

Assignatura

## CONTROL I AVALUACIÓ DE L'EFICIÈNCIA

(Planificació i Anàlisi d'Empreses; Part II, al Pla d'Estudis anterior)

Curs	Cicle	Quadrimestre
1996-97	2n	Octubre-gener (1 grup) - Febrer-maig (3 grups)

### PROGRAMA

Grups:

(Mati)	Prof.:	
02	I. Vilardell	Oct-Gen
01	J. Vergés	Feb-Maig

(Tarda)	Prof.:	
51	J. Capellas	Feb-Maig
52	M. Torrent	Feb-Maig

### RESUM TEMÀTIC

L'assignatura s'inscriu dins l'àrea de l'anàlisi econòmica del funcionament de l'empresa, i comprèn dos blocs temàtics, un relacionat principalment amb el control intern ("Control de la Gestió") i l'altre amb el control des de l'exterior (Avaluació de l'eficiència econòmica):

**1) Teoria de l'Agència i Control de la Gestió.-** Partint de l'existència d'una planificació periòdica, en aquesta part s'estudia el problema del Control de la Gestió d'una empresa, d'una divisió, filial o unitat econòmica subordinada, des de la instància superior a ella (l'anomenat "problema d'agència"). El tema es desenvolupa considerant diferents situacions tipus: empresa subordinada o filial, divisió, i departament intern d'una empresa; i es dedica especial importància al tema de la forma d'establir l'estímul econòmic per a interessar els directius responsables de cada unitat subordinada en assolir el nivell màxim d'eficiència.

**2) Avaluació de l'Eficiència: Rendibilitat / Productivitat.-** On s'estudien tècniques d'avaluació o diagnòstic econòmic de l'empresa des de l'exterior. L'orientació es centra en l'anàlisi factorial de la taxa de rendibilitat i la seva relació amb els factors que la determinen, tant externs com interns, centrant l'anàlisi en les variacions observades en la productivitat.

### Pre-requisits

Els temes tractats estan relacionats amb les assignatures: *Economia de l'Empresa, Tècniques de Gestió i Direcció General I i II*. No és imprescindible, però fora bo haver cursat abans (o bé simultàniament) l'optativa *Planificació Econòmico-Financera d'Empreses* i la de *Anàlisi d'Estats Financers*. En tot cas es recomana fortament la lectura prèvia dels textos referenciats a la bibliografia complementària de cada bloc del programa.

### Orientació

Aproximadament un 40 % de les hores lectives seran de pràctiques. S'estima que, a més de l'assistència a classe, cal que l'alumna/e dediqui un mínim de 4 hores a la setmana a l'estudi, des del començament.

### Avaluació

80 % de la nota, segons examen final escrit (posant l'èmfasi en els aspectes conceptuals bàsics de cada tema, més que en els aspectes estrictament quantitius o de càlcul); 20 % de la nota segons avaluació continuada, basada principalment en el treball fet a les pràctiques de l'assignatura. A més, es podran millorar aprovats o notables si, addicionalment, s'ha fet un treball d'hemeroteca segons una llista de temes a desenvolupar que es publicarà (per a aquest treball serà necessària la comprensió a nivell de lectura dels idiomes anglès i francès).

### BLOC 1: Teoria de l'Agència i Control de la Gestió

(el números al final de l'enunciat de cada tema indiquen el nombre de sessions que s'hi dedicaran)

#### 1. EL "CONTROL DE LA GESTIÓ" (CG) COM A CONDICIÓ D'EFICIÈNCIA. (3)

- 1.1. Introducció: Objectius i terminologia
- 1.2. Els aspectes organitzatius que cal tenir en compte
  - \* Departamentalització vs. descentralització de decisions
  - \* L'anàlisi de desviacions, condició necessària però no suficient
- 1.3 El (CG) com a "Sistema d'Informació a la Direcció"
  - \* La concreció del control en una informació periòdica sistemàtica.
  - \* Descripció de casos
- 1.4. Elements per a definir el control òptim.

#### 2. LA TEORIA (O PROBLEMA) "DE L'AGÈNCIA" I EL CONTROL ÒPTIM. (3)

- 2.1. Elements de la situació d'agència.
  - \* La relació Principal <--->Agent
  - \* L'asimetria d'informació
  - \* El conflicte d'interessos inherent a la situació d'agència
- 2.2 Els costos d'agència
- 2.3. Aplicacions estàndard de la teoria de l'agència
- 2.4. Aplicació als casos empíricament més rellevants: TA i "Direcció per Objectius"
- 2.5 Reformulació de la TA: Determinació del control òptim
  - \* Costos i beneficis d'agència
  - \* Costos d'agència potencials i grau de descentralització.
  - \* Costos d'agència nets i grau d'eficàcia del sistema de control
- 2.6 Eficiència = minimització dels costos d'agència nets

#### 3. "INDICADORS DE GESTIÓ" I EFECTIVITAT DEL CONTROL. (5)

- 3.1. La variable "producte" en diferents casos
  - \* Unitats tipus 'centre de cost'
  - \* Unitats tipus 'centre d'ingressos'
  - \* Unitats tipus 'centre de beneficis'

- \* Sub-objectiu genèric per a cada US
- \* Avaluació de l'eficàcia i optimització de l'eficiència

3.2 Les dues funcions dels indicadors: Avaluar els Agents i garantir l'eficiència

3.3 Anàlisi d'experiències: Indicadors, i comportaments induïts en els Agents

3.4 El Benefici d'una unitat com a indicador per al control de la gestió:  
Alternatives i limitacions .

3.5 Indicadors complementaris orientats a l'optimització a mig/llarg termini.

3.6 Conclusions de l'anàlisi empírica sobre els sistemes de control de la gestió.  
\* Control de la gestió i indicadors: Conclusions.  
\* Condicions necessàries per a garantir l'eficiència de les unitats internes.

#### 4. LA FORMULACIÓ DE FUNCIONS-OBJECTIU com a base per al control i l'avaluació de la gestió. (5)

4.1. Estructura del model utilitzat i definició de les variables per al control.

4.2. Formulació de la funció objectiu (restriccions i variables de control).  
\* Formulació de les restriccions  
\* Determinació de la variable de control  
\* Transformació de variables financeres en variables econòmiques

4.3. Definició del control periòdic que cal establir sobre la gestió de l'Agent

4.4. Aplicacions del model exposat.  
\* Aplicació directa del model.  
\* La FO òptima per a un "centre de beneficis"  
\* Aplicació inversa del model.  
\* Verificació de la coherència d'un sistema de control ja existent

#### 5. FÓRMULES D'INCENTIUS ECONÒMICS PER ALS AGENTS. (6)

5.1 Classes d'incentius

5.2 Incentius econòmics individuals segons resultats  
\* Qüestions a resoldre  
\* Determinació de la intensitat òptima de l'incentiu

5.3 Models de Funcions-Incentiu utilitzant previsions.  
\* La dinàmica incentiu/previsions  
\* La funció tradicional  
\* Les fórmules d'Ellman, Fan, i Weitzman.  
\* L'esquema d'incentius de Gonik-IBM

#### 6. APLICACIÓ DE FÓRMULES D'INCENTIU ECONÒMIC BASEDES EN PREVISIONS I RESULTATS. (5)

6.1 El paradigma de la funció de "dos fases / doble via" (D/D)  
\* Convergència de solucions per a un mateix problema  
\* Separació relativa dels paràmetres  
\* Simetria / asimetria de paràmetres  
\* Consideració conjunta, asimetria / separació relativa de paràmetres

#### 6.2. Agents "adversos" / "propensos" al risc

- \* Previsions de l'Agent, segons la seva actitud davant del risc.
- \* Paràmetres asimètrics com una forma de neutralitzar el biaix en proposar previsions

6.3 Les fórmules d'incentiu en la segona fase: estimul per a superar la previsió

- \* L'inconvenient relatiu de la penalització en les funcions-incentiu D/D
- \* Premiar més que proporcionalment una superació de la previsió: funcions D/D modificades.

6.4 Adaptació de les fórmules d'incentiu a d'altres casos

- \* Més d'una variable de control
- \* Cas de variables de control que cal minimitzar

#### BIBLIOGRAFIA BÀSICA del bloc 1

1. J. VERGÉS : El Control de la Gestió en la Direcció d'Empreses (Pub. de la Facultat, pF).
2. "Control i Avaluació ...", Lectures (1) ". (pF).
3. "Control i Avaluació ...", Exercicis (1) ". (pF).

#### Complementària:

Lectura prèvia: J. VERGÉS (1994): La Planificació Econòmica i Financera a l'Empresa. (Cap. 3 i 6). Universitat Autònoma de Barcelona.



#### BLOC 2. Avaluació de l'Eficiència: Rendibilitat /Productivitat.

#### 7. L'AVALUACIÓ D'UNA EMPRESA DES DE L'EXTERIOR. (1)

- 7.1. La perspectiva de l'anàlisi externa; objectius, possibilitats i fonts d'informació.
  - 7.2. La informació comptable: Utilització i limitacions.
  - 7.3. La informació sobre l'activitat, l'estructura interna i les relacions externes.
474. Instruments de l'Anàlisi Econòmico-Financera.  
\* Definició de variables econòmico-comptables a utilitzar.  
\* Definició d'un conjunt coherent d'Índex ("ratios").  
\* Tècniques per a l'elaboració del "diagnòstic" econòmico-financer.

#### 8. AVALUACIÓ DEL FUNCIONAMENT ECONÒMIC: FACTORS DETERMINANTS DE LA RENDIBILITAT. (2)

- 8.1. El concepte de Rendibilitat d'una empresa, i les seves diferents versions
- 8.2. Models d'anàlisi factorial simple de la rendibilitat.
- 8.3. Determinació dels canvis explicats per cada variable elemental  
\* Mètode de les diferències parcials ; mètode dels *promitjos*  
\* Mètode de les taxes de variació ; índex i taxa de variació d'una variable temporal; el mètode de les taxes de variació continua.

## 9. ANÀLISI FACTORIAL DE LA RENDIBILITAT. (3)

- 9.1 Limitacions dels models d'anàlisi factorial simple
- 9.2. Model per etapes: (1) Anàlisi de la Rendibilitat dels Capitals Propis; 1' "efecte palanca".
- 9.2. Model per etapes: (2) Anàlisi de la Rendibilitat de l'Empresa i de la Rendibilitat de l'Explotació.
- 9.3. Model per etapes: (3) Aplicació com a model explicatiu global

## 10. AVALUACIÓ DE L'EFICIÈNCIA: RELACIÓ MARGES - PRODUCTIVITAT. (3)

- 10.1. Anàlisi factorial de la Taxa de Marge; la variable Productivitat
  - \* Mesura de la productivitat a partir dels estats comptables: Orientació i terminologia
  - \* Anàlisi de la *taxa de marge brut*
  - \* Determinació de l'efecte de cada variable elemental
- 10.2. El càlcul dels índex de preus (de productes i de factors) a la pràctica
- 10.3 Els índex de variació de la productivitat, per a cada factor
  - \* Determinació, i significat específic
  - \* Efecte sobre la taxa de marge de la variació de la productivitat de cada factor

## 11. EXTENSIÓ DE L'ANÀLISI DE LA PRODUCTIVITAT A LES TAXES DE COSTOS, EN GENERAL. (2)

- 11.1 Anàlisi de les taxes de costos no-imputats:
  - \* Taxa de costos no-imputats, *fixos*.
  - \* Taxa de costos no-imputats, *variables*.
- 11.2 Productivitat i nivell d'ocupació de factors semi-fixos com el Treball.
  - \* Productivitat per hora treballada i nivell d'ocupació.
  - \* Elements que poden fer variar la productivitat per hora treballada
- 11.3 La inevitable interdependència entre els indicadors de productivitat parcials.
- 11.4 Canvis induïts en els indicadors de productivitat parcials: productivitat aparent vs. productivitat real

## 12. ANÀLISI CONJUNTA RENDIBILITAT / PRODUCTIVITAT. (2)

- 12.1 Aplicació simultània dels models d'anàlisi de la Rendibilitat i de la Productivitat.
  - \* Visió global del model de la productivitat
  - \* Aplicació conjunta del model de la productivitat i el de la rendibilitat.
- 12.2 Aplicacions de simulació (estudis prospectius)
  - \* Simulació directa
  - \* Simulació inversa

## BIBLIOGRAFIA BÀSICA del bloc 2

4. VERGÉS, J. Análisis del funcionamiento económico de las empresas: de la *entabilidad* a la *productividad* (pF)
5. PRIOR, D / VERGES, J / VILARDELL, I, (1993): La evaluación de la eficiencia en los sectores privado y público; Instituto de Estudios Fiscales, capítols 1 i 3.
6. "Control i avaluació ...", Exercicis (2)" (pF).

### Complementària:

Lectura prèvia, la part d'anàlisi i d'utilització de "ratios" o índex econòmics d'algun llibre de text sobre anàlisi d'estats financers; per exemple:

- URIAS, Jesús (1991) : Análisis de Estados Financieros . McGraw-Hill.
- BERNSTEIN, L.A.(1995): Análisis de Estados Financieros. Irwin, (part III)
- FERNANDEZ, E. (1982): Formulación y Análisis de Estados Contables. (2ona. part)

### Tutories

Grup	Professor	Horari
02	I. Vilardell	dimecres 10,30-11,45 divendres 11,45-13,30
01	J. Vergés	dimarts 10,30-12 dijous 12-13,30

Grup	Professor	Horari
51	J. Capellas	divendres 18-19
52	M. Torrent	dilluns 19-20 divendres 19,15-20,15