

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

VALORACIÓN DE LA ACTUACIÓN EMPRESARIAL

(UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN QUE APORTEN VALOR A LA TOMA DE DECISIONES EN EL ÁREA FINANCIERA)

Trabajo presentado ante el Área de Estudio de Postgrado para optar al Título de Maestría en Administración de Empresa Mención Finanzas

Presentado Por:
 Lic. Norelys Fraga

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

"Es de hacer notar que en cada una de las áreas que integran el departamento de Finanzas (costo, contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería) se generan una gama de indicadores, los cuales deben ser integrados, es decir, es necesario que se engranen todas las áreas operativas las cuales de alguna u otra manera generan impacto y efecto en otras áreas.

Se puede considerar de gran valor para la toma de decisiones el hecho de contar con un modelo integrado de indicadores de valor que permitan evaluar la actuación gerencial y al mismo tiempo sirvan de base en el proceso de toma de decisiones.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

El estudio de la situación, permitió detectar que los indicadores usados por la empresa DuPont de Venezuela, C.A., encasilla la evaluación de la situación real de la empresa, esto debido a que es menos integral, por que dicho indicador centra su estudio en el análisis de los rendimientos netos después del pago de los impuestos y el nivel de sus inventarios, cuentas por cobrar obviando otros indicadores.

Tal situación está trayendo como consecuencia, lentitud en los procesos de tomas de decisiones, retardo en las acciones correctivas, decisiones apresuradas o parciales que generan pérdidas económicas y de tiempo que a largo plazo podrían generar déficit financiero y pérdida de mercado.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Formulación del Problema

¿El proceso de análisis económico integral permitirá que los indicadores de gestión agreguen valor al proceso de toma de decisiones y contribuir a la valoración de la actuación empresarial?

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Objetivos de la Investigación

General

Integrar un modelo de indicadores financieros que valore la actuación empresarial y coadyuve al proceso de toma de decisiones, tomado como caso de estudio la Compañía DuPont de Venezuela, C.A., ubicada en la zona industrial de Valencia – Estado Carabobo

Específicos

- Analizar los beneficios de los indicadores de actuación gerencial en el mundo globalizado de los negocios y el impacto en la toma de decisiones.
- Evaluar los indicadores de gestión, y analizar el valor agregado en la toma de decisiones en la compañía DuPont de Venezuela objeto de estudio.
- Integrar un modelo de indicadores de gestión que mejoren la confiabilidad y calidad de la toma de decisiones, contribuyendo a la medición del crecimiento de la actuación empresarial y por ende gerencial tomado como caso de estudio la Compañía DuPont de Venezuela, C.A., ubicada en la zona industrial de Valencia – Estado Carabobo.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Justificación de la Investigación

Con la integración de los indicadores, se logra visualizar de manera rápida y gráfica la relación causa y efecto de los resultados que impactan sobre la Rentabilidad Financiera. La rentabilidad se ha convertido en una situación crítica de mantener y de controlar antes las actuales situaciones de incertidumbre y de cambio permanente en la economía del país.

De igual manera la investigación se justifica, porque a través de ella se puede analizar o valorar la actuación empresarial y por ende gerencial que se ha llevado a lo largo de los años en DuPont de Venezuela, C.A., permitiendo así, aportar una mayor precisión a la hora de valorar la actuación gerencial, tomando como base la integración de los indicadores aplicados en la pirámide de DuPont y un modelo de indicadores de gestión que le den credibilidad y confiabilidad a la toma de decisiones.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO II

Marco Teórico

Antecedentes

Se localizó la investigación realizada por Fernández, P. (2000), titulada "Diseño y Desarrollo de una Versión Algorítmica-Probabilística del Balanced Scorecard en la Distribuidora Polar del Centro, S.A., (Un enfoque financiero contable)"

De la misma manera fue consultado el trabajo, realizado por Fernández, (2003), "Modelo para medir el valor de las marcas aplicando Balanced Scorecard"

La consulta de referencias electrónica se investigó en la página <http://www.gestioipolis.com> el 23/05/2005, el trabajo desarrollado por Figueroa E. (2000), titulado, "Eva, herramienta para toma de decisiones gerenciales"

Frontado, A. (2005) "Impacto de los Indicadores económicos en el proceso de ampliación y tecnificación de la línea de elaboración de micro componentes para Automóviles"

DuPont Refinish
More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Bases Teóricas

Aspectos teóricos de los Indicadores Económicos.

De acuerdo a lo señalado por Pacheco J y otros (2002)

"El control de la gestión descansa sobre el seguimiento y la medición de indicadores. Este proceso toma la forma de estimar el desempeño real, de compararlo con un objetivo-meta y desencadenar una acción correctiva en caso de ser necesario".

Aspectos Teóricos del análisis de Estados Financieros

- Indicadores contables
- Razones de liquidez
- Razones de apalancamiento financiero
- Razones de actividad
- Razones de rentabilidad
- Razones de crecimiento
- Indicadores Económicos – Financieros
- Razones de valor

DuPont Refinish
More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Bases Teóricas

Aspectos teóricos del Valor Económico Agregado (EVA)

EVA implica medir la rentabilidad (resultado neto después de impuestos) en términos del coste del capital propio y de terceros, la ecuación sería la siguiente: El EVA es calculado mediante la diferencia entre la tasa de retorno del capital r y el costo del capital c multiplicada por el valor económico en libros del capital envuelto en el negocio

$$EVA = (r - c) \times \text{Capital}$$

DuPont Refinish
More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

La presente investigación, según el propósito que se persiguió, se clasificó de tipo **aplicada** por cuanto sus resultados tienen aplicación inmediata en la empresa DuPont de Venezuela C.A.

De acuerdo con el nivel de conocimiento que proporciona, ésta se engloba dentro del tipo **descriptivo**, dado que por su intermedio, se puede caracterizar un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, pero al mismo tiempo también fue considerado como un estudio de investigación **diagnóstico**, dado que intenta captar, reconocer y evaluar sobre el terreno, los componentes y las relaciones que se establecen en la situación estudiada.

Por tratarse de la elaboración de un modelo de indicadores de gestión que aporte valor al proceso de toma de decisiones, este estudio fue orientado a proponer respuesta o soluciones al problema planteado, se consideró un **proyecto factible**, basado en la investigación de campo mediante la aplicación de métodos que permitieron recoger los datos en forma directa de la realidad.

DuPont Refinish
More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Diseño de la Investigación

El diseño que se seguirá será la investigación documental y de campo por que se recolectaron datos en la Compañía DuPont de Venezuela, C.A.

Población y Muestra

La presente investigación consta de tres elementos primordiales, **personal que trabaja en el área financiera** que generan indicadores, **personal gerencial** que toma decisiones en base a indicadores, los dos últimos grupos corresponde a personal que labora en la Compañía DuPont de Venezuela C.A., el tercer elemento está compuesto por el **grupo auditores externos de la empresa**.

DuPont Refinish
More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV

Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 1.- ¿Se realizan los informes financieros con criterios de integralidad?

Respuesta	Porcentaje
Si	76%
No	24%

DuPont Refinish
More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 2- ¿La información aportada en los análisis financieros es suficiente para tomar decisiones?

Respuesta	Porcentaje
Si	90%
No	10%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 3- ¿La información aportada en los análisis financieros basados básicamente en el estado de resultados, es insuficiente para tomar decisiones?

Respuesta	Porcentaje
Si	86%
No	14%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 4- ¿Con la integración de los indicadores, se logra visualizar de manera rápida y gráfica la relación causa y efecto de los resultados que impactan sobre la rentabilidad financiera?

Respuesta	Porcentaje
Si	95%
No	5%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 5- ¿Qué indicadores pueden utilizarse para medir la valoración de la actuación empresarial, tomando en cuenta los indicadores presentados en el caso 1 y en el caso 2?

Indicador	Porcentaje
SVA	25%
MVA	9%
EVA	14%
EBITDA	23%
ABC	8%
CF	6%
Todas	15%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 6- ¿La gama de indicadores señalados en el caso 2 son eficientes para medir la valoración de la actuación empresarial?

Respuesta	Porcentaje
Si	100%
No	0%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 7- ¿Considera suficiente analizar la valoración de la actuación empresarial a través de los indicadores de gestión, presentados en el caso 1 y caso 2?

Respuesta	Porcentaje
Si	95%
No	5%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 8- ¿Considera que es vital establecer un modelo integrado de indicadores para analizar la actuación empresarial?

Respuesta	Porcentaje
Si	76%
No	24%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 9- ¿El análisis financiero, está básicamente orientado hacia el estado de resultados?

Respuesta	Porcentaje
Si	81%
No	19%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO IV
 Análisis de los Resultados

Gráfico Nº 10- ¿El uso de los Indicadores aplicados por DuPont de Venezuela, encasilla la evaluación de la situación real de la empresa?

Respuesta	Porcentaje
Si	86%
No	14%

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Análisis de los beneficios de los indicadores de actuación gerencial en el mundo globalizado de los negocios y el impacto en la toma de decisiones

Durante largo tiempo se ha analizado la función que debe realizar la gerencia financiera dentro de una organización empresarial.

Son muchos los especialistas en temas financieros que coinciden en afirmar que el objetivo fundamental de la gerencia financiera en una empresa lucrativa es el maximizar el valor invertido por sus propietarios (Gutiérrez, 1992, Brasley y Myers, 1991, Weston y Brigham, 1994, Copeland y otros 2000), y con base es este enfoque recomiendan que el gerente debe concentrar sus esfuerzos en el logro de dicho objetivo, para garantizar la permanencia continua de la organización en el competitivo mundo de los negocios y facilitar la gestión de los recursos requeridos para su crecimiento <http://www.revistafacea.freeseervers.com> (revisada el 25/05/05)*

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Evaluar los indicadores de gestión, y analizar el valor agregado en la toma de decisiones en la compañía DuPont de Venezuela, C.A., objeto de estudio.

La gerencia de las empresas están cambiando, además de la preocupación por los resultados del período, reflejados en indicadores como lo márgenes de utilidad, la relación precio - ganancia, el crecimiento en los volúmenes de ventas y incremento en la utilidad neta, entre otros indicadores, los gerentes han estado dirigiendo su mirada hacia el aumento del valor de la empresa

De la misma manera los análisis integrados en cuanto al uso de indicadores de gestión financiera, permitirán tomar acciones sobre determinadas políticas o procedimientos.

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

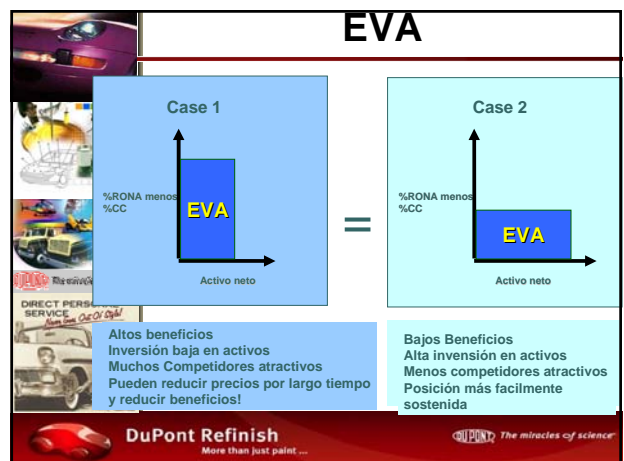
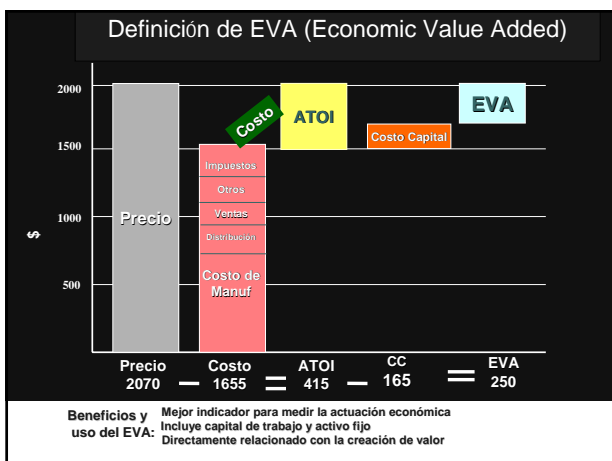
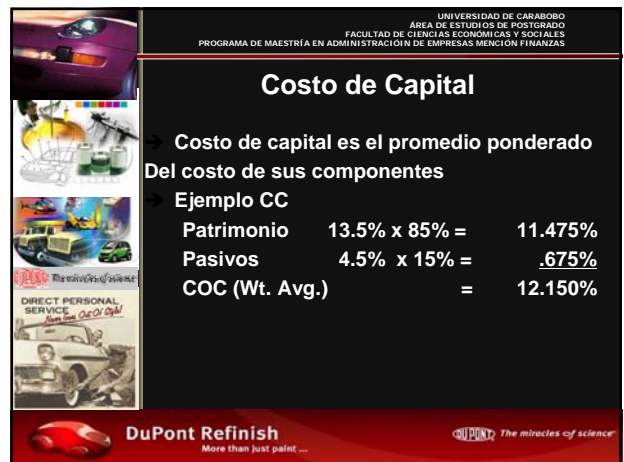
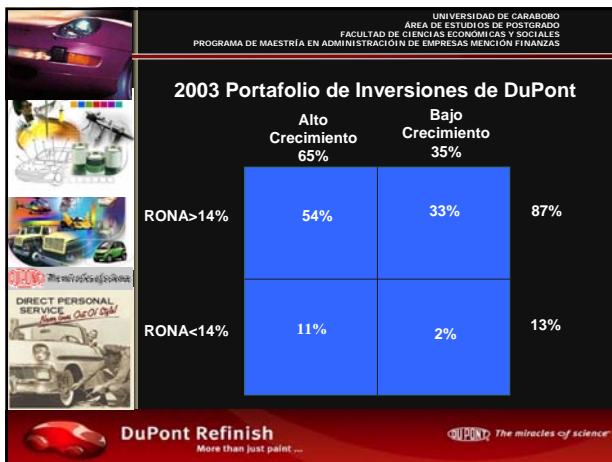
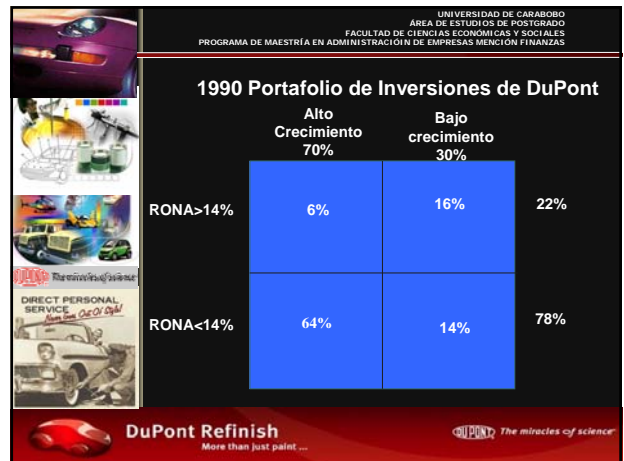
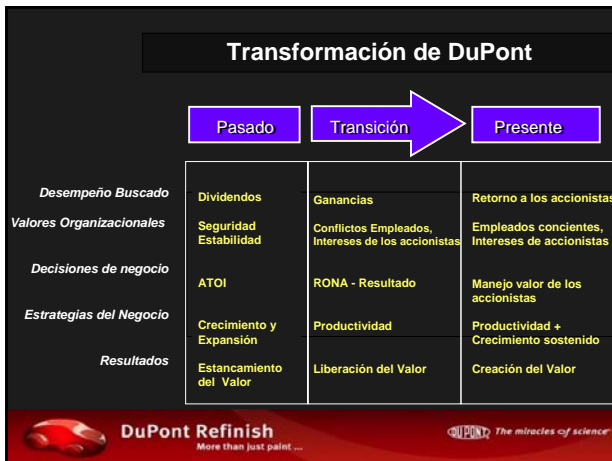
Evaluar los indicadores de gestión, y analizar el valor agregado en la toma de decisiones en la compañía DuPont de Venezuela, C.A., objeto de estudio.

A través del modelo desarrollado se puede analizar, que aun cuando la compañía refleja utilidad, existe una pérdida de valor, el calculo del EVA es negativo y el mismo corresponde al excesivo activo circulante, el cual afecta el activo operativo neto después del pago de impuesto, y por ende no se puede cubrir el costo de capital.

Unos de los grandes fracasos en la aplicación del EVA, es cuando se presenta de forma aislada, como un valor más, sin establecer que se puede hacer para aumentar su valor y por ende que los esta afectando.

El modelo desarrollado resulta útil y eficiente dado que permite visualizar, las causas que están originando la pérdida de valor.

DuPont Refinish
 More than just paint ...



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

EVA - Beneficio e Inversión

En cual tu quisieras invertir??

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Beneficio del EVA

- Lenguaje común y foco para el planeamiento
- Mas responsabilidad por generar valor
- Mayor preocupación por el manejo de activos
- Enfoque mas fuerte en la mejora continua

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Como se puede mejorar el EVA?

- Mejorar el retorno del Capital
- Invertir en proyectos cuyo retorno sea superior al costo de capital
- Explotar el valor añadido y las oportunidades de crecimiento

DuPont Refinish
 More than just paint ...

DuPont Tres Horizontes

1 2 3

0-2 years 2-6 years 6+ years

Beneficios & Flujo de Caja Valor Agregado

EVA & SVA

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Metric Financiero que conduce al valor económico Agregado

Resultados

Activos

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Integrar un modelo de indicadores de gestión que mejoren la confiabilidad y calidad de la toma de decisiones, contribuyendo a la medición del crecimiento de la actuación empresarial y por ende gerencial tomado como caso de estudio la Compañía DuPont de Venezuela, C.A., ubicada en la zona industrial de Valencia – Estado Carabobo.

En los últimos años, se han observado corrientes bien marcadas por las empresas las cuales se han acogido al término "valor agregado", como algo más de un lenguaje cotidiano o común. Valor agregado para los clientes, valor agregado en un proceso determinado, cadena de valor agregado, tomar decisiones que agreguen valor, etc., son algunas de las expresiones en las cuales se toma en cuenta el término valor agregado.

Aunque el objetivo básico financiero generalmente se define como la maximización del valor de la empresa, paradójicamente y por mucho tiempo los gerentes no han sido consecuentes con este propósito.

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Modelo de Indicadores de Gestión

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

1. En los actuales momentos la organización (DuPont de Venezuela, C.A.), no cuenta con un modelo integrado de indicadores de gestión financiera que agreguen valor a la toma de decisiones.
2. El EVA determinado como un simple valor, es decir; sin poder observar qué decisiones están agregando valor y cuáles están destruyendo, o qué aporte se está realizando a la creación de valor, no es de gran utilidad al proceso de toma de decisiones. Es importante destacar que al integrar los indicadores, pueden aportar claridad al analizar las causas que están generando determinados efectos.

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

3. Un modelo que integre todos los indicadores utilizados genera efectos positivos para la buena marcha del negocio.
4. Un aspecto importante del modelo es que permite efectuar simulaciones del negocio, visualizando la manera cómo afectan las modificaciones de ciertas variables al valor agregado final, por ejemplo qué pasa si se disminuye el inventario y las cuentas por cobrar, lo cual en el caso de estudio, son premisas que están impactando directamente el valor del activo circulante, y por ende el activo operacional neto, dando como resultado un EVA negativo.

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

5. El modelo sugerido "Indicadores de gestión integrado que aporten valor a la toma de decisiones que contribuyan a la medición del crecimiento de la actuación Empresarial y Gerencial", es un complemento al esquema financiero de análisis actual, lo cual permite contar con un sistema de análisis financiero robusto.
6. Los gerentes hoy en día deben enfrentarse a un mundo complejo y competitivo para lograr que su negocio subsista, y no es suficiente analizar y tomar decisiones de impacto, solo a través de un estado financiero como puede ser el estado de resultado.

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

1. La puesta en práctica del presente modelo..
2. Este modelo integrado fue diseñado para permitir visualizar, la integración entre los diferentes estados financieros e indicadores de gestión y agregación de valor.
3. Integrar el estado de resultado, flujo de efectivo, capital de trabajo operativo y activo operativo neto, con el objetivo de analizar la relación causa efecto, permitiendo tomar decisiones bajo un sistema afectado por un todo.

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

4. La aplicación de este modelo permite efectuar simulaciones, de tal forma de poder establecer metas para cumplir con objetivos.
5. Es necesario contar con un sistema de análisis financiero robusto o maduro que soporte decisiones gerenciales de gran impacto para la organización.

DuPont Refinish
 More than just paint ...

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Andersen, Arthur. (2000). *El Management en el Siglo XXI*. Ediciones Granica México S.A.

BIBLIOGRAFÍA

Pacheco, J.C., Cistafeda, W., Calcedo, C.H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá - Colombia. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Koller, Timothy (1994). "What is value-based management?". En *The McKinsey Quarterly*, Number 3, 97 - 101.

García, Alonso. (1998). *Qué es y como se utiliza el "EVA"*. Rectoría Madrid.

Fernández, Liliana. (2003). *Modelo para Medir el Valor de las Marcas Aplicando Balanced Scorecard*. Trabajo Especial de Grado de la UNTEC.

Fernández (2000). *Diseño y Desarrollo de una Versión Algorítmica-Probabilística del Balanced Scorecard (Un Enfoque Financiero Contable)*. Trabajo Especial de Grado de la UNTEC.


Balestrine, Miriam (2001). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Ediciones BL Consultores Asociados.

Bennett, G. (2000). *En Busca del Valor*. Barcelona, Ediciones gestión 2000.

Cadenas, Humberto. (1999). *Gerencia de Valor, Dinero*.

Dávila, Antonio (1999). *Nuevas Herramientas de Control, El Cuadro de Mando Integral*. IESE revista de antiguos alumnos.

Franco, Antonio. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Ediciones IESA, Caracas.

DuPont Refinish
 More than just paint ...  *The miracles of science*

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
 PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

Gracias por su atención

Preguntas...

DuPont Refinish
 More than just paint ...  *The miracles of science*


The miracles of science

Rev June 2002