



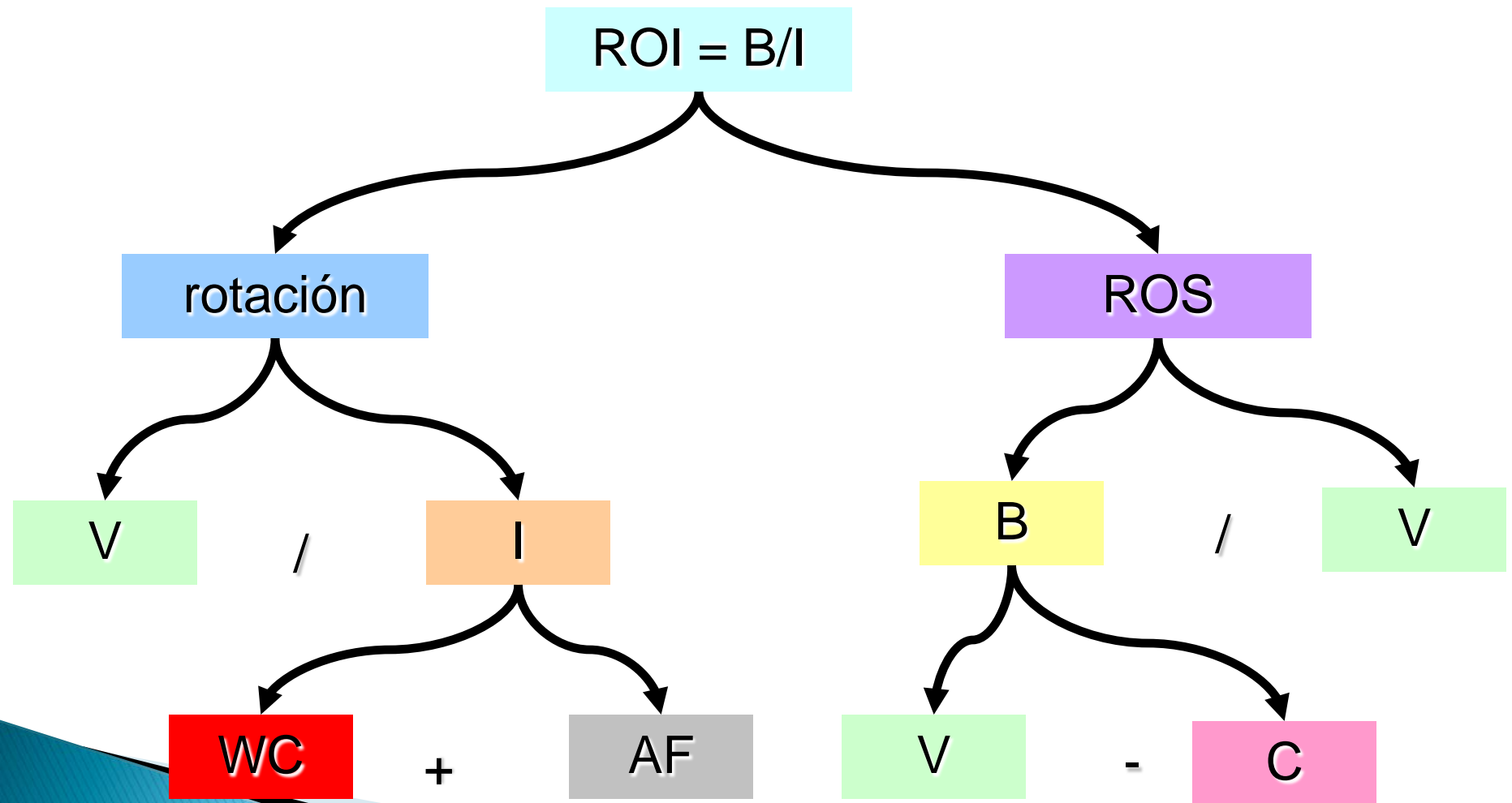
Universidad
Carlos III de Madrid



Tema 4

Control por indicadores financieros
Susana Gago Rodríguez

RETURN ON INVESTMENTS (ROI, 1925)



CRÍTICAS AL ROI (DEARDEN, 1988)

Evaluación versus
planificación

+

Director versus centro

+

Segmentación de los
presupuestos

=

Es la métrica más popular por dos razones

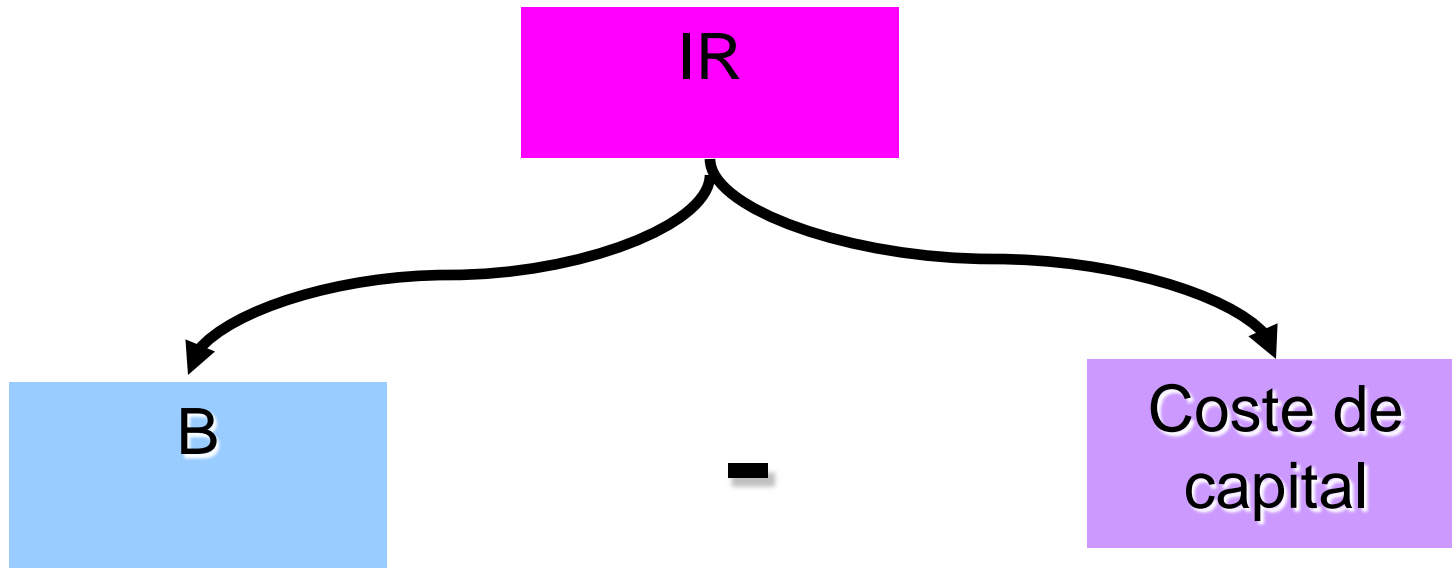
peligros

1. se pone el acento en la optimización de un "ratio", lo que puede desalentar el crecimiento de las divisiones más rentables
2. las inversiones que pueden generar rendimientos satisfactorios no lo harán de inmediato, porque el ROI requiere que las inversiones se vean incrementadas por el valor contable total de los nuevos activos
3. todos los activos de la división (de utilización específica, de utilización general, capital circulante) deberán producir la misma tasa de ROI
4. además este tipo de rendimiento en ocasiones no guarda relación con el coste de capital en la empresa
5. los mismos activos en diferentes divisiones pueden llevar implícitos distintos tipos de interés
6. en ciertas condiciones, los directores de división pueden aumentar su tasa de rendimiento sin más que echar a la chatarra activos perfectamente utilizables

recomendaciones

1. Las empresas deben expresar sus objetivos de beneficios en términos monetarios absolutos de beneficios, basados en el potencial de generación bruta de fondos prevista para los recursos existentes.
2. Rendimiento económico del directivo \neq rendimiento económico del centro:
 - a) términos relativos (director) versus términos absolutos (centro)
 - b) límite del potencial de beneficios
 - c) pertinencia del grado de controlabilidad
 - d) impacto de los métodos de evaluación
 - e) aspectos económicos del plan estratégico previsionales
 - f) controlabilidad versus influencia
 - g) ¿desviaciones favorables = buenas?

ingreso residual



problemas del IR

Medida a corto plazo (más flexible que ROI)

+

Selección de activos a incluir

+

Valoración de activos

+

Medida del Resultado

problemas del IR

Medida a corto plazo
(más flexible que ROI)

+

Selección de activos a incluir

+

Valoración de activos

+

Medida del Resultado

VALOR AÑADIDO ECONÓMICO (EVA)

