, devoluciones, almacenamiento especial, pedidos urgentes o atención personalizada, puede estar subsidiando una operación poco rentable. De igual forma, un producto puede parecer rentable si solo se consideran materiales directos, pero no si se incluyen costos de almacenamiento, manipulación, transporte y reprocesos.

Uribe Marín plantea que la información generada por técnicas de costeo debe ser oportuna y veraz para una efectiva toma de decisiones, especialmente cuando se busca identificar actividades, clasificarlas y aplicar sistemas como el costeo basado en actividades. Esto refuerza la necesidad de que los costos no se calculen únicamente al final del período, sino durante la ejecución de los procesos.

4.3. La ausencia de indicadores limita el control de costos

El tercer resultado evidencia que, sin indicadores logísticos y operativos, la empresa no puede controlar adecuadamente sus costos. Los indicadores permiten comparar resultados reales con metas establecidas. Si no existen métricas actualizadas, la administración no puede determinar si un proceso está mejorando, empeorando o manteniéndose estable.

La siguiente tabla resume algunos indicadores clave para la toma de decisiones sobre costos:

Indicador	Fórmula básica	Decisión que apoya	Riesgo si no se mide
Costo logístico sobre ventas	$\frac{\text{Costo logístico total}}{\text{ventas}} \times 100$	Evaluar peso de la logística en la rentabilidad	Desconocer impacto real de la logística
Costo de transporte por unidad	$\frac{\text{Costo total de transporte}}{\text{unidades transportadas}}$	Comparar rutas, proveedores o flota propia	Mantener rutas o proveedores costosos
Costo de almacenamiento por m ²	$\frac{\text{Costo de almacén}}{\text{m}^2 \text{ utilizados}}$	Optimizar espacio físico	Subutilización o saturación de almacén
Rotación de	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Costo de compras}}$	Definir compras y	Sobreinventario

inventario	inventario promedio	niveles de stock	obsolescencia
Tiempo de ciclo del pedido	Fecha de entrega - fecha de pedido	Mejorar servicio y tiempos internos	Retrasos no detectados
Productividad por empleado	Unidades procesadas / empleados	Asignar personal y medir eficiencia	Sobrecostos laborales
Porcentaje de devoluciones	Devoluciones / ventas x 100	Evaluar calidad logística	Costos ocultos por errores
Entregas a tiempo	Entregas puntuales / total entregas x 100	Controlar servicio al cliente	Pérdida de clientes

Estos indicadores demuestran que la información oportuna debe expresarse en métricas comprensibles para los responsables de la gestión. No basta con acumular datos; es necesario transformarlos en reportes útiles para decidir.

4.4. Las decisiones se vuelven reactivas y no preventivas

El cuarto resultado muestra que la falta de información oportuna provoca que las decisiones sean reactivas. Esto significa que la empresa actúa después de que el problema ya generó consecuencias, en lugar de anticiparse a los riesgos.

Una decisión preventiva se basa en alertas tempranas. Por ejemplo, si el sistema detecta que el inventario de un producto crítico está disminuyendo por debajo del nivel mínimo, la empresa puede realizar una compra antes de enfrentar desabastecimiento. Pero si la información se revisa tarde, la empresa puede perder ventas o incurrir en compras urgentes con costos más altos.

Lo mismo ocurre con el transporte. Si los reportes muestran en tiempo real que una ruta está generando altos costos por combustible, peajes o tiempos de espera, la empresa puede rediseñar la distribución. Pero si esa información se analiza al cierre del mes o del trimestre, el sobre costo ya se acumuló.

4.5. La falta de integración entre áreas genera datos fragmentados

El quinto resultado indica que uno de los problemas más frecuentes es la fragmentación de la información. En muchas organizaciones, compras, almacén, transporte, contabilidad, ventas y operaciones manejan datos por separado. Esta separación impide construir una visión integral del costo.

Por ejemplo, el área de compras puede seleccionar un proveedor por ofrecer menor precio unitario, pero almacén puede asumir mayores costos por recepción, inspección o almacenamiento, mientras transporte enfrenta mayores costos por ubicación del proveedor. Si la información no se integra, la empresa puede tomar una decisión aparentemente económica que en realidad aumenta el costo total.

La falta de integración también dificulta medir el costo logístico total. Como el BID señala, el costo logístico incluye transporte, inventario, almacenamiento y costos administrativos y de suministro; por tanto, su análisis requiere unir información de varias áreas.

4.6. La información tardía afecta la rentabilidad y el nivel de servicio

El sexto resultado evidencia que la falta de información oportuna afecta simultáneamente la rentabilidad y el nivel de servicio. Una mala decisión sobre costos puede reducir gastos en el corto plazo, pero afectar la calidad de entrega, la satisfacción del cliente o la continuidad operativa.

Por ejemplo, reducir costos de transporte contratando un proveedor más barato puede generar retrasos, daños en mercancía o pérdida de trazabilidad. Disminuir inventarios sin datos confiables puede reducir costos de almacenamiento, pero provocar rupturas de stock. Reducir personal operativo sin medir productividad puede generar cuellos de botella y horas extras.

Por tanto, la información oportuna permite equilibrar costo y servicio. La meta no debe ser reducir costos de forma aislada, sino optimizar el costo total sin deteriorar la capacidad de respuesta al cliente.

5. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la falta de información oportuna tiene una incidencia directa en la toma de decisiones sobre costos logísticos y operativos. Esta incidencia no se limita a un problema administrativo, sino que afecta la estructura de costos, la eficiencia de los procesos, la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

La literatura revisada coincide en que la información contable y administrativa debe ser útil para la toma de decisiones internas. Salazar Vázquez et al. sostienen que la contabilidad administrativa genera información específica, detallada y de valor para orientar la toma de decisiones y replantear procesos de planificación y control. Este planteamiento coincide con los resultados de la investigación, ya que los problemas de decisión se agravan

cuando la información no llega a tiempo o no está organizada.

Asimismo, los hallazgos se relacionan con la importancia de los sistemas de información gerencial. Alvarado señala que estos sistemas deben suministrar información relevante en el menor tiempo posible para apoyar decisiones en ambientes de incertidumbre. En el ámbito logístico, esta idea resulta fundamental porque las operaciones cambian constantemente: varían los pedidos, rutas, costos de transporte, niveles de inventario, tiempos de entrega y condiciones de los proveedores.

También se confirma que los indicadores logísticos son necesarios para controlar recursos y detectar oportunidades de mejora. Zuluaga Mazo et al. plantean que los indicadores permiten medir el desempeño de procesos logísticos y sirven como base para controlar recursos, dar seguimiento a objetivos e identificar mejoras. Esto demuestra que la información oportuna no debe presentarse de manera desordenada, sino mediante indicadores que faciliten la interpretación gerencial.

Desde una perspectiva crítica, el problema no siempre consiste en la inexistencia total de datos. Muchas empresas sí generan datos, pero estos se encuentran dispersos, atrasados o no son convertidos en información útil. Por esta razón, la solución no se limita a comprar software, sino a rediseñar procesos de captura, validación, integración, análisis y comunicación de la información.

La falta de información oportuna también revela debilidades culturales en la gestión empresarial. Cuando las decisiones se toman por costumbre, intuición o experiencia, la empresa puede resistirse al uso de indicadores.

Sin embargo, la experiencia gerencial debe complementarse con evidencia. Una decisión basada en experiencia puede ser valiosa, pero si no se apoya en información actualizada, corre el riesgo de repetir prácticas que ya no responden a las condiciones reales del negocio.

En consecuencia, la toma de decisiones sobre costos logísticos y operativos debe apoyarse en tres elementos: sistemas de información integrados, contabilidad administrativa orientada a la gestión e indicadores logísticos actualizados. La combinación de estos factores permite reducir incertidumbre, anticipar desviaciones, medir resultados y mejorar la eficiencia.

6. CONCLUSIONES

La falta de información oportuna incide negativamente en la toma de decisiones sobre costos logísticos y operativos, debido a que limita la capacidad de los gerentes para conocer la situación real de los procesos. Cuando los datos llegan tarde, están incompletos o no se encuentran integrados, las decisiones se toman bajo incertidumbre y pueden generar sobrecostos, ineficiencias y pérdida de rentabilidad.

La información oportuna es esencial para identificar los costos reales de las operaciones logísticas. Sin datos actualizados sobre transporte, inventarios, almacenamiento, mano de obra, productividad y tiempos de ciclo, la empresa no puede determinar con precisión qué procesos consumen más recursos ni dónde se originan las desviaciones.

Los indicadores logísticos y operativos constituyen herramientas fundamentales para convertir datos en información útil. Indicadores como costo logístico sobre ventas, costo de transporte por unidad, rotación de inventario, tiempo de ciclo del pedido, productividad y entregas a tiempo permiten evaluar el desempeño y apoyar decisiones basadas en evidencia.

La falta de integración entre áreas empresariales genera información fragmentada, lo que impide analizar el costo total de las decisiones. Una decisión aparentemente favorable en un área puede producir costos adicionales en otra. Por ello, la gestión de costos logísticos requiere una visión sistémica e integrada.

La toma de decisiones basada en información tardía tiende a ser reactiva y correctiva, mientras que la información oportuna permite decisiones preventivas y estratégicas. Esto representa una diferencia clave entre empresas que solo corrigen problemas y empresas que anticipan riesgos y optimizan sus operaciones.

Finalmente, se concluye que mejorar la oportunidad de la información no depende únicamente de la tecnología, sino también de procesos claros, responsabilidades definidas, cultura de medición y uso gerencial de los datos. La información debe ser capturada, validada, analizada y comunicada de forma útil para quienes toman decisiones.

7. REFERÊNCIAS

Alvarado, R. (2018). *Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones*. Revista científica. SciELO.

Jiménez-Ren, M. S., & Narváez-Zurita, C. I. (2021). Control y gestión de costos para la toma de decisiones. *CIENCIAMATRIA. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(2), 36-68.

Mora García, L. A. (s. f.). *Indicadores de la gestión logística: Los indicadores claves del desempeño logístico*. FESC.

Montanez, L., Granada, I., Rodríguez, R., & Veverka, J. (2016). *Guía logística: Aspectos conceptuales y prácticos de la logística de cargas*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Salazar Vázquez, F. I., González Urgiles, J. H., Sánchez Salazar, P. M., & Sanmartín González, J. F. (2021). Contabilidad administrativa, herramienta para la toma de decisiones gerenciales. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociales, Humanas e Engenharias*, 6(2).

Uribe Marín, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. McGraw-Hill Interamericana.

Zuluaga Mazo, A., Gómez Montoya, R. A., & Fernández Henao, S. A. (2014). Indicadores logísticos en la cadena de suministro como apoyo al modelo SCOR. *Clío América*, 8(15), 90-110.