



## “METODOLOGIA DE ADMINISTRACION / OPERACIÓN DE EMPRESAS”

### Introducción:

Encontrar una forma de administrar una empresa, que conduzca a los gerentes a la consecución de resultados satisfactorios, ha sido y es el sueño de empresarios y administradores.

El dividir la administración de empresas, en materias del conocimiento, como: finanzas; mercadotecnia; producción o servicios; sistemas; telecomunicaciones; comercio exterior; leyes; psicología industrial; y demás áreas del saber, brindan al educando un conocimiento profundo sobre los conceptos, tareas, indicadores y estrategias, que deben ser implementadas en una u otra posición de la estructura organizacional. Esta aproximación ha sido utilizada por las universidades en el hemisferio occidental, como un método de aprendizaje, que lleva a los educandos a desarrollar válidas habilidades para la posición que enfrenten dentro de la administración empresarial. Ahora bien, uno de los mayores desafíos de la alta gerencia es encontrar la mezcla adecuada y a tiempo, de cada uno de estos ingredientes, para optimizar la gestión empresarial.

A continuación, se presenta un breve ensayo al respecto de este tema.

### La metodología de administración / operación de empresas

Diferentes modelos, han explicado la forma de optimizar la gestión gerencial: la calidad total, la reingeniería, la cadena de valor, la administración por procesos, entre las más conocidas, han motivado a administradores y gerentes, a emprender en procesos de optimización empresarial, que conducidos a nivel de tareas por varios meses, han arrojado resultados no totalmente satisfactorios a los ojos de la gerencia, principalmente en aspectos de utilidad y rentabilidad.

Seis aspectos deberían ser tomados en cuenta para una real optimización empresarial, los primeros cinco se presentan en el gráfico que se muestra a continuación, el sexto es el objeto de este ensayo. Recuerde que el dejar de lado alguno de estos ingredientes en el olvido, le llevará a resultados inesperados.

- Los clientes
- La estrategia de negocios
- Los sistemas
- Los procesos
- El personal
- La metodología de trabajo.

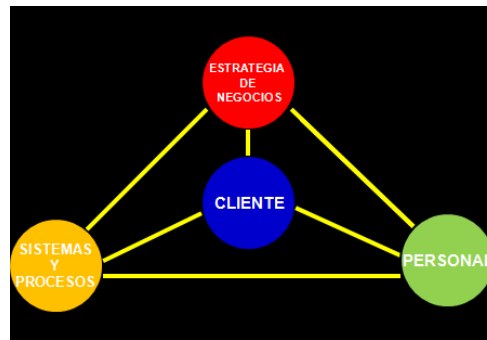
---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



## Los clientes

Varios conceptos definen al cliente:

- En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.
- En instituciones con fines de lucro, en las que el máximo personero de la institución, es evaluado desde una perspectiva netamente monetaria de utilidades, y valor de las acciones, el cliente, es quién ha pagado por los productos o servicios que brinda la empresa, es decir al final de la cadena de valor.
- Para la *gerencia en función de la relación con el cliente* (Customer Relationship Management - CRM), los clientes son múltiples y diversos, bien informados, siempre tienen la razón, demandan niveles de servicio y están dispuestos a pagar por un mejor servicio o producto; es además la persona más importante de la oficina (en persona, al teléfono, por e-mail o por cualquier medio de comunicación que use). No depende de la empresa, sino mas bien, la empresa depende de él, no es una interrupción al trabajo, es el propósito del mismo; no es alguien con quién discutir, es alguien con quién asociarse y le da la oportunidad a la empresa de ayudarlo.

Diferentes aproximaciones para un mismo concepto.

Desde el punto de vista de la organización, el cliente está dispuesto a pagar por un producto o servicio, que cumple con sus necesidades o expectativas. Para lograr recurrencia en la compra por parte del cliente, es necesario la postventa o servicio al cliente, en la que debe incorporarse la relación con personeros de la institución, con el debido soporte de cordialidad, procesos y sistemas.

## La estrategia de negocios

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Un modelo o estrategia de negocios, es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación. Comprende el conjunto y las prácticas sobre:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

Una estrategia adecuada de negocios, debería estar enfocada en la satisfacción del cliente.

Múltiples teorías se han expuesto al respecto: la postventa, la atención, el servicio al cliente, y más recientemente el CRM, *que es una estrategia de negocios, diseñada para optimizar los ingresos y rentabilidad de la empresa, utilizando la satisfacción del cliente.*

El usar una estrategia de CRM permitirá mejorar los ingresos y rentabilidad de la empresa ampliando los niveles de interacción con el cliente, usando un flujo de datos efectivo y comprensible para brindar un buen nivel de servicio al cliente.

Adicionalmente, una estrategia de negocios interna, debería ser ejecutada en la organización, y es la de crear ventaja competitiva frente a su competencia, desarrollando nuevos productos o servicios y valor a los ojos del cliente.

## Los sistemas

La tecnología puede ser un factor de ayuda para el CRM, pero no es la solución para el problema de adquirir y retener clientes. Actualmente, las empresas se han enfocado en contar con tecnología que les facilite la administración de negocios para una toma de decisiones efectiva.

- **ERP's**

Se llama ERP a los sistemas de planificación empresariales que administran aspectos de producción, distribución y otros en una compañía. ERP es una sigla que significa *“Enterprise Resource Planning”*, o bien, *“Planeamiento de Recursos Empresariales”*. Esta práctica tiene que ver con el gerenciamiento de los distintos recursos, negocios, aspectos y cuestiones productivas y distributivas de bienes y servicios en una empresa. A menudo se los conoce como *‘back office’*, a la

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



inversa de 'front office', en la medida en que los primeros se ocupan de aspectos administrativos internos, mientras que el segundo término refiere al software u operaciones relacionados con atención al cliente y público general. Un sistema ERP en una institución se ocuparía, típicamente, de administrar la producción, logística, venta, distribución, inventario, entregas, facturación y contabilidad, entre otras cosas. Para esto pueden emplearse distintos software, que facilitan la organización de datos, la comunicación con los distintos interlocutores, el registro de operaciones y la elaboración de informes. Para ser considerado como tal, un ERP tiene que cumplir las siguientes atribuciones: ser integral (administrar todos los aspectos de una empresa), ser modular (dividir sus aspectos según los diferentes departamentos de la empresa), y ser adaptable (es decir, amoldarse a las particularidades de cada institución). Actualmente, un sistema ERP es empleado en todo tipo de empresas. No sólo a nivel del departamento de producción y finanzas, sino que también son contemplados en aspectos de tecnología, recursos humanos, marketing y administración estratégica. Este tipo de software o sistema puede centralizar las operaciones e información de toda la compañía, facilitando el trabajo entre pares, la resolución de problemas y el arribo a conclusiones satisfactorias y precisas.



Los sistemas serían, lo que las líneas y estaciones del metro, son para las ciudades, transportando gran cantidad de información por las arterias viales principales, sin embargo; el metro no llegan a todos los sitios de la ciudad, y abra sitios en los que deberá ser complementado con buses y con trayectos a pie, que es lo que se conoce dentro de la administración como procesos.

## Los procesos

Los procesos, son los "Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". Los procesos, sirven de catalizador entre los sistemas y la información de entrada o salida de las instituciones. Deben ser conducidos por el personal de la institución, y son normalmente el

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



punto de partida y de fin, de la información cruda y la que soporta las decisiones en las empresas.

## El personal

El personal en las organizaciones, es el grupo de personas que forman una empresa o institución, es la base sobre la que se fundamenta el trabajo, con el soporte de máquinas, computadoras y demás, que conocen los procesos, el uso de tecnología, las metas de las organizaciones, y saben y se sienten comprometidos para alcanzarlas. Para lograr esto, la administración ha creado el concepto de *Desarrollo Organizacional*, cuyo campo de acción, trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes. Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

## Las responsabilidades

Diferentes áreas de responsabilidad, deben trabajar en equipo para que la organización, tenga una operación efectiva:

- Adquisiciones
  - Planta de producción
  - La bodega de productos terminados
  - La comercialización
  - Las finanzas
  - La estrategia
  - La gerencia general
- 
- **Adquisiciones.**

Las adquisiciones, es el proceso mediante el cual, una empresa obtiene el dominio o propiedad de la materia prima, y elementos básicos o principales que entran en la elaboración de sus productos. En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos, conocidos como materia prima, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima". Una característica de las adquisiciones, es que deben tener el producto en su bodega, en el momento en el que la planta de producción lo requiera, para no generar retrasos en la elaboración de productos terminados.

- **La planta de producción**

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



La planta de producción, también conocida como la “fábrica”, es un lugar físico o virtual donde se produce algún objeto, material o servicio, y se lo asocia con el lugar físico donde se procesan materias primas, pero en la economía moderna también se extiende el concepto a los lugares virtuales donde se generan servicios, por extensión del proceso de transformación de ideas en servicios útiles, como software o capacitación. Actualmente las fábricas van reemplazando la mano de obra por tecnología para reducir costes y aumentar la productividad. Dentro de las fábricas, se tiene normalmente una bodega de productos en proceso.

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento dado. Una de las características del inventario de producto en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

- **La bodega de productos terminados**

Es aquella en la que se mantiene el inventario de productos terminados, que han sido transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventarios se encuentran aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventarios de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir su nivel esta dado por la demanda.

- **La comercialización**

Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. Tres aspectos fundamentales deben llevarse a cabo en la comercialización:

- El marketing
- Las ventas
- La postventa o el servicio al cliente

- **El marketing**

La definición de marketing más extendida nos dice que es el estudio de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



intercambio, con beneficio para la supervivencia de la empresa. Desde el punto de vista del Gerente General, el marketing, es el punto de partida de la comercialización, pues debe lograr, que el cliente desee los productos que la empresa produce, frente a los de la competencia.

- **Las ventas**

Es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos. Desde la perspectiva del Gerente General, la venta, provee ingresos a la compañía.

- **La postventa y el servicio al cliente**

La postventa es la última etapa del proceso de ventas, su objetivo es facilitar el seguimiento y la venta cruzada futura, mediante la correcta alimentación del sistema de información con los datos obtenidos de los clientes.

El servicio al cliente, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

- **Las finanzas**

Las **finanzas** son una rama de la economía que estudia la obtención, gestión y uso eficaz del dinero a través del tiempo por parte de un individuo, empresa, organización o del estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos, y suele definirse como el arte y la ciencia de administrar dinero. A continuación se presentan algunos conceptos contables:

- **Las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar, registran los aumentos y las disminuciones derivados de la venta de conceptos distintos a mercancías o prestación de servicios, única y exclusivamente a crédito documentado mediante: títulos de crédito, letras de cambio y pagarés, a favor de la empresa, por lo tanto se dice que esta cuenta presenta el derecho exigible que tiene la entidad de exigir a los suscriptores de los títulos de crédito el pago de su adeudo, derivado de la venta de conceptos diferentes de las mercancías o la prestación de servicios a crédito; es decir, presenta un beneficio futuro fundamentalmente esperado.

- **Caja y bancos**

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



El concepto caja y bancos, aplica al dinero que la empresa tiene, ya sea en sus oficinas o dependencias o en sus cuentas bancarias, y está disponible para ser utilizado en cualquier momento, utilizando una expresión más informal, es el "dinero contante y sonante", que dispone la empresa en un determinado momento. En economía, este concepto, es considerado de mucha más liquidez que otras formas de representaciones de valor económico.

- **Las cuentas por pagar**

Una cuenta por pagar es cualquier importe adeudado como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito. Aunque una persona jurídica haga una compra sin emitir por escrito la intención de pago, registra el monto adeudado como una obligación corriente en sus cuentas. Las compañías a menudo incurren en este tipo de débito a corto plazo con el fin de costear sus inventarios, especialmente en industrias donde el rendimiento de inventario es acelerado.

- **Los préstamos**

El préstamo, es un crédito en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido, según las condiciones establecidas para dicho préstamo, más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

- **Préstamos de Corto Plazo**

Se denominan créditos a corto plazo, por lo general, a los préstamos que no rebasan normalmente los 12 meses. El crédito a corto plazo, es utilizado fundamentalmente para refuerzo del activo circulante y en desfases de tesorería.

- **Préstamos de Largo Plazo**

Se denominan créditos a largo plazo, por lo general, a los préstamos que superan un año. El crédito a largo plazo, es utilizado fundamentalmente para adquisición de activos e inversiones.

- **Los estados financieros**

La contabilidad financiera sintetiza e interpreta los hechos económicos generados por la actividad normal de la empresa, los traduce al lenguaje contable y los registra aplicando los principios y normas emitidos por organismos públicos y profesionales.

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec





El análisis de estados financieros realiza el trabajo inverso: a partir de los informes formulados aplicando los principios y normas contables debe determinar y enjuiciar los hechos económicos que dieron lugar a los mismos.

Así pues, el objetivo del análisis de estados financieros, es dar respuesta a todas aquellas preguntas que el usuario del mismo pueda formular entorno a la situación patrimonial, financiera y económica de la empresa

- **Los gastos generales**

Son las erogaciones que corresponden a las oficinas generales, el departamento de contabilidad, la oficina de personal, el departamento de crédito y cobranza y demás actividades distintas de la venta de mercancías.

- **El estado de pérdidas y ganancias**

El estado de resultado o estado de pérdidas y ganancias es un documento contable que muestra detalladamente y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio.

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra-venta de mercancía hasta determinar la utilidad o pérdida del ejercicio en ventas. Esto quiere decir la diferencia entre el precio de costo y de venta de las mercancías vendidas.

- **El balance general**

El balance general comprende el análisis de las propiedades de una empresa y la proporción en que intervienen los acreedores y los accionistas o dueños de tal propiedad, expresados en términos monetarios. Por lo tanto, es un estado que muestra la situación financiera y la denominación más adecuada es estado de la situación financiera.

- **Los ratios financieros**

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

- **Índices de liquidez.** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- **Índices de Gestión o actividad.** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- **Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento.** Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- **Índices de Rentabilidad.** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

## El Análisis

- **Análisis de Liquidez**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias, para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad, y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

Estos ratios son cuatro:

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



### ○ **Ratio de liquidez**

El ratio de liquidez general se lo obtiene, dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. El activo corriente incluye básicamente las cuentas de caja, bancos, cuentas y letras por cobrar, valores de fácil negociación e inventarios. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas general o razón corriente:

$$[1] \text{ LIQUIDEZ GENERAL} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

### ○ **Ratio prueba ácida**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$[2] \text{ PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{veces}$$

A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios, por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón se concentra en los activos más líquidos, por lo que proporciona datos más correctos al analista.

### ○ **Ratio prueba defensiva**

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables,

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



descartando la influencia de la variable tiempo y la incertidumbre de los precios de las demás cuentas del activo corriente. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta. Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$[3] \text{ PRUEBA DEFENSIVA} = \frac{\text{CAJA BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \%$$

#### ○ Ratio capital de trabajo

Este ratio, es de uso frecuente, y es la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro.

El capital de trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los activos corrientes menos pasivos corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Decir que la liquidez de una empresa es 3, 4 veces a más no significa nada. A este resultado matemático es necesario darle contenido económico.

#### ○ Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente.

Razones básicas:

$$[5] \text{ PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}} = \text{días}$$

$$[6] \text{ ROTACION DE LAS CTAS. POR COBRAR} = \frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \text{veces}$$

Las razones (5 y 6) son recíprocas entre sí. Si dividimos el período promedio de cobranzas entre 360 días que tiene el año comercial o bancario, obtendremos la rotación de las cuentas por cobrar 5.89 veces al año.

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Asimismo, el número de días del año dividido entre el índice de rotación de las cuentas por cobrar nos da el período promedio de cobranza. Podemos usar indistintamente estos ratios.

#### ▪ **Análisis de la Gestión o actividad**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre: ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así tenemos en este grupo los siguientes ratios:

##### ○ **Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar)**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas.

Período de cobros o rotación anual:

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

Período de cobranzas:

$$[7] \text{ ROTACION DE CARTERA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} * 360}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de período de cobro.

#### ○ Rotación de los Inventarios

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

#### **Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual:**

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Período de inmovilización de inventarios:

$$[8] \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. Para calcular la rotación del inventario de materia prima, producto terminado y en proceso se procede de igual forma.

Podemos también calcular la ROTACION DE INVENTARIOS, como una indicación de la liquidez del inventario.

$$[9] \text{ ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \text{veces}$$

Nos indica la rapidez con que cambia el inventario en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa.

#### ○ **Período promedio de pago a proveedores**

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima. En épocas inflacionarias debe descargarse parte de la pérdida de poder adquisitivo del dinero en los proveedores, comprándoles a crédito.

Período de pagos o rotación anual: En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$[10] \text{ PERIODO PAGO A PROV} = \frac{\text{CTAS. x PAGAR [PROMEDIO]} * 360}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}} = \text{días}$$

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Los resultados de este ratio lo debemos interpretar de forma opuesta a los de cuentas por cobrar e inventarios. Lo ideal es obtener una razón lenta (es decir 1, 2 ó 4 veces al año) ya que significa que estamos aprovechando al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores de materia prima.

#### ○ Rotación de caja y bancos

Dan una idea sobre la magnitud de la caja y bancos para cubrir días de venta. Lo obtenemos multiplicando el total de Caja y Bancos por 360 (días del año) y dividiendo el producto entre las ventas anuales.

$$[11] \text{ ROTACION DE CAJA BANCOS} = \frac{\text{CAJA Y BANCOS} \times 360}{\text{VENTAS}} = \text{días}$$

#### ○ Rotación de Activos Totales

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma, es decir, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada. Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$[12] \text{ ROTACION DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \text{veces}$$

Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas.

#### ○ Rotación del Activo Fijo

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$[13] \text{ ROTACION DE ACTIVO FIJO} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}} = \text{veces}$$

### ▪ Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec





autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

- **Estructura del capital (deuda patrimonio)**

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

$$[14] \text{ ESTRUCTURA DEL CAPITAL} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \%$$

- **Endeudamiento**

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$[15] \text{ RAZON DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

- **Cobertura de gastos financieros**

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Este ratio nos indica hasta que punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

$$[16] \text{ COBERTURA DE GG.FF.} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE INTERESES}}{\text{GASTOS FINANCIEROS}} = \text{veces}$$

Una forma de medirla es aplicando este ratio, cuyo resultado proyecta una idea de la capacidad de pago del solicitante.

Es un indicador utilizado con mucha frecuencia por las entidades financieras, ya que permite conocer la facilidad que tiene la empresa para atender sus obligaciones derivadas de su deuda.

- **Cobertura para gastos fijos**

Este ratio permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir su carga de costos fijos. Para calcularlo dividimos el margen bruto por los gastos fijos. El margen bruto es la única posibilidad que tiene la compañía para responder por sus costos fijos y por cualquier gasto adicional, como por ejemplo, los financieros.

$$[17] \text{ COBERTURA DE GASTOS FIJOS} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{GASTOS FIJOS}} = \text{veces}$$

Para el caso consideramos como gastos fijos los rubros de gastos de ventas, generales y administrativos y depreciación. Esto no significa que los gastos de ventas corresponden necesariamente a los gastos fijos. Al clasificar los costos fijos y variables deberá analizarse las particularidades de cada empresa.

- **Análisis de Rentabilidad**

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objetivo apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



empresa necesita producir utilidad para poder existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, los más importantes y que estudiamos aquí son: la rentabilidad sobre el patrimonio, rentabilidad sobre activos totales y margen neto sobre ventas.

- **Rendimiento sobre el patrimonio**

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$[18] \text{ RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL O PATRIMONIO}} = \%$$

- **Rendimiento sobre la inversión**

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$[19] \text{ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

- **Utilidad activo**

Este ratio indica la eficiencia en el uso de los activos de una empresa, lo calculamos dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos por el monto de activos.

$$[20] \text{ UT. ACTIVO} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO}} = \%$$

- **Utilidad ventas**

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Este ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada unidad de ventas. Lo obtenemos dividiendo la utilidad antes de intereses e impuestos por el valor de activos.

$$[21] \text{ UT. VENTAS} = \frac{\text{UT. ANTES DE INTERSES E IMPUESTOS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

#### ○ Utilidad por acción

Ratio utilizado para determinar las utilidades netas por acción común.

$$[22] \text{ UTILIDAD POR ACCION} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NUMERO DE ACCIONES COMUNES}} = \text{UM}$$

#### ○ Margen bruto y neto de utilidad

##### ▪ Margen Bruto

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

$$[23] \text{ MARGEN DE UTILIDAD BRUTA} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} = \%$$

Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. Nos dice también la eficiencia de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende.

##### ▪ Margen Neto

Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada unidadde ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$[24] \text{ MARGEN NETO DE UTILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \%$$

Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

#### ▪ **Modelo de Dupont**

Para explicar por ejemplo, los bajos márgenes netos de venta y corregir la distorsión que esto produce, es indispensable combinar esta razón con otra y obtener así una posición más realista de la empresa. A esto nos ayuda el análisis DUPONT.

Este ratio relaciona los índices de gestión y los márgenes de utilidad, mostrando la interacción de ello en la rentabilidad del activo.

La matriz del Sistema DUPONT expuesta al final, nos permite visualizar en un solo cuadro, las principales cuentas del balance general, así como las principales cuentas del estado de resultados. Así mismo, observamos las principales razones financieras de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad.

$$[25] \text{ DUPONT} = \frac{\text{UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \%$$

#### ▪ **Limitaciones de los ratios**

- No obstante la ventaja que nos proporcionan los ratios, estos tienen una serie de limitaciones, como son:
- Dificultades para comparar varias empresas, por las diferencias existentes en los métodos contables de valorización de inventarios, cuentas por cobrar y activo fijo.
- Comparan la utilidad en evaluación con una suma que contiene esa misma utilidad. Por ejemplo, al calcular el

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



rendimiento sobre el patrimonio dividimos la utilidad del año por el patrimonio del final del mismo año, que ya contiene la utilidad obtenida ese periodo como utilidad por repartir. Ante esto es preferible calcular estos indicadores con el patrimonio o los activos del año anterior.

- Siempre están referidos al pasado y no son sino meramente indicativos de lo que podrá suceder.
- Son fáciles de manejar para presentar una mejor situación de la empresa.
- Son estáticos y miden niveles de quiebra de una empresa.

## • El valor de la empresa

Es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos, que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro. Para determinar el valor de la empresa se han formulado múltiples métodos o modelos, si bien ninguno de ellos goza de general aceptación, porque todo problema de valoración tiene una componente subjetiva y entraña, por tanto, por lo regular, un elevado margen de relatividad. Por más que importante, el problema de la determinación del valor de una empresa en funcionamiento (ya que no cuando la empresa por cesar en el desempeño de su actividad o negocio se disuelve y liquida) es siempre una cuestión espinosa, bien sea para fijar su precio de salida en los casos de enajenación o venta o para poder dar respuesta a los conflictos o contenciosos que se susciten entre los socios y sus herederos. En una economía de mercado el valor de las cosas es lo que dan por ellas. Ocurre, sin embargo, que debido a la heterogeneidad del producto intercambiado, y a la existencia de un número de vendedores y compradores, necesariamente reducido nunca podrá existir un mercado de empresas que funcione con la suficiente perfección. De ahí que para fijar el valor de una empresa se tenga que partir de ciertos indicadores o variables proxy, como son los de valor contable, valor sustancial, valor de liquidación, valor de rendimiento, fondo de comercio o valor bursátil, que debidamente combinados, promediados o corregidos permiten formular estimaciones razonables del verdadero valor de la empresa

## La metodología de trabajo

Una vez presentados los ingredientes para una organización, así como la base teórica, y los recursos que la soporta, se presenta a continuación, nuestra visión sobre la forma de operar de una organización.

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec

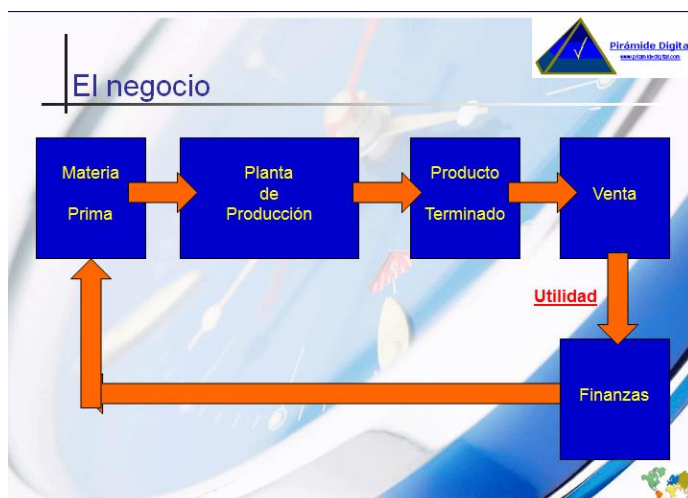


Un error común, en la administración de negocios, es pensar que la operación, puede ser representada por una línea recta, cuando más bien un círculo lo representa, o que con tan solo modificar un ingrediente, hace que el negocio sea exitoso; cuando, es la suma de varios ingredientes, lo que permite mejorar los resultados.

Toda metodología, se caracteriza por tener 2 fases:

- De elaboración
  - De ejecución
- **Fase de elaboración.**

El siguiente gráfico, presenta una metodología sobre cómo es el flujo de actividades, de una organización. Cada caja, representa un área de responsabilidad dentro de la empresa.



En este se hace una representación del flujo de operaciones en una organización.

Si tomamos como punto de partida a las finanzas, podríamos decir, que el capital inicial, permitirá adquirir materia prima a la organización. En la planta de producción, esta materia prima será transformada mediante mano de obra y con la utilización de recursos en productos terminados, listos para su comercialización. Los recursos obtenidos, (utilidad incluida), serán incorporados a las finanzas de la empresa, para posteriormente emprender un nuevo ciclo. Un factor diferenciador en las organizaciones, que les permite obtener ventaja competitiva, es la incorporación de un área, denominada **estrategia**, entre finanzas y materia prima, que asesora a la

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



gerencia sobre las condiciones del mercado, de la empresa y de la competencia.

- **Fase de ejecución del trabajo y control**

Esta fase se caracteriza por un trabajo en equipo, caracterizado por una coordinación efectiva, siguiendo la metodología definida en la fase anterior, orquestada por la alta gerencia, teniendo como líderes a los mandos medios, basada en el **compromiso** de todos los integrantes de cada una de las áreas de responsabilidad de la organización, inclusive a nivel operativo (*el personal*), conocedores y ejecutores de *los procesos* de la empresa; expertos manejadores de *los sistemas* y tecnología que utilizan; que apalancan una *estrategia de negocios* enfocada en el *cliente*.

Su perfecta orquestación, conocida como sinergia, determinará o no, una mejora en la consecución de los resultados que la organización alcance.

Los líderes, dispondrán de mecanismos de control y evaluación del equipo de trabajo para la correcta consecución de resultados.

### **Conclusiones:**

El arte de operar una empresa eficientemente; se caracteriza por el reclutamiento de personal entrenado, trabajando con sinergia, al que la alta gerencia lo compromete en la consecución de resultados, le da libertad de acción para establecer procedimientos y procesos, que mejoren la operación, utilizando sistemas tecnológicos de ayuda, que saben cómo operar, mediante una metodología de trabajo efectiva y con indicadores de operación, que permiten una toma de decisiones efectiva y correcciones de rumbo a tiempo, para maximizar los resultados organizacionales.

***El caos se ordena por sí solo, una gerencia eficiente, debe estar controlada.***

### **Bibliografía:**

*Administración de Pequeña y Mediana Empresa. AIU*

Wikipedia. *Consultas en Internet*

<http://www.piramidedigital.com>

<http://www.monografias.com>

---

#### **Oficina Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### **Centro de Capacitación Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec





[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)



**AUTOR:**



Pablo G Páez Post-PhD

**∴ CEO**

[pablo\\_paez@piramidedigital.com](mailto:pablo_paez@piramidedigital.com)

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec