



Universitat Autònoma de Barcelona

Facultat de Ciències Econòmiques  
Departament d'Economia de l'Empresa

Assignatura

## CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

Curso	Ciclo	Cuadrimestre	(grupo)	Código
2008-2009	2º	1º: Septiembre-Enero 2º: Febrero-mayo	(mañana) (tarde)	25063

### PROGRAMA

Grupos:	Prof.:	Horario	Aula 1	Tutorías
01 (mañana)	<i>J. Vergés</i> <i>J. Slof</i>	Lunes, 2ª y 3ª , Miércoles 1ª hora Lunes, 2ª y 3ª , Miércoles 1ª hora		Miércoles, de 12 a 14 h Lunes, de 9:30 a 10:30
51 (tarde)	<i>M. Torrent</i>	Martes, de 7.20 a 8.35; Jueves de 5.55 a 7,10, + de 7.20 a 8,35		Martes de 6 a 7:15

### RESUMEN TEMÁTICO

La asignatura se inscribe en el área del análisis económico del funcionamiento de las empresas, y mas específicamente en el ámbito del control interno ("*Control de la Gestión*") y del establecimiento de incentivos económicos para los directivos:

Se estudia el *Control de la Gestión* en tanto que una de las funciones principales de la Dirección General de la empresa o de cualquier organización económica; es decir, como una actividad- instrumento para conseguir que cada departamento, división o área de gestión de la empresa u organización tienda a funcionar con la máxima eficiencia posible para el conjunto. Así, los temas que se abordan son: Como afecta a la eficiencia global de la empresa la usual *delegación de funciones directivas* en las personas responsables de cada área de gestión. Qué hay que tener en cuenta para elegir el indicador o *indicadores de gestión* adecuados para fijar objetivos cuantitativos y evaluar posteriormente la gestión realizada por cada una de estas personas. Qué otras condiciones se habrían de cumplir para que el sistema de control-evaluación de la gestión tenga una relación beneficio/coste óptima. Y cuales son las diferentes alternativas -y sus implicaciones- por lo que respecta a *fórmulas de incentivos-según-resultados* para motivar o recompensar a los directivos responsables de cada área de gestión de la organización.

El enfoque se basa en el análisis económico aplicado a la empresa, pero condicionado a las aplicaciones practicas, con énfasis en la descripción de casos y en la realización de ejercicios.

## Prerrequisitos

Los temas tratados están relacionados con las asignaturas : *Economía de la Empresa, Técnicas de Gestión, y Dirección Estratégica y Política de Empresa* . No es imprescindible pero convendría haber hecho antes (o simultáneamente) la optativa *Planificación económico-Financiera de Empresas*. En todo caso resultará útil una lectura previa sobre ‘previsión de Resultados’ y ‘análisis de desviaciones’; por ejemplo, la lectura recomendada al final.

## Orientación de las clases

Aproximadamente un 40 % de las horas lectivas serán de practicas. Se estima que, además de la asistencia a clase, el alumno deberá dedicar, des de el comienzo, un mínimo de 4 horas a la semana a la asignatura.

## evaluación

**Opción a):** 75 % de la nota, según examen escrito final, poniendo el énfasis en los aspectos conceptuales básicos de cada tema, mas que en los aspectos estrictamente cuantitativos; 25 % de la nota según evaluación continuada, basada principalmente sobre el trabajo hecho en las practicas de la asignatura, las cuales en parte serán individuales y en parte de grupo. Estas prácticas se pueden complementar con un trabajo aplicado a un caso real, sobre uno de los temas del programa; el trabajo contribuirá a la nota de evaluación continuada.

**Opción b):** examen final escrito (100 % de la nota). Estos examen tendrá unas preguntas adicionales respecto del examen de la opción ‘a)’.

---

## TEMAS

(nº de sesiones)

1. EL "CONTROL DE LA GESTIÓN" (CdG) COMO CONDICIÓN DE EFICIENCIA.  
(4)
  - 1.1. **Introducción: Eficiencia, productividad y control interno**
  - 1.2. **La organización interna en departamentos o unidades de gestión**
  - 1.3 **El informe económico periódico para la Dirección**
  - 1.4. **Elementos de ‘coste-beneficio’ de un sistema de Control de la Gestión.**
  
2. LA SITUACIÓN (O PROBLEMA) "DE LA AGENCIA", Y EL CONTROL DE LA GESTIÓN.  
(5)
  - 2.1. **Elementos de la situación de agencia.**
  - 2.2. **Aplicaciones estándar de la teoría de la agencia**
  - 2.3 **Los Costos y los Beneficios de agencia**
  - 2.4. **Costos de Agencia Netos: el reflejo de la eficiencia con la que funciona una US**
  - 2.5. **Aplicaciones y conclusiones**

3. INDICADORES DE GESTIÓN POR CADA 'CENTRO DE RESPONSABILIDAD' (8)

**3.1. El indicador general de eficiencia por cada tipo de US**

**3.2 Formulación concreta de objetivos de gestión en los A: Eficacia vs. Eficiencia**

**3.3 Análisis de experiencias: Indicadores, y comportamientos inducidos en los Agentes: *efecto ocultación* y *efecto 'ratchet'***

**3.4 Centros de Beneficios y precios de transferencia**

**3.5 La utilización del Beneficio divisional, como indicador principal**

**3.6 Indicadores complementarios, orientados a la optimización a medio/largo término.**

4. LA FORMULARIO DE FUNCIONES-OBJETIVO PARA UNA US, como base para el control y la evaluación de la gestión.

(6)

**4.1. Estructura del modelo y definición de las variables.**

**4.2. Formulación de la función-objetivo: Variable(s) de Control y Restricciones**

**4.3. Definición del Control Periódico óptimo a establecer sobre la gestión de la A**

**4.4. Aplicaciones del modelo expuesto.**

5. FÓRMULAS DE INCENTIVOS ECONÓMICOS PARA LOS AGENTES .

(8)

**5.1 Clases de incentivos**

**5.2 Determinación de la intensidad óptima del incentivo económico**

**5.3 Modelos de Funciones-Incentivo, utilizando previsiones.**

- \* La dinámica incentivo/previsiones
- \* La situación de incertidumbre
- \* La función 'tradicional'
- \* Las fórmulas de Ellman, Fan, y Weitzman.
- \* El esquema de incentivos de Gonik-IBM

6. APLICACIÓN DE FÓRMULAS DE INCENTIVO ECONÓMICO BASADAS EN PREVISIONES Y RESULTADOS .

(8)

**6.1 El paradigma de la función de "dos fases / doble vía" (D/D)**

- \* Convergencia de soluciones para un mismo problema
- \* Determinación de los parámetros
- \* Simetría / asimetría de parámetros

**6.2. Previsiones de los Agentes, según su actitud frente al riesgo**

### 6.3 Las fórmulas de incentivo en la segunda fase: estímulo a superar la previsión

### 6.4 Adaptación de las fórmulas de incentivo a otros casos

## BIBLIOGRAFÍA

### **Básica:**

1. J. VERGÉS : *Control i incentius en la gestió empresarial* (Ediciones de la UAB, colección 'Materials', nº 91) \*.
2. Capítulo 4 ("Centros de Beneficios") del libro de Anthony, R. N. *Sistemas de Control de Gestión*, McGraw Hill, 2003 (E 14 341.1 Ant)
2. "Control i Avaluació ..., *Lectures*". (Publicación de la Facultad).
3. "Control i Avaluació ..., *Exercicis*". (Publicación de la Facultad).

### **Complementaria:**

- \* ANTHONY, ROBERT N. *Sistemas de Control de Gestión*; otros capítulos/casos (se indicará a lo largo del desarrollo de la asignatura).
- \* 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 y 12 (Pág. 260-314), Cap. 20 y 21 (Pág. 496-540)
- \* BERRY, A. J./ BROADBENT, J/ OTLEY, D. , *Management Control* , Temes: 7, 12, 13, 15, y 18
- \* ALAZARD, C. / SEPARI, S. , *Contrôle de Gestion* , Cap.: 3, 4, 24, 25, 28,

### **Lectura previa recomendada:**

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

---

(\*) hay disponible una versión en castellano en <http://selene.uab.es/JVerges/Control.htm>