

# **Pla d'activitat docent**

## **Control de Gestió**

**Grau:** Ciències Empresarials - *Management* (EMP)

**Codi:** 21923

**Curs:** Tercer i Quart

**Trimestre:** Segon

**Nombre de crèdits ECTS:** 5

**Hores de dedicació de l'estudiant:** 125

**Llengua:** Català

## 1. Introducció

Totes les organitzacions tenen necessitat de mecanismes que relacionin els plans estratègics a llarg termini desenvolupats per l'alta direcció amb les activitats de curt termini realitzades en els nivells més operatius.

El Control de Gestió satisfà aquesta necessitat amb l'aplicació de mecanismes que busquen:

1. Reforçar la coherència entre els objectius de l'organització i els de les persones que la integren. Això s'aconsegueix fonamentalment per mitjà d'una estructura de centres de responsabilitat que assignen als membres de la organització una sèrie d'objectius, a l'hora que se'ls proporciona l' autoritat, les funcions i la informació adequades per l'assoliment dels objectius.
2. Motivar els responsables (i orientar les seves decisions) per tal que es pugui saber (i corregir) quan no estan actuant en la direcció adequada. Això s'aconsegueix amb el procés que agrupa un conjunt d'accions que permeten avaluar i recompensar els directius responsables.

Amb aquesta assignatura es pretén que l'alumne:

1. Vegi en el control de gestió una eina per establir, avaluar i transmetre els objectius a mitjà i llarg termini de la organització.
2. Conegui la importància que l'estructura del sistema de control de gestió de l'organització tingui coherència amb la estratègia i amb els mecanismes d'avaluació de directius.
3. Es familiaritzi amb algunes de les eines existents per realitzar l'avaluació, control i recompensa de les persones amb responsabilitat directiva.

## 2. Competències de l'assignatura

Els coneixements que els alumnes han d'adquirir a Control de Gestió, resumits en les categories de competències generals i específiques, s'assenyalen a continuació.

| Competències generals                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Competències específiques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arribar a un consens en la resolució de casos pràctics de treball en equip.</li> <li>- La capacitat de comunicar les conclusions d'un informe tant per escrit com oralment (presentacions públiques).</li> <li>- Elaboració d'informes escrits que siguin estructurat, clar i comprensible.</li> <li>- Planificació del temps requerit per dur a terme tasques i activitats.</li> <li>- Solució de problemes d'una manera ordenada, aplicant la metodologia adequada.</li> <li>- Posar en pràctica el coneixement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendre les funcions d'un sistema de control de gestió dins del camp de la comptabilitat i la direcció d'empreses.</li> <li>- Comprendre l'estructura d'un sistema de control de gestió per centres de responsabilitat. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Diferents tipus de centres de responsabilitat.</li> </ul> </li> <li>- Comprendre la problemàtica específica del control de gestió a les empreses descentralitzades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centres de beneficis</li> <li>- Els preus de transferència en el context d'empreses descentralitzades</li> <li>- El ROI i el EVA com eines de control de gestió.</li> </ul> </li> <li>- Entendre les limitacions dels sistemes de control de gestió financers tradicionals i posar-hi remei: <ul style="list-style-type: none"> <li>o usant indicadors de caràcter no financer.</li> <li>o relacionant el sistema de control amb les persones.</li> </ul> </li> </ul> |

### 3. Contingut

El contingut de l'assignatura es pot trobar a la bibliografia bàsica i recomanada per a cada tema. La bibliografia recomanada permetrà a l'estudiant aprofundir en el coneixement del tema, però no és indispensable per assolir els objectius de cada tema.

L'assignatura es divideix en vuit temes. Cada tema té els seus propis objectius, amb la finalitat d'assolir els objectius generals de l'assignatura.

#### **Tema 1: Introducció al Control de Gestió**

##### **Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'alumne ha de ser capaç de

- Entendre què vol dir implantar un Sistema de Control
- Diferenciar els mecanismes formals dels no formals
- Determinar les fronteres del Control de Gestió
- Relacionar l'estratègia, l'estructura i el comportament de les persones amb el Sistema de Control

##### **Programa:**

Definició de Control de Gestió

Fases del Control de Gestió

Fins del Control de Gestió

Avantatges del Control de Gestió

Tipologia de Sistemes de Control

Les palanques de control

##### **Referències:**

Manual de Control de Gestió - ACCID - 2010 - Capítol 1

Anthony, Govindarajan - Sistemes de Control de Gestió - McGraw Hill 2003 - Temes 1 i 2

Amat, JM - Control de Gestió: una perspectiva de direcció - Gestió 2000 - 2000 - Tema 3

#### **Tema 2: Estructura d'un Sistema de Control**

##### **Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'alumne ha de ser capaç de

- Diferenciar una estructura empresarial centralitzada d'una descentralitzada
- Conèixer els diferents tipus de centres de responsabilitat
- Saber quines característiques del sistema de control són les adequades per a la seva empresa

**Programa:**

Centralització vs descentralització de la presa de decisions

Tipus d'estructura organitzativa

Vinculació de l'estructura organitzativa amb el Sistema de Control

Centres de responsabilitat: Tipologia

**Referències:**

Manual de Control de Gestió - ACCID - 2010 - Capítol 5

Anthony, Govindarajan - Sistemes de Control de Gestió - McGraw Hill 2003 - Temes 3 i 4

Amat, JM - Control de Gestió: una perspectiva de direcció - Gestió 2000 - 2000 - Tema 4

|                              |
|------------------------------|
| <b>Tema 3: El pressupost</b> |
|------------------------------|

**Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'alumne ha de ser capaç de

- Entendre la importància que les empreses realitzin un Pressupost
- Saber l'ordre en què s'han de realitzar les diferents fases del cicle pressupostari
- Tenir els coneixements tècnics suficients per dur-lo a la pràctica

**Programa:**

El pressupost dins el procés de planificació empresarial

Objectius, requisits i limitacions

Fases de l'elaboració d'un pressupost

Pressupostos: compte de resultats, Tresoreria, Balanç

Pressupostos vs realitat: pressupost flexible i anàlisi de desviacions

**Referències:**

Manual de Control de Gestió - ACCID - 2010 - Capítol 3 i 4

Anthony, Govindarajan - Sistemes de Control de Gestió - McGraw Hill 2003 - Temes 8, 9 i 10

AECA - Document AECA Comptabilitat de Gestió n ° 4 i 12

|                                                           |
|-----------------------------------------------------------|
| <b>Tema 4: Descentralització de la presa de decisions</b> |
|-----------------------------------------------------------|

**Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'alumne ha de ser capaç de

- Entendre la problemàtica dels preus de transferència

- Determinar els factors clau d'èxit de les organitzacions
- Usar amb soltesa els principals indicadors de gestió empresarial

**Programa:**

Els preus de transferència: definició, objectius i tipus

Principals indicadors de gestió: ROI i EVA

**Referències:**

Manual de Control de Gestió - ACCID - 2010 - Capítol 6

Anthony, Govindarajan - Sistemes de Control de Gestió - McGraw Hill 2003 - Tema 5 i 6

AECA - Document AECA Comptabilitat de Gestió núm 17-2002

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tema 5: Introducció al quadre de comandament integral (balanced scorecard)</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|

**Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'estudiant ha de ser capaç de:

- Identificar les limitacions del sistema de control exclusivament financers,
- Entendre la lògica de relacions causals en un quadre de comandament,
- Veure-la relació entre el quadre de comandament i l'estratègia de l'empresa

**Programa:**

- Indicadors financers
- Indicadors de clients
- Indicadors de processos i operacions
- Indicadors de desenvolupament i aprenentatge

**Referències:**

KAPLAN, R.; NORTON, D. (2002): El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000.

|                                              |
|----------------------------------------------|
| <b>Tema 6: Persones i sistema de control</b> |
|----------------------------------------------|

**Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'estudiant ha de ser capaç de:

- Veure la diferencia entre els objectius de l'empresa i els objectius de les persones que la formen

**Programa:**

- Sistemes d'incentius

|                                             |
|---------------------------------------------|
| <b>Tema 7: Les funcions del controller.</b> |
|---------------------------------------------|

**Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'estudiant ha de ser capaç de:

- Entendre quin és paper del controller en la implantació i gestió d'un sistema de control.

**Programa:**

- Comprendre les funcions del controller
- Saber quines actituds i aptituds ha de tenir el controller
- Familiaritzar-se amb el perfil professional de controller

**Referències:**

ROEHL-ANDERSON, J.; Manual del controller: funciones, procedimientos y  
BRAGG, S.M. responsabilidades.2a. Ed. Deusto, 2002.

|                             |
|-----------------------------|
| <b>Tema 8: Conclusions.</b> |
|-----------------------------|

**Objectius:**

Després d'estudiar aquest tema l'estudiant ha de ser capaç de:

- Entendre l'evolució recent dels sistemes de control.
- Comprendre el nou concepte de control de gestió en el context empresarial actual.

**Programa:**

- Tendències actuals en el control de gestió
- La importància dels factors mes qualitatiu

## 4. Avaluació

El sistema d'avaluació que s'ha definit està centrat en permetre que tant el professor com l'estudiant tinguin punts de referència de com està progressant l'aprenentatge i de com aquest procés va avançant al llarg del trimestre.

### 4.1. Criteris general d'avaluació

#### **Composició de la nota final:**

1. Avaluació continua: 40% de la nota final.
  - 1.1. Seminaris: 10%.
  - 1.2. Examen Parcial: 30%.
2. Examen Final: 60% de la nota final

#### **1. Avaluació contínua (40 %):**

L'avaluació continua de l'assignatura es porta a terme a través de:

**1.1. Seminaris:** Preparació i lliurament dels exercicis pràctics assenyalats (10%).

**1.2. Examen parcial:** aquest examen inclou exercicis pràctics corresponents als temes 1 a 4 (30%).

##### **1.1. Seminaris (10 %)**

###### *Objectiu*

L'objectiu de les pràctiques és l'aplicació dels procediments i conceptes presentats a les sessions plenàries en el context de casos pràctics i exercicis numèrics.

###### *Grups*

Pràctiques s'han de dur a terme en grups de quatre i set persones.

###### *Nombre de pràctiques*

Es portaran a terme 6 seminaris de pràctiques. Tindran un pes del 10% a la nota final de l'assignatura.

###### *Lliurament*

Els exercicis han de ser resolts i lliurats en els seminaris, on es resoldran i s'analitzarà posteriorment.

##### **1.2. Examen parcial (30 %):**

###### *Objectiu*

L'objectiu de l'examen parcial és avaluar els progressos realitzats durant la primera meitat del curs. D'aquesta manera, l'estudiant rebrà una informació



clara sobre les àrees que necessiten ser millorades. L' exàmens parcial no té caràcter alliberatori.

L'examen parcial té un pes del 30% de la nota final. Els dubtes sobre el contingut i resolució de l'examen parcial s'abordaran durant les classes ordinàries.

## 2. Examen final (60 %):

### *Objectiu*

L'examen final inclou tant conceptes teòrics (50%) com exercicis pràctics (50%) desenvolupats al llarg del trimestre.

Superar l'assignatura requereix aprovar l' examen final amb una qualificació de cinc sobre deu i que en cada una de les parts (teoria i pràctica s' obtingui una qualificació mínima de 4).

## 4.2. Resum dels criteris d'avaluació

| Avaluació continuada<br>(40 %) |                             | Examen final<br>(60 %)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Nota<br>màxima |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Seminaris<br>(10 %)            | Examen<br>parcial<br>(30 %) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                |
| <i>NO<br/>RECUPERABLE</i>      | <i>NO<br/>RECUPERABLE</i>   | El promig de les notes d'avaluació continuada amb la nota de l'examen final determinarà la nota final de l'assignatura (sempre que la nota de l'examen final sigui superior a un cinc sobre deu i que en cada una de les parts del final s' obtingui una qualificació mínima de 4).<br><br><i>RECUPERABLE</i> | 10             |

## 5. Recursos de l'assignatura

### 5.1. Recursos docents (Aula Global)

- Blocs d' exercicis.
- Transparències.
- Lectures.

### 5.2. Altres fonts d'informació - Bibliografia

| Autor                                              | Títol                                                | Edició                                |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| AMAT, J. M.                                        | El control de gestión: una perspectiva de dirección. | 6a. ed. Barcelona: Gestió 2000, 2003. |
| AMAT, J. M.                                        | El control de gestión en la empresa española.        | 2a. ed. Barcelona: Gestió 2000, 1994. |
| ANTHONY, R.;<br>GOVINDARAJAN, V.                   | Sistemas de Control de Gestión.                      | 10ª ed. McGraw Hill, 2003             |
| BALLARÍN, E.;<br>ROSANAS, J. M.;<br>GRANDES, M. J. | Sistemas de planificación y control.                 | Desclée de Brouwer, 1992              |
| HORNGREN, CH.;<br>FOSTER, G.                       | Cost Accounting: a Manager Emphasis.                 | 11a. ed. Prentice-Hall, 2003.         |
| ROSANES, J.M.                                      | Contabilidad de costes para la toma de decisiones.   | 2ª ed. Desclée de Brouwer, 1994       |
| AMAT, J. M.                                        | Contabilidad de costes.                              | 4a. ed. Barcelona: Gestió 2000, 1992. |
| EMMANUEL, C.; OTLEY,<br>D.; MERCHANT, K.           | Accounting for Management Control.                   | 2a. ed. Chapman and Hall, 1990.       |
| HORNGREN, Ch.                                      | Contabilidad de costes: un enfoque de gerencia.      | Prentice-Hall, 1991.                  |
| AMAT, O.; SOLDEVILA,<br>P.                         | Contabilidad y Gestión de Costes                     | 3ª ed.. Gestión 2000                  |

## 6. Metodologia

L'assignatura utilitza una varietat de mètodes de treball perquè els alumnes puguin adquirir els coneixements i competències indicats al programa. Les sessions es divideixen en sessions a l'aula i sessions de consulta i d'estudi.

### SESSIONS DE L' AULA

**Sessions plenàries:** sessions de 90 minuts per a tot el grup. A les sessions plenàries el professor presenta els conceptes clau en el control de gestió i explica els procediments correctes a seguir per resoldre els exercicis pràctics als seminaris.

**Sessions de seminari:** amb una durada de 90 minuts. L'objectiu de les sessions de seminari és consolidar els coneixements dels estudiants i posar-los en pràctica per mitjà de la seva participació activa.

a. Durant els primers 40-45 minuts, el grup ha de treballar en l'estudi-resolució de l' exercici o supòsit establert per aquesta setmana.

b. La segona part de la sessió es destina a resoldre l'exercici pràctic assignat per a aquest seminari i per respondre a qualsevol pregunta que se'n derivi.

### SESSIONS DE CONSULTA I ESTUDI

**Tutories:** els estudiants han de contactar amb el professor per email per concertar les hores de tutoria (o comprovar els horaris a l'Aula Global).

**Treball individual:** això inclou el temps d'estudi personal per assimilar els conceptes i procediments tractats durant les conferències. L'objectiu del treball individual és preparar-se pel treball pràctic i estudiar per als exàmens parcial i final.

**Treball en grup:** el temps dedicat al treball en grups per preparar les pràctiques.

## 7. Planificació de les sessions

|                  | SESSIONS PLENÀRIES                                                        | SEMINARIS* | TEMPS DE TREBALL FORA DE CLASSE (APROX.)                                                                           |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Setmana 1</b> | Tema 1: Introducció al sistema de control                                 |            | - Treball individual: 2 hores                                                                                      |
| <b>Setmana 2</b> | Tema 1: Introducció al sistema de control                                 |            | - Treball individual: 2 hores                                                                                      |
| <b>Setmana 3</b> | Tema 2: La estructura del sistema de control                              |            | - Treball individual: 2 hores                                                                                      |
| <b>Setmana 4</b> | Tema 2: La estructura del sistema de control<br>Tema 3: El pressupost (I) | Seminari 1 | - Treball individual: 2 hores<br>- Preparació de la primera pràctica: 2 hores                                      |
| <b>Setmana 5</b> | Tema 3: El pressupost (II)                                                | Seminari 2 | - Treball individual: 2 hores<br>- Preparació de la segona pràctica: 2 hores                                       |
| <b>Setmana 6</b> | Tema 4: El control de gestió en empreses descentralitzades (I)            | Seminari 3 | - Treball individual: 2 hores<br>- Preparació de la tercera pràctica: 2 hores<br>- Preparació del parcial: 2 hores |
| <b>Setmana 7</b> | Tema 5: Introducció al quadre de comandament integral<br>Examen parcial   | Seminari 4 | - Treball individual: 2 hores<br>- Preparació de la quarta pràctica: 2 hores                                       |

|                   | SESSIONS PLENÀRIES                                                                              | SEMINARIS* | TEMPS DE TREBALL FORA DE CLASSE (APROX.)                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Setmana 8</b>  | Tema 5: Introducció al quadre de comandament integral<br>Tema 6: Persones i sistemes de control | Seminari 5 | - Treball individual: 2 hores<br>- Preparació de la cinquena pràctica: 2 hores |
| <b>Setmana 9</b>  | Tema 6: Persones i sistemes de control<br>Tema 7: Les funcions del controller                   | Seminari 6 | - Treball individual: 2 hores<br>- Preparació de la sisena pràctica: 2 hores   |
| <b>Setmana 10</b> | Tema 8: Conclusions                                                                             |            | - Treball individual: 2 hores<br>- Preparació de la setena pràctica: 2 hores   |

**\*Els seminaris s'inicien a la setmana 4.**

