

Universidad Nacional de Asunción

Facultad Politécnica

Departamento de Gestión

Planeamiento y Control de la Producción

Prof. Ing. Clara Almada

Clase: Sistemas de Información e Incentivos para el
Control de Gestión



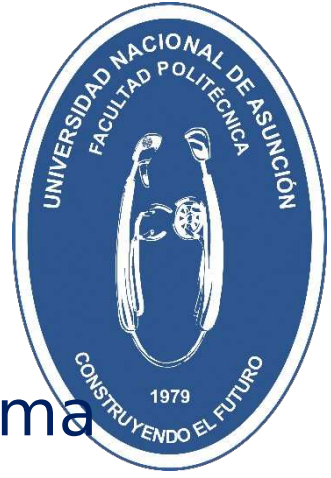


Objetivos

- Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión.



Sistemas de Información

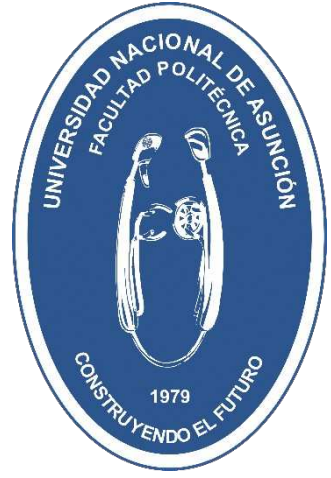


Contenido

- Sentido y Objetivo del Control de Gestión
- Procesos de Diseño, implementación y Operación de un sistema de control de Gestión
- Visión tradicional del Control de Gestión
- Herramientas tradicionales del Control de Gestión
 - Control financiero
 - Control Contable
 - Control Presupuestario
 - Control Operacional
 - Control de Procesos

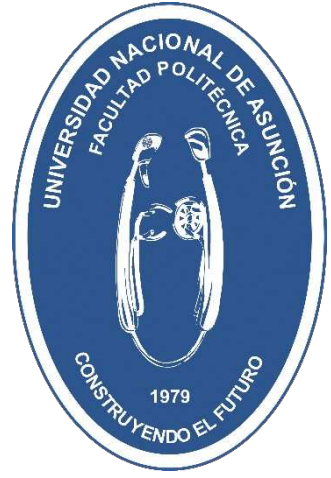


Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión



- Contratos y evaluaciones de desempeño
- Sistemas de incentivos basados en el desempeño
- Sistemas de incentivos basados en resultados



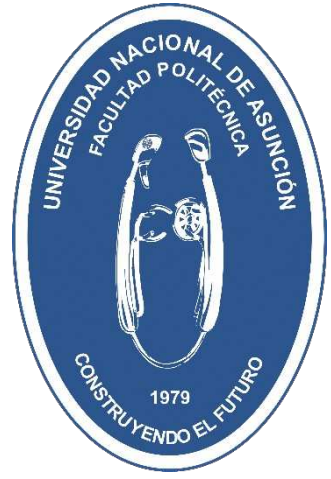


Contratos y Evaluaciones de Desempeño **Teoría de la firma**



Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión

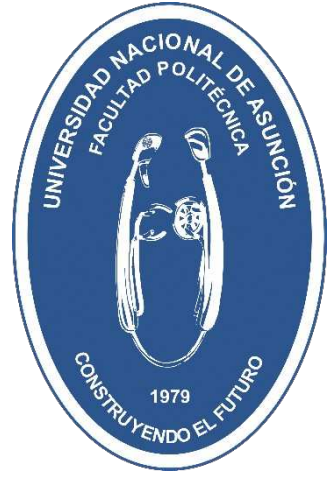
El problema



- Cómo se corrigen las variaciones respecto de los objetivos deseados?
- Los ejecutivos a cargo de las áreas responsables deben diseñar las acciones correctivas
- El personal de dichas áreas debe ejecutar las acciones correctivas



Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión



Si fuésemos perfectos...

- Concebiríamos las soluciones sin problemas o errores,
- y las llevaríamos a cabo,

Simplemente porque "hay que hacerlo"

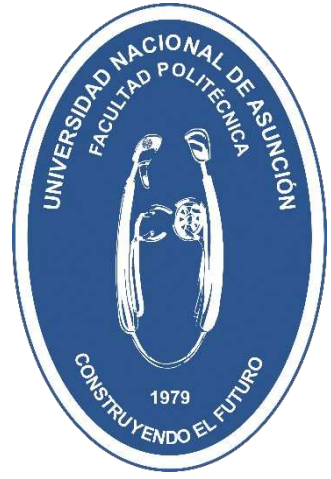
PERO...

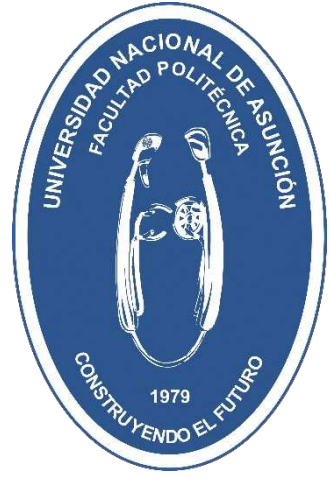


Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión

Problemas reconocidos por la Microeconomía Clásica

- La información no es perfecta.
- Usar el mercado tiene un costo, no considerado en la teoría.
- Los agentes económicos pueden actuar deshonestamente





Comparación

- Microeconomía Clásica
 - Completamente racional (optimizador a cero costo)
 - Orientado al auto-interés, pero honesto.
- Microeconomía Moderna
 - Racionalidad limitada.
 - Orientado al auto-interés.
 - Dishonesto (capaz de engañar).



Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión

¿Cómo se explican los problemas?

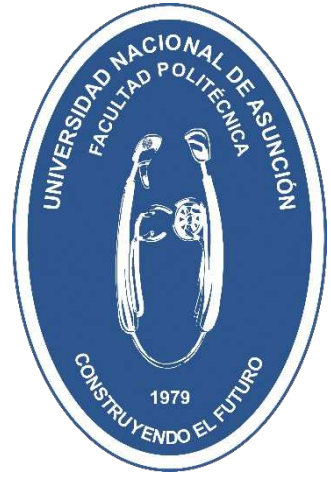
1. Imperfecciones de la información
2. Dishonestidad de los agentes económicos
3. **Fallas en los sistemas de Control de Gestión e Incentivos**



Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión

Nacen dos Ramas de la Economía

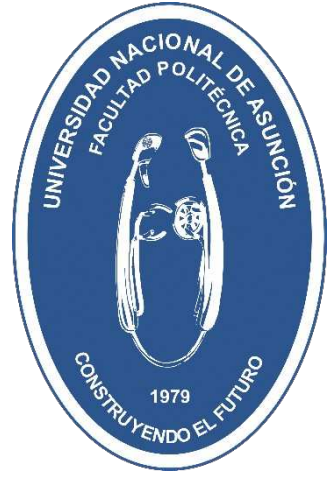
- Economía de la Información (beneficios vs costos de la información).
- Economía de los costos de transacción (Firmas vs Mercados).

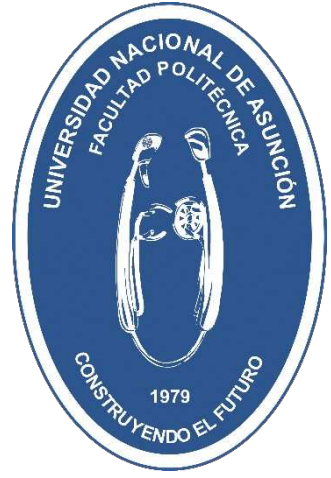


Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión

La Firma

- Conjunto de procesos productivos:
 - Separables
 - Legalmente establecidos bajo un mismo contrato
 - En los cuales participan varios individuos



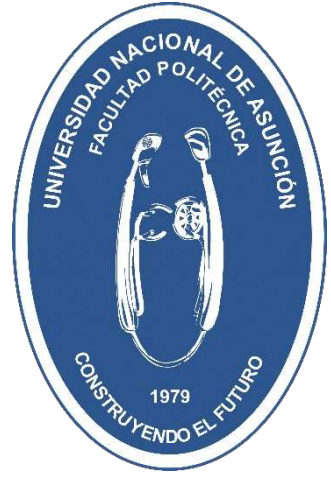


Costos de Transacción

- Son los costos de emplear el mercado:
 - Costos de seleccionar lo que se desea
 - Costos de negociar los términos
 - Costos de salvaguardar el cumplimiento del contrato
 - Costos de administrar el contrato

Surge la Firma como competidor del Mercado





Costos de Agencia

- Son todas las pérdidas que se producen en una organización por:
 - Incumplimiento de órdenes
 - Errores
 - Incompatibilidad objetivos individuales/corporativos
 - Soluciones de compromiso, etc.

¿El Agente obedece la orden?

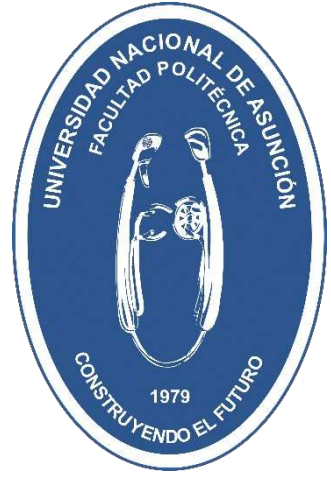


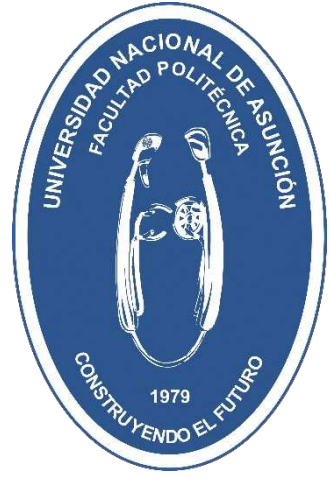
Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión

Supuestos

- Deshonestidad (tendencia a rehuir el trabajo)
- No observabilidad

*La ineficiencia individual, no observada
incentiva al trabajador a no rendir.
Su ineficiencia se reparte.*





Capital propio

- ¿Por qué las Firmas deben tener cierto Capital Propio?
- Las firmas requieren de un capital propio (patrimonio) para dar credibilidad a las otras fuentes de financiamiento.

*El capital propio es, en consecuencia,
una especie de garantía de honestidad y seriedad.*



Sistemas de Información e Incentivos para el Control de Gestión

¿Por qué sobreviven las Firms donde la propiedad del Residual está muy repartida?

- Sociedades Anónimas:
 - Propietarios: Accionistas
 - Función de vigilancia: directorios. Muchas veces no tienen gran participación accionaria.
 - Si el mercado de capitales es "eficiente", premiará a las Firms cuyos directores lo hagan "bien". El desempeño de los directores es "observable" y no pueden rehuir su obligación de vigilar.



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño



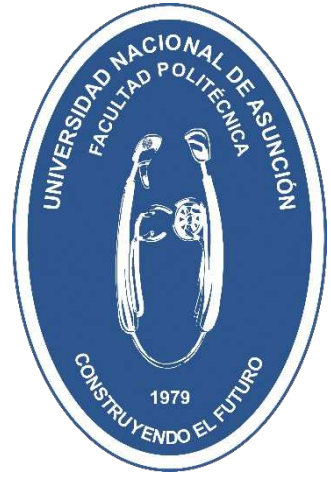
Riesgo Ético e Incentivos



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

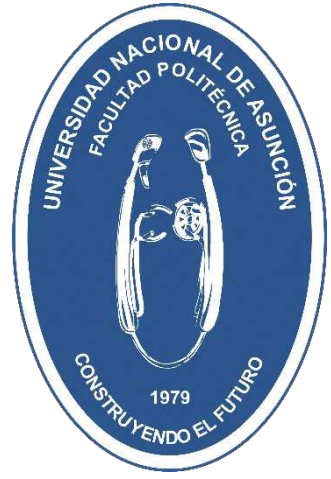
El control como un sistema de retroalimentación

- No es una mera medición de desempeño y corrección de desviaciones.
- Para corregir las desviaciones, se debe desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica, a fin de llegar al desempeño deseado.



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Sistemas de Control

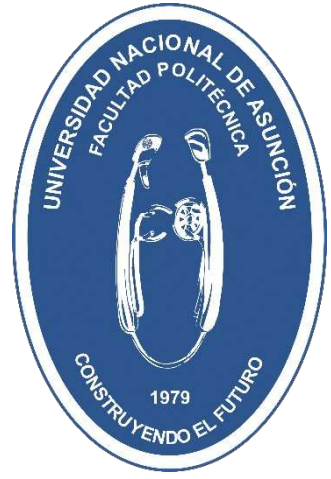


- Es el conjunto de procedimientos y herramientas, formales e informales, que puede ser usado por la organización para influir en las personas a fin de alcanzar congruencia entre lo deseado y lo realizado.



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Riesgo Ético



- Definición
 - El problema de Riesgo Ético se produce cuando:
 - una de las partes involucradas en una transacción comercial puede emprender ciertas acciones que dañan a la otra parte y
 - esta última es incapaz de darse cuenta de quién es el que le daña.



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Causas

- La información en realidad:
 - No fluye en forma perfecta
 - Es incompleta
 - No se obtiene a cero costo

*Si la información fuese perfecta, completa y gratis,
los jefes siempre sabrían lo que hacen sus subalternos,
los accionistas sabría lo que hacen los directores,
y los principales podrían siempre confiar en sus agentes.*



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Economía de la información

- Escasez de la información
- Limitaciones de la información
- Imperfecciones de la información
- Oportunidad de la información
- Costos de la información



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Solución?

- Saber cómo estructurar un contrato que alinee los intereses de las partes.
- Para ello, hay que emplear lo que se llama incentivos.



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

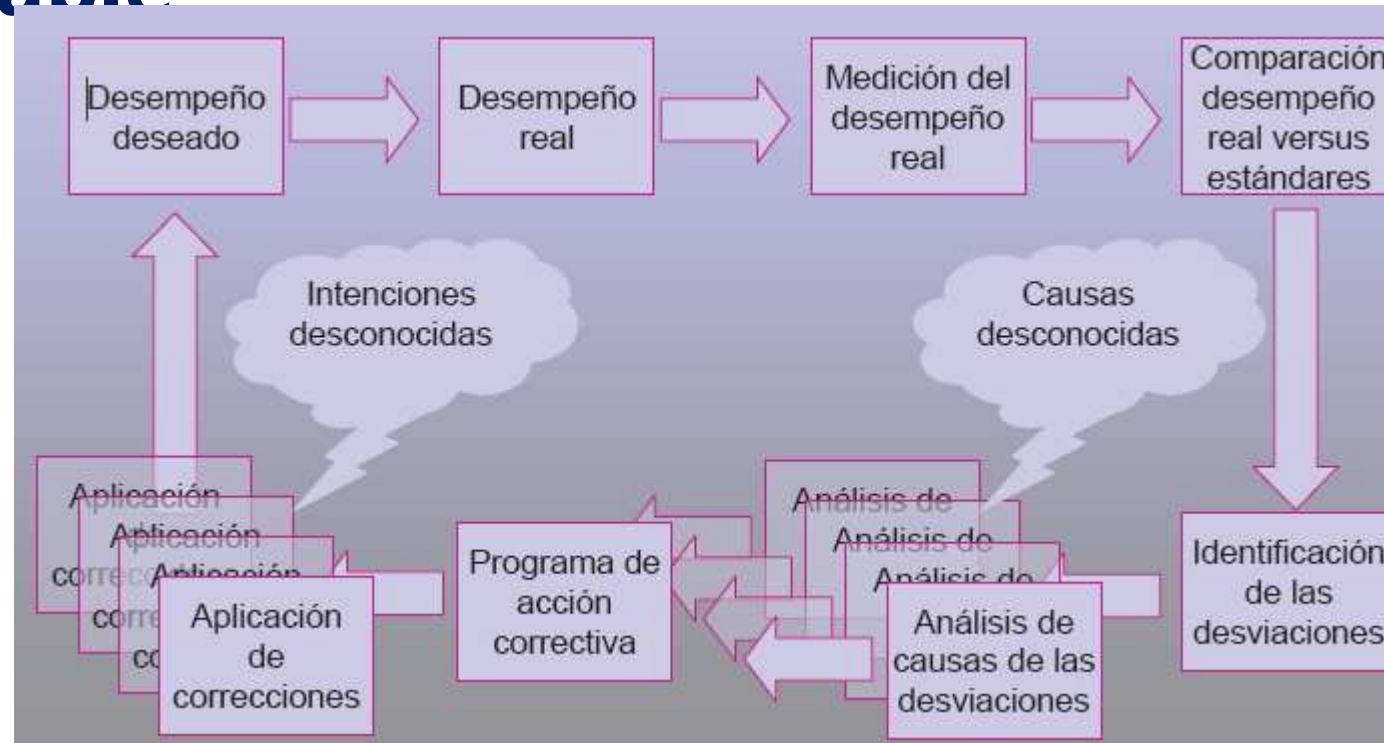
Ejemplos de alineación de intereses

- Seguros:
 - Asegurados precavidos
 - Aseguradores responsables
- Arriendo
 - Arrendatarios cuidadosos
 - Arrendadores veraces
- Relaciones laborales
 - Trabajadores leales
 - Patrones justos

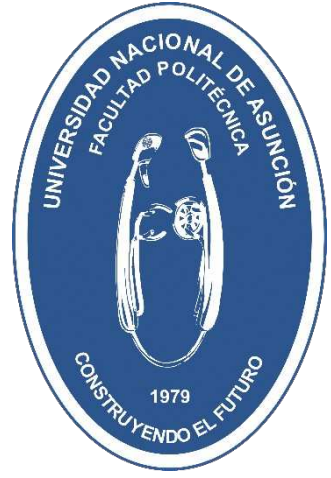


Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Modificación del modelo a un caso no observable



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

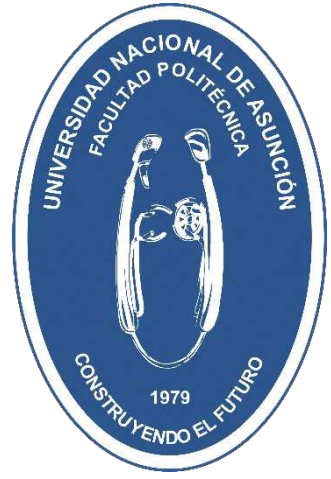


Incentivos

**Sistemas de remuneración
en función de los
resultados**



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño



Otros aspectos relativos al
Control de Gestión

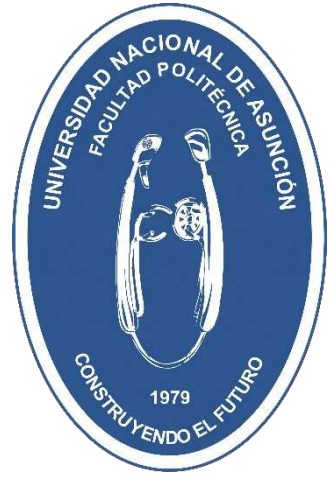
**Mecanismos estructurales
que facilitan el Control.**



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Se sabe que...

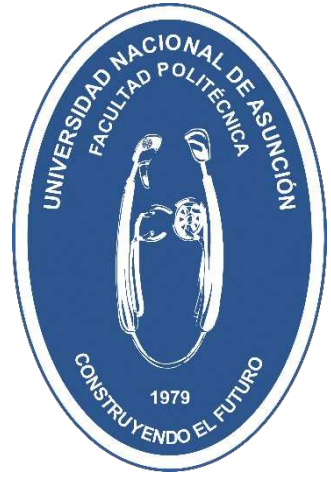
- Un mercado en competencia perfecta asigna los recursos en forma óptima
- Por lo que se formará un mercado interno en la empresa, para que el recurso escaso se transe en la forma más perfecta posible.



Sistemas de Incentivos basados en el Desempeño

Si en lugar de competir dos UEN´s por un recurso escaso...

- Una UEN provee a otra de un insumo para producir... (digamos, un producto intermedio del proceso de fabricación)
- Dicho producto intermedio puede ser transferido a una tasa de intercambio que refleje el "costo social empresa"





Fin... muchas gracias

