

Dotaciones médicas textiles: una decisión de subcontratación.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial

Del 3 de abril de 1981



“DOTACIONES MÉDICAS TEXTILES; UNA DECISION DE
SUBCONTRATACIÓN”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION.

Presenta

CARLOS ALBERTO DULCEY ROBLEDO

DIRECTOR DE ESTUDIO: MTRO. JORGE SMEKE ZWAIMAN

LECTORES : MTRO. ROBERTO SÁNCHEZ DE LA VARA

MTRA. ROCIO GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ

INDICE:

<u>TEMA</u>	<u>PÁG.</u>
i. PROPOSITO DE LA TESIS	3
ii. MARCO TÉORICO DE LA TOMA DE DECISIONES	5
iii. ENTORNO DEL MERCADO TEXTIL EN COLOMBIA	16
iv. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	20
v. MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA	21
vi. ANÁLISIS FINANCIERO DE D.M.T	22
vii. ANALISIS DE RAZONES FINANCIERA	31
viii. TOMA DE DECISIONES DENTRO DE D.M.T	41
ix. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN	45
x. RECOMENDACIONES	47
xi. CONCLUSION	48
xii. BIBLIOGRAFÍA	49

El objetivo de la tesis consiste en abordar la existencia de una problemática dentro de una empresa colombiana que opera en sector textil, la cual ha llegado al punto en el que debe decidir si amplía su planta o subcontrata a una empresa externa para maquilar las prendas y de éste modo enfocarse en brindar atención detallada en la venta de sus productos con sus crecientes clientes, por lo que encontrar las soluciones pertinentes en torno a dicha problemática mediante el ejercicio de un análisis administrativo global es el propósito del estudio en cuestión; no se pretende profundizar una investigación dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa, sino mostrar el uso del conocimiento adquirido dentro de las ramas de contabilidad, mercadotecnia, modelos de toma de decisiones, planeación estratégica y la aplicación del análisis de estados financieros para propiciar la mejor toma de decisiones ante la dicha situación.

El análisis comprende un estudio de la factibilidad de maquilar o ampliar la planta de una empresa dedicada a la producción de ropa médica quirúrgica desechable y sanitizada en Colombia, ***DOTACIONES MEDICAS TEXTILES*** de manera financiera, administrativa y de mercado, para lo cual será necesario contar con un sistema de información actualizado, conocer los requerimientos y exigencias de la demanda de éstos productos, es decir, los clientes actuales y potenciales, en segmentos de mercado específico y la situación del sector nacional y de la empresa misma, para que de acuerdo con esta información, la solución que se le ofrece a la empresa de subcontratar a una empresa de maquila esté respaldada por un análisis y justificación concordante con la administración, de modo que la firma a su vez pueda ajustar sus procesos y productos.

Para la elaboración del estudio, no se encontraron estadísticas disponibles específicas para los artículos de dotaciones utilizados en hospitales. Por lo tanto, los datos tabulados por entidades del sector textil se refieren a la producción y comercialización de artículos de uso genérico, de cama, mesa y baño, incluyendo uso doméstico, y no específico en hospitales, siendo consideradas estas categorías de productos en las estadísticas del sector.

El análisis está integrado por una visión del sector hospitalario, que, en la actualidad, comienza a percibir que precisa corresponder no apenas a las necesidades del cliente, sino también a sus expectativas. por ello, la ropa de quirófano hospitalaria está orientada para una incesante búsqueda de la excelencia sin olvidar la especificidad de su clientela, lo cual arroja otra de las causas por las cuales se le recomienda a la empresa maquilar por subcontratación no obstante que el análisis de sus estados financieros arroja un ambiente económico sano para la producción y la posible amplitud de la planta, que es el hecho de que los clientes piden a la empresa un desarrollo de productos de una manera más rápida.

Del mismo modo éste análisis lleva principalmente el desarrollo de las teorías de la toma de decisiones en la administración como marco conceptual dado que se explica la manera en la cual se toman las decisiones y el por qué de esa decisión, de modo anticipado que dentro de éste documento me permito hacer una aseveración a cerca de las recomendaciones para la

Dotaciones Médicas Textiles : Una decisión de Subcontratación

empresa dentro de la industria textil, son las decisiones relacionadas con los procesos de producción, materias primas, comercialización, fechas de entrega, cantidad, etc., no llegando a cuestiones trascendentes de la definición del rumbo o políticas a seguir, realizándolas el dueño en conjunción con los encargados o responsables de cada área, las cuales no son planeadas, sino que se determinan conforme se vayan presentando las cosas, correspondiendo ello a lógicas eficientistas.

Una buena decisión en la empresa debe ser planeada y organizada, por lo que se deben estudiar -para llegar a ella- la misión, la visión, los objetivos, los planes, las estrategias y las metas, sin embargo ésta empresa había trabajado simplemente realizando sus labores de acuerdo a los ritmos de oferta y demanda productiva, lo cual es uno de los puntos desglosados dentro del presente estudio.

Dado que se hace un análisis de la planeación organización y control de la empresa, se tomarán detalles dentro de la parte administrativa, como los siguientes:

- 1.- El hecho de que la empresa no tiene definidos los perfiles, funciones y procedimientos de los puestos de trabajo -se toma el hecho de generar un procedimiento de este tipo como la incursión de la firma en un gasto adicional-.
- 2.- Las empresas textiles normalmente organizan a sus empleados para que realicen varias funciones a la vez y en el 80% de los casos, los empleados cumplen con una sola función.
- 3.- Al ingresar un nuevo trabajador a la empresa, generalmente lo induce mediante cursos o adiestramiento, lo cual representa un gasto administrativo.
- 4.- La lógica de organización de éste tipo de empresas es muy vertical, siendo los dueños, administradores o encargados generales los que dictan la filosofía del desempeño de la empresa, dejando a los trabajadores como única función la ejecución de sus labores.

Por lo que el ensayo tendrá un estudio del análisis financiero de la empresa, así como del entorno económico de la industria en Colombia, y en la parte de planeación se emplea un análisis FODA de la industria, sin dejar de mencionar la fuente del presente estudio, que es el análisis de la toma de decisiones para la empresa **DOTACIONES MEDICAS TEXTILES**, mediante el cual, se pretende brindar a la firma, en el caso de su entorno económico y del sector, las mejores opciones que maximicen sus utilidades y minimicen sus costos de operación y financieros.

MARCO TEÓRICO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.

Las organizaciones necesitan ser administradas y su administración incluye a todo un conjunto de personas encargadas de asuntos diferentes y organizados según una estructura especial. La tarea primordial de la administración es la de hacer las cosas a través y con ayuda de las personas. De ésta forma en cualquier tipo de organización, la eficiencia con la cual las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad que tengan las personas encargadas de la parte administrativa. Algunos autores definen la administración como el proceso de llevar a cabo eficientemente actividades, mediante el uso de personas, para conseguir una serie de objetivos, o también como el proceso de lograr que las actividades lleguen a su término eficientemente con otras personas y por medio de ellas. Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.¹La administración está muy relacionada con todas las áreas funcionales de la empresa, en especial con el proceso de la toma de decisiones.

La función de la administración ha variado tanto como su significado. En todos los sectores de la sociedad se ha vuelto imprescindible para realizar deseos, y alcanzar objetivos en común. Por esto ha surgido una gran evolución en los conocimientos sobre ésta materia, y se precisa como una ciencia dado que empieza a tener un conjunto ordenado y sistematizado de conocimientos. Muchos de los cuales están inspirados en la reflexión e investigación sobre la práctica real de la empresa y muchos están tomados aún prestados de otras ciencias, principalmente de las ciencias sociales y humanas y muy en concreto de la economía y de la psicología. Cabe mencionar que el sentido común es una ayuda muy valiosa para ésta ciencia. Cuando se habla de ella se habla de un conocimiento organizado.

Todas las empresas actualmente basan su funcionamiento en todos los conceptos dados por los clásicos de la administración, pero al día de hoy, las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma; de ahí que se necesite una combinación de las teorías clásicas y de la teoría moderna administrativa.

La teoría clásica administrativa se remonta con Frederick Taylor, el cual fue uno de los principales exponentes de la administración, aportando grandes ideas para la administración como los principios administrativos², los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

¹ (Fernández Arena) *La Administración: Enfoque Interdisciplinario*

² 1.- Estudio de Tiempos y movimientos 2.- Selección de obreros 3.- Responsabilidad compartida 4. Aplicación a la administración.

Dentro de la Teoría Clásica Administrativa Taylor se vuelve importante ya que descubre que no existe un sistema totalmente efectivo ya que el puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades. Adicionalmente descubre que no existen incentivos para los trabajadores. Y que los principios de la administración son aplicables a todas y cada una de las empresas sin importar el rubro al que pertenezcan. Sus aportaciones fueron muy importantes para la administración, sin embargo tuvo muchas críticas, entre las cuales destaca la de la Federación del Trabajo Americana, la cual lo consideraba un ser indeseable, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran muy repetitivos y mecánicos. Cabe mencionar que sus teorías, estudios y resultados tienen una gran influencia en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevar sus estudios cronometrados a las empresas, estas logran una alta productividad.

Otros de los autores de los cuales se puede hablar como precursores de la administración son Frank y Lilian Gilbreth, el primero, considerado como el padre del eficientismo, influyó en el pensamiento industrial con su obra: "Ciencia de la Administración" e introduciendo el estudio de tiempos y movimientos, la aplicación del cine para el estudio de los tiempos y movimientos, el desarrollo de los diagramas de flujo, la lista blanca de méritos, y lo más importante, la importancia de la estadística en la administración; por su parte, Lilian, su esposa, una psicóloga que introdujo dicha ciencia a los estudios administrativos de las industrias

Henry Gantt, otro clásico de la administración colaboró 14 años con Taylor, y de su aportación a la materia, tomando lo más sobresaliente de él, continuó con sus estudios aportando entre otras ideas dentro de "Adiestramiento a los obreros", el sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas, el mismo adiestramiento de los obreros y la aplicación de la psicología al trato de los obreros.

Por su parte, el francés, Henry Fayol, en sus obras más importantes³ hace aportaciones a la administración como la universalidad de la Administración, esto es, demuestra que la administración es una actividad común a todas las organizaciones indicando que siempre que haya una organización cualquiera que sea su tipo debe de existir administración. Para Fayol, deben de existir seis áreas funcionales dentro de la empresa: el área Técnica, la cual está encargada de la producción, el área comercial, que se encarga de la compraventa, la financiera, encargada del uso del capital, el área contable, que es el área encargada de inventarios, balances y costos, el área de seguridad que es la encargada de proteger los bienes de la empresa y del empleado y por último el área administrativa, que es la que se encarga de utilizar adecuadamente los recursos.

Para Fayol, deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, como lo son la Previsión, la organización, la dirección y la coordinación, que en otras palabras son antecesoras de la toma de decisiones ya que ayudan a hacer funcionar los planes y formar estructuras para analizar diferentes escenarios del futuro

³ "Administración Industrial y General" , "Principios de Administración General" , "Teoría General del Estado"

para la organización. Fayol determina que cualquier actividad que se desempeñe dentro de la organización, debe tener como base a la administración por lo que en sus estudios administrativos propone que deben de ser dados desde la primaria. Actualmente todas las empresas trabajan bajo los preceptos desarrollados por Fayol, de modo que no se puede concebir una empresa sin un proceso y una división de funciones etcétera. Así mismo introduce los catorce principios administrativos, que son tomados en cuenta aún en la administración moderna.

1. UNIDAD DE MANDO: Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.

2. UNIDAD DE DIRECCIÓN: Un programa para cada actividad.

3. AUTORIDAD: Toda organización debe de tener una persona que los guíe.

4. CENTRALIZACIÓN: Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona.

5. SOBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Se debe buscar beneficiar principalmente a la mayoría.

6. DISCIPLINA: Se debe de trabajar con disciplina para el mejor funcionamiento de la organización.

7. DIVISIÓN DEL TRABAJO: Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.

8. ORDEN: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.

9. JERARQUÍA: Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.

10. JUSTA REMUNERACIÓN: Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.

11. EQUIDAD: Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.

12. ESTABILIDAD: El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo para aportar productividad a su trabajo.

13. INICIATIVA: Se debe de permitir al empleado que determine como debe de hacer las cosas y que tome algunas pequeñas decisiones, es decir inmiscuirlo en los asuntos de la organización.

14. ESPIRITÚ DE GRUPO: Todos deben de colaborar entre sí y trabajar juntos persiguiendo un mismo fin.⁴

⁴ Así mismo, estos preceptos, son los precursores de las teorías de la toma de decisiones y del trabajo organizacional actual.

Tanto Fayol como Taylor enfocan sus estudios sobre la misma problemática pero con puntos de vista diferentes. Taylor por su parte, en sus estudios administrativos, realiza sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia y Fayol los hace desde un sentido opuesto.

Taylor ha de realizar sus estudios basándose en tiempos y movimientos y en la selección del personal, mientras que Fayol presta más atención a las tareas administrativas. Taylor es práctico y Fayol es teórico. Por último se puede agregar que los estudios de Taylor tuvieron aplicación inmediata, mientras que los de Fayol tardaron mucho en reconocerlos.

Dentro de la precursión a las teorías que hablan de la toma de decisiones se puede mencionar la Escuela De Sistemas la cual tiene sus orígenes en un trabajo realizado por un biólogo llamado Ludwin Von Berta Lanffy, ésta corriente evoluciona las teorías administrativas mencionadas hasta el momento ya que tiene por concepto a las organizaciones o empresas, como unidades que están en constante movimiento y que éstas se interrelacionan con el medio ambiente partiendo de la base que todo entero pertenece a uno mayor.

La T.G.S.⁵ considera a los sistemas como un conjunto de elementos interrelacionados que pertenecen a uno mayor, se consideran también una combinación de partes que forman un todo; dicha teoría menciona que cuando se piensa en un sistema se debe tomar en cuenta que las funciones de un sistema dependen de su estructura, que según como esté estructurado el sistema éste realizará sus funciones; Que los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, es decir, siempre están dentro de otro sistema y que los sistemas son abiertos y siempre reciben información de otros sistemas, debido a la premisa que están uno dentro de otro, lo cual implica hablar de los cuatro elementos de los sistemas que son Insumos, Proceso, Producto y Retroalimentación, y que cada sistema permite que se observe y se comprenda un conjunto de “X” elementos como lo muestra el siguiente diagrama de flujo.



⁵ Teoría general de Sistemas

etc. y de acuerdo a su naturaleza se clasifican en: cerrados que son los sistemas que no reciben influencia del medio, ni información y abiertos, que son los que reciben toda clase de influencias y están en constante relación con su medio, de éste modo a las empresas u organizaciones se les considera sistemas abiertos dado que tienen una constante entrada y salida de información y se interrelacionan ante el medio ambiente, ajustándose a los cambios que el mercado y la economía llevan consigo como lo son los precios de los productos, el tipo de mercado, la competencia, etc. De las teorías administrativas que anteceden a la toma de decisiones ésta es la que tiene menos críticas debido al poco tiempo de su creación y, dado que no se han podido valorar totalmente los resultados. Ahora bien, cada vez son más las organizaciones que utilizan los sistemas. Dado que el uso de éstos permite que funcionen de una mejor manera ya que por medio de los sistemas las diferentes tareas a realizar dentro de las firmas se facilitan, y la manera de realizarlas permite que se tenga un mejor conocimiento empresarial.

Dentro de éste marco teórico, no se puede dejar de mencionar La Escuela Cuantitativa, que también es conocida con el nombre de escuela matemática o escuela cuántica. Se considera que esta escuela se inició en los años 40's, pero que las verdaderas contribuciones a soluciones empresariales han sido en los últimos treinta años, ésta es la inmediata antecesora a la toma de decisiones ya que aún actualmente muchos de los problemas empresariales se resuelven por medio de modelos matemáticos que prestan especial atención a la toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones es considerado como una serie de etapas que forman una decisión. La toma de decisiones es un proceso que lleva a cabo toda persona que tiene que ver con una organización y es considerado como una tarea central de la administración. A la toma de decisiones se le define como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa entre dos o más caminos, cursos de acción o alternativas.

En la organización existen dos tipos de decisiones: Las programadas y las no programadas, dentro de las primeras, los datos son adecuados, repetitivos y existe una certeza; adicionalmente existen condiciones que la mayoría de las veces son estáticas, es decir el entorno no cambia. En las segundas los datos son inciertos y las condiciones son totalmente cambiantes, por lo que se usan técnicas diversas de planeación y control.

La teoría de la toma de decisiones forma parte de las principales técnicas matemáticas, donde se basa la Investigación de Operaciones, que se define como la aplicación de la Lógica matemática y el método científico con la finalidad de solucionar problemas administrativos que se representan por medio de modelos matemáticos que se resuelven por medio de ecuaciones algebraicas.

Tres son las teorías que engloban la investigación de operaciones, la Teoría de juegos, en la cual se analizan los conflictos. En él intervienen dos o más personas; a cada una se le da un número limitado de estrategias las cuáles reflejarán el resultado de cada uno de los cursos de acción. Los resultados son calculados preferentemente por medio de una matriz. La Teoría de Colas, en la que su objetivo es optimizar distribuciones en condiciones de aglomeraciones y así mismo se encarga de eliminar los tiempos de espera o demoras innecesarias y los puntos

de interés son el tiempo de espera y el número de clientes⁶ y la más importante dentro de el presente trabajo, la Teoría de decisiones, que funciona por medio de la aplicación de los siguientes pasos:

- Definición del problema
- Desarrollo de alternativas
- Construcción del modelo
 - Probar el modelo
- Implementar el modelo

La toma de decisiones en una organización se reduce a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. En la administración se considera, a veces la toma de decisiones como la principal vértebra del movimiento del negocio, porque constantemente se tiene que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará, por lo que la toma de decisiones en una organización engloba las cuatro funciones administrativas de Fayol, que son:

Planeación: el momento en el que se seleccionan las misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas.

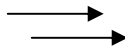
Esto implica " Una Toma de decisión", que puede ser la primera, o la primera de varias preguntas que se harán dentro de la administración para tomar la decisión asertiva.

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo? → ¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?
¿Cuáles ~~deben ser~~ los objetivos a corto plazo? → ¿Cuán altas ~~deben ser~~ las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización? → ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?
¿Cuándo ~~debe~~ una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Función que requiere que todo administrador influya en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
¿Cómo se manejará a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?
¿Cuál es el estilo de liderazgo adecuado para cualquier situación en particular?



⁶ Las filas de los bancos son una solución por éste medio

¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador? ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: El cual dentro de un proceso de toma de decisiones representa la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se logre el proyecto de la administración ¿De que forma se deben controlar las actividades? ¿Cuáles son las actividades que se deben controlar? ¿Cuáles son los criterios de evaluación del desempeño? ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

Una decisión debe ser racional, es decir que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, lo cual implica un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de llegar a la optimización de una decisión, es decir, al tomar una decisión, además de comprender la situación que se presenta, se debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; se puede decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Por otra parte, al hecho de escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias Hebert Simon, lo ha llamado Satisfacción Suficiente, esto es, que aunque muchas decisiones administrativas se toman con el ferviente deseo de tomar la mejor decisión posible, con la mayor aversión al riesgo, lo cual realiza la mayoría de los administradores cuando intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos, para lo cual deben aplicar lo que se conoce como “*El Proceso Adecuado De toma de Decisiones*”, para lo cual se requiere un problema en el que se determine la necesidad de la futura existencia de una decisión, con lo cual comienza el proceso. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Una vez que se comenzó el proceso se deben identificar los criterios de decisión, es decir, los criterios que sean importantes para la toma de la decisión, es decir, bajo qué condiciones se tomará una u otra acción o partido de modo que se beneficie al máximo la organización, posteriormente se deberá asignar peso a los criterios de modo que será necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión para posteriormente desarrollar todas las alternativas disponibles. Las cuales deberán ser mostradas en una lista para desarrollar escenarios para la solución de un determinado problema.

Posteriormente se requiere evaluar las alternativas. Puesto que la evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado mediante la creación de un escenario con su consecuencia o su evaluación final, de modo que la persona que tome las decisiones pueda evaluar de forma crítica cada una de ellas con sus ventajas y desventajas. Para, al estar seguro, finalmente el proceso concluya al seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El administrador, o la persona encargada de la toma de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta o el mejor escenario pero siendo totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará el objetivo de la organización.

Por lo que la toma de decisiones ha de hacerse de una forma totalmente racional es decir, Orientada a un objetivo, ya que cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que se tenga que decidir la solución que más se ajusta a una o las necesidades concretas. Además, todas las opciones deben ser conocidas, ya que la persona que toma de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles teniendo claras sus preferencias ya que se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

Para llevar a cabo una toma de decisiones adecuada, es de gran utilidad utilizar las fases del proceso creativo, que consisten en explorar el inconsciente, lo cual implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga; desarrollar la intuición, la cual sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia y de hecho implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista. En los años veinte, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, plantearon la idea de una estructura organizacional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí, sin embargo si tomamos en cuenta el hecho de responsabilizar de las operaciones al gerente general de cada división y mantener en las oficinas generales de la compañía un control centralizado de ciertas funciones resulta que se hace necesaria la intuición de dos grandes líderes empresariales para constatar la posibilidad de lograr una interacción entre estos dos principios en el proceso administrativo, de hecho, la intuición precisa de tiempo para funcionar y supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede iniciarse de éste modo por medio del uso de técnicas como la lluvia de ideas y la sinéctica.

Para continuar con una, tercera fase del proceso creativo, que es la intuición, se puede decir que ésta es resultado sobre todo del trabajo intenso. Por ejemplo, el hecho de desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, son necesarias muchas ideas, concentrarlas y argumentarlas para inducir una solución adecuada, o la mejor posible, de entre la visión que se tenía en un inicio de la idea, para lo cual es necesario no criticar ninguna idea, permitir todas las posibles, aún éstas caigan en el exceso y estimular el mejoramiento de las ideas, por lo tanto, el discernimiento debe someterse a la prueba de la

lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás

Sin embargo ciertas investigaciones demostraron que los individuos pueden desarrollar mejores ideas trabajando solos que en grupo. No obstante, nuevas investigaciones demostraron por su parte que el método grupal es eficaz en ciertas situaciones. Este puede ser el caso cuando la información debe distribuirse entre varias personas o cuando, aun siendo deficiente, es preferible una decisión grupal a una excelente decisión personal, a la que, por ejemplo, podrían oponerse los individuos encargados de instrumentarla. Asimismo, la aceptación de nuevas ideas suele ser mayor cuando una decisión es tomada por el grupo a cargo de su instrumentación. De ésta manera el proceso de toma de decisiones se resume en una identificación y diagnóstico del problema, la generación de soluciones alternativas, la evaluación de dichas alternativas, la evaluación, así como la implantación oportuna de la decisión.

Al estar identificando y diagnosticando el problema, se trata de reconocer una problemática dentro de la organización dentro de su fase inicial teniendo en cuenta el estado actual de ésta problemática con respecto al estado al que se desea llegar al tomar una decisión. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto se podrán desarrollar las medidas correctivas. Al generar soluciones alternativas entra el proceso de la lluvia de ideas, así como la evaluación de dichas alternativas dándoles un diferente valor, para lo cual los administradores deben considerar las diferentes consecuencias de la toma de decisiones, para lo cual se pueden utilizar diferentes herramientas administrativas y de evaluación financiera como parámetros - como las razones financieras de los estados financieros, la evaluación del entorno de la organización y el sector económico dentro del cual se mueven entre otros. de forma tal que las decisiones establecen un precedente y es preciso determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro de la organización.

Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces pueden generar planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos. Mientras tanto se debe considerar ante todo maximizar los beneficios de la organización tomando la mejor alternativa y/o utilizando el costo de oportunidad, se debe considerar también satisfacer la meta o el objetivo buscado, optimizando de la mejor manera el entorno de la empresa.

De forma que al implementarse la decisión se termine con el proceso de toma de decisiones, esto se logra con la participación de los actores desde la lluvia de ideas hasta el final de la decisión, de modo que exista una comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa para lo cual se debe considerar el hecho de vislumbrar la forma en la cual se verá el entorno cuando se ponga en marchas la decisión tomada, posiblemente utilizando un diagrama de flujo de los pasos que fueron utilizados para lograr la decisión considerando los recursos disponibles y las actividades necesarias para llevar a cabo la decisión, se debe considerar también el tiempo que toma cada etapa de implementación de la

decisión y la asignación de las responsabilidades de cada agente que intervino en el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo esto puede o no solucionar el problema dado que al tomar una decisión, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerentes y administradores involucrados deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar, desarrollando la intuición y tratando de vislumbrar los problemas que podría causar la decisión tomada, y qué se podría hacer para impedirlo, tomando en cuenta los beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir y si surgen beneficios, cómo se puede asegurar la organización de que éstos ocurran, de qué manera la organización puede estar preparada para actuar cuando se presenten las oportunidades, de modo que al estar en el proceso evaluativo de la decisión, se llegue etapa final de este proceso recopilando toda la información que indique la forma como funciona la decisión tomada, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa de forma tal que si la retroalimentación es positiva, pues entonces sea un indicio de que la organización puede continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o puede ser un indicativo de que la decisión fue equivocada, para lo cual se debe volver al principio del proceso que es la definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda se tendría más información y probablemente sugerencias que serían de gran ayuda para evitar los errores cometidos en el primer intento.

En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización. Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los errores garrafales en el futuro. De modo que trabajar con información actual o lo que también es denominado información de tiempo real dentro del sector y la industria permite tener una mejor visión del planteamiento de las alternativas.

Un punto adicional importante es el hecho de involucrar a las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisión, dentro de la organización. Se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que permite actuar con seguridad y rapidez. Una vez que se valoran las distintas opiniones, la organización debe estar conciente de que cuando las diferencias no se resuelven, se debe optar por la decisión final: la del jefe de la organización.

Sin embargo, las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean dado que constantemente se enfrentan a

distintas limitantes: financieras, legales, de mercado, humanas y organizaciones, que inhiben algunas acciones de modo que el hecho de tomar decisiones se resume en cinco puntos principales:

- I. La información tanto del entorno económico como del interno de la organización.
- II. Conocimientos, dado que si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable, y esto se puede lograr cuando existe una adecuada información como base.
- III. La experiencia dado que cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. De modo que si se carece de experiencia entonces se tendrá que experimentar.
- IV. El Análisis, el cual es sumamente importante para evaluar todas las alternativas de la decisión a tomar.
- V. El Juicio, ya que es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción de la decisión apropiado.

Por lo tanto, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones al considerar un problema y llegar a una conclusión válida, lo cual significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Este pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones de la mejor manera dentro de una organización, tal como se plantea en la siguiente tesis.

ENTORNO DEL MERCADO TEXTIL EN COLOMBIA.

En Colombia la industria textil y de confección es muy importante ya que representa una gran parte de las exportaciones y del aparato productivo del país. De esta industria se derivan aproximadamente 600.000 empleos, directos e indirectos, los cuales representan un factor importante para la economía del país dado que ésta presenta un índice de desempleo en alza.

Básicamente esta cadena industrial esta compuesta por los productores de fibras de tipo natural y químicas, hilanderías independientes, transformadoras de bienes finales como las telas y confeccionistas. Entre todos ellos sin incluir a los confeccionistas, suman más de 550 empresas dentro del sector.

Las compañías dedicadas a la confección suman 4.000, clasificadas como PYMES y 10.000 en el sector informal-pequeñas y micros.

Geográficamente en esta industria la parte textil en un 50% se concentra en Medellín y un 36% en Bogotá; en el terreno confección un 33% en las ciudades anteriores. Sin embargo en los últimos años la ciudad de Ibagué en el departamento del Tolima se ha convertido en el tercer centro textil del país.



Internacionalmente en Colombia el consumo per cápita de textiles es ligeramente superior al promedio de los países en vías de desarrollo, el cual es de 4.5 Kg. Los países industriales registran un consumo per cápita aproximado de 20.8%, lo cual nos da una idea del potencial que se tiene, sin tener en cuenta la normalización de los factores internos que no ha permitido una sostenida reactivación de la demanda interna¹.

¹ De acuerdo con un estudio del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico textil Confección de Colombia (Cidetexco), tanto la parte textil como de confección tiene debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar.

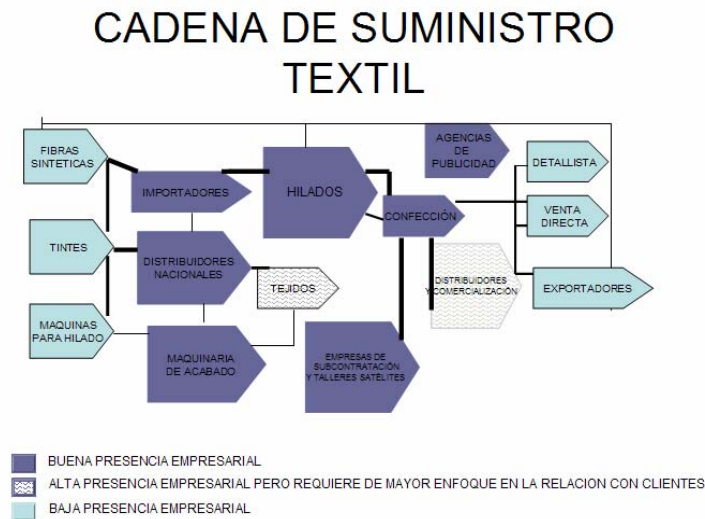
En el caso de las fibras, los problemas que presentan son la inseguridad que, ante la ausencia de empresas dentro del sector, se genere una pérdida de eficiencia, y existan elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos y los subsidios que otros países entregan a su producción textil.

Sus fortalezas se centran en que los textiles colombianos cuentan con ventajas de clima y ambiente que favorecen la producción de fibra larga, media y corta.

La parte de la hilandería, representa una de las principales debilidades está en la escasa estructura, pues medido en husos, en 1999 se contaban 968.000 de ellos frente a los 172 millones inventariados en el mundo, en tanto que la maquinaria usada en estos procesos es muy antigua, con un promedio de mas de 15 años de operación.

Para contrarrestar esta situación se cuenta con una tradición en la producción de hilos así como excelente calidad en los mismos. Pero la amenaza principal sigue latente ante hechos como los elevados costos para la reconversión industrial, sumado a que el valor de los hilos importados es, en algunos casos, menor que el de los producidos en el país.

Pasando a las telas, el estudio mencionado indica como principales debilidades el que las mayores productoras de tejidos planos en el caso del algodón no se adaptaron rápidamente al modelo de apertura y siguen operando con base en un mercado cerrado, al tiempo que se cuenta con equipos de muchos años de uso, lo cual le resta competitividad.

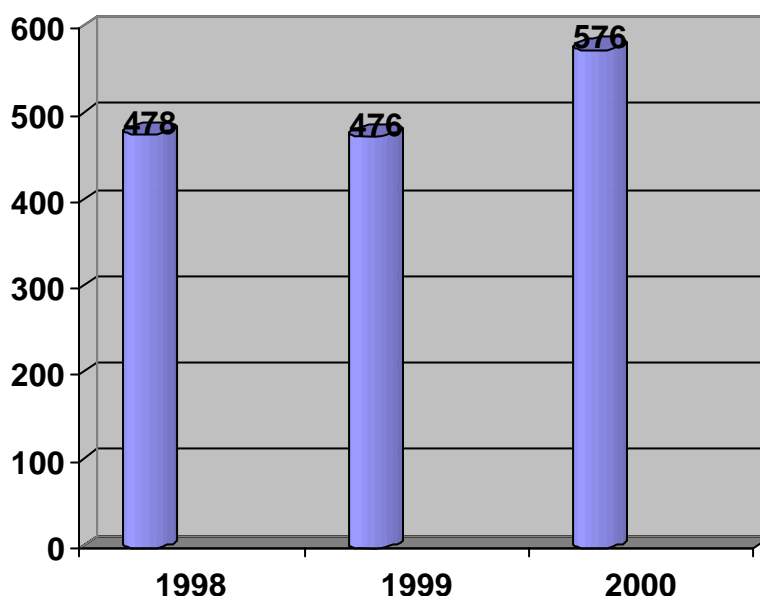


Entre las fortalezas del sector esta el conocimiento técnico, en destrezas y habilidades de su potencial humano, el hecho de ser una industria con casi cien años de tradición y el tener entre sus oportunidades el desarrollo de procesos de especialización de productos, con unidades estratégicas de negocios y empresas generadoras de servicios para resolver así el problema de estructura de costos.

A su turno, la principal debilidad para superar en materia de teñidos colombianos, es lograr un mayor *Know How*.

EXPORTACIONES DE COLOMBIA

Millones de dólares FOB Confecciones Textiles



FUENTE: Encuesta Anual Manufacturera

Esto va de la mano con las debilidades de la confección, que tiene altos costos laborales por superar. Sin embargo una de sus fortalezas más importantes está el alto reconocimiento internacional en calidad, precio y servicio.

La industria colombiana vivió durante estos años una etapa sumamente difícil, en particular el sector textil y de confección el cual se vio afectado por el alto contrabando, que presentaba precios muy inferiores a los existentes en el mercado nacional debido a que éstos no cancelan impuestos, impulsaron hechos como la aceleración de una devaluación y, por ende el altísimo costo del dinero necesario para la financiación de inventarios y capital de trabajo, los cuales son muy altos en las empresas de este sector.

Sin embargo, aunque la situación del país no ha ayudado en mucho a este sector, *DOTACIONES MEDICAS TEXTILES* ha sabido mantenerse dentro del mercado, logrado incluso incrementar sus ventas y conservando su clientela con un excelente servicio en éstos últimos tres años como se ve reflejado en el estado de resultados.

"Según la EAM² 2002, la industria de textiles y confecciones había generado en aquel año: 121.000 empleos contribuyendo con el 23% de la ocupación nacional, y en el siguiente año ésta cifra se redujo al 14% nacional, \$6 billones de producción correspondiendo al 8% de la producción bruta de los industriales del país, continuando con una estabilidad del 8% en los años subsecuentes³ y, de lo anterior son \$2,9 billones de valor agregado equivaliendo al 9% del valor agregado nacional industrial. Dentro de éstas cifras, en particular, es importante destacar que las exportaciones de Colombia en 2004, de textiles fueron de US\$ 640,3 millones y de confecciones US\$ 531,3 millones, para un total de US\$ 1.171,6 millones lo que representa un 7,1% de las exportaciones totales al mundo, que de no incluir las exportaciones agrícolas equivalen al 15% de las industriales (US\$ 7.943,5 millones)". Tan sólo se incluyen las estadísticas del componente industrial de la cadena. No se incorporan las estadísticas del componente agrícola; que sin duda, el hecho de incluirlas aumentaría en gran proporción el empleo y producción:⁴ el empleo directo adicional de esta cadena fue en el año 2004 de 35.642 (8,1% del total del empleo de los cultivos transitorios tal como el de algodón) y por otra parte la producción de algodón desmotado fue de \$106.000 millones participando con el 1,66% de la producción agrícola sin café 2004 (\$6,4 billones).

Existe otro factor importante que se debe mencionar dentro de éste análisis sectorial del ramo textil en Colombia, que es el contrabando técnico, ya que es una de las prácticas que más impacto tiene en el mercado interno colombiano, ya que ingresa al país un volumen muy alto de mercancías, a precios que en casos muy numerosos, no cubren siquiera el valor de la materia prima. Las importaciones efectuadas durante el período comprendido entre julio y diciembre del año 2004, de tejidos de algodón y de tejidos de fibras y filamentos sintéticos con precios por debajo de los precios mínimos oficiales⁵ y de las circulares sobre precios de referencia⁶ se puede concluir según estadísticas que las importaciones de tejidos de fibras y filamentos sintéticos seleccionados, tienen un valor total de US\$ FOB 20,1 millones, mas los aranceles más el IVA del sector por pagar.

² Encuesta Anual Manufacturera**Datos consultados con el fin de vislumbrar la situación del sector en los años posteriores

³ Pudiendo aseverar con éste análisis de tendencias que existe un rezago dentro del sector.

⁴ Según MinAgricultura

⁵ Si bien las cifras no están actualizadas, sus valores unitarios en dólares son un punto de partida aceptable para elaborar una opinión a éste respecto

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

DOTACIONES MEDICAS TEXTILES es una empresa, que empezó siendo un pequeño taller de confecciones fundado en 1971 como *DOTACIONES TEXTILES EN COLOMBIA*, que se convertiría en el año de 1984 en una sociedad limitada, denominada: *Productora Colombiana de Textiles s* ▯ *PROCOLTEX LTDA*. En el año de 1994 cambia su nombre por el de *DOTACIONES PARA EL MEDICO Y TEXTILES S.A.* En 1995 la sociedad modificó su nombre por el de *DOTACIONES MEDICAS TEXTILES S.A.*; nombre actual de la sociedad legalmente constituida con domicilio en la ciudad de Santa fe de Bogotá; Su objeto social principal es la producción, comercialización, compra, venta, importación y exportación de productos de la industria y de la confección, la empresa se ha especializado en la fabricación de Ropa Quirúrgica, paquetes quirúrgicos estériles y prendas publicitarias. Nuestra empresa obtuvo recientemente la Certificación ISO 9001 versión 2000 con lo cual garantizamos que nuestros procesos y productos cumplen con los estándares de calidad exigidos mundialmente.

En *DOTACIONES MEDICAS TEXTILES S.A.* Contamos además con personal calificado en las áreas de confección y empaque, comprometidos con nuestros sistemas de calidad total lo que nos ha permitido ser pioneros en la Fabricación de Ropa quirúrgica en el País y ser la primera empresa Colombiana exportadora de estos productos.

Principales países a donde exportamos:

- 1) México
- 2) El Salvador
- 3) Costa Rica
- 4) Guatemala
- 5) Panamá
- 6) Nicaragua
- 7) Chile
- 8) Ecuador
- 9) Bolivia
- 10) República Dominicana



MISION DE LA EMPRESA

Entregar al cliente el mejor producto disponible en el mercado textil, que cubra las necesidades hospitalarias con la calidad que nos ha respaldado, incrementando nuestras utilidades en los productos y servicios que les son ofrecidos a todos nuestros clientes dentro y fuera de nuestros almacenes para ser eficientes y rentables en el mercado Latinoamericano.

VISION

Tener presencia dentro de Latinoamérica ofreciendo y vendiendo los mejores productos competitivos y vender por medio del e-business solo lo mejor para apoderarnos del mercado hospitalario.

PRODUCTOS

Línea Quirúrgica

Bata Paciente	Vestido Quirúrgico	Bata Quirúrgica
Batas para pacientes desde 0-2 años hasta adultos	Vestidos para cirujanos o también conocidos como pijamas o monos en tallas S, M, L, y XL con o sin logo del hospital.	Batas para cirujanos e instrumentadoras con y sin barrera contra los líquidos con protección en pecho y media manga.

Polainas

VALORES

DMT es una empresa responsable con su entorno social ya que fomenta la higiene y la no contaminación del medioambiente.

DMT es una empresa que promueve el desarrollo laboral de su gente premiando las ventas y los logros de la familia que compone **DMT**.

DMT está en pro de la calidad en todas y cada una de las actividades diarias de la empresa y su gente

DMT es una empresa de excelencia.

ANALISIS FINANCIERO DE *DOTACIONES MEDICAS TEXTILES*

ESTADOS FINANCIEROS DE DICIEMBRE 31 DE 2003
(EXPRESADAS EN MILES DE PESOS COLOMBIANOS)

ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL

DOTACIONES MEDICAS TEXTILES S.A. Es una sociedad legalmente constituida con domicilio en la ciudad de Santa fe de Bogotá; la vigencia según los estatutos vence el 5 de julio de 2021.

PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES

POLITICAS CONTABLES BASICAS

Las políticas de contabilidad y preparación de los estados financieros de la compañía están de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, disposiciones de la superintendencia de sociedades y normas legales expresas.

AJUSTES POR INFLACION

En cumplimiento con lo estipulado en los decretos 2912 de Dic/91, 2075 de 1992 así como en el decreto 2591 de 1993, la sociedad ajustó sus estados financieros durante el año 2003 de acuerdo con el sistema integral de ajustes por inflación.

INVENTARIOS

La compañía valoriza sus inventarios al costo por el sistema de promedio ponderado. Su control se lleva a cabo por el sistema de inventario permanente.

INVERSIONES

Las inversiones son contabilizadas por su costo de adquisición y su valor actualizado con base en los ajustes integrales por inflación.

CONSECIONARIOS DEL EXTERIOR

Durante el año 2003 la sociedad logró un acuerdo con la sociedad mayoreo textil S.A. De C.V. concesionaria en México mediante el cual se cerró dicha concesión.

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO

Las propiedades planta y equipo son registradas al costo, las erogaciones por concepto de reparaciones y mantenimiento que aumentan la vida útil del activo se capitalizan, en caso contrario se cargan a los resultados del ejercicio.

La depreciación se calcula sobre el costo del bien por el método de línea recta. A partir de 1995 estos valores se han actualizado de acuerdo con el resultado de aplicar los ajustes integrales por inflación. Las tasa anuales utilizadas para aplicar la depreciación son las siguientes Edificios 5% maquinaria y equipo 10% Muebles y equipo de oficina 10% equipos de computación 20% Vehículos 20%.

DERECHOS

1. CREDITO MERCANTIL

La compañía tiene contabilizado \$55.000 pagado por cesión de un local usado como almacén.

2. CONTRATOS FIDUCIARIOS

La empresa tiene suscritos contratos fiduciarios con las siguientes entidades:

2.1. Contrato de fideicomiso de garantía, sobre el 70% del avalúo comercial vigente efectuado a la planta de producción, a favor de Fiduciaria de Colombia S.A. mediante escritura pública 1870 de abril 20/94 otorgada por la notaría 45 de Bogotá de Bogotá, el cual vence en Noviembre del 2006.

2.2. Contrato de fideicomiso de garantía sobre el 70% del avalúo comercial vigente efectuado por el local No, 2092 del centro comercial unicentro a favor de la Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior S.A. mediante escritura Publica 5227 de Noviembre 27/96 otorgada por la Notaría Quinta de Bogotá el cual vence en Noviembre del 2008.

2.3. Contrato de Fideicomiso de garantía sobre el 70% del avalúo comercial vigente efectuado sobre el local 303- d del Centro Comercial Hacienda Santa Bárbara, a favor de FIDE Colombia S.A. mediante escritura pública 1162 de Julio 18/95 otorgada por la notaría 46 de Bogotá.

NOTA 9. DIFERIDOS

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPDO ¶

La amortización de los gastos pagados por anticipado se realiza mensualmente atendiendo su período de adquisición de acuerdo al concepto de los mismos. A la fecha de cierre se tiene los siguientes Saldos:

INTERESES	\$4.334
SEGUROS	\$21.405
SUSCRIPCIONES	\$1.838
TOTAL	\$27.577

CARGOS DIFERIDOS

La compañía ha registrado como cargos diferidos el valor pagado mensualmente por concepto deL arrendamiento financiero del lote de terreno adquirido mediante el sistema de leasing en la denomina ZONA FRANCA DE BOGOTA.

Bajo el mismo concepto se encuentran registrados los valores correspondientes a las mejoras efectuadas para las aperturas del local de la calle 94 y la adecuación de las nuevas instalaciones para la planta y l oficina ubicadas en la Calle 40 No 16055 de santa fe de Bogotá.

Durante el presente año, la empresa castigo la suma de \$277.716 con cargo al resultado del ejercicio corriente el saldo pendiente de amortizar junto con el ajuste por inflación acumulado, los valores invertidos en la apertura de concesión en México.

NOTA 11. VALORIZACIONES

La compañía registra como valorizaciones de bienes raíces la diferencia entre el costo neto ajustado por inflación y su valor comercial.

NOTA 12. OBLIGACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

Las operaciones en dólares son convertidas a pesos colombianas en cada cierre, de acuerdo con la tasa representativa del mercado en esas fechas.

Las obligaciones en monedas diferentes al dólar, son convertidas primero en dólares americanos y posteriormente a pesos colombianos.

NOTA 13. OBLIGACIONES FINANCIERAS

Las obligaciones financieras de la compañía se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

BANCO DE BOGOTÁ	\$153.334
BANCO DE COLOMBIA	\$823.428
BANCO POPULAR	\$400.000
BANCO MERCANTIL	\$30.822
BANCO DE OCCIDENTE	\$107.287
FINANCIERA COLOMBIANA	\$55.450
C. FINANCIERA	\$348.463
IFI	\$255.290
TOTAL	\$2,174.074

NOTA 14. PRESTACIONES SOCIALES CONSOLIDADAS

La sociedad califica como obligación a corto plazo el valor correspondiente a las prestaciones consolidadas del personal que se acogió al régimen de cesantías establecido en la ley 50/90 y a Largo Plazo las cesantías correspondientes al personal que no se acogió a lo preceptuado en la mencionada ley.

Balance general

El análisis comienza con **el balance general que muestra la compañía** partiendo de la premisa de que el valor de una empresa se determina a través de los flujos de efectivo que genera, y dado que éstos se relacionan con la utilidad contable, pueden generar oportunidades de crecimiento para la empresa y/o alertarla cuando no arrojen cifras alentadoras para evitar problemas futuros tanto operativos, como de la administración general del negocio.

Ya que generalmente los estados financieros reportan la posición de una empresa en el tiempo, la información de estos reportes puede ser utilizada como un punto de partida para la planeación de operaciones.

Dotaciones Médicas Textiles: Una decisión de Subcontratación.

DOTACIONES MEDICAS TEXTILES S.A.			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003,2004,2005 (\$ Miles)			
ACTIVO	2003	2004	2005
CAJA Y BANCOS	\$ 886,297.00	\$ 1,295,897.00	\$ 915,685.00
INVERSIONES	\$ 413,301.00	\$ 627,492.00	\$ 55,357.00
DEUDORES A CORTO PLAZO			
CLIENTES	\$ 1,817,324.00	\$ 2,165,692.00	\$ 2,523,150.00
ANTICIPOS Y DEPOSITOS	\$ 132,466.00	\$ 211,159.00	\$ 122,460.00
INGRESOS POR COBRAR	\$ 34,795.00	\$ 31,691.00	\$ 16,700.00
ANTICIPO IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 160,848.00	\$ 190,698.00	\$ 203,992.00
CUENTAS POR COBRAR			
TRABAJADORES	\$ 50,499.00	\$ 41,588.00	\$ 50,107.00
PROVISIONES	-\$ 8.81	-\$ 20,142.00	-\$ 5,250.00
RECLAMACIONES	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
SUBTOTAL DEUDORES CORTO PLAZO	\$ 2.19	\$ 2,620,686.00	\$ 2,861,159.00
INVENTARIOS			
MATERIAS PRIMAS	\$ 743,409.00	\$ 961,937.00	\$ 878,225.00
PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 428,220.00	\$ 235,901.00	\$ 496,088.00
PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 1,938,313.00	\$ 2,028,999.00	\$ 3,936,923.00
PRODUCTOS EN TRANSITO	\$ 22,775.00	\$ 23,032.00	\$ 538,204.00
MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIO	\$ 62,790.00	\$ 72,660.00	\$ 20,882.00
AJUSTES POR INFLACION	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 229,371.00
SUBTOTAL INVENTARIOS	\$ 3,195,507.00	\$ 3,322,529.00	\$ 6,099,693.00
DIFERIDOS			
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 27,577.00	\$ 19,429.00	\$ 12,981.00
OTROS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
SUBTOTAL DIFERIDOS	\$ 27,577.00	\$ 19,429.00	\$ 12,981.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 6,709,806.00	\$ 7,886,033.00	\$ 9,944,875.00
INVERSIONES LARGO PLAZO	\$ 43,654.00	\$ 0.00	\$ 0.00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO	\$ 837,865.00	\$ 946,028.00	\$ 1,161,109.00
INTANGIBLES			
CREDITO MERCANTIL	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 0.00
DERECHOS	\$ 1,005,415.00	\$ 1,421,291.00	\$ 1,365,361.00
OTROS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-\$ 184,733.00	-\$ 291,880.00	-\$ 285,146.00
SUBTOTAL INTANGIBLE	\$ 875,682.00	\$ 1,184,411.00	\$ 1,080,215.00
DIFERIDOS			
CARGOS DIFERIDOS	\$ 652,386.00	\$ 1,025,999.00	\$ 1,340,187.00
SUBTOTAL DIFERIDOS	\$ 652,386.00	\$ 1,025,999.00	\$ 1,340,187.00
VALORIZACIONES DE PROPIEDAD , PLANTA Y EQ	\$ 1,512,217.00	\$ 2,726,493.00	\$ 1,605,476.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 3,921,804.00	\$ 5,882,931.00	\$ 5,186,987.00
TOTAL ACTIVO	\$ 10,631,610.00	\$ 13,768,964.00	\$ 15,131,862.00
PASIVO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 2,174,074.00	\$ 2,563,169.00	\$ 2,216,692.00
PROVEEDORES	\$ 606,851.00	\$ 872,985.00	\$ 1,797,844.00
CUENTAS POR PAGAR			
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 417,016.00	\$ 375,912.00	\$ 483,101.00
INSTALAMENTOS POR PAGAR	\$ 3,250.00	\$ 3,250.00	\$ 3,250.00
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 51,432.00	\$ 64,181.00	\$ 88,997.00
RETENCION Y APORTES A LA NOMINA	\$ 83,529.00	\$ 91,325.00	\$ 110,403.00
ACREEDORES VARIOS C.P.	\$ 2,214.00	\$ 8,387.00	\$ 370.00
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR CP	\$ 557,441.00	\$ 543,055.00	\$ 686,121.00
IMPUESTOS, GRAVAMENOS Y TASAS	\$ 671,609.00	\$ 713,520.00	\$ 744,524.00
OBLIGACIONES LABORALES C.P	\$ 266.47	\$ 332.11	\$ 374,994.00
PASIVOS ESTIMADOS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
DIFERIDOS CORTO PLAZO	\$ 9,259.00	\$ 6,997.00	\$ 6,608.00
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS CP	\$ 0.00	\$ 80.00	\$ 0.00
SUBTOTAL OTROS PASIVOS	\$ 0.00	\$ 8.00	\$ 0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4,285,700.00	\$ 5,111,837.00	\$ 5,826,783.00
OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 674,352.00	\$ 864,604.00	\$ 1,129,420.00
OBLIGACIONES LABORALES LP	\$ 46,165.00	\$ 20,964.00	\$ 23,214.00
CUENTAS POR PAGAR			
ACREEDORES VARIOS LP	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR LP	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 720,517.00	\$ 885,568.00	\$ 1,152,634.00
TOTAL PASIVO	\$ 5,006,217.00	\$ 5,997,405.00	\$ 6,979,417.00
CAPITAL SOCIAL			
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	\$ 854,000.00	\$ 854,000.00	\$ 854,000.00
SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL	\$ 854,000.00	\$ 854,000.00	\$ 854,000.00
RESERVAS	\$ 30,610.00	\$ 448,277.00	\$ 676,449.00
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	\$ 1,404,899.00	\$ 2,158,617.00	\$ 3,040,197.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 192,168.00	\$ 228,171.00	\$ 620,323.00
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	\$ 1,512,217.00	\$ 2,726,493.00	\$ 1,605,476.00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5,625,393.00	\$ 7,771,558.00	\$ 8,152,445.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 10,631,610.00	\$ 13,768,963.00	\$ 15,131,860.00
CUENTAS DE ORDEN	\$ 3,107,778.00	\$ 2,636,952.00	\$ 4,604,891.00
BIENES Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 109,125.00
LITIGIOS Y DEMANDAS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 790,000.00
DERECHOS CONTINGENTES POR CONTRA	\$ 3,107,778.00	\$ 0.00	\$ 3,705,766.00

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004
(EXPRESADAS EN MILES DE PESOS)**

NOTAS 1, 2, 3, 4 Y 7 SE MANEJAN IGUAL QUE EL AÑO ANTERIOR (2003).

NOTA 5. INVERSIONES

Las inversiones son contabilizadas por su costo de adquisición y su valor actualizado con base en los ajustes integrales por inflación. A la a fecha de cierre no fue posible obtener los certificados de aportes y acciones que posee la empresa por lo que las provisiones y las valorizaciones registradas corresponden a certificaciones expedidas en el año 2003.¹

NOTA 6. CONCESIONARIOS DEL EXTERIOR

Las operaciones con los concesionarios del exterior son registradas en pesos colombianos y en cada cierre se ajustan de acuerdo con la tasa representativa del mercado.

NOTA 7. DERECHOS

 **CREDITO MERCANTIL**

La compañía tiene contabilizado \$55.000 pagado por cesión de un local donde funciona el almacén de ropa médica.

Contrato de fideicomiso de garantía, sobre el 70% del avalúo comercial vigente efectuado a la planta de producción, a favor de la empresa. Mediante escritura pública 3870 de abril 20/94 otorgada por la notaría 44 de Bogotá el cual venció en abril de 2005. Al 31 de Diciembre de 2004 se recibió la suma de \$80.000 como anticipo de la venta de este inmueble A LA SOCIEDAD Kuri S.A.

NOTA 9. DIFERIDOS

 **GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO**

La amortización de los gastos pagados por anticipado se realiza mensualmente atendiendo su período causal de acuerdo al concepto de los mismos. A la fecha de cierre se tiene los siguientes saldos:

INTERESES	11.522
SEGUROS	6.562
SUSCRIPCIONES	1.345
TOTAL	19.429

¹ Tan pronto se reciban las mencionadas certificaciones se efectuaran los requisitos por valorización o provisión para protección de inversiones según corresponda.

CARGOS DIFERIDOS

La compañía ha registrado como cargos diferidos el valor pagado mensualmente por Concepto de arrendamiento financiero del lote de terreno adquirido mediante el sistema de leasing en la denominada ZONA FRANCA DE BOGOTÁ.

Bajo el mismo concepto se encuentran registrados los valores correspondientes a las mejoras efectuadas para la apertura del local calle 94 y la adecuación de las nuevas instalaciones para la planta y oficina ubicadas en la C. No. 16055 de Santa Fe de Bogotá.

NOTA 10. VALORIZACIONES

La compañía registra como valorizaciones la diferencia entre el costo neto ajustado por inflación y su valor comercial.

NOTA 11. OBLIGACIONES FINANCIERAS

Las obligaciones financieras de la compañía se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

BANCO DE BOGOTÁ	\$667.000
BANCO DE BOGOTÁ	\$405.833
BANCO DE BOGOTÁ	\$67.500
BANCO DE COLOMBIA	\$100.000
BANCO DE COLOMBIA	\$150.000
BANCO POPULAR	\$50.000
BANCO MERCANTIL	\$17.167
BANCO MERCANTIL	\$263.000
BANCO DE OCCIDENTE	\$84.208
FINANCIERA COLOMBIANA	\$114.527
C. FINANCIERA	\$48.715
IFI	\$155.966
FINANCIERA COLOMBIANA	\$438.854
TOTAL	\$2,562.77

NOTA 12 OBLIGACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

Las operaciones en dólares son convertidas a pesos colombianos en cada cierre, de acuerdo con la tasa representativa del mercado en esas fechas. Las obligaciones en monedas diferentes al dólar, son convertidas primero en dólares americanos y posteriormente a pesos colombianos.

NOTA 13. PRESTACIONES SOCIALES CONSOLIDADAS

La sociedad clasifica como obligación a corto plazo el valor correspondiente a las prestaciones consolidadas del personal que se acogió al régimen de cesantías establecido en la ley 50/90 y a largo plazo las cesantías correspondientes al personal que no se acogió a lo conceptualizado en la mencionada ley.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005 (EXPEDIDAS EN MILES DE PESOS)

NOTAS 1, 2, 3, 4, 6 Y 7 Y 8 SE MANEJAN IGUAL A LOS AÑOS ANTERIORES (2003 Y 2004).

NOTA 5. INVERSIONES

Las inversiones son contabilizadas por su costo de adquisición y su valor actualizado con base en los ajustes integrales por inflación. A la fecha de cierre no fue posible obtener los certificados de los aportes y acciones que posee la empresa por lo que las provisiones y valorizaciones registrados corresponden a las certificaciones expedidas por el año 2004².

Durante el año 2005 la sociedad hizo uso de opciones de compra de equipos que tenía en arrendamiento financiero, su costo de adquisición es muy inferior a su valor comercial.

NOTA 8. DIFERIDOS

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADOS

La amortización de los gastos pagados por anticipado se realiza mensualmente atendiendo su período causal de acuerdo al concepto de los mismos. A la fecha de cierre se tienen los siguientes saldos:

TOTAL \$12.981

CARGOS DIFERIDOS

La compañía ha registrado como cargos diferidos el valor pagado mensualmente por concepto de arrendamiento financiero del lote de terreno adquirido mediante el sistema de leasing en la denominada ZONA FRANCA DE BOGOTA.

Bajo el mismo concepto se encuentran registrados los valores correspondientes a las mejoras efectuadas para la apertura y remodelación de locales comerciales y la adecuación de las instalaciones para la planta y oficina ubicadas en la 40 No 16-55 de Santa fe de Bogotá.

² Tan pronto se reciban las mencionadas certificaciones se efectuarán los registros por valorización o provisión para protección de inversiones según corresponda

NOTA 10. VALORIZACIONES

La compañía registra como valorizaciones de la diferencia entre el costo neto ajustado por inflación y su valor comercial.

NOTA 11. OBLIGACIONES FINANCIERAS

Las obligaciones financieras de la compañía se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

BANCO DE BOGOTÁ	\$100.000
BANCO DE BOGOTÁ	\$100.000
BANCO DE BOGOTÁ	\$296.000
BANCO DE COLOMBIA	\$116.667
BANCO DE COLOMBIA	\$213.270
BANCO POPULAR	\$330.000
BANCO MERCANTIL	\$324.795
BANCO MERCANTIL	\$76.250
BANCO DE OCCIDENTE	\$37.500
FINANCIERA COLOMBIANA	\$89.161
C. FINANCIERA	\$61.334
IFI	\$451.444
FINANCIERA COLOMBIANA	\$10.000
FINANCIERA COLOMBIANA	\$10.000
TOTAL	\$2,216.42

NOTA 12. OBLIGACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

Las operaciones en dólares son convertidas a pesos colombianos en cada cierre, de acuerdo con la tasa representativa del mercado en esas fechas.

Las obligaciones en monedas diferentes al dólar, son convertidas primero en dólares americanos y posteriormente a pesos colombianos.

NOTA 13. PRESTACIONES SOCIALES CONSOLIDADAS

La sociedad clasifica como obligación a corto plazo el valor correspondiente a las prestaciones consolidadas del personal que se acogió al régimen de cesantías establecido en la ley 50/90 y el 60% de las cesantías correspondientes al personal que no se acogió a lo preceptuado en la mencionada ley.

Dotaciones Médicas Textiles: Una decisión de Subcontratación.

<u>DOTACIONES MEDICAS TEXTILES S.A.</u>			
BALANCE GENERAL RECLASIFICADO			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003,2004,2005 (\$ Miles)			
	2003	2004	2005
ACTIVO			
CAJA Y BANCOS	886.297	1,295.897	915.685
INVERSIONES	413.301	627.492	55.357
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES			
CLIENTES	1,817.324	2,165.692	2,523.150
ANTICIPOS Y DEPOSITOS	132.466	211.159	122.460
	1,949.790	2,376.851	2,645.610
INVENTARIOS			
MATERIAS PRIMAS	743.409	961.937	878.225
PRODUCTOS EN PROCESO	428.220	235.901	496.088
PRODUCTOS TERMINADOS	1,938.131	2,028.999	3,936.923
PRODUCTOS EN TRANSITO	22.775	23.032	538.204
MATERIALES REPUESTOS Y ACCESORIOS	62.790	72.660	20.882
AJUSTES POR INFLACION	0.000	0.000	229.371
SUBTOTAL INVENTARIOS	3,195.507	3,322.529	6,099.693
DIFERIDOS			
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	27.577	19.429	12.981
OTROS ACTIVOS			
CUENTAS POR COBRAR	237.334	243.835	215.549
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,709.806	7,886.033	9,944.875
ACTIVO FIJO			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO	837.865	946.028	1161.109
DEPRECIACION ACUMULADA	-184.733	-291.88	-285.146
TOTAL ACTIVO FIJO	653.132	654.148	875.963
OTROS ACTIVOS			
INVERSIONES A LARGO PLAZO	43.654	0	0
CARGOS DIFERIDOS	652.386	1.025.999	1.340.187
OTROS	1.060.415	1.476.291	1.365.361
TOTAL OTROS ACTIVOS	1.756.455	2.502.290	2.705.548
VALORIZACIONES DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
	1.512.217	2.726.493	1.605.476
TOTAL ACTIVO	10.631.610	13.768.964	15.131.862
CUENTAS DE ORDEN	3.107.778	2.636.952	4.604.897
CAMIONES POR PAGAR (LEASING)	0	695.399	245.509
DIFERENCIA DE PATRIMONIO FISCAL	0	1.622.468	1.628.923
BIENES Y VALORES EN GARANÍA	0	307.335	1.366.391
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES			
	0	0	899.125
DEUDAS DE CONTROL	3.107.778	0	0
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	2.174.074	2.563.169	2.216.692
PROVEEDORES	606.851	872.985	1.797.844
CUENTAS POR PAGAR	557.441	543.055	686.121
OBLIGACIONES LABORALES CORTO PLAZO	266.466	332.111	374.994
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	671.609	713.52	744.524
OTROS PASIVOS CORRIENTES	9.259	86.997	6.608
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.285.700	5.111.837	5.826.783
PASIVO LARGO PLAZO			
OBLIGACIONES FINANCIERAS	674.352	864.604	1.129.420
OBLIGACIONES LABORALES LP	46.165	20.964	34.214
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	720.517	885.568	1.152.634
TOTAL PASIVO	5.006.217	5.997.405	6.979.417
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	854	854	854
RESERVAS	306.109	448.277	676.449
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.404.899	2.158.617	3.040.197
RESULTADO DEL EJERCICIO	192.168	228.171	620.323
SUPERAVIT POR VALORIZACIONES	1.512.217	2.726.493	1.605.476
TOTAL PATRIMONIO	5.625.393	7.771.558	8.152.445
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	10.631.610	13.768.963	15.131.862
CUENTAS DE ORDEN	3.107.778	2.636.952	4.604.891
BIENES Y VALORES RECIBIDOS EN GARANTIA	0	0	109.125
LITIGIOS Y DEMANDAS	0	0	790
DERECHOS CONTINGENTES POR EL CONTRARIO	3.107.778	0	3.705.766

ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS

Análisis de Razones Financieras

La persona que analiza un crédito utiliza la información obtenida de los Estados Financieros y presenta una perspectiva más amplia de la situación financiera de la empresa.

Las razones o indicadores financieros constituyen una parte muy importante dentro del análisis financiero. Se conoce con el nombre de razón financiera al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades. En éste caso dos cantidades son diferentes del balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También se enfoca la atención del analista sobre determinadas partes del negocio que requieren posterior y más profunda investigación o el hecho de la intervención de la administración para la toma de decisiones, que es el fundamento del presente estudio.

De los análisis existentes para el presente análisis se han seleccionado una serie de razones o indicadores dentro de los cuales se ubicará la situación financiera de la empresa para sacar conclusiones y hacer sugerencias para recomendarle a la organización en cuestión, que maximicen sus operaciones y utilidades, según la teoría de toma de decisiones y las enseñanzas administrativas puestas en marcha dentro del presente.

Se presenta el siguiente estado de resultados:

<u>DOTACIONES MEDICAS TEXTILES S.A.</u>			
ESTADO DE RESULTADOS			
POR LOS AÑOS TERMINADOS EN 31 DE DICIEMBRE DE 2003,2004,2005			
(\$ Miles)			
	2003	2004	2005
VENTAS NETAS	\$ 13,183,719.00	\$ 14,671,270.00	\$ 15,752,958.00
COSTO DE VITAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS	-\$ 6,883,877.00	-\$ 7,565,971.00	-\$ 7,518,499.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 6,299,842.00	\$ 7,105,299.00	\$ 8,234,459.00
GASTOS OPERATIVOS DE ADMINISTRACION	-\$ 1,635,921.00	-\$ 1,689,008.00	-\$ 2,136,588.00
GASTOS OPERATIVOS DE VENTAS	-\$ 3,743,195.00	-\$ 4,225,959.00	-\$ 5,022,378.00
UTILIDAD OPERACIÓN	\$ 920,726.00	\$ 1,190,332.00	\$ 1,075,493.00
INGRESOS NO OPERAC.	\$ 356,789.00	\$ 225,715.00	\$ 752,485.00
GASTOS NO OPERAC.	-\$ 1,115,963.00	-\$ 1,280,521.00	-\$ 1,332,863.00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 161,552.00	\$ 135,526.00	\$ 495,115.00
AJUSTES POR INFLACION	\$ 318,147.00	\$ 287,535.00	\$ 299,934.00
IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-\$ 287,531.00	-\$ 194,890.00	-\$ 174,776.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 192,168.00	\$ 228,171.00	\$ 620,273.00

A simple vista la empresa es rentable, dado que al analizar su estado de resultados sus ingresos por ventas exceden a sus costos y los flujos de entrada de efectivo exceden a los desembolsos de efectivo.

Para fines del caso en revisión se analizan **las siguientes razones de liquidez** dado que éstas, muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes¹ y pueden arrojar indicios útiles de las operaciones de la empresa para el análisis en cuestión.

El análisis de la razón circulante, se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes, arroja un indicativo del 1.7, esto es, el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos circulantes y se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano, dado que el resultado de esta razón financiera es alta, la medida de solvencia a corto plazo es buena ya que cuenta con los recursos suficientes para cubrir sus compromisos y puede convertir sus activos en efectivo cuando quiera, esto señala que los activos circulantes de la compañía son 1.7 veces sus pasivos circulantes

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}} = \frac{\$9944.875}{\$5826.783}$$

**** Resultado al último año**

**Resultados consecutivos: 2003= 1.57 2004=1.54 2005= 1.71

En cuanto a los indicadores de liquidez, la empresa D M T. presenta unos resultados consecutivos de la razón corriente que nos indican que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1.57, \$1.54 y \$1.71 respectivamente, para responder por esas obligaciones. La empresa se encuentra bien desde este punto de vista, ya que cuenta con la capacidad de cancelar sus obligaciones de corto plazo y guarda un pequeño margen de seguridad de alguna reducción en el valor de los activos corrientes. Observando los datos sobre el capital neto de trabajo, se ve en forma cuantitativa (\$) los resultados de la razón corriente. Podemos decir que cuenta con buena calidad de liquidez (Año 03 \$2.424.106, Año 2004 \$2.774.196), y en el año 2005 aumento considerablemente a \$4.118.092. Esto se dio por el aumento de los inventarios de productos terminados y a su vez aumentaron las ventas netas. Cabe mencionar que el incremento de la producción fue una estrategia de la empresa para vislumbrar la viabilidad de la subcontratación de una empresa maquiladora, empero, de esta forma se obtuvo mayor liquidez en este último año.

¹ Cantú Guajardo Gerardo, "CONTABILIDAD FINANCIERA", Ed. Mc Graw Hill 3ª Ed., México, 2001, págs, 521- 525.

Se hace un análisis adicional de liquidez con la prueba del ácido debido a que esta es mas exigente para observar si los inventarios pesan demasiado en la cantidad de activos que la empresa posee, y dado que ésta razón arroja un resultado de 0.70 se puede asentar que la empresa es solvente aun sin sus inventarios, dada la situación mostrada en el balance general del caso.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos circulantes}} = \frac{9944.875 - 6.099.693}{5826783}$$

**** Resultado al último año**

**Resultados consecutivos: 2003= 0.83 2004=0.91 2005= 0.70

El indicador de la prueba del ácido verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de las ventas de sus existencias, lo cual indica que por cada peso que deba en el corto plazo, se cuenta para su cancelación con 83, 91 y 70 centavos respectivamente en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. En D M T los inventarios son un rubro muy importante de su inversión, ya que si se tienen en cuenta significan una gran disminución de los activos corrientes; además la empresa vende de contado y su cartera no es tan representativa. Su mayor inversión es de corto plazo, el mayor porcentaje de financiación es a través de los pasivos corrientes que representan el 40.31% para 2003, el 37.13% para 2004 y el 38.51% para 2005. Con lo que se puede concluir que D M T cuenta con una satisfactoria liquidez en los años analizados, y la empresa tiene capacidad para cancelar sus obligaciones de corto plazo así como tiene facilidad para pagar sus pasivos con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Si a D M T le exigieran el pago inmediato de sus obligaciones, en menos de un año lo podría hacer. Además se puede aseverar que D M T logró al final de 2005 una mayor liquidez y mejoro su rentabilidad aunque en los años 04 y 05 la industria nacional y en particular el sector textil y de confecciones, se vieron afectados por la situación que se vivía.

La Razón de la rotación de inventarios no es más que la división de las ventas entre los inventarios:

$$\text{Razón de rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{15752958}{6099693}$$

Dado que esta razón arroja un resultado del 2.58 lo cual implica que cada artículo del inventario es vendido cada 2.58 días en las tiendas.

Del mismo modo se analiza el **periodo promedio de cobranza** para evaluar las cuentas por cobrar de D M T dividiendo las ventas diarias promedio entre las cuentas por cobrar, lo cual permite determinar el número de días de venta que se encuentran incluidos en las cuentas por cobrar, que representan el plazo de tiempo promedio la empresa espera para recibir efectivo después de la venta y arroja un resultado de lo cual indica que se requieren aproximadamente 55 días para cobrar a los clientes sus cuentas por cobrar.

$$\text{Días de venta Pendientes de cobro Promedio de ventas diarias} = \frac{\text{cuentas por cobrar}^2}{\text{ventas anuales} / 360} = \frac{645610}{15752958/360}$$

Este resultado refuerza la aseveración de que D M T tiene la capacidad suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas para sus operaciones

El análisis de la rotación de activos fijos es importante también dado que mide la efectividad con que D M T usa su planta y su equipo, se obtiene dividiendo las ventas sobre los activos fijos netos lo cual arroja un resultado de .14, que indica que durante el año 2005 las ventas efectuadas por D M T representan .14 veces los activos totales registrados al 31 de diciembre el ese año.

$$\text{Razón de rotación de los activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}} = \frac{15752958}{116110900}$$

El resultado anterior permite hacer una observación muy interesante sobre la empresa ya que los activos no han sido muy productivos para la generación de las ventas ; una razón más por la cual apuntar hacia la decisión de subcontratar una empresa maquiladora y que utilice la planta y equipo adecuadamente, dado que para el año en cuestión, con las condiciones del entorno como antecedente y los análisis financieros que se están realizando, se vislumbra que son aportaciones importantes para la posterior toma de decisiones dentro de la organización.

² En el caso se presentan como cuentas por cobrar permitidas.

Dado que la rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones y muestran el rendimiento sobre el capital se hará un breve análisis para tener la certidumbre de que la empresa requiere ser analizada desde el punto de vista de sus inventarios.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{495115}{15752958}$$

El análisis del margen de utilidad arroja un resultado equivalente al 3.14% de las ventas realizadas durante el periodo del año 2005 con esto se puede estipular con bases analíticas que la empresa no es tan sobresaliente en su desempeño financiero como en su operación total.

Para reforzar la aseveración anterior se analizará el Rendimiento sobre el capital contable que sirve para analizar en que forma la empresa genera rendimientos sobre los fondos que los accionistas han confiado a la administración, en este caso el valor es de 0.09, lo cual indica que la utilidad neta equivale al 9 % del capital contable de la compañía. Lo cual es muy buen indicio para la empresa

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para accionistas comunes}}{\text{Capital contable común}} = \frac{752485}{8152445}$$

ENDEUDAMIENTO:

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Cuando se ve el nivel de endeudamiento como un porcentaje este indicador ayuda a establecer el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

Razón de Endeudamiento Financiero % Esta razón establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas periodo. En el caso en que las ventas correspondan a un periodo menor de un año, éstas deben anualizarse, antes del proceder al cálculo del indicador.

El Leverage Total es otra forma de analizar el endeudamiento de una empresa, en otras palabras es el Apalancamiento, dicho indicador ha de comparar el financiamiento de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin establecer cuál de las dos partes está corriendo mayor riesgo.

En cuanto a estos indicadores, encontramos el nivel de endeudamiento, el cual nos señala que la participación de los acreedores en la empresa es de 0.47 para 2003, de 0.44 para el 2004 y de 0.46 para 2005. Esto nos quiere decir que por cada peso que la empresa tiene invertido en sus activos, el 47%, 44% y 46% han sido financiados por los acreedores y los accionistas son dueños del complemento, es decir, el 53% (2003), 56% (2004) y 54% (2005). Este indicador posee una magnitud muy buena, ya que el porcentaje normal se encuentra en el 60%. Como las obligaciones financieras son el mayor rubro de los pasivos, el indicador de endeudamiento financiero representa las obligaciones con entidades financieras y equivalen al 21.6% (2003), 23.4% (2004) y 21.24% (2005).

De modo que si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente sobre los acreedores. De lo anterior se interpreta que por cada peso de patrimonio se tiene compromisos a corto plazo por la cantidad que del resultado.

El Apalancamiento Financiero Total trata de establecer la relación existente entre compromisos financieros y el patrimonio de la empresa. Para este efecto se toman todas las obligaciones, tanto de corto como de largo plazo, ya sea con bancos, corporaciones financieras, corporaciones de ahorro y vivienda, compañías de financiamiento comercial, etc. De lo que se interpreta que por cada peso de patrimonio, se tienen compromisos de tipo financiero por el resultado que dé en la fórmula. La concentración del endeudamiento en el corto plazo nos dice que por cada peso (\$1.00) de deuda que la empresa tiene con terceros, 85 centavos (en dic.31/año2003), 85 centavos en 2004 y 83 centavos en 2005 tienen vencimiento corriente, lo que se puede aseverar de lo anterior es que la empresa se financia principalmente a corto plazo y esto se debe a que es una empresa comercial e industrial.

RENTABILIDAD

Al analizar éstos indicadores se puede medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades. Desde el punto de vista de un inversionista, lo más importante de analizar con la aplicación de estos indicadores es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa: rentabilidad del capital y rentabilidad del activo total. Por otra parte, el Margen Operacional de Rentabilidad como porcentaje permite concluir que la utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales, en otras palabras, los gastos de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben

Considerarse como gastos operacionales, puesto que son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados.

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD (porcentaje) = en las empresas comerciales, este costo de ventas es sencillamente el costo de las mercancías vendidas. Pero en el caso de las empresas industriales, el costo de ventas corresponde al costo de producción más el juego de inventarios de productos terminados. Por consiguiente el método que se utilice para valorar los diferentes inventarios, puede incidir significativamente sobre el costo de ventas, y, por lo tanto, sobre el margen bruto de utilidad.

Margen Neto de Utilidad Está compuesto por:

El costo de ventas, Los Gastos Operacionales, Los Otros Ingresos y Egresos No Operacionales y por La Provisión para Impuesto de Renta Rendimiento Del Capital.- En el estudio de este indicador conviene tener en cuenta algunos factores que pueden modificar los resultados y que el analista no debe ignorar, si quiere tener una visión acertada del problema.

AÑO	2003	2004	2005
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	43.79%	48.43%	52.27%
MARGEN OPERACIÓN	6.98%	8.11%	6.83%
RENDIMIENTO DEL CAPITAL	3.42%	2.93%	7.64%
RENDIMIENTO	1.78%	2.11%	5.73%

Con estos indicadores se pretende medir la efectividad de la empresa para controlar los costos y gastos y así convertirlos en utilidades. En el margen bruto de utilidad la empresa generó un 43.79% en 2003 48.43% en 2004 y 52.27% en 2005 de utilidad bruta lo que quiere decir que esta se fue incrementando cada año ya que proporcionalmente fueron aumentando las ventas y los costos de ventas también aumentaron consecutivamente.

El margen de operación del cuadro anterior nos indica que la utilidad de operación correspondiente al 6.98% en 2003, 8.11% en 2004 y 6.83% en 2005 de las ventas netas, significa que cada peso vendido en el año de 2003 reporto 6.98 centavos de utilidad de operación, cada peso vendido en el año 2004 generó 8.8 centavos de utilidad de operación y de cada peso vendido en el 2005, 6.83 centavos fueron resultado de de la utilidad de operación , cabe mencionar que dentro de esta utilidad se incluyen los gastos de administración y de ventas.

En los años 2003 y 2005 el costo de ventas no tiene mucha incidencia dentro de la utilidad de operación, sin embargo para 2004 se incrementa haciendo que la utilidad de operación de ese año sea mayor.

Dentro de los gastos de operación de administración y ventas se puede mencionar que fueron incrementando cada año; en el año 2005 estos aumentaron por los gastos en que incurrieron por publicidad.

La utilidad neta corresponde a 1.45% en el año 2003, 1.55% en el año 2004 y 3.93% en el 2005 de las ventas netas y este margen está influenciado por el costo de ventas, gastos de ventas, ingresos y egresos no operacionales y la provisión para impuestos.

Los ingresos operacionales no fueron muy altos sobre todo en el año 2004, en cambio los gastos no operacionales fueron muy altos ocasionando que la utilidad antes de impuestos disminuyera con respecto a la de operación. En cuanto a las provisiones para impuestos en el año 2003 eran altas, sin embargo, pudieron ser causadas por el pago parcial de algunos impuestos, pero fueron disminuyendo a causa de las donaciones realizadas a las entidades sin ánimo de lucro la asociación de diabéticos, oficiales de la reserva, etc.

Como cierre de ésta parte, se puede concluir que la que la utilidad procede principalmente de la operación de la empresa ya que el margen operacional es mayor y los otros ingresos son mínimos. En cuanto al rendimiento del patrimonio significa que las utilidades netas corresponden a 3.42%, 2.93%, y 7,61 para los periodos mencionados. La utilidad neta con respecto al activo total corresponde al 1.78%, 2.11% y 5.73% mostrándonos la capacidad del activo para generar utilidades independientemente de la forma como haya sido financiada. En este caso D .M. financio con la deuda de obligaciones financieras.

Análisis de la Actividad, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con lo cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance y cuentas de resultado. Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las Finanzas el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal manera que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. En otras palabras, cualquier organización debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos.

Rotación De Cartera (Expresado en Veces).- este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un período determinado de tiempo, generalmente un año.

Periodo Promedio De Cobro (Expresado en Días).- Es otra forma de analizar la rotación de las cuentas por cobrar a través del calculo del periodo promedio de cobro. Se interpreta que en promedio, la empresa tarda X días en recuperar su cartera.

Rotación de Inventarios (Expresados en Días).- para la empresa industrial, los inventarios representan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo.

Rotación de Proveedores (Expresados en Días).-el resultado del indicador de rotación de proveedores debe estar entre dos parámetros, dependiendo el tipo de negocio. Así, igualmente podría ser indicativo de riesgo que dicho indicador estuviera muy por debajo o muy por encima de lo establecido.

Rotación de Activos (Expresados en # de Veces).- Se espera que este indicador no presente diferencias significativas con respecto a la rotación de activos operacionales. Si esto llegara ocurrir, indicaría que existe una importante inversión en activos no operacionales, es decir, que la compañía está desviando en parte la destinación de sus recursos hacia activos que no están directamente relacionados con el desarrollo de su objeto social.

INDICADORES DE ACTIVIDAD DE DM.			
INDICADOR	2003	2004	2005
ROTACION DE CARTERA	7.25 v	7.37v	6.72v
PERIODO DE COBRO	50.32d	49.55d	54.09d
ROTACION DE INVENTARIOS	2.20v	2.39v	1.76v
ROTACION DE ACTIVO	15.73v	15.51v	13.57v
ROTACION DE ACTIVO DE OPERACIÓN	2.28v	2.31v	1.65v
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	1.26v	1.09v	1.07v
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	32.18d	35.7d	64.83d
v: # de veces			
d: #de días			

El propósito de estos indicadores es medir la eficiencia de utilizar sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados. En cuanto a la recuperación de la cartera de la empresa, D M T se mantuvo casi igual en los dos primeros periodos con 7.23 y 7.37 de veces. Para 2005 se aprecia una disminución en la rotación que llega a 6.72 veces al año. Lo anterior expresado en días, dice que en 2003 cada 50.32 días esas cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo. Ese promedio de cobro para 2004 fue de 49.55 días y por último en 2005 aumento a 54.09 días.

Lo anterior obliga a sugerir a los administradores que puede ser necesario modificar la política de otorgamiento de créditos a los clientes o en su defecto aplicar medidas para hacer más eficiente la recuperación de la cartera, teniendo en cuenta que se desea disminuir el ciclo de producción. Es decir, se debe disminuir la rotación de cartera para poder cubrir con mayor rapidez las obligaciones con los proveedores. Analizando las razones obtenidas de

los inventarios se observa un leve deterioro en la rotación de 2003 que fue de 2.20 veces a la de 2004 con una rotación de 2.39 veces al año. Para 2005 este indicador sufre un mayor deterioro ya que hace su ciclo 1.76 veces en el año. Esto indica un aumento de sus existencias lo cual puede generar aumentos en sus costos del almacén. Pero esto se debe al diseño de nuevas líneas de productos que van a ser destinados a suplir la demanda de nuevos mercados hospitalarios y la empresa está en camino de concretarlos.

La influencia que existe entre el capital invertido en los activos fijos y las ventas es fuerte ya que para 2003 por cada peso invertido en estos, su generaron \$15.72, Para 2004 ésta cantidad disminuye muy levemente al generar \$15,51 y para 2005 se ve la necesidad de hacer modificaciones en los activos, ya que el indicador baja unos dos pesos y se ubica en \$13.57.

Aunque no es muy preocupante esta baja en la rotación de los activos fijos, es recomendable investigar el motivo de ese descenso, ya que pueden estar creciendo poco a poco y convertirse en un problema mayor que difícilmente se podría solucionar si se deja pasar el tiempo. Para complementar lo anterior se puede mencionar que la rotación de los activos operacionales se comporta en promedio de la misma forma ya que inicia en el 2003 con una rotación de 2.28 veces al año, es decir que por cada peso invertido o que se encuentra en los inventarios y los deudores se generan \$2.28 al año. Para 2004 se generaron \$2.361 y finalmente en 2005 cae a \$1.07.

Realizando una vista más global, la rotación de los activos totales recopila lo que hasta el momento se ha venido presenciando. El capital que D M T tiene invertido en todo este rubro ha generado año tras año \$1.26 en 2003, \$1.09 en 2004 y para 2005 llega a la cifra mínima de \$1.07. Teniendo en cuenta el análisis ya hecho sobre la rotación de cartera y comparándola con la rotación de los proveedores, se observa que la rotación de los proveedores tiene un aumento de 32.18 días en 2003, 35.70 en 2004 y un logro importante en 2005 ya que se logró un plazo de 64.83 días para cancelar las cuentas.

Como recomendación adicional a D M T se puede mencionar que urgente disminuir el periodo de cobro a los clientes, ya que el lapso es mayor (50.32, 49.55 y 54.09 días). Se puede notar que la organización ha logrado negociar con los proveedores, ya que la rotación va en aumento y ubicándose por encima de las de cartera en 2005 (rotación de cartera: 54.09 días, rotación de proveedores: 64.83 días por lo que es necesario que se siga negociando con los proveedores, ya que de esta forma no se cae en el peligro de no contar con recursos para atender esas obligaciones, no tener insumos a tiempo y tener que disminuir o parar los procesos productivos.

TOMA DE DECISIONES DENTRO DE D. M. T.

Dado que el objetivo de la presente tesis consiste en abordar la disyuntiva dentro de una empresa colombiana que opera en sector textil, la cual ha llegado al punto en el que debe decidir si amplía su planta o subcontrata a una empresa externa para maquilar las prendas y de éste modo enfocarse en brindar atención detallada en la venta de sus productos con sus crecientes clientes, se mostrarán las ventajas y desventajas de la subcontratación con el fin de encontrar las soluciones pertinentes en torno a dicha problemática mediante el ejercicio de un análisis administrativo global tomando en cuenta las opciones que se plantean para propiciar la mejor toma de decisiones ante dicha situación y de ésta forma poder complementar de la mejor manera el análisis financiero de la empresa, pero ésta vez explicando el por qué se tomarán las decisiones adecuadas ante ésta situación previo a lo anterior se abordará el entorno de la subcontratación.

En las empresas denominadas tradicionales en Colombia, se observa una recurrencia a la subcontratación en aquellos casos donde la crisis ha golpeado más a las empresas, en los segundos niveles de subcontratación y subsecuentes, generalmente se trata de empresas micros y pequeñas.

Para las empresas tradicionales, “ganadoras” de la crisis la expansión de la subcontratación no fue un instrumento primordial dentro de su estrategia, pero si constituyó parte del mejoramiento de la calidad de la subcontratación.

Las empresas que han iniciado procesos de subcontratación como parte de su estrategia de modernización una vez agotada la estrategia interna de reorganización apuntan a encontrar fuentes de productividad dentro su cadena de proveedores, a partir de la descentralización de las grandes masas empresariales para concentrarse en núcleos principales de la actividad textil.






En estos casos, los cambios en la calificación y capacitación de los trabajadores de empresas subcontratadas, tienen dos direcciones, en la primera se otorga una mayor atención a la capacitación cuando se trata de procesos altamente especializados; y por otro lado, se descuida la formación de los trabajadores cuando se trata de labores poco complejas. Cabe señalar que esta doble relación está intermediada por la actuación sindical que puede ejercer una influencia positiva en la política de formación de los trabajadores en procesos de subcontratación de baja especialización-calificación, como se puede ver en el ramo textil.

Dentro de D M T se han propuesto diferentes estrategias para generar una mayor competitividad y productividad de entre las que se destacan reducir los costos laborales y mantener relaciones con proveedores confiables y puntuales.

Dentro de éste escenario, la subcontratación de el proceso industrial para D M T es considerada, como una ventaja que permite una mejor y mayor integración de la empresas de menor tamaño a los procesos de manufactura de fibras textiles y una estrategia de reindustrialización para la manufactura¹

Por qué una Empresa dedicada a la Producción de Artefactos Médicos ha de Subcontratar?

Las principales razones para subcontratar planteadas, en orden jerárquico son:

-  Por la necesidad de personal más especializado
-  Por cubrir incrementos de demanda, el
-  Por costos más bajos
-  Por tener más eficiencia y calidad
-  Por tener la empresa maquiladora mano de obra dócil u horarios más flexibles.

La realidad es que existen diversas razones para comenzar procesos de subcontratación, pero la mayoría de estos están orientados a mantener una ventaja competitiva dentro del mercado de la organización, ya sea a través de costos menores vía el soporte de menor carga de costos fijos, pero con una adecuada capacidad de respuesta a los cambios del mercado o con una especialización de la planta y con esto logrando una mejora en la calidad del producto.

Un dato curioso del cual no puede prescindir el presente estudio es que el proceso de la subcontratación se encamina por alguna de las siguientes vías:

- 1) la estabilidad de los mercados. Dado que a mayor inestabilidad mayor subcontratación,² lo cual no asegura mayor calidad ni menores costos por producto sino menor carga en momentos de incertidumbre, si una mejor respuesta al mercado.
- 2) Especialización dentro de los procesos textiles. En éste sector, si una empresa cuanto más desarrollado tenga el proceso principal, es más posible comenzar un proceso de subcontratación, el cual puede traer una disminución de costos por proceso, especialización y aumento de calidad.

¹ La subcontratación debería permitir, siguiendo esta línea de argumentación, una nueva forma de relación entre las empresas, en la cual los subcontratistas no son elegidos en función de los costos de los pedidos individuales, sino que son seleccionados cuidadosamente dependiendo de su capacidad para colaborar con la empresa líder en un proyecto a largo plazo.

² Como ha ocurrido en el caso del sector textil Colombiano

Dentro del sector textil colombiano, las principales razones para el uso de la subcontratación, son:

- Costos más bajos.
- Mano de obra más dócil.
- Personal más especializado.
- Empresa subcontratada sin sindicato.
- Salarios y prestaciones más bajos.
- Horarios más flexibles.
- Mayor especialización en el proceso.
- Cubrir incrementos de la demanda.
- Más eficiencia.
- Mayor calidad de la empresa subcontratada.

Asimismo, es notable que la flexibilidad y velocidad de respuesta a los cambios del entorno económico son una característica propia de las empresas subcontratistas, lo que les permite estar en mejores condiciones en un mercado altamente competitivo.

En la industria de la confección, se mantienen procesos de subcontratación normalmente, sin embargo existen por un lado, las empresas subcontratan partes de sus procesos con otras empresas, que es lo que D M T está considerando hacer, es decir la organización quiere hacer una subcontratación hacia abajo. Dentro de éste entorno, los directivos de la empresa saben que el tamaño de la empresa subcontratada no es un factor primordial, es decir una empresa pequeña puede subcontratar los servicios de una grande en el caso de D M T.

Análisis de los motivos y causas de la subcontratación

- Problemas comunes con empresas Subcontratistas -

Se tiene también que los directivos de D M T han realizado una lista de los problemas más comunes que conlleva la subcontratación de una empresa adicional con el fin de maquilar como son:

- Cortes mal realizados.
- Irregularidad en los envíos.
- Problemas de calidad.

Dentro de las empresas de confección, no existe una programación adecuada de la producción, debido a que la demanda de productos se caracteriza por inestable y muy temporal.

La mercancía entregada incompleta por parte del subcontratista, lo cual ocasiona que algunas veces falte mercancía para cumplir con los pedidos.

Irresponsabilidad; trabajos mal hechos, atraso en los tiempos de entrega.

Dentro de la manera de subcontratar los directivos de D M T toman un plan de acción con el cual se pretende cambiar la filosofía de la empresa; detectar sus debilidades y fortalezas; mejorar la calidad; incrementar la productividad y mejorar los tiempos de respuesta. Cuenta con 964 trabajadores; 25% son eventuales y 75% de planta, 150 empleados de confianza; 25% eventuales y 75% de planta. La mayor parte del personal, el 68%, son mujeres. Existe un supervisor por cada 30 trabajadores y un supervisor de calidad por cada 30 trabajadores, estos supervisores son empleados de confianza, al igual que los puestos de diseño, que son realizados por personal altamente especializado (técnicos en diseño). El mantenimiento es realizado también por trabajadores de confianza.

Dentro de la propuesta que D M T tiene se propone que la empresa que subcontrata sea una empresa del mismo tamaño grande: 1 150 trabajadores, con la que mantendrá relaciones para procesarle una parte de sus productos: solamente batas y ropa médica, el cosido; poner bolsas en pantalones;

Dentro del planteamiento de la empresa subcontratista, se tienen destinados 50 trabajadores para el planchado y lavado de los pantalones; el uso de sus talleres de confección (pequeños y medianos) para la elaboración de la playera para cirugía (subcontratada al 100%) y de partes del proceso de fabricación de las otras dotaciones médicas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN

Dentro de las Ventajas de la subcontratación se enlistan las siguientes para la empresa:

- 🏢 Eliminar problemas laborales y sindicales.

Dentro de las Desventajas de Subcontratación se enlistan las siguientes para la empresa:

- 🏢 Incrementa los costos de producción.

- 🏢 Se paga más al subcontratar, se tienen más costos:

1) Costo total, porque se tiene una medición interna de costos y al comparar se incurre en mayores costos al hacerlo fuera.

b) Costos de calidad, es mejor hacerlo dentro que fuera. Falta control de calidad en las empresas que se subcontrata.

- 🏢 Incumplimiento en las fechas de entrega.

Es más económico subcontratar para el caso de D M T, en algunas fases del proceso, como el planchado. El planchado se subcontratará, aún cuando se tiene plancha en la empresa, porque es más caro hacerlo dentro, cuando aumenta la demanda. Por el consumo de energía eléctrica otro factor para subcontratar este proceso es cuando se sobrecarga el trabajo y hay necesidad de hacerlo fuera del taller Se maneja igual que el lavado y con la misma empresa. Cuando se incrementa en mayor medida la demanda se subcontratan una o dos empresas más. La empresa de lavado y planchado que se subcontrata tiene aproximadamente 50 trabajadores para el planchado. Esta empresa a su vez subcontratará, dentro de su oferta inicial, a otras empresas, debido a que su capacidad de lavado es mayor que la de planchado.

Las razones principales por las que esta empresa subcontrataría son:

Los altos gastos fijos, que no alcanza a cubrir por las variaciones en el mercado de sus productos.

Los problemas sindicales.

Disminuir los principales problemas que pueda llegar a tener con subcontratistas independientes, de acuerdo con el dueño de la empresa son: a) impuntualidad en la entrega; b) incumplimientos en los pedidos y c) la mala calidad de lo subcontratado d) que la empresa que se subcontrata mantenga la calidad de los productos siendo la que se espera por D M T.





Que la subcontratación se haga a destajo, es decir, se demanda a la empresa subcontratada un volumen determinado de productos, para entregar en una fecha determinada. Al comparar las tarifas que pagan a estas empresas subcontratadas, aún cuando son prendas diferentes (camisas de operación, ropa de cama, pantalones etc.), se observa que la microempresa paga una tarifa mayor, en subcontratación en relación con la empresa grande. Esta situación se debe al volumen de subcontratación de cada una de las empresas, lo cual conviene a D M T dado que subcontrataría grandes volúmenes de manera permanente a un menor costo.

Dotaciones Médicas Textiles: Una decisión de Subcontratación.

Para vez que se decida subcontratar se aconseja a D M T que la empresa que le maquile:

- a) Tenga seguro de siniestro; b) tenga seguro de transporte (en caso de que la propia empresa realice la transportación); c) Que declare impuestos
- b) Que la confección de las prendas incluya: ensamble; corte e inspección de la calidad.

Si se decide la subcontratación D M T podrá enviar a un inspector a la otra empresa para:

-  Revisar el proceso de producción.
-  Rechazar las prendas que no cumplan con los estándares de calidad.
-  Asesorar a la empresa subcontratada sobre los requisitos de lo que se solicitó.
-  Para vigilar y mantener el control de calidad del producto.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación es expandir las fronteras de sus productos, ya que estos cuentan con la calidad para entrar a mercados internacionales adicionalmente la demanda interna se ha incrementado aún con la situación de recesión existente.

Ante los buenos resultados obtenidos por la empresa al mejorar las técnicas en los ciclos de producción se recomienda ejecutar programas como el de subcontratación para mejorar la parte productiva e incrementar la atención en la parte de ventas, ya que el rubro productivo de maquinaria y equipo están consumiendo buena parte de las utilidades.

Se recomienda **tener una visión clara** y mostrar esta visión interna y externamente. Es decir, no desviar el objetivo, si la empresa quiere incrementar sus fronteras entonces ejercer acciones que reduzcan costos y que maximicen utilidades en tiempo y forma, como la de subcontratar a la empresa de maquila de prendas.

Se le recomienda que D M T sea una empresa que sea por si misma la que fije las pautas en todo sentido: Que confíe en su decisión, que mantenga la mentalidad abierta y que sean consecuentes y justos respecto a los clientes proveedores y competidores.

Tener una misión cuando se esté llevando a cabo las recomendaciones dado que no será fácil la transición para la empresa, llevar en la mente que “están orientados a ampliar su mercado”, que no pueden orientarse en la producción, y dado que la empresa que se aplica para ser subcontratada ofrece a D M T **la más alta** atención y ser excelentes en ofrecer alta calidad respecto tanto a productos como a servicios para D M T . Están en condiciones de ofrecer más calidad y resultados de las que espera el mercado. Lo cual incrementa la participación de D M T en el mercado hospitalario de manera positiva en Latinoamérica, por que al incrementar las ventas se necesita incrementar la producción dada la demanda creciente de sus productos

Por lo que la modernización de la producción, hacia una nueva opción, incrementando la orientación hacia la parte de las ventas, es parte de esta evolución que permitirá a D M T competir Internacionalmente en igualdad o mejores condiciones. Todo acompañado de una, decisión mas participativa, como lo es la de subcontratar para mejorar los tiempos de entrega, estructuras funcionales mas horizontales de un verdadero apoderamiento y de la utilización adecuada e inteligente de la subcontratación, dadas las ventajas planteadas anteriormente para D M T. se le recomienda subcontratar.

CONCLUSIÓN

En Colombia la industria textil es muy relevante y se prevé un aumento en los aranceles de la importación de maquinarias y subsidios para el área en la que labora la empresa, por tal motivo se le recomienda llevar a cabo la propuesta de subcontratación de la empresa si es que D M T quiere incrementar sus ventas en Latinoamérica.

Para el caso de las empresas convertidoras de la fibra textil, los problemas que presentan son la inseguridad que, ante **la ausencia de empresas dentro del sector, se genere una pérdida de eficiencia**, y existan elevados aranceles para importación de maquinarias e insumos, adicionando los elevados costos para la reconversión industrial, sumado a que el valor de los hilos importados es, en algunos casos, menor que el de los producidos en el país.

Por lo que se concluye para la empresa utilizar procesos de subcontratación, como parte de una estrategia integral de cambio en la organización. Dado que maximizan utilidades para una empresa del tamaño de D M T, prometen una la reestructuración del sistema de remuneración en función de desempeño y productividad para lograr un incremento en las ventas y la reducción de costos en cuanto al costo de la mano de obra y los salarios, en las empresas subcontratantes motivos por los cuales se podría maximizar la utilidad de la operación y ventas de D M T

Para finalizar la presente tesis, quiero mencionar, que un administrador, tiene que familiarizarse con el perímetro básico de toma de las decisiones y sus partes. Una vez reconocida esta nueva forma de pensamiento debe prestarse atención al carácter de quien toma la decisión, tanto individualmente como en grupo, a la decisión en sí y sus consecuencias tanto buenas y malas, y , dado que la mayoría de las decisiones tienen efecto sobre la gente, un administrador nunca puede ignorar la influencia de las repercusiones en terceros dentro de una decisión, especialmente cuando se selecciona una técnica para tomarla. Y ésta no puede ser tomada sin el previo análisis de mucha información, tanto financiera como operativa y administrativa, dado que se deben analizar todos los escenarios posibles, Sin embargo, una vez que se haya procesado toda la información y al mismo tiempo comprendido cuáles son los pilares básicos para la construcción de la toma de decisiones, aún se requiere un detalle más para que una persona tome las decisiones adecuadas. La persona que no desee correr riesgos nunca tendrá éxito como un tomador de decisiones, ésta persona debe también tener un buen juicio para saber que tanta información debe tomar en cuenta, la inteligencia y habilidad para manejarla información, y de qué forma lo más importante de todo, el valor para tomar la decisión que se requiere cuando ésta conlleva un riesgo. Esta última cualidad y la responsabilidad son la casi invisible línea de los administradores a secas y los administradores capaces de tomar una decisión excelente.

BIBLIOGRAFIA

- I. MURDICCK ROBERT, *Sistemas de información Administrativa*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A. México.
- II. MOODY PAUL E., *Toma de decisiones gerenciales*. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.
- III. GOMEZ CEJA GUILLERMO, *Planeación y Organización de Empresas*. Octava Edición McGraw Hill México.
- IV. CARRILLO DE ROJAS, Gladis, *Análisis y Administración Financiera*, 4ª. Edición 1996.
- V. Idalberto Chiavenato *Introducción a la teoría general de la administración*. 4ª Ed. Trad. Luis Rodríguez Acosta (México: McGraw Hill, 2000)
- VI. Duane Davis. *Investigación en Administración. Para la toma de decisiones*. 5a edición. tr. Manuel Ortiz S. (México: Thompson Editores, 2001)
- VII. Namaakforoosh. *Metodología de la investigación*. 2a edición. (México: Limusa-Noriega Editores, 2000)
- VIII. Hernández Sampieri, R. et al. *Metodología de la investigación*. Tercera Edición. México: McGraw Hill, 2003.
- IX. Kuhn, T. *La estructura de las revoluciones científicas*. Tr. Agustín Contin. México: FCE, 1995.
- XI. Cantú Guajardo Gerardo, *Contabilidad Financiera*”, Ed. McGraw Hill 3ª Ed., México, 2001,
- XII. *Página Web Centro De Investigación y Desarrollo Tecnológico Textil Confección de Colombia*
- XIII. Llano, C. *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. México: IPADE, 1996.