

**Plan de mejora para el fortalecimiento del sistema de costos en la empresa Sublimación  
(Transfer) ubicada en Patio Bonito**

Fanny Nelly Gómez Figueredo

Anyela Homez Guzman

Karen Sofia Porras Fajardo

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa Especialización en Gerencia de Empresas  
Bogotá D.C

2020

**Plan de mejora para el fortalecimiento del sistema de costos en la empresa Sublimación  
(Transfer) ubicada en Patio Bonito.**

Fanny Nelly Gómez Figueredo

Anyela Homez Guzman

Karen Sofia Porras Fajardo

Docente

Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá D.C

2020

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi hija Daniela quien es la causa que me motivó a realizar este trabajo, a mi novio Carlos, quien me apoyó en todo momento, a mis padres quienes siempre me apoyaron y quienes se preocuparon por que fuera una persona con principios y valores, a mis maestros, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias de su vida profesional, y en general a todos los que de alguna manera me ayudaron a lo largo de estos años, para que yo pudiera finalizar esta etapa de mi vida profesional.

Fanny Nelly Gómez Figueredo

Dedico este trabajo principalmente a Dios quien es el que me ha permitido estar hoy muy cerca de finalizar mi carrera profesional. A mis papás que se han esforzado cada día por mi bienestar y me han brindado todo el apoyo que he necesitado. A mis hermanos puesto que de cada uno de ellos he aprendido lecciones valiosas y también han sido un apoyo fundamental durante estos cinco años en la Universidad, no sería lo que hoy soy sin mi familia. A todos ellos les agradezco por creer y confiar en mí siempre, incluso cuando yo creía que era imposible.

Anyela Homez Guzman

Este trabajo lo dedico principalmente a mis papás quienes han sido un apoyo incondicional en mi carrera profesional, brindándome consejos y oportunidades para seguir adelante con mi proceso profesional, también le dedico este trabajo a mi hermano quien ha sido de gran ayuda con sus conocimientos y aptitudes para mejorar mis capacidades personales y profesionales y así no desistir en mi desarrollo profesional, gracias a ellos por creer en mí y darme la confianza para seguir trabajando en mi proceso educativo.

Karen Sofia Porras Fajardo

## **Agradecimiento**

Le doy gracias a Dios por darme la oportunidad de estudiar esta especialización, a mi madre y a mi novio por ser mi apoyo en aquellas ocasiones en las que no tenía el suficiente tiempo para estudiar, a mi hija Daniela por entender la carencia de tiempo y dedicación, también agradezco a los profesores que apoyaron y dedicaron tiempo para la culminación de este trabajo.

Fanny Nelly Gómez Figueredo

Agradezco a Dios, a mi mamá, mi papá y mis hermanos, sin el apoyo de ellos no habría sido posible superar todas las adversidades que se han presentado, agradezco a la universidad por brindarme los conocimientos necesarios a través de sus docentes.

Anyela Homez Guzman

Principalmente agradezco a mi papá, mi mamá y mi hermano, por el apoyo incondicional que me brindaron en mi carrera profesional, dándome la oportunidad de crecer personalmente, agradezco a la universidad y a los profesores que siempre me brindaron conocimientos, consejos y apoyo en mi etapa profesional.

Karen Sofia Porras Fajardo

## **Resumen**

Sublimación (Transfer) es una microempresa del sector textil ubicada en el sector de Patio Bonito, sus productos principales son las licras para patinaje, ciclismo y los uniformes de futbol, siendo las licras para patinaje uno de los productos que mayor rotación tiene y por esa razón tiene mayor reconocimiento y recordación entre sus clientes. Por medio de diferentes herramientas de diagnóstico fue posible elaborar un plan de mejora, el cual consiste en diseñar un sistema de costos por orden de producción para la empresa Sublimación (Transfer), desarrollado por medio de un aplicativo en Excel. Implementar un sistema de costos por orden de producción le permitirá a la empresa identificar aspectos relevantes del área financiera y del área de producción, ayudando a la organización a llevar un adecuado control y planeación de la empresa, es importante e indispensable que todos los registros que se realicen reflejen la información real de la empresa, ya que esto depende de la confiabilidad y razonabilidad de la información contable.

*Palabras clave:* sistema de costos, orden de producción, información contable, costo.

## **Abstract**

Sublimación (Transfer) is a micro-company in the textile sector, located in the Patio Bonito sector, its main products are lycra for skating, cycling and soccer uniforms, being the lycra for skating one of the products with the highest turnover and therefore has greater recognition and remembrance among its customers. Through different diagnostic tools, it was possible to develop an improvement plan, which consists of designing a production order cost system for the company Sublimación (Transfer), developed through an Excel application. Implementing a production order cost system will allow the company to identify relevant aspects of the financial area and the production area, helping the organization to carry out adequate control and planning of the company, it is important and essential that all the records that are made reflect the actual information of the company, since this depends on the reliability and reasonableness of the accounting information.

*Keywords:* cost system, production order, accounting information, cost.

## Tabla de contenidos

1.	Caracterización de la empresa.....	12
2.	Diagnóstico preliminar .....	13
2.1	Análisis interno .....	13
2.1.4	Área de producción.....	14
2.1.5	Área de recursos humanos. ....	14
2.2	Análisis del microentorno.....	14
2.2.1	Proveedores.....	14
2.2.2	Clientes.....	15
2.2.3	Competidores.....	15
2.2.3.1	Competidores directos.....	15
2.2.3.2	Competidores indirectos.....	16
2.3	Análisis externo.....	16
2.4	Caracterización del sector al que pertenece la empresa .....	17
2.5	Análisis del macroentorno .....	17
2.6	Macroentorno .....	17
2.6.1	Entidades reguladoras.....	17
2.6.2	Variable económica.....	17
2.6.3	Variable política.....	19
2.6.4	Variable social.....	20
2.6.5	Variable tecnológica.....	20
2.6.6	Variable ambiental.....	21
2.6.7	Variable legal.....	21
3.	Herramientas de diagnóstico.....	22
3.1	Matriz EFE .....	22
3.2	Matriz EFI.....	23
3.4	Matriz PESTEL.....	27
4.	Problema de investigación.....	28
4.1	Planteamiento del problema .....	28
4.2	Formulación del problema.....	28
5.	Objetivos.....	29

5.1 Objetivo general.....	29
5.1.1 Objetivos específicos.....	29
6. Justificación .....	30
7. Marco referencial .....	31
7.1 Marco teórico.....	31
7.2 Marco conceptual.....	32
7.3 Marco legal .....	33
8. Plataforma estratégica .....	35
9. Estructura organizacional .....	36
10. Plan de mejora para la gestión del sistema de costos .....	37
Objetivo general.....	37
Acciones por desarrollar.....	37
Alcance.....	37
Sistema de costos .....	38
Estudio del modelo a utilizar .....	39
Pasos para la implementación del sistema de costos .....	40
Diseño del aplicativo 1.....	40
Diseño del aplicativo 2.....	43
Indicadores financieros .....	44
Análisis de la aplicación de la herramienta.....	45
Conclusiones .....	46
Referencias.....	47

## Lista de tablas

Tabla 1. Proveedores .....	14
Tabla 2. Competidores directos.....	15
Tabla 3. Matriz EFE .....	22
Tabla 4. Matriz EFI .....	23
Tabla 5. Matriz DOFA.....	24
Tabla 6. Matriz PESTEL .....	27
Tabla 7. Marco Legal.....	33

## Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Sublimación (Transfer).....	36
---	----

## **Introducción**

Sublimación (Transfer) es una microempresa bogotana del sector textil, la cual durante años se ha esforzado por ofrecerle a sus clientes productos de alta calidad, con diseños diferentes y personalizados, sus productos principales son las licras para patinaje, ciclismo y los uniformes de fútbol, siendo las licras para patinaje uno de los productos que mayor rotación tiene y por esa razón tiene mayor reconocimiento y recordación entre sus clientes.

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende realizar un plan de mejoramiento para la empresa basado en un sistema de costos. Para la elaboración de la propuesta fue necesario realizar un diagnóstico preliminar a través del análisis interno de cada área; administrativa, comercial, financiera, de producción y recursos humanos, y un análisis externo de la empresa donde se tienen en cuenta los clientes, proveedores y competidores, de manera que el análisis de dichas áreas permitió determinar todas aquellas variables que pudieran significar una amenaza u oportunidad de alto impacto para la empresa, las cuales pudieron analizarse a mayor profundidad haciendo uso de las diferentes herramientas de diagnóstico, para así finalmente plantear el problema de investigación y proceder con la propuesta como plan de mejora, la cual se basa en el diseño de un sistema de costos que le permita al microempresario conocer con detalle cuales son los costos en los que actualmente está incurriendo al elaborar sus productos y así mismo tomar mejores decisiones en el proceso productivo.

## 1. Caracterización de la empresa

Sublimación (Transfer) es una empresa propiedad de Leonardo Guerrero, identificada con el Nit. 52375686. Actualmente se encuentra ubicada en la Cr 86 F 40 58, barrio Patio Bonito, localidad de Kennedy, pertenece al sector textil, el código CIU de la actividad económica que ejerce es el 1811 - Actividades de impresión y el 1410 - Confección de prendas de vestir. actualmente tiene 7 empleados directos y 6 indirectos.

La empresa inicia como un emprendimiento de parte del señor Leonardo Guerrero con ayuda financiera de parte del Sena, a través de los años se ha venido consolidando como una microempresa con grandes oportunidades de crecimiento, es principalmente una empresa familiar.

Manejan una línea integral de productos para hombres, mujeres y niños, y una línea de accesorios complementarios como: licras, camisetas, uniformes de presentación, sudaderas, chaquetas rompevientos, camisetas de ciclismo, buzos capoteros, Leggings, cuelleros, guantes antifracturantes, morrales, gorras, protecciones para ciclismo, patinaje y fútbol

Es relevante manifestar que la organización tiene definido un direccionamiento estratégico como la misión y visión, la cual fue estructurada directamente por su Gerente:

**Misión:** Fabricar ropa deportiva con unos altos estándares de calidad.

**Visión:** Ser una marca reconocida a nivel nacional dentro de los tres mercados objetivos que son: el patinaje, el ciclismo y el fútbol.

## **2. Diagnóstico preliminar**

La empresa Sublimación (Transfer) se seleccionó puesto que es de un amigo, el cual brinda y facilita la información para hacer todo el estudio y el diagnóstico, basándonos en una investigación descriptiva la cual tiene como propósito identificar problemas en las diferentes áreas funcionales y así proponer un plan de mejora que permita generar un impacto positivo para la empresa y no requiera de costos adicionales o elevados.

Se diseñó una entrevista con el gerente, en el que se estructuró un cuestionario para el análisis interno con veintinueve (29) preguntas y un análisis externo con veinte (20) preguntas. Estas preguntas fueron aplicadas para construir el análisis DOFA ya que nos permitieron conocer la situación real de la empresa. Respecto al análisis interno se realizaron preguntas relacionadas con el área comercial, administrativa, financiera, producción, recursos humanos, proveedores, clientes y competidores.

### **2.1 Análisis interno**

La lista de chequeo del análisis interno se encuentra como anexo 1.

#### **2.1.1 Área administrativa.**

La empresa cuenta con una misión, visión, políticas y manual de procedimientos, por lo que se puede deducir que tiene cada área de trabajo estructurada. No tiene los objetivos y valores estructurados, pero tiene claridad de ellos. No cuenta con un organigrama ni con un reglamento interno de trabajo.

#### **2.1.2 Área financiera.**

La empresa no cuenta con estados financieros, porque son régimen simplificado y no se les exige llevarlos, pero lleva una pequeña contabilidad en Excel que les permite saber mes a mes como está la empresa financieramente y así llevar a cabo los presupuestos para cada proceso.

#### **2.1.3 Área comercial.**

La empresa da a conocer sus productos a través de Facebook e Instagram, cuenta con un catálogo de productos el cual es enviado a través de WhatsApp a los clientes interesados en los productos.

Realiza estrategias para mantenerse en el mercado como: Servicio personalizado, buzón de sugerencias y atiende los requerimientos y solicitudes de cada cliente.

Ver anexo catálogo de los productos.

### 2.1.4 Área de producción.

Actualmente la empresa tiene máquinas como:

- Plotter de impresión
- Impresoras
- Máquinas de corte
- Planchas de sublimación gran formato

La empresa le realiza mantenimiento al plotter cada seis meses y a las planchas de sublimación cada año, el consumo energético en la empresa es de 10.000 y 12.000 kW. Los residuos de producción, específicamente el papel es donado para que sea reciclado. Su producción diaria es entre 40 y 50 unidades de productos.

### 2.1.5 Área de recursos humanos.

Para la selección de personal se evalúan las capacidades para desempeñar el trabajo que tienen los aspirantes, la empresa no realiza capacitaciones directamente con sus empleados, pero si los inscribe con el Sena, para que ellos se capaciten en esa institución.

La empresa no realiza evaluaciones de desempeño a sus empleados y tampoco cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

## 2.2 Análisis del microentorno

### 2.2.1 Proveedores.

A continuación, se relacionan los proveedores que la empresa Sublimación (Transfer) maneja para cada uno de sus procesos de producción.

Tabla 1.

*Proveedores*

<b>Variable/ Proveedor</b>	<b>Proveedor A</b>	<b>Proveedor B</b>	<b>Proveedor C</b>	<b>Proveedor D</b>
Nombre	Patprimo	Lafayette	Ink mate Colombia	Fenix maquinaria e insumos
Ubicación	Cra. 104 #148- 07, Suba, Bogotá	Av. Boyacá # 12 48	CL 63 a # 63 11	CL 41 sur # 40b – 29

Tiempo que lleva en la empresa	5 años	5 años	7 años	5 años
Productos que le vende	Telas	Telas	Tintas	Papel
Formas de pago manejadas	De contado	De contado	De contado	De contado

Nota: Autoría propia

Sublimación (Transfer) ha trabajado con los mismos proveedores durante un tiempo bastante largo, lo cual indica que estos proveedores le han ofrecido las garantías que la empresa necesita en cuanto a calidad y precio. Por otro lado, la forma de pago que ha manejado la empresa le ha permitido no tener cuentas por pagar con sus proveedores, por lo que esto le ha dado la posibilidad de obtener descuentos.

### 2.2.2 Clientes.

Los tipos de clientes que maneja la organización son escuelas de patinaje, ciclismo, fútbol y tiendas de ropa deportiva en la ciudad de Bogotá.

### 2.2.3 Competidores.

#### 2.2.3.1 Competidores directos.

A continuación, se relacionan los competidores directos que tiene la empresa actualmente.

Tabla 2.

#### *Competidores directos*

<b>Variable/ Proveedor</b>	<b>Competidor A</b>	<b>Competidor B</b>	<b>Competidor C</b>	<b>Competidor D</b>
Nombre	Diseños P&P	Creashekina	Ecosport	Guevara sport
Ubicación	Cra 69 No 64 D 46 - Bogotá - Bosque popular	Cl 42 g Bis Sur # 79-40		Calle 41 No. 4 - 79 Lagos II
		Bogotá		Santander - Colombia

Tiempo que lleva en el mercado	Más de 16 años	11 años	5 años	24 años
Productos que vende	Uniformes e implementos deportivos	Elaboración de lycras y accesorios de patinaje	Prendas deportivas en líneas infantiles y juveniles	Uniformes colegiales, implementos y ropa deportiva
Formas de pago manejadas	Contado	Contado	Contado	Contado
Tipo de clientes que atiende	Escuelas deportivas de patinaje y BMX	Escuelas y clubes de patinaje	Escuelas deportivas de patinaje y fútbol	Ciclismo, patinaje y BMX

Nota: Autoría propia

De acuerdo con el cuadro se puede mencionar que la competencia que tiene Sublimación (Transfer) es muy marcada, de manera que sus competidores se encuentran ubicados dentro del mismo sector y tres de ellos tienen más de diez años de experiencia, lo cual los ubica como empresas fuertes que han logrado mantenerse en el mercado a pesar de los cambios que surgen dentro de este.

#### ***2.2.3.2 Competidores indirectos.***

Los competidores indirectos que tiene Sublimación (Transfer) son los siguientes:

1. Vélo Colombia: Distribuidores de uniformes de ciclismo de las marcas europeas "premium" como Isadore, Milltag y Chapeau.
2. Deportivos Nómadas: Fabricantes y comercializadores de uniformes para patinaje y ciclismo

### **2.3 Análisis externo**

La lista de chequeo para el análisis externo se encuentra como anexo 2

## 2.4 Caracterización del sector al que pertenece la empresa

La empresa se encuentra en el sector sistema moda y en el subsector textil, de acuerdo con la Colombia productiva “el sector lleva más de 10 años de tradición y hoy en día es uno de los sectores más dinámicos del país y uno de los que más empleos genera (cerca de 600.000)”.

Respecto al sector es importante la Cámara de comercio de Bogotá menciona que “la industria textil es uno de los sectores más destacables de la economía colombiana, debido a que equivale al 6% del PIB y representa aproximadamente el 24% del empleo en el país.” (Garzón, 2018).

El sector textil creció en 1.5% para el año 2018 de acuerdo con el informe presentado por Inexmoda en mayo del presente año.

En los últimos doce años la tasa de crecimiento promedio del comercio exterior a sido de 4.85% y en las prendas de vestir para las exportaciones. Actualmente Colombia cuenta con 13 tratados comerciales vigentes, los cuales generan una oportunidad de exportación para el sector. Dane.

El tamaño del sector Textil-Confecciones según la Superintendencia de Sociedades, la conforman 829 empresas, el 40% corresponde a empresas medianas, 39% empresas pequeñas, 19% empresas grandes y 2% microempresas.

## 2.5 Análisis del macroentorno

En este análisis se tienen en cuenta los factores del entorno que pueden significar una oportunidad o amenaza para la empresa Sublimación (Transfer)

## 2.6 Macroentorno

### 2.6.1 Entidades reguladoras.

Las entidades que regulan el sector textil son:

1. Ministerio de comercio, industria y turismo,
2. DIAN,
3. Cámara de Comercio de Bogotá,
4. Inexmoda: Es el instituto en Colombia generador de herramientas de investigación, comercialización, innovación, capacitación, internacionalización y competitividad para el sector textil.

### 2.6.2 Variable económica.

Con el alza del dólar los primeros beneficiados serán las exportaciones y el sector textil debido a que encarece el producto del exterior y hace que el comerciante compre más producto local o mande a hacer más producto en Colombia, eso generará más empleo y mayor bienestar para el

sector textil nacional. Mientras tanto, en el comercio ligado a las importaciones se generan alzas en los precios al consumidor. (Periódico El nuevo día, Ricardo Cortés, 2019).

El dólar es la moneda de Estados Unidos de América, de acuerdo con las variaciones de los últimos años la cual ha sido la variado entre 3.050 y 3.461 durante los años 2016 a 2019. Para Sublimación (Transfer) el alza del dólar lo afecta directamente puesto que el papel, la tinta y los repuestos para las máquinas son importados, de modo que este tipo de variaciones perjudican a la empresa.

La inflación es la situación en la que se presenta un aumento persistente y generalizado en los precios de un país. (Banco de la república, s.f.), la inflación del año 2018 fue de 3.18%, respecto a esta situación el gerente de la empresa manifestó que la inflación también ha afectado a su empresa puesto que su materia prima ha subido de precio, de manera que tiene que invertir más para comprar la misma cantidad.

El ministerio de comercio industria y turismo implementó un programa llamado “transformación productiva” en el que plantea mejorar la competitividad de las empresas para lograr alcanzar mercados internacionales. Este tipo de programas fomentan la creación y el desarrollo de las microempresas en Colombia, para Sublimación (Transfer) puede ser una gran herramienta ya que su objetivo empresarial está encaminado hacia el crecimiento.

Teniendo en cuenta el análisis de fuentes secundaria se indago con el gerente de SUBLIMACION (Transfer) acerca de qué opinaba sobre el comportamiento de la demanda, el gerente explica que la demanda, aunque crece constantemente se ve afectada por la estacionalidad y los cambios de diseño.

De acuerdo con el informe elaborado por Inexmoda las importaciones del año 2018 fueron del 14.5%, siendo China el principal país de importaciones con un 46.3%, lo cual indica que al país sigue entrando productos del sector textil de ese país, lo cual perjudica al fabricante colombiano puesto que los productos origen chino se venden en Colombia a un precio mucho menor, lo cual deja en desventaja al empresario colombiano.

El dumping también es un factor que afecta al sector textil, entendido como la práctica comercial de vender un producto a un precio menor, para el año 2018 China y Corea eran los principales países investigados por Dumping con el 61.9% y 14.2% respectivamente del total de las investigaciones. (Vega, 2018)

Respecto al dumping el gerente de Sublimación (Transfer) manifiesta que se ha visto afectado por ese tipo de competencia ya que no está en la capacidad de vender a precios tan bajos, también menciona que este tipo de productos suelen ser iguales, sin variaciones en diseños lo cual le da ventaja a Sublimación (Transfer) quienes cuentan con gran variedad de diseños y responden a los gustos del deportista colombiano.

### **2.6.3 Variable política.**

El gobierno colombiano firmó un acuerdo con los gremios asegurando aranceles entre el 0% y 10% para maquinaria destinada a la manufactura textil y entre otros acuerdos, en el que el sector textil se ve beneficiado por la disminución arancelaria. (Ministerio de Comercio, Industria y Comercio). Este acuerdo beneficia directamente a Sublimación (Transfer) puesto que las máquinas y los repuestos que necesitan son importados, este acuerdo le da la posibilidad a la empresa de comprar más máquinas que le permitan aumentar su producción y lograr un mayor crecimiento de la empresa.

El PTP formuló un plan de negocios con visión a 2028, con el cual contó con diferentes colaboraciones (Fedecuero, Acicam, la Universidad del rosario, etc). El programa de transformación productiva le permite a la empresa colombiana acercarse a mercados internacionales, lo cual es una gran oportunidad para Sublimación (Transfer)

Procolombia es una de las agencias gubernamentales colombianas, encargada de promover las exportaciones y la inversión extranjera, (Procolombia,sf) Procolombia es una herramienta muy importante para las microempresas debido a que tiene dispuestos centros de información para capacitación, seminarios gratuitos y misiones de exploración con el fin de incentivar a las pequeñas y medianas empresas a la exportación. Procolombia puede ayudar a Sublimación (Transfer) a llegar a mercados internacionales.

En el año 2013 El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) empieza a operar el programa Encadenamientos Productivos Formales. Este buscaba mejorar la producción de las Mipymes del sector moda, textil y confección, interviniendo directamente empresas proveedoras de los diferentes eslabones para que cumplan con las normas para operar. En el programa juegan un rol clave las grandes empresas, denominadas anclas, las cuales trabajan con empresas Mipymes como proveedoras. Este programa contó con una inversión de 3.555 millones de pesos y la participación de 348 micro y pequeñas empresas entre el 2013 y 2017. En la evaluación de sus resultados, se evidenció que el 100 % de las empresas avanzaron en sus procesos

de formalización, incrementaron su productividad aproximadamente en un 40 %, redujeron los tiempos de entrega en un 19 %, e incrementaron sus ventas en un 28 % (Inexmoda, 2017).

#### **2.6.4 Variable social.**

Actualmente el sector textil se ha visto beneficiado por la cantidad de eventos o ferias (colombiamoda, Bogotá fashion week, etc) que realiza, convocando a diferentes inversionistas, proveedores, empresarios, distintas personas interesadas en el sector tanto nacionales como internacionales, etc. Sublimación (Transfer) ha participado en este tipo de eventos donde da a conocer sus productos.

Por otro lado, el gerente manifestó en la entrevista de análisis externo la incidencia que tiene dentro de su empresa los cambios en los gustos de los clientes, puesto que las tendencias hoy en día cambian con mayor frecuencia, es por ellos que debe estar siempre al tanto de los cambios y las tendencias actuales con el fin de poder responder de la mejor manera a los requerimientos del cliente.

#### **2.6.5 Variable tecnológica.**

Los avances tecnológicos cada día son más evidentes, muestra de ello es la tecnología TechFit, es el nombre de un conjunto de tecnologías incorporadas a las camisetas de fútbol que permiten potenciar el movimiento de los músculos de los atletas, reducir la resistencia al correr, mejorando la velocidad y salto, a través de la transformación de la energía en mayor aceleración y potencia. (Tenisunion, 2018)

Este tipo de tecnología es muy importante dentro del sector de los uniformes deportivos, la aplicación de estos sistemas en los uniformes por parte de Sublimación (Transfer) podría generarle una gran ventaja competitiva, dándole la posibilidad de ingresar a nuevos mercados con deportistas profesionales de alto rendimiento.

El PTP elaboró un programa llamado “Textiles inteligentes” para aplicar nuevas tecnologías a la producción de prendas innovadoras, también desarrolló junto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo capacitaciones gratuitas tanto presenciales como virtuales para aumentar el conocimiento, competencia de capital humano en las empresas del país. (Programa de Transformación Productiva, 2017). Esto generará un impacto positivo en la organización mejorando la productividad de sus empleados y la eficiencia de las distintas áreas y procesos de la empresa, aumentando la fidelización de sus clientes con nuevos diseños y mejores atenciones.

### **2.6.6 Variable ambiental.**

Uno de los objetivos de desarrollo sostenible es de Acción por el cambio climático, en él se plantea la importancia de la eficiencia energética por parte de las empresas. (Naciones Unidas).

Sublimación (Transfer) aporta al desarrollo sostenible de manera que los residuos de papel, utilizados en el área de producción para estampar sus diseños son entregados a plantas de reciclaje, por otro lado, procuran siempre que su consumo de energía eléctrica no sea tan elevado.

### **2.6.7 Variable legal.**

Para efectos de contratar personal es necesario afiliar al trabajador al sistema de seguridad social, (salud, pensión, aseguradora de riesgos laborales) además debe realizarse la afiliación a los fondos de cesantías y cajas de compensación familiar. (Actualicese,2019).

De acuerdo con el código sustantivo del trabajo, artículo 105 Está obligado a tener un reglamento de trabajo todo {empleador} que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales. teniendo en cuenta esta información.

Según la Cámara de Comercio las mayores preocupaciones del sector textil son las reglamentaciones de la reforma tributaria y el alza del IVA, aumentando los precios de las prendas textiles entre el 10% y 15%. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2017), generando una inestabilidad financiera en la organización.

### 3. Herramientas de diagnóstico

A continuación, se presentarán las herramientas de diagnóstico EFE Y EFI que sirven para tomar decisiones estratégicas y conocer con detalle su impacto.

#### 3.1 Matriz EFE

A través de la herramienta de diagnóstico, Matriz EFE fue posible obtener los resultados que a continuación se presentan, para determinarlos se evaluaron los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa en aspectos económicos, culturales, políticos, entre otros.

Tabla 3.

*Matriz EFE*

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apoyo de gobierno para exportar	0,2	3	0,6
Los competidores ofrecen productos de menor calidad	0,2	4	0,8
Exposición del producto en ferias nacionales	0,1	3	0,3
Variedad de mercados deportivos (Escuelas y clubes deportivos)	0,1	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			
Entrada de productos de origen chino al país	0,1	1	0,1
Competencia con precios menores	0,1	2	0,2
La demanda del mercado es estacional	0,1	2	0,2
Cambio en necesidades y gustos del cliente	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>2,9</b>

Nota: Autoría propia

El promedio ponderado que nos arroja la Matriz EFE nos indica que la organización está respondiendo medianamente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Lo que quiere decir que debe mejorar sus estrategias para que pueda ser una empresa sostenible en el tiempo. La oportunidad con mayor calificación permite identificar la ventaja competitiva que tiene la empresa al trabajar con telas y productos de mejor calidad que su competencia.

La amenaza con mayor calificación se encuentran el cambio en los gustos y necesidades del cliente, dicha amenaza es posible contrarrestar con innovaciones en diseños de los productos.

### 3.2 Matriz EFI

A través de la herramienta de diagnóstico, Matriz EFE fue posible obtener los resultados que a continuación se presentan, para determinarlos se evaluaron los factores internos que influyen en el crecimiento de la empresa en áreas administrativa, financiera, producción, recursos humanos y comercial.

Tabla 4.

*Matriz EFI*

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Calidad en los productos	0,2	4	0,8
Servicio puerta a puerta	0	4	0
Productos personalizados	0,1	4	0,4
Realiza capacitaciones con frecuencia a sus empleados en el SENA	0	3	0
Garantía de los productos	0	4	0
Experiencia de más de 5 años en el mercado	0	4	0
<b>DEBILIDADES</b>			
No cuenta con una base de datos de clientes y proveedores	0	1	0,1
No tiene implementado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	0,2	2	0
Desorden en el área de inventarios y almacenamiento	0,1	2	0,1
No dispone de un sistema de costos	0,2	2	0,6
No ha establecido los valores empresariales	0,1	1	0
No existe un programa establecido para el servicio al cliente	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>	<b>32</b>	<b>2,1</b>

Nota: Autoría propia

Se pudo identificar que la principal debilidad de la empresa y el mayor peso es que no cuenta con un sistema de costos, el cual puede presentar desorganización en el área financiera y el área de producción. Por otro lado, no tiene organización en el área de inventarios y almacenamiento por falta de una infraestructura adecuada, ya que la empresa no cuenta con suficiente espacio para organizar su materia prima.

El mayor peso y su principal fortaleza es la calidad del producto, por la cual se ha destacado en los diferentes mercados y la exclusividad que maneja con sus clientes a la hora de personalizar los productos.

### 3.3 Matriz DOFA cuatro cuadrantes

La Matriz DOFA es una herramienta de diagnóstico que permitió identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas que actualmente tiene la empresa Sublimación (Transfer), a partir de su elaboración fue posible realizar un análisis de dichos aspectos.

Tabla 5.

*Matriz DOFA*

<b>MATRIZ DOFA CRUZADA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Apoyo del gobierno para exportar</li> <li>-Continuidad de avances tecnológicos</li> <li>-Los competidores ofrecen productos de menor calidad</li> <li>-Acuerdos con mercados nacionales (Comunidad andina, MERCOSUR)</li> <li>-Ferias internacionales y nacionales</li> <li>-Variedad de mercados deportivos (Escuelas y clubes deportivos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrada de productos chinos al país</li> <li>-Competencia con precios menores</li> <li>-La demanda del mercado es estacional</li> <li>-Cambio en las necesidades y gustos del cliente, lo que hace que se alejen de nuestros productos.</li> <li>-Competencia desleal por parte de países asiáticos</li> </ul>

<b>FORTAL EZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad en los productos</li> <li>-Servicio puerta a puerta</li> <li>-Productos personalizados</li> <li>-Fidelización a los clientes</li> <li>-Capacita con frecuencia a sus empleados en el SENA</li> <li>-Catálogos para exhibir los productos</li> <li>-Garantía de los productos</li> <li>-Experiencia de más de 5 años en el mercado</li> </ul>	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expandir el negocio a mercados internacionales</li> <li>- Realizar capacitaciones a los empleados para mantenerlos actualizados en los procesos tecnológicos e innovadores que tiene el sector.</li> <li>-Presentar los productos en ferias nacionales e internacionales,</li> </ul>	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer el programa de fidelización de los clientes</li> <li>-Innovación de productos para adaptarlos a las condiciones del mercado y la competencia</li> <li>-Incrementar la calidad en los productos.</li> <li>- Realizar campañas publicitarias que den a conocer la experiencia empresarial, calidad y exclusividad de los productos</li> </ul>
<b>DEBILID ADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No cuenta con una base de datos de clientes y proveedores</li> <li>-No están establecidos los valores empresariales</li> <li>-No tiene la infraestructura adecuada (Poco espacio)</li> </ul>	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el sistema de información, determinando un sistema de costos, mejorando la organización y control del área financiera</li> <li>-Diseño y creación de la página web que permita dar a conocer los productos a nivel nacional e internacional</li> </ul>	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer un programa de servicio al cliente, de manera que sea un factor diferenciador en el mercado.</li> <li>-Promocionar los productos e incrementar la publicidad a través de redes sociales en épocas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No tiene implementado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>-No cuenta con un sistema de costos.</li> <li>-No tiene página web</li> <li>-El taller de confecciones está ubicado en lugares diferentes al de la sede principal</li> <li>-Desorden en el área de inventarios y almacenamiento</li> <li>-No existe un programa establecido para el servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar la herramienta de las 5 S en toda la organización, reduciendo las necesidades de espacio y almacenamiento.</li> <li>-Establecer convenios con escuelas y clubes deportivos para vender y promocionar los productos.</li> <li>-Cumplir con el sistema de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>-Implementar valores corporativos que se adapten a la organización y sus empleados.</li> </ul>	<p>donde la demanda es baja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar la logística de todo el proceso productivo para entregarle al cliente en menos tiempo su pedido.</li> </ul>
--	--	---	---

Nota: Autoría propia

Respecto a la matriz DOFA se identificaron sus principales fortalezas como la calidad de los productos su servicios puerta a puerta, generando una fidelización de sus clientes y como debilidades se evidenciaron la falta de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, no cuenta con un programa establecido para el servicio al cliente y no tiene implementado un sistema de costos, por la cual la estrategia en la que se debe inclinar la empresa es el mejoramiento de información determinando un sistema de costos acorde a la organización, mejorando los procesos financieros y de producción para el caso del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se propone seguir de acuerdo a la Resolución 0312 de 2019.

Por otro lado, en la matriz DOFA se identificaron las principales oportunidades como las ferias nacionales e internacionales que se realizan para dar a conocer los productos y así darse a conocer en nuevos mercados y aumentar su publicidad, otra oportunidad que se evidenció fue el apoyo por parte del gobierno en las exportaciones, generando un crecimiento económico a la organización. Las amenazas que se determinaron fueron la entrada de productos chinos, generando un impacto negativo en la empresa ya que se desvalorizan los productos que se están ofreciendo.

### 3.4 Matriz PESTEL

La matriz PESTEL es una herramienta de diagnóstico en la cual se identifican los factores del entorno general de la empresa que pueden llegar a afectarla, para su desarrollo se tienen en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, se presenta la Matriz PESTEL de la empresa Sublimación (Transfer).

Tabla 6.

#### *Matriz PESTEL*

<p><b>P</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acuerdos de comercio exterior</li> <li>-PTP sector textil</li> <li>-CONPES 3527 de 2008</li> <li>-Régimen Tributario</li> <li>-DUMPING</li> </ul>	<p><b>E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Variación del dólar</li> <li>-Inflación</li> <li>- Carga impositiva</li> <li>-Competitividad</li> </ul>	<p><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tendencias</li> <li>-Eventos de exposición del producto.</li> </ul>
<p>[1] <b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Infraestructura tecnológica</li> <li>-Software</li> </ul>	<p><b>E</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Eficiencia energética</li> <li>-Energías renovables</li> </ul>	<p><b>L</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Derechos laborales</li> <li>-Seguridad social</li> <li>-Reglamento Interno</li> </ul>

Nota: Autoría propia

## **4. Problema de investigación**

### **4.1 Planteamiento del problema**

A través del diagnóstico que se realizó anteriormente se identificó que actualmente la empresa no cuenta con un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, no lleva un programa de servicio al cliente y su contabilidad es controlada en la herramienta de Excel sin contar con un software contable o una herramienta que proporcione los costos en los que incurre la organización para la elaboración del producto, para el SG-SST se propone seguir los lineamientos establecidos en la Resolución 0312 de 2019.

Desde el inicio de su actividad Sublimación (Transfer) no había visto la necesidad de implementar una herramienta para llevar un control de los costos de sus productos, pero teniendo cuenta que la empresa tiene una proyección de crecer a nivel nacional, se hace necesaria su implementación. Para este problema se propone desarrollar una herramienta para tener un control de los costos como materia prima, insumos, maquinaria, entre otros, de esta manera beneficiar a la organización perfeccionando los procesos contables, el análisis financiero, la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias que permitan mejorar los procesos de la organización. A través de la herramienta de costos la empresa tendrá la información con mayor facilidad, de manera que podrá gestionar su presupuesto para las decisiones de inversión que desee llevar a cabo.

Se recomienda a la organización llevar un sistema de costos por orden de producción, ya que ellos realizan una cantidad o diseño específico para cada cliente ya sea del mercado de patinaje, fútbol o ciclismo.

### **4.2 Formulación del problema**

¿Cómo establecer un sistema que permita la asignación de costos en el área de producción de la empresa Sublimación (Transfer)?

## 5. Objetivos

### 5.1 Objetivo general

- Determinar un sistema que permita asignar los costos de forma apropiada para la empresa Sublimación (Transfer) que mejore el desempeño del área financiera.

#### 5.1.1 Objetivos específicos.

- Identificar falencias contables y financieras que tiene la empresa actualmente.
- Proponer planes de acción para que la empresa adquiera e implemente un sistema de costos.
- Establecer los lineamientos y parámetros que debe cumplir el sistema de costos para su adecuado funcionamiento.

## **6. Justificación**

El desarrollo de un sistema de información de costos ayudará a la empresa Sublimación (Transfer) a llevar un debido control de su contabilidad para generar un debido plan de inversión o de presupuestos que también le permita mejorar los procesos de servicio al cliente, transmitiendo seguridad y confianza en sus clientes y proveedores a la hora de realizar negocios y así mismo producir un crecimiento económico en la organización.

Llevar un debido sistema de información de costos que le permite a la empresa contar con antecedentes para la proyección financiera y el estudio del impacto de nuevos mercados, la adecuada gestión del sistema le brinda al empresario la relación de ingresos, costos y gastos de manera fácil y rápida, además de que el sistema le permitirá obtener información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Por otra parte, el personal administrativo evidenciará la eficiencia que tendrá la herramienta de un sistema de costos mejorando su productividad laboral.

La implementación del proyecto dentro de la empresa permitirá a los estudiantes involucrados aplicar los conocimientos adquiridos en las clases respectivas, contribuyendo de manera significativa a su desarrollo profesional y académico, formando a los estudiantes con cualidades y características que lo preparen aún mejor para la vida profesional.

## 7. Marco referencial

### 7.1 Marco teórico

García, Marín, y Martínez (2006) establecen que la contabilidad en las pymes puede ayudar a: “a) La mejora de la rentabilidad del producto, b) la reducción de costos y c) la obtención de una información más ágil y relevante para la gestión. (Bright *et al.*, 1992). En este sentido, la implantación de un sistema de contabilidad de costos en la pyme puede construir, si está bien orientado, una ventaja competitiva”. (p.55). Con esto podemos definir que la contabilidad es importante para las pequeñas empresas ya que permitirá utilizar los recursos de la organización de manera eficiente mejorando su productividad y utilidades.

Acosta, Navarrete. (2013) establecen la importancia del uso de un software contable en las empresas “El uso de herramientas tecnológicas que proporcionan soporte al proceso de toma de decisiones permite a las empresas obtener ventajas competitivas como consecuencia de la agilización del proceso que repercutirá de manera notable en el rendimiento general de la organización”. (p.10). Podemos determinar que el implementar un software contable en las empresas, permitirá la eficiencia en los procesos, generando un valor agregado a sus servicios o productos y así mejorar las utilidades en las distintas áreas y obtener un crecimiento económico para la organización.

Fonseca, (2014) “La Contabilidad para el nuevo gestor empresarial en Cuba es de gran importancia es la herramienta para resumir operaciones económicas le permita saber, en cualquier tiempo, la situación real de su actividad, sin ella la pequeña empresa quedará sin memoria y sin las más mínimas condiciones de sobrevivir o de planear su crecimiento”. Se puede determinar que una empresa debe llevar contabilidad para tener conocimiento de los rendimientos, gastos y costos en los que incurra y así llevar una adecuada planeación financiera y contable.

Como lo indica Vila, (2018) el sistema de costos por orden “es el más apropiado cuando los productos manufacturados no son homogéneos y difieren en cuanto a requerimientos de materiales y costos de conversión, y ello es debido, a que estos se elaboran de acuerdo, con las especificaciones del cliente”, como es el caso de la empresa Sublimación transfer, en el que los costos varían dependiendo de las especificaciones del cliente, por ejemplo, el tipo de diseño, el material y la cantidad que requiera el cliente.

Kaufman (1968), Llamamos sistema a la «suma total de partes que funcionan independientemente pero conjuntamente para lograr productos o resultados requeridos, basándose

en las necesidades». La empresa es un sistema porque tiene un conjunto de elementos interrelacionados para alcanzar un objetivo específico, cuyas partes son las entradas, proceso, salida y el control. Donde se pueden observar: Entradas: materiales, personal, materia prima, maquinaria, dinero, información y otros. Proceso: producción, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, recursos humanos y otros; Salidas: beneficios, productos y servicios y Control (feedback: metas, planes e información).

## 7.2 Marco conceptual

A continuación, se definirán los conceptos importantes para tener en cuenta en el desarrollo del proyecto.

**Sistema contable:** Son un conjunto de técnicas y herramientas que usa una empresa con el fin de controlar todas sus operaciones y recursos, el sistema contable recibe, organiza y guarda la información que posteriormente permite tomar decisiones basado en la información allí registrada. (Aula.mass. s.f.).

**Gestión contable:** Son aquellas actividades de registro, control y clasificación de las operaciones financiera de la empresa, que permiten tener la información al alcance de los usuarios internos de la empresa con el fin de interpretar los resultados obtenidos. (Evolve It.2016).

**Sistema de información:** Es un conjunto de elementos que se interrelacionan para un fin común, el sistema de información obtiene, almacena, procesa y emite información. (Incap. s.f.).

**Políticas contables:** Son el conjunto de principios, reglas y procedimientos que tiene una entidad para preparar y realizar los estados financieros.

**Gestión financiera:** Se define como la capacidad de administrar los recursos de la empresa de manera que al cubrir los gastos la empresa tenga los recursos necesarios para seguir funcionando. (Aula.mass. s.f.).

**Costo:** El costo, es un valor, un resultado, cuya magnitud depende de la cantidad de recurso que se utilice en la producción/adquisición del bien o el servicio. (Botero, 2017).

Características cualitativas de la información financiera, a continuación, se definen dichas características fundamentales dentro de la información contable y financiera.

**Comprensibilidad:** La información es clara y fácil de entender, sin embargo, no debe omitirse información relevante solo porque sea difícil de comprender. (Decreto 2706 de 2012, NIIF)

**Relevancia:** La información es relevante cuando ejerce influencia sobre las decisiones económicas de la empresa. (Decreto 2706 de 2012, NIIF)

**Comparabilidad:** La información financiera debe ser comparada a lo largo del tiempo, con el fin de realizar los análisis pertinentes respecto a la información, es por ello que debe presentarse de forma uniforme siempre para poder compararla. (Decreto 2706 de 2012, NIIF)

**Fiabilidad:** La información debe ser fiable, es decir representar fielmente la realidad de la situación financiera, no será fiable cuando se presente con el objetivo de influir en la toma de alguna decisión para conseguir un objetivo predeterminado. (Decreto 2706 de 2012, NIIF)

**Sistemas de costos:** Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborales y financieros. En general se pueden aplicar dos sistemas de Contabilidad de Costo según la concentración de estos: Sistema de costos por proceso y Sistema de costos por órdenes de trabajo. (Gerencie.com)

**Contabilidad de costos:** de acuerdo con (Polo, 2013) La contabilidad de costos es un sistema de información, el cual, a través de un proceso, recopila, organiza y clasifica en términos de dinero, todos los hechos económicos que tienen relación con la producción de bienes.

### 7.3 Marco legal

Toda la normatividad relacionada con el desarrollo del proyecto y la actividad a la que se dedica la empresa y relacionado con el plan de mejora propuesto.

Tabla 7.

*Marco legal*

NORMA	APLICACIÓN
<b>Constitución política de Colombia</b>	
Ley 1314 de 2009	Principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptadas en Colombia
Decreto 2706 de 2012	Por el cual se reglamentó la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
Decreto 2649 de 1993	Reglamento general de la contabilidad

Decreto 2650 de 1993	Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para los Comerciantes.
Circular 115-000003 de 2013	Proceso de implementación del marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.
Estatuto Tributario	Normas jurídicas con fuerza de Ley que regulan los impuestos de renta y complementarios, ventas, timbre, retención en la fuente y procedimiento administrativo en relación con dichos tributos y retenciones.
Código de Comercio	Reglas que rigen la actividad mercantil.

Nota: Autoría propia

Tabla 8.

*Entidades relacionadas con el sector textil.*

<b>ENTIDADES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	
Cámara de Comercio de Bogotá	Inexmoda
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Código de Comercio
DIAN	

Nota: Elaboración propia

## 8. Plataforma estratégica

Después de realizar el diagnóstico de la empresa se evidenció que la empresa cuenta con políticas, misión y visión, para las que se realiza una propuesta de mejoramiento. La organización no tiene objetivos y valores establecidos por lo tanto se proponen los siguientes:

**Objetivo:** Expandir la marca en todas las regiones de Colombia, ofreciendo productos novedosos y de buena calidad.

**Valores:**

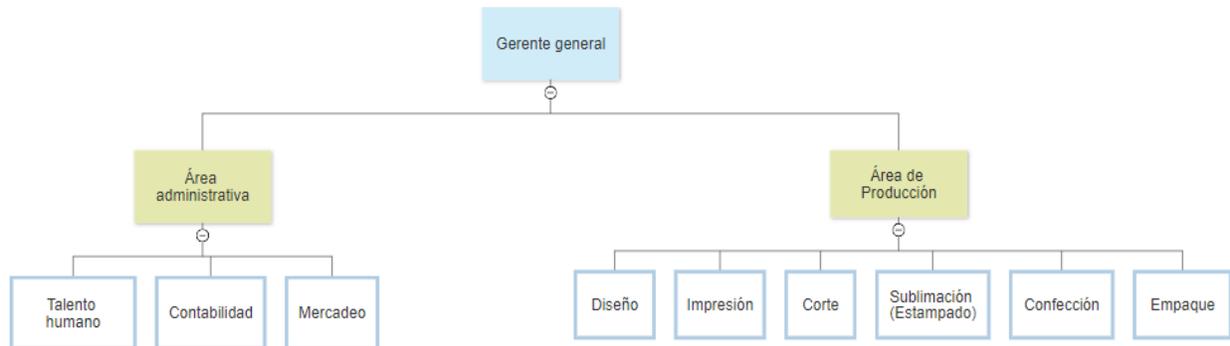
1. **Innovación:** Nos adaptamos de forma rápida y adecuada a los cambios en el mercado y a las tendencias dentro de este, mejorando y creando nuevos diseños.
2. **Trabajo en equipo:** Trabajamos de la mano con el cliente para tener un servicio y producto eficiente.
3. **Integridad:** Ser honestos y transparentes con nuestros clientes internos y externos
4. **Responsabilidad:** Trabajamos con compromiso en cada una de las áreas de la empresa con el fin de cumplir con los acuerdos que se han establecido con los proveedores y sobre todo con nuestros clientes.

**Misión:** Somos una empresa dedicada a la fabricación de ropa deportiva con altos estándares de calidad, asegurando la responsabilidad, integridad e innovación en nuestros procesos con el objetivo de ofrecer comodidad y calidad al deportista colombiano.

**Visión:** En el 2025 Sublimación (Transfer) será reconocida a nivel nacional como una marca líder dentro de los mercados objetivos de patinaje, ciclismo y fútbol, orientada a la calidad, innovación y a la responsabilidad ambiental dentro de cada proceso, apoyada por el trabajo en equipo y la excelencia del talento humano de la organización.

## 9. Estructura organizacional

A través de la entrevista realizada al gerente de la empresa se pudo determinar que la empresa no tiene un organigrama estructurado, basados en la información obtenida acerca del funcionamiento de la empresa, se propone el siguiente organigrama, el cual tiene en cuenta la departamentalización de la empresa.



**Figura 1.** Organigrama Sublimación (Transfer). Autoría propia

## 10. Plan de mejora para la gestión del sistema de costos

### Objetivo general

- Diseñar un sistema de costos por orden de producción por medio de un aplicativo desarrollado en Excel.

### Acciones por desarrollar

Las acciones por desarrollar para realizar el plan de mejora de la organización son:

- Identificar los productos con mayor demanda de la organización en el mercado de patinaje, fútbol y ciclismo
- Determinar el sistema de costos para la organización
- Identificar los costos en los que incurre la organización para la elaboración de los productos más vendidos.

Esto se realiza con el fin de llevar a cabo una adecuada planeación y control del proyecto y así implementar un sistema de costos con los respectivos lineamientos de la organización y así mismo cumplir con los procesos legales que establecen las entidades que regulan a la compañía.

### Alcance

Para cumplir con el objetivo planteado anteriormente, se realiza un diagnóstico del sistema de costos, un estudio del modelo de costos que se planea utilizar con sus características y pasos para la implementación de dicho modelo.

La meta dentro del ejercicio de la especialización es establecer un sistema de costos adecuado para la organización y así mismo brindarle un aplicativo por medio de la herramienta de Excel, para que la organización lleve un control de los costos en los que debe incurrir a la hora de realizar la elaboración de sus productos, la compañía tendrá distintos beneficios como llevar un control de su inventario, tener conocimiento de los costos en los que incurre para realizar cada producto, realizar una planeación para futuras inversiones, llevar un control del área financiera y así mismo tomar las mejores decisiones para el futuro de la organización.

De acuerdo con Alvaro & Calle (2010) los propósitos principales de los costos son:

- Establecer el valor de los inventarios para los artículos en proceso y terminados en valores de forma unitaria y general para poder elaborar el Estado de situación financiera.
- Hallar el valor de los productos vendidos con la finalidad de computar la ganancia o pérdida de un tiempo respectivo y así generar el estado de resultados.

- Otorgar a la administración una herramienta eficaz para la correcta planeación sistemática respecto a los costos de producción.

Según (Polo, 2013) los costos en una empresa sirven como fuente de información estadística para estudios económicos y toma de decisiones, por ello se hace necesario para las organizaciones la implementación de un sistema de costos.

Tener un sistema de costos le otorga una ventaja competitiva a la empresa respecto a las demás empresas que manejan costos de forma total o que registran los costos como gastos, puesto que estas empresas no están en condiciones de bajar sus precios puesto que desconocen cómo funcionan en sus empresas. (Polo, 2013)

Para las pequeñas y medianas empresas resulta muy importante conocer los costos en los que incurre para llevar a cabo su producción, la importancia de la implementación de un sistema de costos radica en los beneficios que las pymes pueden adquirir como la detección de posibles mejoras que deba realizar en procesos productivos, la posibilidad de elegir entre proveedores y negociar con los clientes un mejor precio de sus productos. (Pineda, 2008)

Además de esto la organización podrá identificar el punto de equilibrio del productivo que el gerente requiera, identificará un centro de costos, mejorando los procesos del área de producción. Se recomienda a la organización llevar un adecuado control del aplicativo para no tener contratiempos en el área financiera y en el área de producción y así evitar inconvenientes a mediano y largo plazo.

Después de haber consultado con el gerente de la empresa se identificó que el producto más vendido de la organización se divide en los deportes que demandan estos uniformes (patinaje, fútbol y ciclismo) encontrando que para el patinaje el producto que más demanda son las licras manga larga talla S, en el mercado de fútbol (Camiseta, pantaloneta) es la talla M y en el ciclismo el uniforme con mayor demanda es la talla L.

### **Sistema de costos**

#### **Diagnóstico del sistema de costos**

Se realizó una visita y se identificó la materia prima e insumos que son utilizados para la elaboración de los productos principales de la compañía y así mismo se realizó la identificación de los materiales y máquinas que se utilizan. La empresa no cuenta con un sistema de costos, ni un software contable que le permita tener claridad de los inventarios que posee de forma ágil y precisa, estos sistemas nos permiten llevar una adecuada planeación financiera, es importante que la

empresa reconozca que la identificación de un sistema de costos contribuye a una mejor planeación financiera.

Para que la empresa pueda validar estos costos, debe implementar de un sistema de costos o apoyo de una profesional en contaduría pública ya que este es un sistema que va amarrado a los inventarios, a todo el ciclo contable y en general a todo el funcionamiento de la empresa.

Es importante implementar un sistema de costos, pero para esto es importante hacer un reconocimiento de los principales productos que produce la empresa, hacer un reconocimiento de los costos que van ligados a esa producción (materia prima, mano de obra, costos indirectos, etc.).

### **Estudio del modelo a utilizar**

Después de conocer todo el proceso de producción de Sublimación (Transfer), donde cada producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones del cliente y el precio con el que se cotiza está estrechamente ligado al costo estimado, se procede a determinar el modelo de costos más adecuado para la situación actual de la empresa, de la cual tomamos como referencia la contabilidad de costos que nos permite establecer sistemas prácticos para identificar de manera más acertada el costo total de los productos, en este caso se procede a proponer un sistema de costos por órdenes de producción ya que la empresa maneja productos estacionales.

El sistema de costos por órdenes es un sistema que se utiliza para recolectar los costos por cada orden o lote, que son claramente identificables mediante los centros productivos de una empresa. En el sistema de costos por órdenes, los costos que intervienen son: equipo, reparaciones, materia prima aplicable, mano de obra directa y cargos indirectos, los cuales se acumulan en una orden de trabajo.

Las características más importantes del sistema de costos por órdenes de producción son las siguientes:

- Reúne por separado cada uno de los costos que intervienen en el proceso de producción, de acuerdo con los requerimientos de la empresa.
- Se planifica con anticipación el proceso de producción, el número de productos que se trabajan y se preparan en un documento contable distinto para cada tarea.
- La producción generalmente se realiza en función de las solicitudes de los clientes.
- El control de los costos en este sistema es más analítico.

### **Pasos para la implementación del sistema de costos**

Para implementar un sistema de costos por procesos, se requiere seguir, de manera general y a manera de ejemplo, las siguientes actividades:

- **Actividades iniciales.** Identificar unidades de producción. Asignar responsabilidades y delimitar funciones de los centros productivos.
- **Actividades operacionales.** Definir el programa de producción, tales como: el producto a fabricar, cantidades requeridas de productos, tiempo y plazo, etc.
- **Actividades durante el período.** Llevar control y registro de unidades producidas, informar el porcentaje de avance de las unidades, obtener información relevante sobre la producción.
- **Actividad al final del período.** Evaluar los costos, obtener conclusiones y recomendar acciones.

### **Diseño del aplicativo 1**

Para la identificación de los costos de licras de patinajes para la empresa Sublimación (Transfer) se utilizó una herramienta de sistema de costos, donde contiene la descripción de los elementos del costo que tiene la lycra, en el paso uno se establece la maquinaria requerida, la materia prima y los insumos.

Para establecer la maquinaria requerida se tuvo en cuenta el tipo de máquina, número de máquinas, valor unitario, valor del IVA y el valor total, frente a esto se pudieron identificar las siguientes máquinas:

- Plotter de impresión
- Computador de diseño
- Máquina fileteadora
- Máquina plana
- Máquina collarin
- Plancha industrial
- Etiquetadoras
- Máquina de corte circular

Ver anexo 4. Aplicativo 1- tabla de maquinaria requerida

Para establecer la materia prima y los insumos se tuvieron en cuenta el concepto, la unidad de medida, la cantidad, el valor de la unidad, IVA y el valor total, frente a esto se identificó la siguiente materia prima e insumos.

Materia prima:

- Licra
- Cremallera

Insumos:

- Hilo
- Hilazas
- Papel
- Tinta

Ver anexo 4. Aplicativo 1- tabla de materia prima e insumos

Para el paso dos de la herramienta de sistema del costo se establece el personal de operarios, el tiempo de elaboración del producto y la mano de obra administrativa, donde se tuvo en cuenta, el tiempo de elaboración en minutos, total tiempo /hora, cantidad de unidades a producir, total / horas, No. días (8 horas), tiempo / meses que tarda una persona, se identificó el siguiente el tiempo de elaboración.

- Proceso 1 (Diseño e impresión)
- Proceso 2 (Corte y sublimado)
- Proceso 3 (Confeción y acabado)

Ver anexo 4. Aplicativo 1 - tabla de personal operario requerido y tiempo de elaboración del producto

Para la mano de obra de operarios por mes se tuvo en cuenta, número de personas, salario del operario, total de salarios, subsidio de transporte, total base salarial, porcentaje de las apropiaciones, valor de apropiación, porcentaje de provisión y valor de la provisión, frente a esto se identificó la siguiente mano de obra de operarios:

- Ocho operarios
- Salario de \$1'000.000 para cada operario
- Total de salarios por un valor de \$8'000.000
- Total subsidio de transporte por valor de \$822.832

Ver anexo 4. Aplicativo 1- tabla mano de obra operarios por mes

Para la mano de obra administrativa se tuvo en cuenta el número de personas, salario, subsidio de transporte, total base salarial, total subsidio y total, de acuerdo con lo anterior se identificó la siguiente mano de obra administrativa:

- Tres personas (gerente, secretaria
- Salarios: Gerente (\$1'200.000), secretaria (\$1'000.000), (\$1'000.000)
- Subsidio de transporte por un valor de \$102.854 para cada colaborador

Ver anexo 4. Aplicativo 1 - tabla mano de obra administrativa

En el paso tres se establecen los costos indirectos, donde se tuvo en cuenta el costo variable o el costo fijo, el concepto y el total, frente a esto se pudieron identificar los siguientes costos:

- Teléfono + Internet
- Agua
- Luz
- Arriendo
- Póliza
- Publicidad
- Honorarios
- Mantenimiento y herramientas
- Papelería
- Transporte
- Útiles
- Gasto bancario
- Diversos - Imprevistos
- Estimación depreciación
- Estimación IVA
- Estimación ICA
- Intereses
- Total

Ver anexo 4. Aplicativo 1 - tabla costos indirectos

Para el paso cuatro se establece un centro de costos en el que se tiene en cuenta la materia prima, la mano de obra, el costo primo, los costos indirectos de fabricación, los costos de conversión,

costos de producción, el costo total, la utilidad esperada, precio de venta total, carga impositiva y el precio al público total, ver anexo 4. Aplicativo 1- tabla centro de costos.

En el paso cinco se establece la comprobación matemática del punto de equilibrio, frente a esto se tuvo en cuenta las unidades, el costo fijo, costo variable unitario, costo total, ventas y margen de contribución, ver anexo 4. Aplicativo 1 tabla comprobación matemática del punto de equilibrio.

El paso seis se establece el estado de situación financiera inicial con sus respectivos elementos (Activo, pasivo y patrimonio) y se establece el Estado de situación financiera proyectado, ver anexo 4. Aplicativo 1- tabla Estado de situación financiera inicial y proyectado.

Finalmente, en el paso siete se establece la relación costo beneficio, el margen de contribución y el índice de contribución, ver anexo 4. Aplicativo 1 - tabla relación costo beneficio, índice y margen de contribución.

### **Diseño del aplicativo 2**

El aplicativo dos surge como resultado de los datos obtenidos en el aplicativo uno, en la hoja número uno se evidencia un tablero de control, en el cual se identifica el Estado de situación financiera, el Estado de resultados integral, las ventas, los costos, la nómina, el flujo de tesorería, el flujo de caja y el capital de trabajo, los cuales se proyectaron a 12 meses, en la hoja dos se presenta el Estado de situación financiera con sus respectivos elementos (Activo, pasivo y patrimonio), en la hoja tres se presenta el Estado de resultados, evidenciando las ventas, los costos de ventas, impuestos, la utilidad obtenida, etc.

En la hoja cuatro se presenta el flujo de tesorería, en el que se identifica el total de ingresos y el total de egresos, en la hoja número cinco se determinan las ventas obtenidas en el año por cada mes, en el producto de licras de patinaje, con su respectiva política de ventas, la hoja seis indica los costos de la materia prima, en este se evidencian los gastos de ventas y financieros, los costos indirectos, entre otros.

La hoja número siete presenta la nómina mensual de ocho operarios y tres colaboradores administrativos (Gerente, secretaria y coordinador de producción), la hoja ocho presenta la amortización del préstamo en cuotas iguales, el préstamo se realizó por valor de \$10'000.000 con una tasa de interés mensual de 0,041 y un plazo de 24 meses, en la hoja nueve se identifican las depreciaciones de la maquinaria y equipo, la hoja número diez presenta el flujo de caja y por último en la hoja 11 se evidencia el capital de trabajo.

Para visualizar el aplicativo 2, ver anexo 5.

### Indicadores financieros

Para el análisis de rentabilidad de la empresa Sublimación (Transfer) se evalúan los resultados obtenidos en el estado de situación financiera mediante los indicadores de rentabilidad y producción.

#### Indicadores de eficiencia

1. Rotación de activos:  $\text{Ventas totales} / \text{Activo total}$
2. Margen bruto de utilidad:  $\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas} * 100$
3. Rentabilidad sobre ventas:  $\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} * 100$

#### Indicadores de desempeño y productividad

1. Índice de participación en el mercado:  $\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales del sector}$
2. Índice de crecimiento de ventas:  $\text{Ventas del año} / \text{Ventas del año anterior} * 100$

#### Indicadores de liquidez

1. Razón corriente:  $\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
2. Prueba acida:  $\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo corriente}$
3. Análisis de la aplicación de la herramienta

#### Indicadores de costos de producción

Se plantean en dos clases: los indicadores de costos financieros y operativos. Los indicadores de costos financieros de efectividad indica la capacidad de crear utilidades, productos y servicios de demás; están planteados en términos cuantitativos, expresados en monedas y los indicadores operativos de costos indican la capacidad de la empresa de aprovechar sus recursos en el tiempo y pueden estar planteados en términos cuantitativos y cualitativos. (Rincón, 2012).

Para Franklin (2013) los indicadores para medir la producción son:

INDICADOR	FÓRMULA
Intensidad de los gastos físicos	$\frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costos de fabricación}}$
Estructura de los costos	$\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Costos de fabricación}}$

Importancia de los gastos de fabrica	Gastos de fabricación
	Costos de producción

---

Fuente: Adaptado de “Auditoria administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial” por B. Franklin 2013, p. 156.

### **Análisis de la aplicación de la herramienta**

A través del desarrollo de la herramienta de costeo fue posible identificar aspectos relevantes, que permiten tomar decisiones adecuadas al empresario respecto a su producción. Todos los datos son reales, dicha información fue suministrada directamente por el dueño de la empresa Sublimación (Transfer). Actualmente la empresa no tiene claridad de su punto de equilibrio, por esa razón se hace importante identificarlo, la herramienta arrojó como resultado 67 unidades para una producción estimada de 600 unidades, lo que indica que al vender más de 67 unidades Sublimación (Transfer) empezará a generar ganancias, el resultado del costo de elaborar una unidad de uno de sus productos (Lycra de patinaje) fue de \$45.249, dicha cifra se encuentra por debajo del estimado que actualmente maneja la empresa, lo que indica que la utilidad que se puede generar será mucho mayor, y permite observar que la determinación y acumulación de los costos en la herramienta le brinda al empresario una forma más eficiente y eficaz de llevar a cabo la producción de su empresa.

Esta herramienta le permite al empresario conocer de manera estimada cuál es el centro de costos actual que está manejando, esto con el fin de determinar en cuál de sus tres elementos del costo podría realizar cambios que le den la posibilidad de generar mayores rendimientos sin dejar de lado la calidad del producto que caracteriza a Sublimación (Transfer).

A través del desarrollo de la herramienta es posible obtener los Estados financieros (Estado de situación financiera y Estado de resultados, los cuales actualmente no posee la empresa, estos generan información relevante como la depreciación de la maquinaria que actualmente no se tiene en cuenta y que para una empresa de producción debe ser fundamental tenerlos en cuenta dadas las provisiones que deben realizarse en función de tener el recurso necesario para el momento en el que deban ser reemplazadas, de modo que tener clara esta información evitará que deba detener su producción en caso de que las máquinas pierdan totalmente su vida útil.

## **Conclusiones**

Si bien es cierto nos encontramos en un mundo que está en constante evolución, lo que hace que las empresas adopten o evolucionen en sus procesos internos, por lo que se recomienda a Sublimación (Transfer) la implementación de un sistema de costos el cual le permitirá llevar a cabo una estimación de los elementos de los costos de los productos que elabora y así mismo generar los estados financieros. Además de esto podrá identificar otros aspectos relevantes del área financiera y del área de producción, ayudando a la organización llevar un adecuado control y planeación de la empresa permitiéndole tomar decisiones de forma oportuna.

A través del desarrollo del trabajo se identificaron las falencias contables y financieras que actualmente tiene la empresa, es por lo que se propone el sistema de costos como paso inicial para la constitución de una adecuada contabilidad. Es necesario mencionar que como todo sistema este requiere del ingreso de información verídica para su adecuado funcionamiento, los aplicativos en Excel son una herramienta valiosa y de gran impacto para la empresa, los cuales tienen como generar información que permita tomar decisiones acertadas en el área de producción de la empresa.

Es necesario resaltar que el proceso contable está conformado por las actividades que permiten expresar a través de estados financieros las operaciones económicas y financieras de una organización, por lo tanto, es indispensable que todos los registros que se realicen reflejen la información real de la empresa, ya que de esto depende la confiabilidad y razonabilidad de la información contable.

## Referencias

Acosta, & Navarrete (2013). Importancia del uso del software contable en pequeñas, medianas y grandes empresas del canton Portoviejo. *Dialnet*. Obtenido de: <https://issuu.com/escuelaibero/docs/dialnet-importanciadelusodelsoftwar>

Aula.mass. (s.f.). Qué es la gestión financiera, Obtenido de: <http://aula.mass.pe/manual/%C2%BFque-es-la-gestion-financiera>

Botero, M. (2017). Qué es el costo y para qué se mide. Gerencie.com. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/que-es-el-costo-y-para-que-se-mide.html>

Conpes, (2019). Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Política de Formación Empresarial. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3956.pdf>

Corrales Fonseca (2014). Importancia de la contabilidad gerencial en los pequeños negocios y trabajadores por cuenta propia. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, Obtenido de: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/contabilidad.html>

Evolve It. (21 de Abril de 2016). *Evolve it*. Conceptos basicos de los sistemas contables, Obtenido de: <http://www.evolve-it.com.mx/conceptos-basicos-de-los-sistemas-contables/>

García, D., Marín, S., & Martínez, F. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la PYME. *Contaduría y administración*. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/publication/36720775\\_La\\_contabilidad\\_de\\_costos\\_y\\_rentabilidad\\_en\\_la\\_PYME](https://www.researchgate.net/publication/36720775_La_contabilidad_de_costos_y_rentabilidad_en_la_PYME)

García, J. (2018). Industria Textil Colombiana 2018. Cámara de comercio de Bogotá. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2018/Febrero-2018/Industria-Textil-Colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas>

Gerencie.com., *Generalidades de la Contabilidad y Sistemas de costos*, Obtenido de:  
<https://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>

Incap. (s.f.). *Incap. Sistema de información*, Obtenido de:  
<http://www.incap.int/sisvan/index.php/es/acerca-de-san/conceptos/797-sin-categoria/501-sistema-de-informacion>

Inexmoda, (2019) Informe del sector mayo 2019. Inexmoda. Recuperado de:  
[http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/06/informe\\_especial\\_textil\\_y\\_confecciones\\_may\\_2019.pdf](http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2019/06/informe_especial_textil_y_confecciones_may_2019.pdf)

Kaufman (1968). Teoría General de Sistemas. *Educomunicacion.es*, Enrique Martínez-Salanova Sánchez, Obtenido de: <https://educomunicacion.es/didactica/0012sistemas.htm>

Legis. (s.f.). *Legis. Marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el grupo 3*, Obtenido de  
[http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol\\_78afc2d1580047e2bccda296d2cebe19](http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_78afc2d1580047e2bccda296d2cebe19)

Pacheco Bautista, F. A. (2019). Módulo costos de producción. Ediciones USTA. Recuperado de  
<https://elibro.net/es/ereader/uniagustiniana/126085?page=13>.

Polo, B. (2013). *Contabilidad de Costos en la Alta Gerencia*. Bogotá: Nueva Legislación Ltda.

Pineda, E. (2008) Diseño de un sistema de costos para pymes. Recuperado de:  
<https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/viewFile/261/241>

Procolombia, (sf) *¿Qué es Procolombia?*. Procolombia. Recuperado de:  
<http://www.procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>

Programa de Transformación productiva, (2017) PTP capacita, nuevo servicio gratuito para empresarios del país. Recuperado de: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/tips-de-productividad/ptp-capacita-nuevo-servicio-gratuito-para-empresar>

Rodriguez & Delgado. (s.f.). *Rodriguez & Delgado*. Gestión Contable, Obtenido de: <https://rodriguezydelgado.com/areas-de-actuacion/gestion-contable/>

Tenisunion, (2018). la interesante tecnología detrás de los uniformes de fútbol de rusia. 2018 Recuperado de: <https://tenisunion.com.mx/la-interesante-tecnologia-detras-de-los-uniformes-de-futbol-de-rusia-2018/>

Vega, J. (2018). Los plásticos, el acero y los textiles son los sectores más afectados por dumping. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/economia/los-plasticos-el-acero-y-los-textiles-son-los-sectores-mas-afectados-por-dumping-2596201>

Vila, L. (2018). Contabilidad de costos teoría y práctica en la industria. Recuperado de: [http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/4204/Vila%20Galindo\\_IF\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/4204/Vila%20Galindo_IF_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)