

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	11
2. LOS INDICADORFS TRADICIONALES DE IA CREACIÓN DE VALOR PARA EL ACCIONISTA Y DE LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS	15
2.1. Introducción	15
2.2. Precio de mercado de las acciones	15
2.3. Beneficio neto	17
2.4. Dividendo	19
2.5. Flujo de caja y flujo de caja libre	21
2.6. Rentabilidad del activo	22
2.7. Rentabilidad de los fondos propios	24
2.8. Conclusiones acerca de los indicadores tradicionales	25
2.9. Caso práctico	25
2.10. El concepto de coste de oportunidad de los accionistas	28
3. ELEVA	31
3.1. Objetivos del EVA	31
3.2. Concepto y cálculo del EVA	32
3.3. Ejemplo simplificado de cálculo del EVA	35
3.4. Estrategias para aumentar el EVA	36
4. EL BAIDI: BENEFICIO ANTES DE INTERESES Y DESPUES DE IMPUESTOS	41
4.1. Introducción	41
4.2. El BAIDI Y la contabilidad creativa	44
4.3. Ajuste del BAIDI para aumentar su fiabilidad	44
4.4. Estrategias para aumentar el BAIDI	46
4.5. Ejemplo de estrategia de aumento del valor generado a través de mejoras que afectan al beneficio. El caso de EasyJet	47
5. EL VALOR CONTABLE DEL ACTIVO	51
5.1. Introducción	51
5.2. El valor contable del activo y la contabilidad creativa	55
5.3. Ajuste del activo para aumentar su fiabilidad	56
5.4. Estrategias para reducir el activo	57
5.5. Ejemplo de reducción de valor como con de la ineficiencia en la gestión de los activos. El caso de Perfumes La Familia	58
6. EL COSTE MEDIO DEL PASIVO	63
6.1. Introducción	63
6.2. El coste medio del pasivo	64
6.3. Apalancamiento y generación de valor	67

6.4. Política de dividendo y generación del valor	71
6.5. Recompra de acciones y generación de valor	74
6.6. Ejemplo del impacto del coste de capital en el EVA. El caso de Codorniz	75
7. CASOS PRÁCTICOS	79
7.1. Evaluación de la riqueza generada. El caso de Ventas por Correspondencia, S.A.	79
7.2 Evaluación de inversiones. El caso del Hotel la Paella	84
8. EL VALOR DEL MERCADO AÑADIDO	97
8.1. Introducción	97
8.2. Cálculo del Valor del Mercado Añadido	98
8.3. Estrategias para aumentar el VMA.	100
8.4. Ejemplo de cálculo del VMA	101
9. LA FIJACIÓN DE INCENTIVOS Y LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS	103
9.1. Introducción	103
9.2. Fijación de los incentivos	104
9.3. Utilización del EVA para fijar incentivos	106
9.4. Conclusiones	110
10. EL VALOR DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	113
10.1. Introducción	113
10.2. ¿Qué es el cuadro de mando integral?	114
10.3. ¿Cómo se construye un cuadro de mando integral?	117
10.4. Ejemplo de elaboración de un cuadro de mando integral	120
10.5. Conclusiones	125
11. CONCLUSIONES	127
Anexo 1. El EVA desde una perspectiva internacional: diferencias contables	133
Anexo 2. Impacto de la contabilidad creativa en el beneficio de la empresa	147
Anexo 3. Ejemplo de contabilidad creativa en relación con el beneficio ordinario	159
Anexo 4. Ejemplo de contabilidad creativa en relación con el activo	166