

MEJORA EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL: Cambio en los sistemas de costes

Salvador Carmona
IE Business School

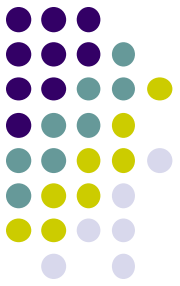
XXV Congresso Brasileiro de Custos
Vitória --ES





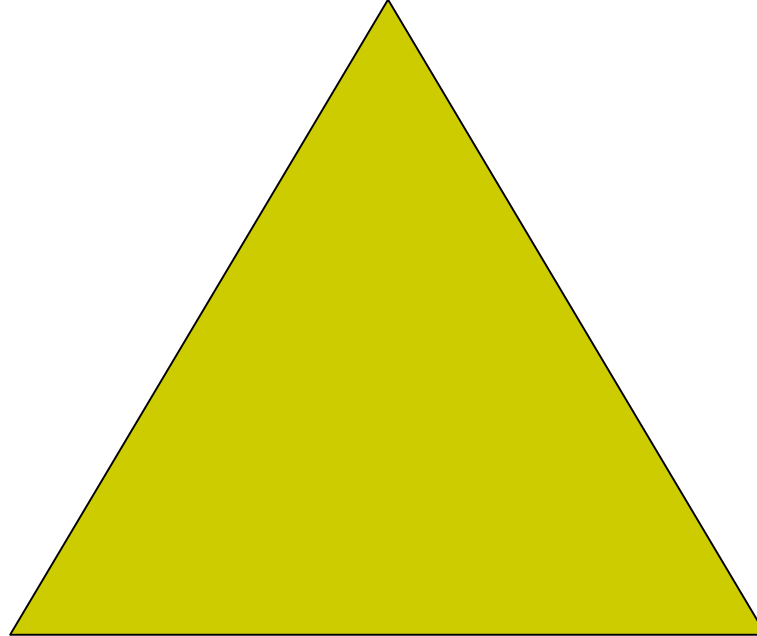
PRESENTACIÓN GENERAL

CAMBIO EN LOS SISTEMAS DE COSTES



- DETERMINANTES:

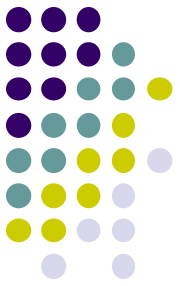
Mejoras en la eficiencia



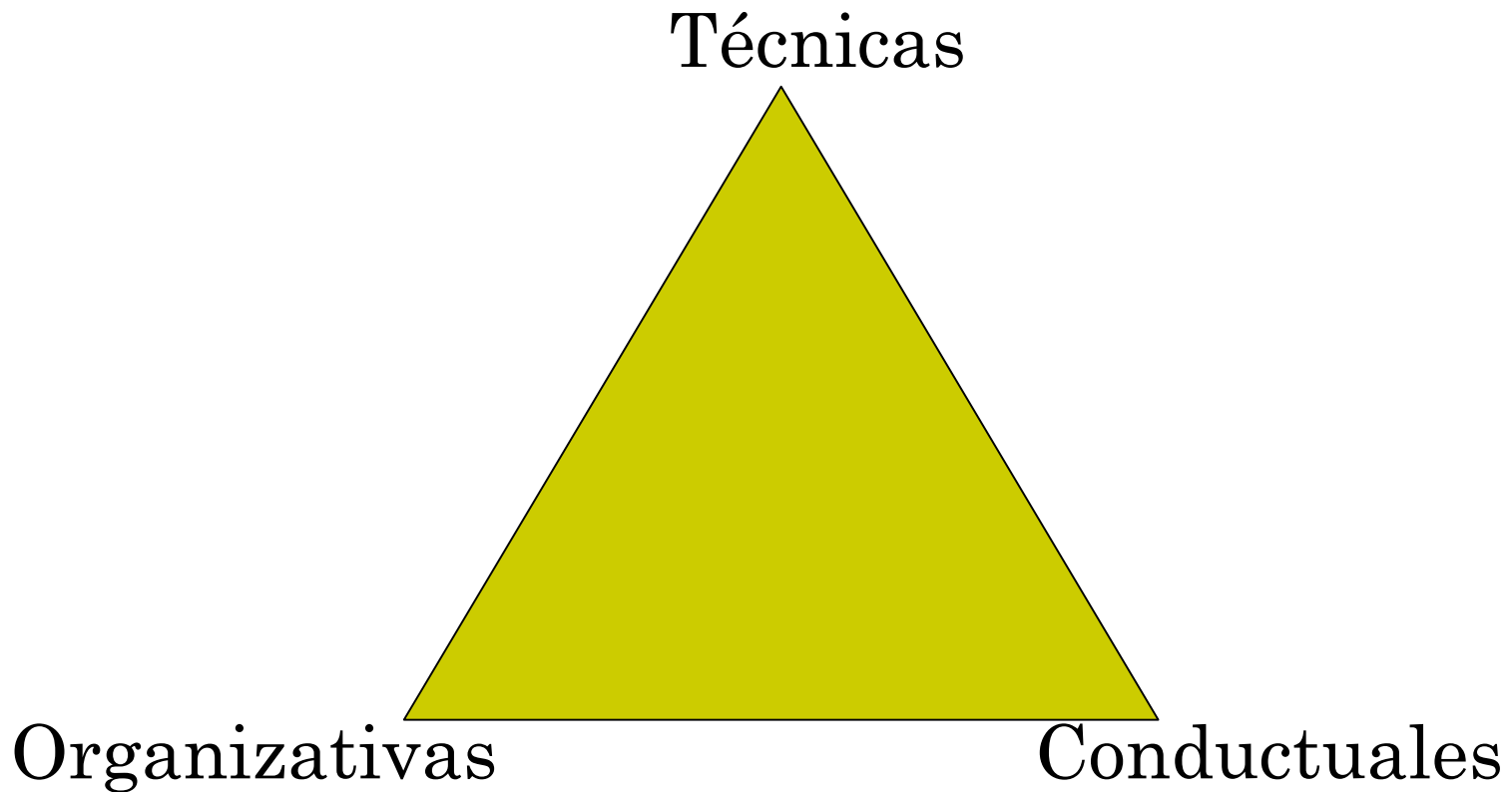
Retos-Tecnología

Modelo de negocio

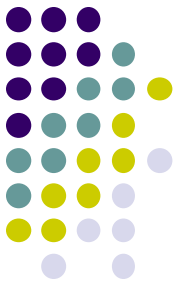
CAMBIO EN LOS SISTEMAS DE COSTES (2)



- CONSECUENCIAS:



AGENDA



- MODAS EN GESTIÓN DE COSTES.
- CONTROL DE GESTIÓN EN START-UPS.
- DIGITALIZACIÓN.
- GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.
- CONCLUSIONES.



MODAS EN GESTIÓN DE COSTES



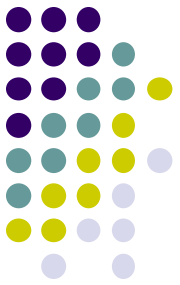
Antes de Navidad implementamos Activity-Based Costing; después de Navidad, implementamos el Balanced Scorecard

Joan Luft
Michigan State University



¿QUÉ SON LAS MODAS DE GESTIÓN?

- Técnicas innovadoras, que son susceptibles de ser implantadas en organizaciones sin excesiva adaptación.
- Ejemplos: Activity-Based Costing, Balanced Scorecard, Economic Value Added.
- Implantación de nuevas técnicas de gestión –Motivación:
 - Eficiencia.
 - Legitimación.
 - Adaptabilidad.

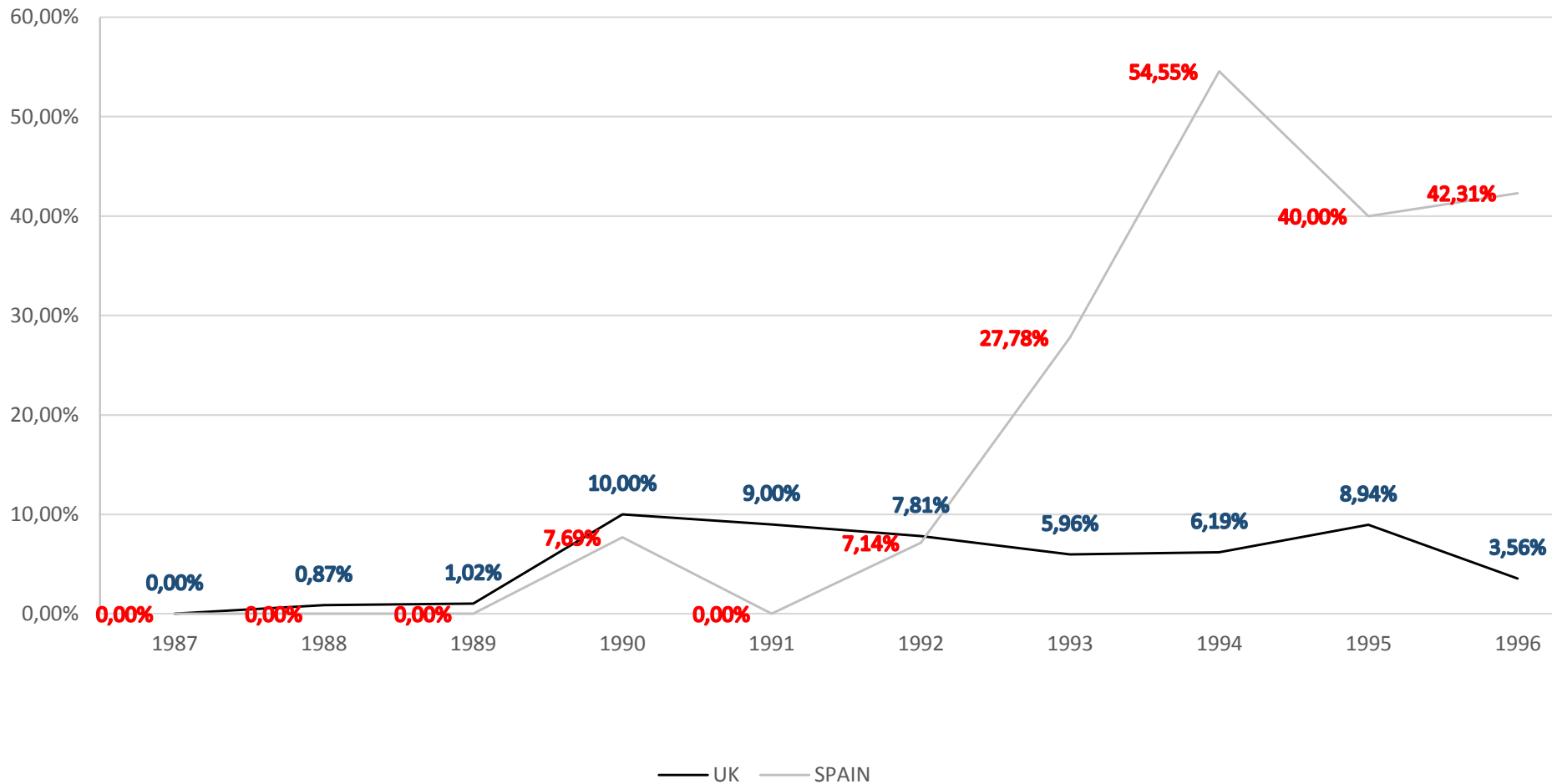


IMPACTO DE LAS MODAS DE GESTIÓN

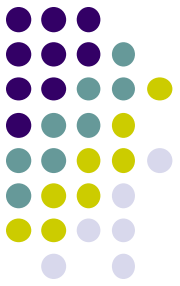
- Distinción entre organizaciones:
 - Innovadoras.
 - Necesitadas de legitimación.

- Distinción entre grupos de investigación:
 - Primer nivel.
 - ‘Seguidores de las modas’.

IMPACTO DEL ABC – UK *versus* España



CONCLUSIONES



- Investigación
 - Analizar el papel de las modas de gestión en el cambio de sistemas de control de gestión.
 - Profundizar en el *discurso* que motiva la implantación de la moda.
 - Distinguir los determinantes de éxito y fracaso en la implantación de la moda.
 - Problema a evitar: estar a merced de las modas.
- Práctica:
 - Aprovechar la adaptabilidad de las modas.
 - Asegurar el encaje con la cultura de la organización y con la cultura nacional.
 - Evitar la ‘compra’ de modas no necesarias.



REFERENCIAS

- Becker, S., Messner, M., & Schäffer, U. The evolution of a management accounting idea: The case of beyond budgeting. Disponible en SSRN 1535485.
- Carmona, S. & Gutiérrez, I., (2003), Vogues in Management Accounting Research. *The Scandinavian Journal of Management*. 19 (2): 213-231.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991-1025.
- Madsen, D., & Slåtten, K. (2013). The role of the management fashion arena in the cross-national diffusion of management concepts: The case of the balanced scorecard in the Scandinavian countries. *Administrative Sciences*, 3(3), 110-142.

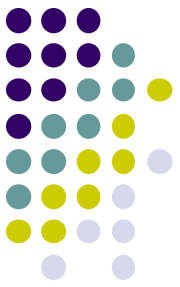


CONTROL DE GESTIÓN EN START-UPS



EL ÉXITO DE LAS START-UPS

- El concepto fundamental en *entrepreneurship*: **la idea es la clave.**
- ... Pero las altas tasas de quiebra en las start-ups: **el efecto adolescencia:**
 - La idea no es tan buena como parecía ser.
 - Otros factores: la gestión del crecimiento.
 - El papel de los sistemas de costes y de control de gestión.



EL ÉXITO DE LAS START-UPS

- Bill Gross es el fundador de IdeaLab, una incubadora que se centra en nuevas ideas:

https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed/transcript?share=113b184527

https://www.ted.com/talks/bill_gross_the_single_biggest_reason_why_startups_succeed

- 5 Essential Elements that Lead to Success



Ideas



Team



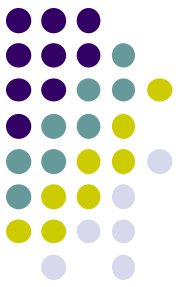
Business
Model



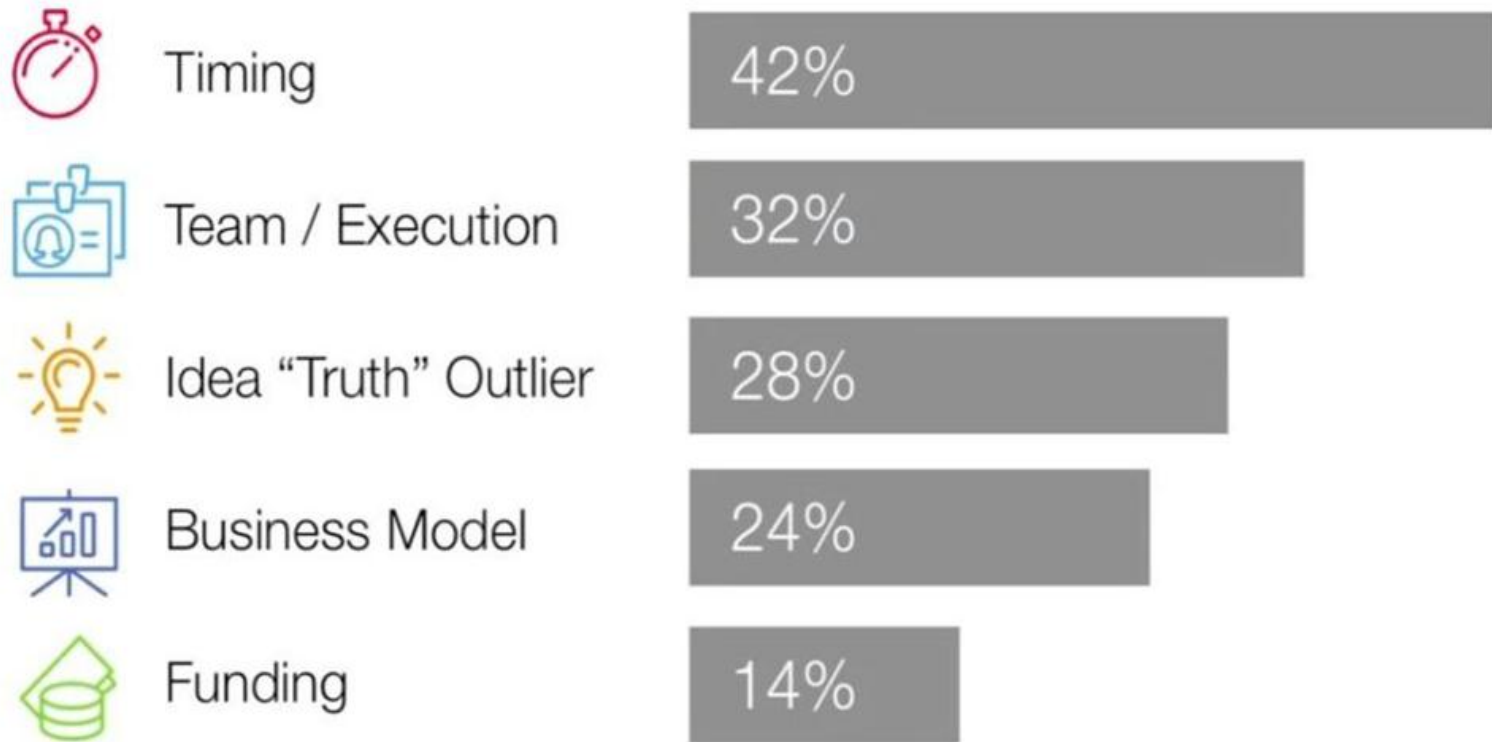
Funding



Timing



EL ÉXITO DE LAS START-UPS (2)





EL CRECIMIENTO Y LAS START-UPS

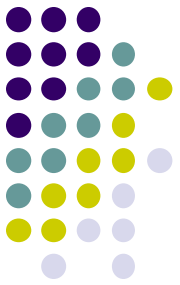
- La quiebra de las start-ups:
 - La estrategia no se materializó convenientemente.
 - El mercado no respondió en la forma que se había anticipado.
 - ..., pero también,
- La crisis de la adolescencia:
 - El efecto tamaño: convertirse en el **Rey** o en el **Rico**.
 - Gestión del caos: las demandas crecientes sobre recursos limitados hace que las empresas tengan problemas para desarrollar sistemas más allá de las necesidades inmediatas.



CONTROL DE GESTIÓN EN START-UPS

- Enfoque tradicional: Los sistemas formales de control de gestión se han relacionado con organizaciones mecanicistas y se consideran inspiradores de la burocracia.
- Enfoque moderno: Greiner (1972, 1998):

“un elevado número de personas no puede solo ser gestionado con comunicaciones informales... nuevos procedimientos contables son necesarios para controlar ...”



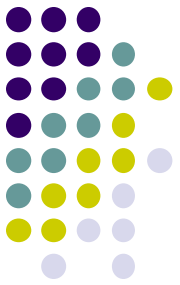
CONTROL DE GESTIÓN EN START-UPS

- Sandino (2007): El papel de la estrategia en la implantación de sistemas de control de gestión:
 - Sistemas básicos: presupuestos, sistemas de fijación de precios, control de inventarios.
 - Sistemas sofisticados: control de ingresos, control de costes, control de riesgos.
- Davila et al (2010): Las start-ups que implantan sistemas de control de gestión:
 - Crecen más rápido.
 - Sus CEOs permanecen en la dirección después de una eventual compra.
 - Davila et al (2015): crece el valor de la empresa; así la valoran los inversores y la implantación de sistemas de control es mayor en casos de más competencia.



CONCLUSIONES

- Investigación (sistemas de control de gestión en start ups)
 - Estudio de casos: áreas y usos –grupos de control.
 - Impacto en stakeholders internos (e.g., personal) y externos (e.g., entidades financiadoras).
 - Creatividad versus burocratización en start-ups.
 - Relación entre cultura nacional y cultura organizativa.
- Práctica:
 - ¿Cuándo implantar los sistemas?
 - Ciclo de Sandino sobre sistemas básicos y sofisticados.
 - ¿Quién pilota la implantación de sistemas?



REFERENCIAS

- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 261-283.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: international field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207-239.
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265-293



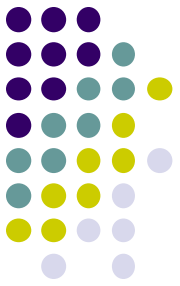
DIGITALIZACIÓN

¿MODAS?

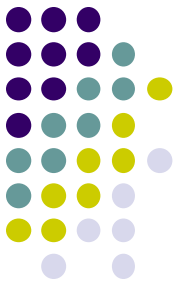


- Economía digital, cambios económicos motivados por información intercambiada por medios electrónicos.
- Una nueva moda?
 - E-business: 1990s
 - ERPs: 2000s
 - Cloud, Big Data: 2010s
 - Blockchain?
- McAfee y Brynjolfsson (2012): Big Data va a suponer una revolución para el Management.

Business Insider
(19 Sept 2018)

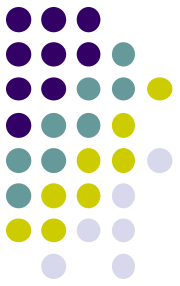


- How three countries are creating the roadmap to a cashless society [Shelagh Dolan](#)
 - Noncash payments are on the rise worldwide.
 - As new players emerge to capitalize on consumer appetite for digital payment methods, three mature markets — **the UK,**
 - **Australia, and Sweden** — have become standouts for what a more cashless society could look like.



- Sociedad intensiva en conocimiento.
 - Sistemas operativos de fácil acceso.
 - Utilización generalizada de internet.
 - Convergencia de tres sectores: ordenadores, software, comunicaciones y media y entretenimiento.

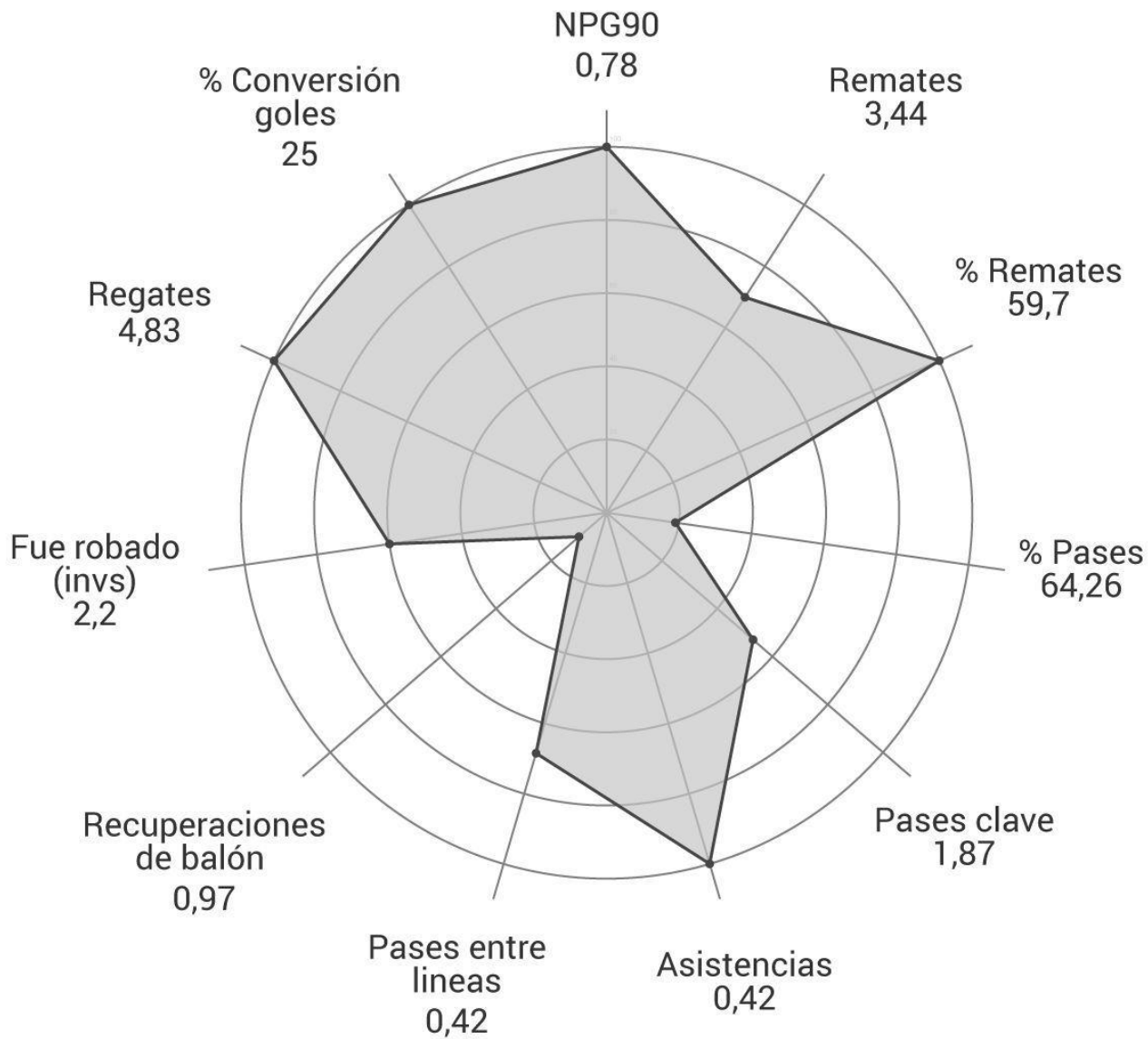
- Empresa virtual: se constituye a partir de recursos provenientes de distintas empresas y que se reúnen en una sola empresa, de carácter electrónico.
 - Coordinación.
 - Interconexión.
 - Colaboración con el proveedor.



- Las tecnologías de referencia: móviles, redes sociales, cloud, big data. Explosión de datos –no estructurados (conversaciones call centres).
- Big Data – “la gasolina del Siglo XXI” --Tres Vs:
 - Volumen -- Uso del 10%
 - Variedad –Datos estructurados y no estructurados.
 - Velocidad.
- En entornos “estables”:
 - Estrategia -- Estructura --Información

NEYMAR

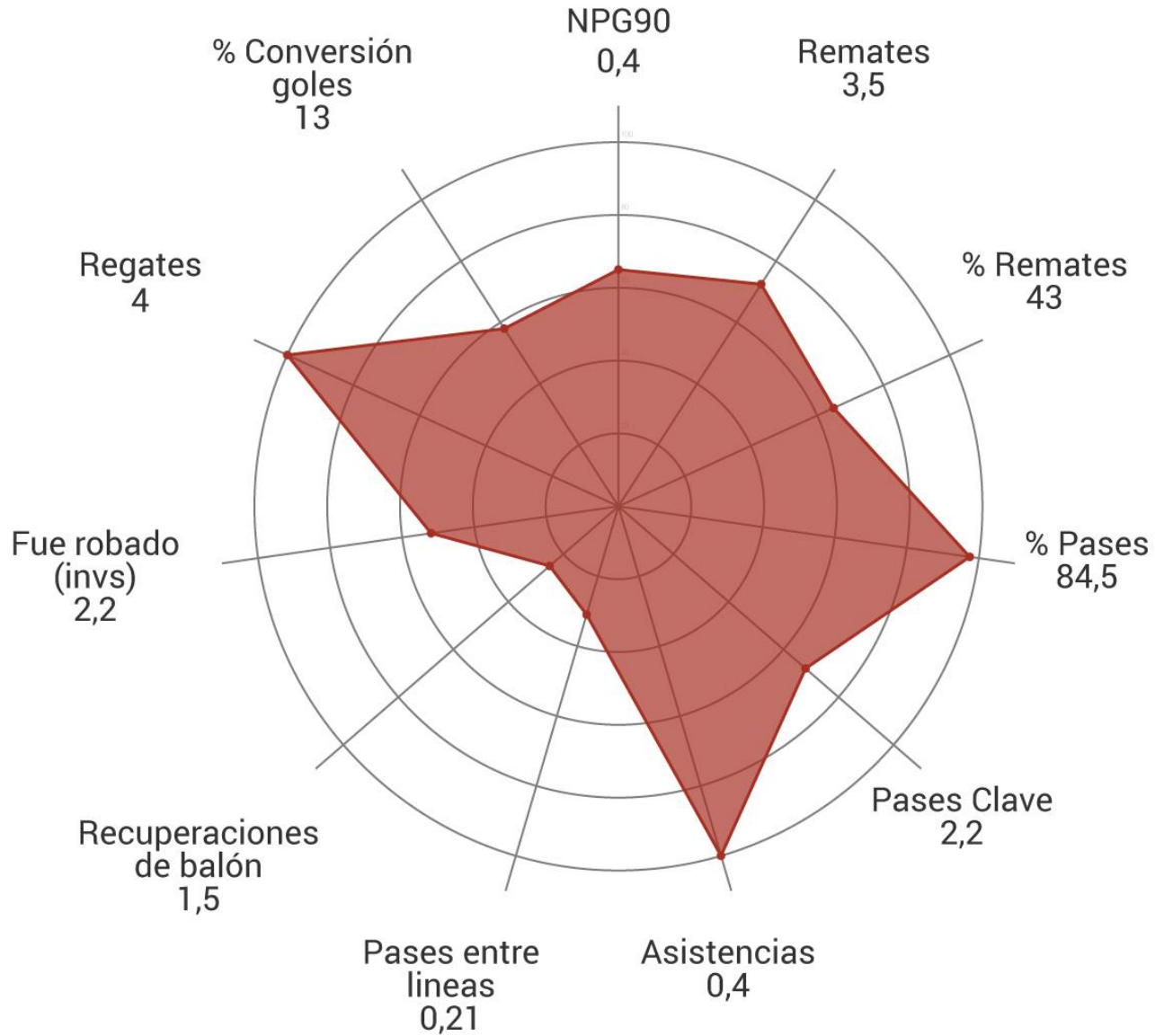
Santos F.C.
2012



NEYMAR

F.C Barcelona

2013 - 2014

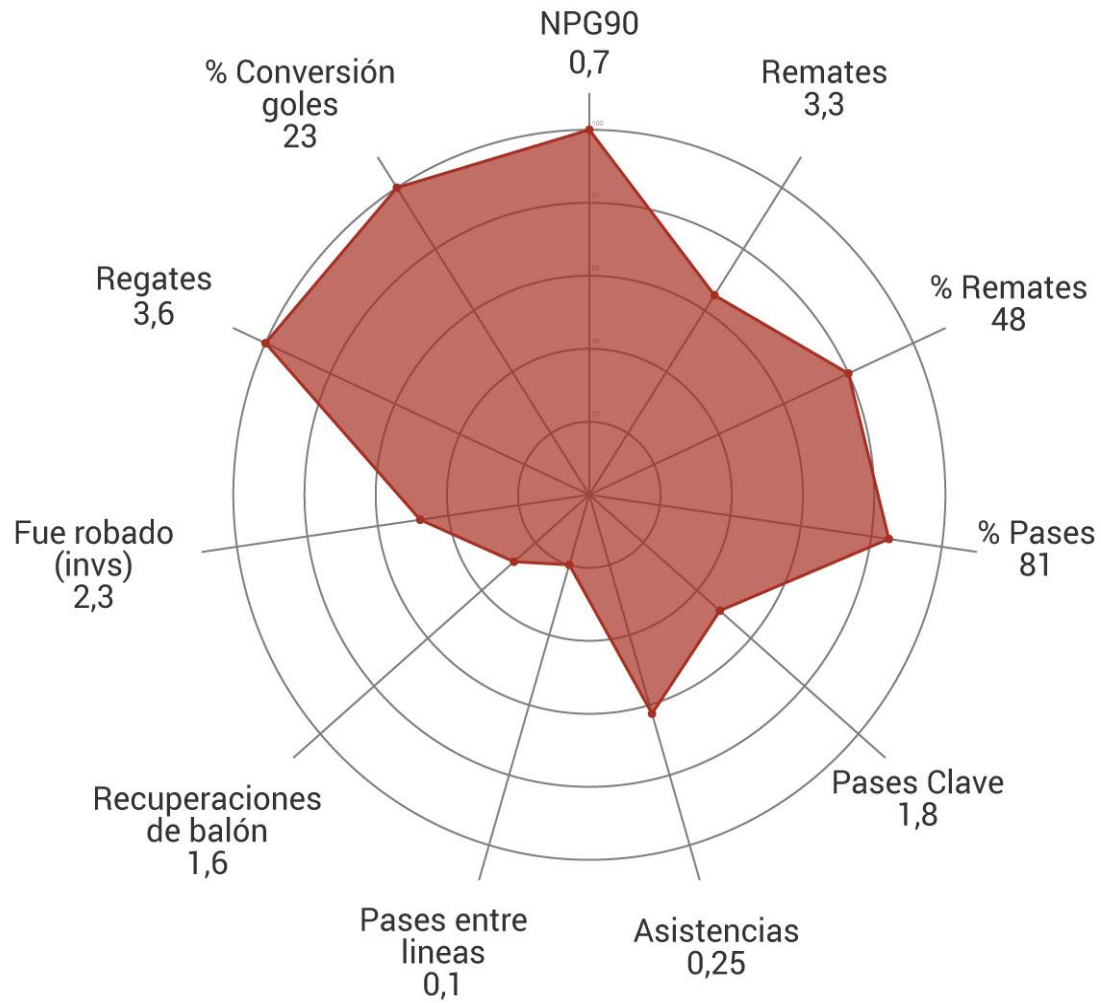




NEYMAR

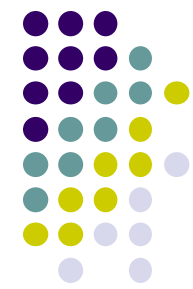
F.C Barcelona

2014 - 2015



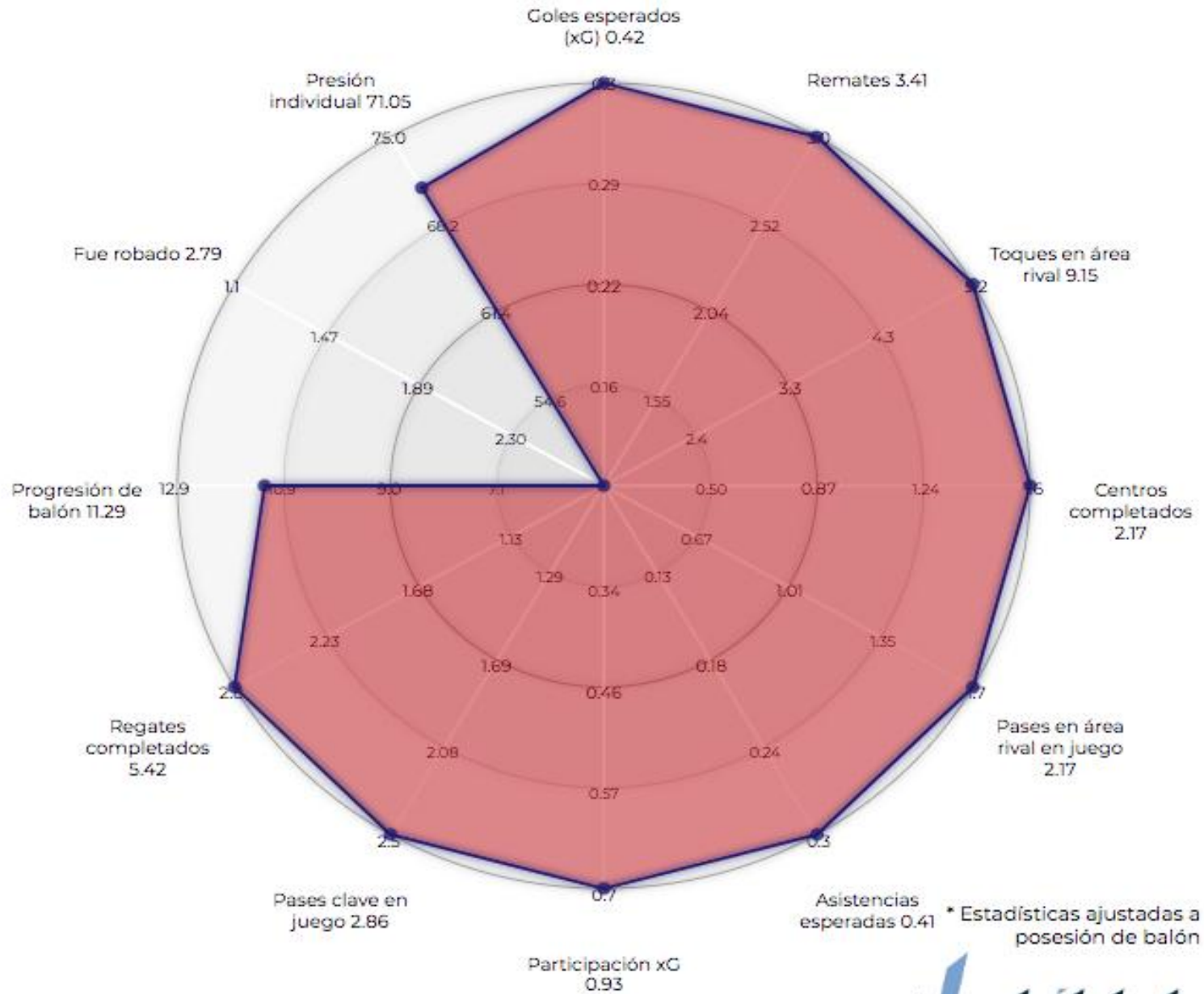
Neymar

Barcelona - La Liga 15/16



Neymar

Barcelona - La Liga 16/17





Neymar

PSG - France Ligue 1 17/18



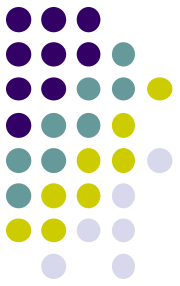
Asistencias esperadas 0.44 * Estadísticas ajustadas a posición de balón





- Datos sobre el potencial comprador y sobre su comportamiento (e.g., leads).
- IMA (2013): "los contables y los profesionales de las finanzas deben ser sensibles a los cambios generados por el big data, cloud, móviles y redes sociales y hacer frente a las demandas del cybercrimen, servicios digitales e inteligencia artificial"
- ¿Cuál es el papel de la contabilidad? Generar confianza en un entorno en el que lo que se compra, vende o produce no tiene forma física.
- Amazon: lealtad tras la primera compra.

CONTABILIDAD Y DIGITALIZACIÓN (2)



- Papel del contable de gestión: digital.
- Relación colaboradora entre el contable de gestión y otras unidades (e.g., marketing).
- Los costes no se generan por los clientes que producen los ingresos.
- Offshoring y outsourcing. Gestionar las relaciones con proveedores externos y no con los departamentos internos.

CONCLUSIONES



Académicos:

- Modificación de los planes de estudios para asegurar el mejor acceso al mercado de nuestros estudiantes.
- Big Data en análisis de la competencia.
- Ampliación de los ámbitos de la contabilidad de gestión.

Práctica:

- ¿Tenemos que anticipar el futuro o esperar y adaptarnos a ese futuro de la mejor manera posible?
- Compartir datos versus silos empresariales.
- Líderes y seguidores: impacto en resultados.
- Los departamentos de control añaden un reto nuevo al más general de adaptarse a los problemas presentes.



REFERENCIAS

- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469-490.
- Cockcroft, S., & Russell, M. (2018). Big data opportunities for accounting and finance practice and research. *Australian Accounting Review*.
- Gamage, P. (2016). Big Data: Are accounting educators ready? *Accounting and Management Information Systems*, 44(3): 588-604.
- Nudurupati, S. S., Tebboune, S., & Hardman, J. (2016). Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economies. *Production Planning & Control*, 27(3), 226-235.

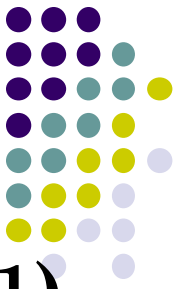


GESTIÓN DEL RENDIMIENTO



ANTECEDENTES

- La utilización de indicadores financieros del rendimiento tiene como consecuencia:
 - Énfasis en el corto plazo
 - Énfasis en el reporting vs toma de decisiones.
 - Énfasis en los principios de contabilidad generalmente aceptados
 - Pueden ser manipulados
- “Relevancia Perdida”.



LA RELEVANCIA DE LOS INDICADORES DEL RENDIMIENTO(1)

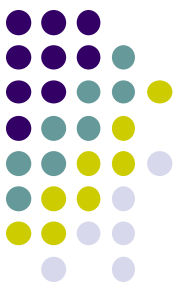
(Kerr's Common Management Reward Follies)

Pedimos al personal:

- Trabajo en equipo
- Downsizing
- Comunicación pronta de las malas noticias
- Compromiso con la calidad total
- Crecimiento a largo plazo, responsabilidad medioambiental.

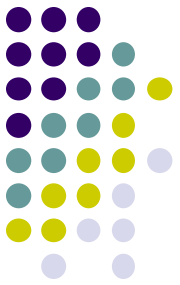
Pero recompensamos:

- El trabajo individual
- Las unidades grandes
- El reporting de buenas noticias, sean verdad o no.
- Entregar los pedidos a tiempo, aunque tenga defectos
- Resultados trimestrales.



“Los problemas más importantes con que nos enfrentamos al tratar esta contradicción”

- La incapacidad de quebrar las formas tradicionales de pensar, de recompensar al personal y de reconocer lo que hacen.
- La inexistencia de un sistema global de evaluación del rendimiento, puesto que se enfatiza la medida del rendimiento de los individuos y de las subunidades.
- El sobreénfasis en un determinado tipo de accionista conlleva una visión a corto plazo de la organización.



EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO --Incentivos

- <https://www.youtube.com/watch?v=gOtIN4pNArk>

TESLA --Modelo 3



Febrero 2017 (Modelo 3): Precio, 35.000 USD.

Producción: 5000 coches semana en el cuarto trimestre. Efectos: subida en la cotización bursátil de Tesla, hasta igualar a Ford.

Musk: “Incrementaremos capital para equilibrar riesgo”

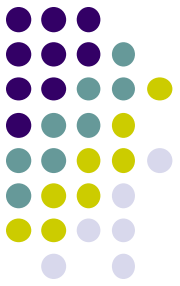
Octubre 2017 (Modelo 3): Tesla no cumple, en un 80%, con sus proyecciones de producción.

(Wall Street Journal. Octubre, 2017).

Los robots están aniquilando Tesla *(Business Insider. 28-III-18)*

- Musk dimite como presidente de Tesla (Sept 2018).

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO (1)



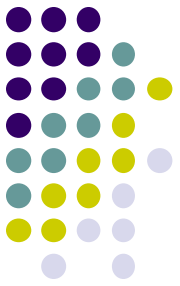
- Aproximación convencional: Key Performance Indicators (KPIs) → Balanced Scorecard (Tableau du Bord; Davila 2012).
- Medida y gestión de costes:
 - Perspectiva técnica.
 - Control del consumo de recursos.
 - Comportamientos oportunistas.
 - Diferencias entre países.
 - Nuevos sectores.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO (2)



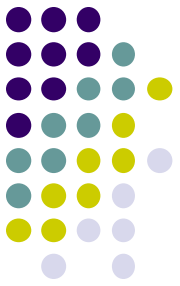
- Ampliando el ámbito de referencia:
 - Enfoque convencional: perspectiva interna.
 - Ampliando a stakeholders externos y funciones externas (e.g., venture capitalists, entidades gubernamentales).
- Indicadores financieros:
 - Velocidad y coste de la información financiera.
 - Ampliar el ámbito: sostenibilidad y costes asociados.
- Indicadores no financieros:
 - Áreas no convencionales: marketing, value based management.
 - Descentralización de indicadores.

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO (3)



- Diseño de sistemas de medición de rendimiento:
 - Tipologías de directivos.
 - Nivel de conocimiento.
- Sectores:
 - Salud.
 - Energías renovables.
 - Organizaciones sin fines de lucro.
- Indicadores de marketing:
 - Recogida, análisis y gestión de datos.
 - Big Data.

CONCLUSIONES

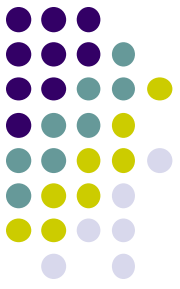


Académicos:

- Ampliación del ámbito de la gestión del rendimiento: tipos de datos, ámbitos, modelos estructurados, digitalización.
- Efectos conductuales y organizativos.

Práctica:

- Coadyuvantes del cambio en los sistemas de evaluación del rendimiento:
 - Pérdidas.
 - Nuevos directivos.
 - Benchmarking.
 - Papel de la profesión.



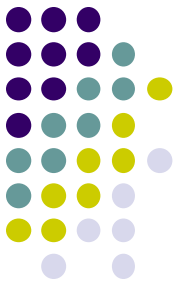
REFERENCIAS

- Cescon, F., Costantini, A., & Grasseti, L. (2018). Strategic choices and strategic management accounting in large manufacturing firms. *Journal of Management and Governance*, 1-32.
- Davila, A. (2015): New Trends in Performance Measurement and Management Control, en *Performance Measurement and Management Control: Global Issues*. Emerald.
- Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting research*, 23(2), 79-119.



CONSIDERACIONES FINALES

ACADÉMICOS Y PROFESIONALES



- Sistemas de control de gestión: eficiencia *versus* creatividad.
- El enfoque técnico *versus* el organizativo y conductual.
- La velocidad, variedad y volumen de datos: ámbito, forma y contenido de los sistemas.
- La aplicación de sistemas de control de gestión en sectores no convencionales.
- Evidencia brasileña: aspectos institucionales.



... MUITO OBRIGADO