

## Assignatura

**CONTROL I AVALUACIO DE L'EFICIENCIA**

Curs	Cicle	Quadrimestre	(grup)	Codi
<b>1999-00</b>	<b>2n</b>	1er: Setembre-Gener 2ón: Febrer-maig	(matí) (tarda)	<b>25063</b>

Grups:	Prof.:	Horari	Tutories
01 (matí)	<i>J. Capellas</i>	dilluns, 2 <sup>a</sup> i 3 <sup>a</sup> ; dimecres, 4 <sup>a</sup> hora	dimecres, de 11 a 12
51 (tarda)	<i>M. Torrent</i>	dimarts, de 17.55 a 19.10 h dijous, de 17.55 a 19.10 i de 19.20 a 20.35 h	divendres, de 2/4 de 5 a 2/4 de 6

**PROGRAMA****RESUM TEMATIC**

L'assignatura s'inscriu dintre de l'àrea de l'anàlisi econòmica del funcionament de les empreses, i més específicament en l'àmbit del *control intern* ("Control de la Gestió") i de l'establiment d'*incentius* econòmics per als directius:

S'estudia el *Control de la Gestió* en tant que una de les funcions principals de la Direcció General de l'empresa (DG); és a dir, com un instrument de la DG per a aconseguir que cada departament, divisió o àrea de gestió de l'empresa tendeixi a funcionar amb la màxima eficiència possible per al conjunt. Així, els temes que s'aborden són: Com afecta a l'eficiència global de l'empresa la usual *delegació de funcions directives* en les persones responsables de cada àrea de gestió. Què cal tenir en compte per a elegir l'indicador o *indicadors de gestió* adients per a fixar objectius quantitatius i avaluar posteriorment la gestió realitzada per cada una d'aquestes persones. Quines altres condicions hauria de tenir el '*quadre de comandament*' de la DG per tal que el sistema de control-avaluació de la gestió tingui una relació benefici/cost òptima. I quines són les diferents alternatives -i les seves implicacions- pel que fa a *fórmules d'incentius-segons-resultats* per a motivar o recompensar als directius/ves responsables de cada àrea interna de gestió

L'enfoc està orientat a fer compatible el rigor en l'anàlisi dels temes, amb les aplicacions pràctiques.

## 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 pero fora bó haver fet abans (o simultaniament) l'optativa *Planificació Econòmico-Financera d'Empreses*. En tot cas es recomana especialment la lectura prèvia dels textos referenciats a la bibliografia complementària.

## Orientació de les classes

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

## Avaluació

*Opció a):* 75 % de la nota, segons exàmen escrit final, posant l'ènfasi en els aspectes conceptuals bàsics de cada tema, més que en els aspectes estrictament quantitius; 25 % de la nota segons avaluació continuada, basada principalment sobre el treball fet a les pràctiques de l'assignatura, les quals en part seran individuals i en part de grup.

Si s'assoleix una puntuació mínima de 7 a les pràctiques, hi ha la possibilitat de tenir garantit l'aprovat si es presenta a més un treball aplicat a un cas real, sobre un dels temes del programa.

*Opció b):* Exàmen final escrit (100 % de la nota). Aquests exàmen tindrà unes preguntes addicionals respecte de l'exàmen de l'opció 'a'.

---

## TEMES

(nº de sessions)

### 1. EL "CONTROL DE LA GESTIÓ" (CG) COM CONDICIÓ D'EFICIÈNCIA. (4)

#### 1.1. Introducció: El control intern, com a factor d'eficiència o productivitat

#### 1.2. Els aspectes organitzatius a tenir en compte

- \* El concepte d'Unitat Subordinada
- \* Departamentalització vs. descentralització de decisions
- \* Les previsions i l'anàlisi de desviacions, la base quantitativa

#### 1.3 El (CG) com "Sistema d'Informació a la Direcció" (SID)

- \* La concreció del control en uns informes periòdics.
- \* Descripció de casos d'informes mensuals

#### 1.4. Elements per a definir el control òptim.

### 2. LA TEORIA (O PROBLEMA) "DE L'AGÈNCIA" I EL CONTROL ÓPTIM. (5)

#### 2.1. Elements de la situació d'agència.

- \* La relació Principal <--->Agent
- \* Assimetria d'informació
- \* El conflicte d'interessos inherent a la situació d'agència

#### 2.2. Aplicacions estàndar de la teoria de l'agència

#### 2.3 Els Costos i els Beneficis d'agència

## **2.4. Costos d'Agència Nets: el reflex de l'eficiència d'una US**

## **2.5. Aplicacions/conclusions**

# **3. "INDICADORS DE GESTIÓ" I EFECTIVITAT DEL CONTROL (7)**

## **3.1. L'indicador general d'eficiència per a cada tipus d'US**

- \* Unitats tipus departament de Producció, o 'centres de cost' en general
- \* Unitats tipus departament Comercial, o 'centres d'ingressos' en general
- \* Unitats tipus Divisió, o 'centres de beneficis' en general.
- \* Sub-objectiu genèric per a cada US

## **3.2 Formulació d'objectius de gestió als A: Eficàcia & Eficiència**

## **3.3 Anàlisi d'experiències: Indicadors, i comportaments induïts en els Agents: *efecte ocultació i efecte 'ratchet'***

## **3.4 El Benefici com a indicador per al C**

- \* Centres de beneficis i 'preus de transferència
- \* La utilització del benefici divisional com a indicador principal.

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

## **3.6 Conclusions**

# **4. LA FORMULACIÓ DE FUNCIONS-OBJECTIU PER A UNA US, com a base per al control i l'avaluació de la gestió. (7)**

## **4.1. Estructura del Model utilitzat i definició de les Variables per al Control.**

- \* Els elements de partida, o *inputs* del model
- \* Determinació de les variables que han d'incloure's en la Funció-Objectiu
- \* Eliminació de les variables redundants

## **4.2. Formulació de la funció-objectiu: Variable(s) de Control i Restriccions**

- \* Formulació de les restriccions
- \* Determinació de l'indicador principal o 'variable de control'.
- \* Formulació de la optimització condicionada.
- \* La FO òptima en el cas d'una US tipus "centre de beneficis"

## **4.3. Definició del Control Periòdic a establir sobre la gestió de l'A**

## **4.4. Aplicacions del model exposat.**

- \* Aplicació directa del model.
- \* Aplicació inversa del model.

# **5. FÒRMULES D'INCENTIUS ECONOMICS PER ALS AGENTS . (6)**

## **5.1 Clases d'incentius**

## **5.2 Incentius econòmics individuals, segons resultats**

- \* Qüestions a resoldre
- \* Determinació de l'intensitat òptima de l'incentiu

### 5.3 Models de Funcions-Incentiu, utilitzant previsions.

- \* La dinàmica incentiu/previsions
- \* La funció 'tradicional'
- \* Les fòrmules d'Ellman, Fan, i Weitzman.
- \* L'esquema d'incentius de Gonik-IBM

## 6. APLICACIÓ DE FÒRMULES D'INCENTIU ECONOMIC BASADES EN PREVISIONS I RESULTATS . (7)

### 6.1 El paradigma de la funció de "dos fases / doble via" (D/D)

- \* Convergència de solucions per a un mateix problema
- \* El paràmetre central: intensitat de l'incentiu
- \* Separació relativa dels paràmetres
- \* Simetria / assimetria de paràmetres
- \* Consideració conjunta, assimetria / separació relativa de paràmetres

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

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

### 6.3 Les fòrmules d'incentiu en la segona fase: estímul 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 fòrmules d'incentiu a d'altres casos

- Més d'una variable de control
- Cas de variables de control a minimitzar

## BIBLIOGRAFIA BÀSICA

1. J. VERGÉS : El Control de la Gestió en la Direcció d'Empreses (Edicions de la UAB, col.lecció 'Materials').
2. "Control i Avaluació ..., Lectures ". (Publicació de la Facultat).
3. "Control i Avaluació ..., Exercicis ". (Publicació de la Facultat).

### **Complementària:**

- \* HORGREN & FOSTER , tema 25, "Selección de sistemas: Descentralización y fijación de precios de transferencia " (en: *Contabilidad de Costes, un enfoque gerencial*, edición 6ª, 1991, pág. 950 a 992) .
- \* GERVAIS, M. , *Contrôle de Gestion*, Cap. 9 (pág. 220-244), Cap. 11 i 12 (pág. 260-314), Cap. 20 i 21 (pág. 496-540)
- \* BERRY, A.J./BROADBENT, J/OTLEY, D. , *Management Control* , Temes: 7, 12, 13, 15, i 18
- \* ALAZARD, C. / SEPARI, S. , *Contrôle de Gestion* , Cap.: 3, 4, 24, 25, 28,

### **Com a lectura prèvia:**

J.VERGÉS "La Planificació Econòmica i Financera a l'Empresa" Cap. 3 i 6