

# Corporate Performance Management





## Agenda

- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?



## Agenda

- **Enfoque Estratégico empresarial.**
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?





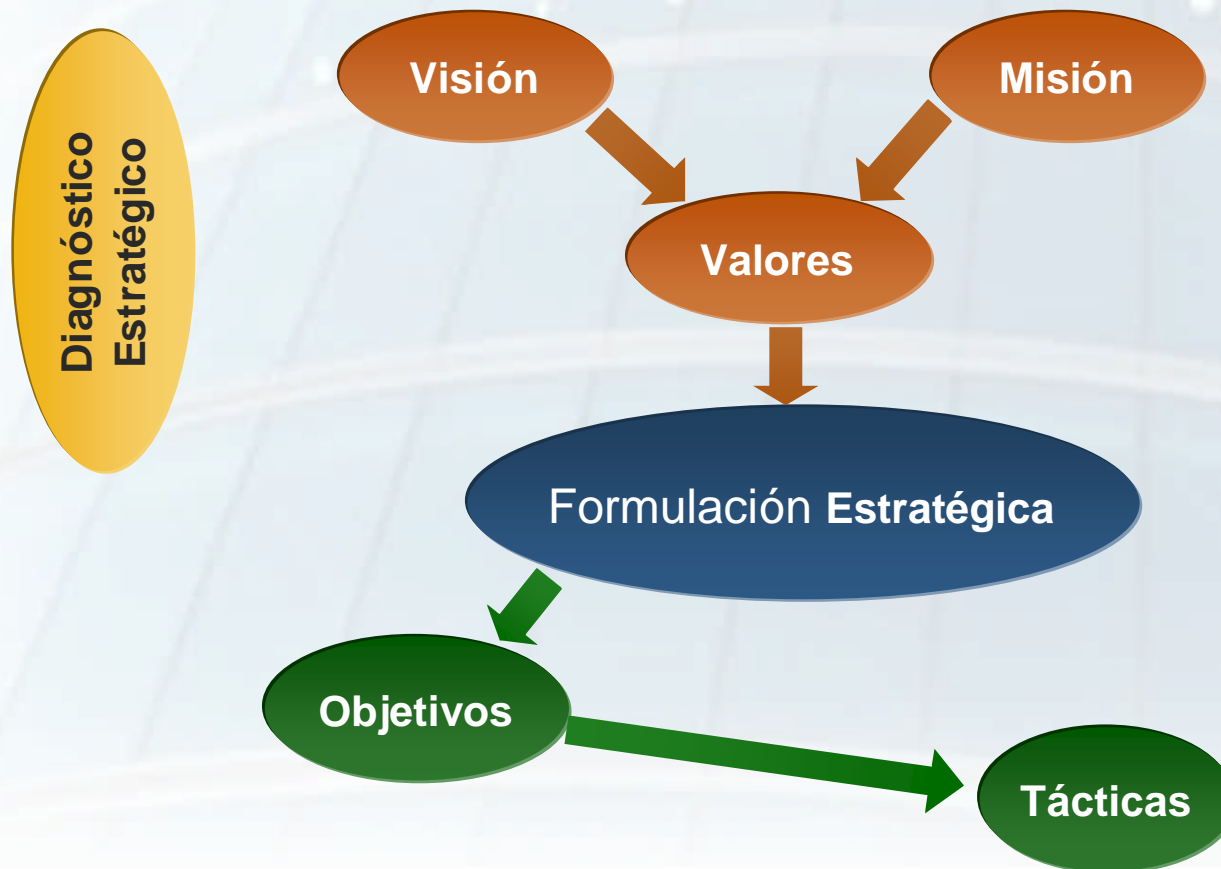
## **Enfoque Estratégico empresarial**

**¿Qué tan alto y qué tan lejos  
queremos llegar ?**



## Enfoque Estratégico empresarial

¿Qué tan alto y qué tan lejos queremos llegar ?



## Enfoque Estratégico empresarial

### Tipos de plan



## Enfoque Estratégico empresarial

### Tipos de plan



## Enfoque Estratégico empresarial

### Tipos de plan

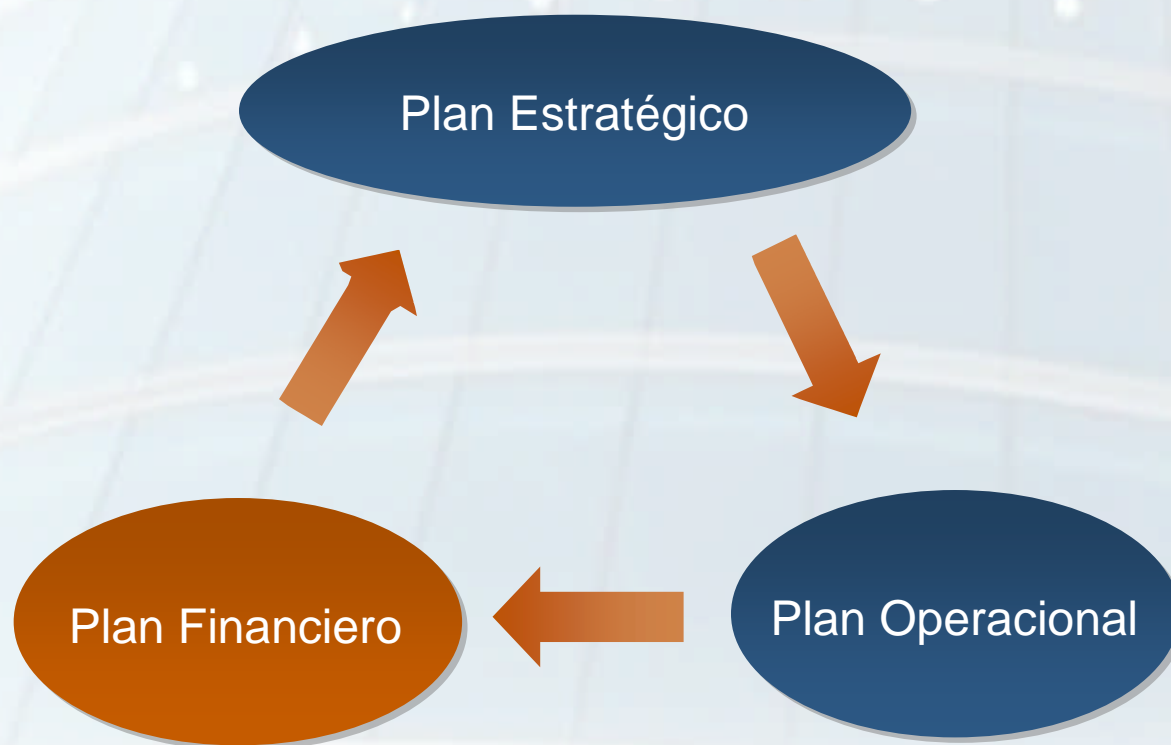


- Definir **tácticas y acciones recursos** requeridos y resultados esperados.



## Enfoque Estratégico empresarial

### Tipos de plan



- Ingresos, Gastos, Presupuestos de capital, Gastos para inversiones.

## Enfoque Estratégico empresarial

### Fórmula de éxito



- ✓ Tener a la **estrategia** y su **ejecución** en el **centro de la organización**.
- ✓ Tener a la organización montada, **alineada y enfocada en la estrategia** haciendo que este proceso sea dinámico y flexible.



## Agenda

- Enfoque Estratégico empresarial.
- **Historia de dos Compañías.**
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?



## Una Historia de Dos Compañías

### ¿Por qué la compañía A ha sido la más exitosa?

	Compañía A	Compañía B
Retorno Total sobre la Acción	7.9%	0.0%
ROE	10.2%	2.4%
ROA	8.0%	4.5%
Cash Flow ROI	6.6%	3.2%
Crecimiento de las Ventas	8.0%	1.1%
Incremento de empleados	2.0%	0.0%
Ventas por empleado	\$169,900	\$126,100
Ingresos por empleado	\$5,700	\$1,900

## Una Historia de Dos Compañías

### ¿Por qué la compañía A ha sido la más exitosa?

	Compañía A	Compañía B
Índice de satisfacción del cliente	90	75
# De defectos por mil	5	20
% Envíos a tiempo	95%	70%
Rotación de empleados	5%	20%
Índice de satisfacción de empleados	90%	70%
% de Ventas generados por los productos introducidos en los últimos dos años.	20%	1%
% Product Returns	1%	8%



## Una Historia de Dos Compañías

### ¿Qué considera que debería hacer la compañía B?

	Compañía A	Compañía B
Índice de satisfacción del cliente	90	75
# De defectos por mil	5	20
% Envíos a tiempo	95%	70%
Rotación de empleados	5%	20%
Índice de satisfacción de empleados	90%	70%
% de Ventas generados por los productos introducidos en los últimos dos años.	20%	1%
% Product Returns	1%	8%

#### Establecer un plan para:

##### ✓ Mejorar la calidad del producto:

- Nueva Maquinaria, mayor frecuencia de mantenimiento.

##### ✓ Mejorar la relación con los Clientes:

- Servicio en Línea.
- Visitas a Clientes.

##### ✓ Lanzar nuevos Productos:

- Inversiones en R&D
- Investigaciones de conducta.

##### ✓ Reducir la rotación de personal:

- Entrenamiento dirigido
- Mejorar la comunicación

## Una Historia de Dos Compañías

¿Usted Piensa que este presupuesto arreglará los problemas?

	Act. Q1	Act. Q2	Act. Q3	Act. Q4	Total Year Act.	Bud. Q1	Bud. Q2	Bud. Q3	Bud. Q4	Total Year	Variance Total Yr.
<b>Revenue</b>											
Games Machines	\$ 11,250	\$ 18,900	\$ 16,640	\$ 9,312	56,102	\$ 10,200	\$ 12,000	\$ 13,800	\$ 24,000	\$ 60,000	7%
Speakers	2,500	4,200	3,700	2,401	12,801	2,193	2,580	2,967	5,160	12,900	1%
Stereos	16,200	34,022	29,970	12,601	92,793	17,000	20,000	23,000	40,000	100,000	8%
Telephones	22,500	37,250	36,625	12,886	109,261	24,650	29,000	33,350	58,000	145,000	33%
New G3 PDA Product						15,000	15,000	15,000	15,000	60,000	
TV and VCR's	5,650	5,300	5,430	5,375	21,755	5,500	5,500	5,500	5,500	22,000	1%
Total Revenue	58,100	99,672	92,365	42,575	292,712	74,543	84,080	93,617	147,660	399,900	37%
<b>Expenses</b>											
COGS	29,922	51,331	47,568	21,926	150,747	50,000	51,000	52,000	53,000	206,000	37%
Employee Expenses	9,053	10,957	10,507	10,875	41,393	11,200	11,200	11,200	11,200	44,800	8%
Marketing Expenses	4,000	3,000	2,000	1,000	10,000	4,400	3,300	2,200	1,100	11,000	10%
Finance and Admin.	16,750	16,750	16,750	16,750	67,000	17,000	17,000	17,000	17,000	68,000	1%
Information Tech.	1,200	1,200	1,200	1,200	4,800	1,620	1,620	1,620	1,620	6,480	35%
Depr. and Amort.	4,750	4,650	4,500	4,300	18,200	4,200	4,100	4,000	3,900	16,200	-11%
Other G&A	212	278	248	198	936	250	250	250	250	1,000	7%
Total General & Admin	22,912	22,878	22,698	22,448	90,936	22,070	22,970	22,870	22,770	91,680	1%
Total Expenses	65,887	88,166	82,773	56,249	293,075	88,670	88,470	88,270	88,070	353,480	
EBIT	(7,787)	11,506	9,592	(13,674)	(363)	(14,127)	(4,390)	5,347	59,590	46,420	
Income Taxes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,247	
<b>Net Income</b>	<b>\$ (7,787)</b>	<b>\$ 11,506</b>	<b>\$ 9,592</b>	<b>\$ (13,674)</b>	<b>\$ (363)</b>	<b>\$ (14,127)</b>	<b>\$ (4,390)</b>	<b>\$ 5,347</b>	<b>\$ 59,590</b>	<b>\$ 30,173</b>	

## Una Historia de Dos Compañías El reto lo asume la información de gestión

Last Year Actual	This Year - Month				This Year - YTD		
	Budget	Actual	Variance		Budget	Actual	Variance
25,000	27,000	27,500	500	Revenue	320,000	315,000	(5,000)
6,250	6,750	6,875	(125)	Materials	80,000	78,750	1,250
5,750	6,210	6,325	(115)	Production costs	73,600	72,450	1,150
2,500	2,700	2,750	(50)	Marketing	32,000	31,500	500
4,500	4,860	4,950	(90)	Sales	57,600	56,700	900
<b>6,000</b>	<b>6,480</b>	<b>6,600</b>	<b>(120)</b>	Gross Contribution	<b>76,800</b>	<b>75,600</b>	<b>1,200</b>
5,750	6,210	6,325	(115)	Head office allocation	73,600	72,450	1,150
<b>250</b>	<b>270</b>	<b>275</b>	<b>(5)</b>	Net Contribution	<b>3,200</b>	<b>3,150</b>	<b>50</b>

### Son muy buenos para decirnos que pasó pero ....

1. No muestra ninguna relación con las acciones que los ocasionaron
2. Proporciona muy poca o ninguna información sobre qué necesidades se darán en el futuro.
3. El punto de vista contable no esta directamente relacionado con la gestión operativa de las actividades diarias y responsabilidades.
4. No proporciona el contexto completo de lo que esta sucediendo realmente.
5. No hay forma de saber si la estrategia fue exitosa o no.



## Agenda

- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- **Brecha Estratégica.**
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?



## La Brecha Estratégica



*“En muchas empresas existen metas de largo plazo por un lado y por otro lado presupuestos detallados a corto plazo, así como planes anuales ...*

***sin nada entre ellos para enlazarlos***

*“...el largo plazo no empieza en el año cinco del plan estratégico actual. **¡Empieza justo ahora!**”*





## ¿Qué contribuye a esta situación?

- **Prácticas Administrativas que contribuyen al GAP**

- Fallas en la aceptación y soporte al Plan.
- Fallas para comunicar el plan (5%).
- Fallas para internalizar el plan (Reactiva Financiera).
- Fallar para adaptar cambios significantes.

- **Procedimientos que inducen al GAP**

- Perder el enfoque de la estrategia.
- Los procesos toman mucho tiempo.
- Demasiado foco en las cifras financieras.
- Falta de visión amplia (solo interna).
- Problemas para realizar forecasting.
- Otros factores relativos a la estructura organizacional (real +10%).

- **Condiciones Tecnológicas que inducen al GAP**

- Sistemas fragmentados.
- Exagerada dependencia en los ERP.
- Demasiada información en muchos casos desordenada.



## Agenda

- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- **¿Qué es CPM?**
- Procesos de control de gestión CPM.
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?

## Corporate Performance Management

***CPM** es un término genérico que describe las **metodologías, métricas, procesos y sistemas** utilizados para administrar y monitorear el desempeño de los negocios en la empresa.*

*Gartner Group, Diciembre 2001*

# Corporate Performance Management

## Administración del desempeño corporativo





# Componentes del Corporate Performance Management

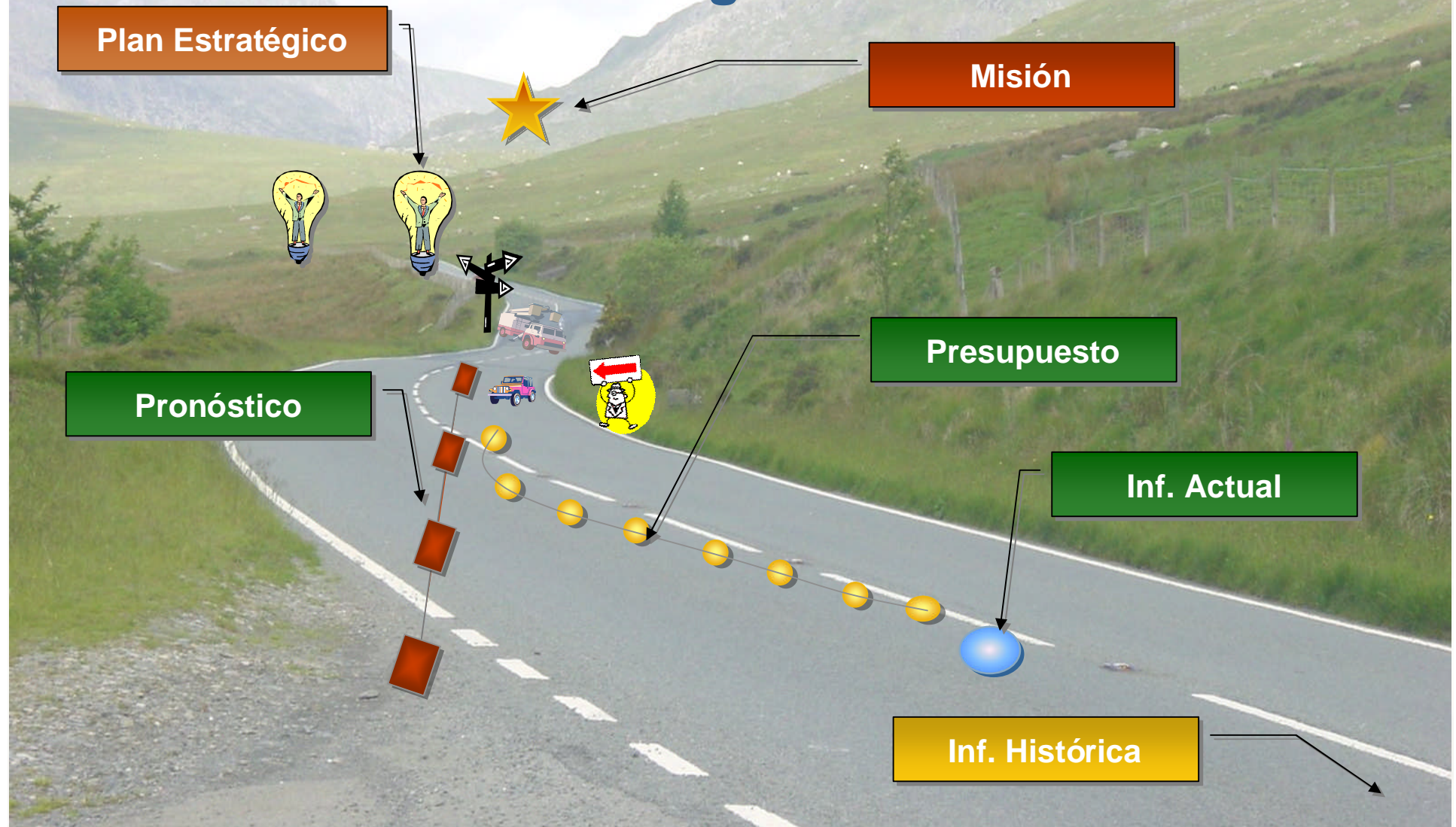
Mercado Objetivo

END OF  
FREEWAY

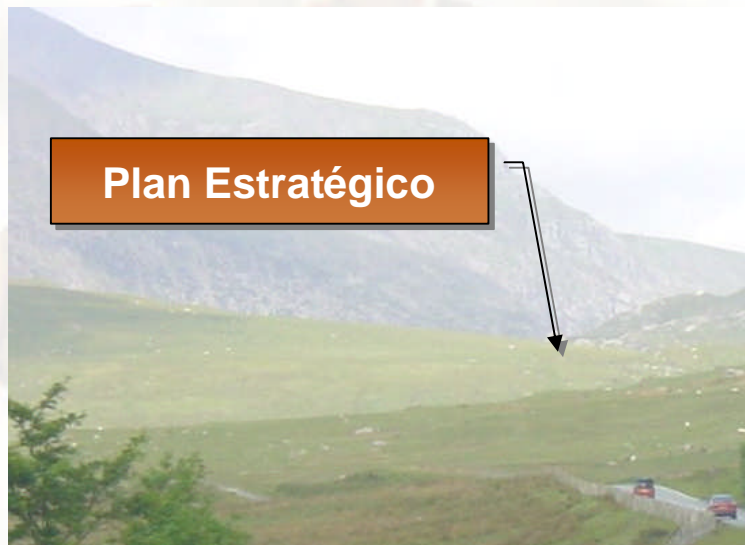
Actividad de los competidores



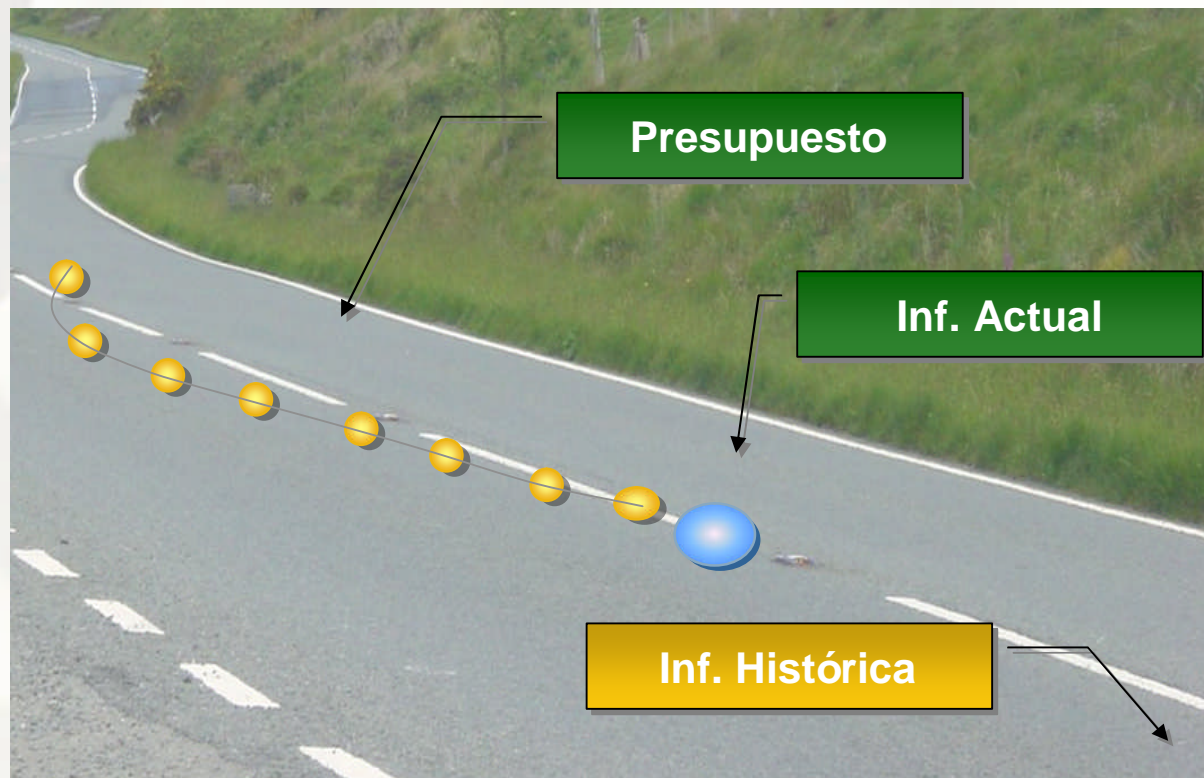
# Componentes del Corporate Performance Management



# **Componentes del Corporate Performance Management**



## Componentes del Corporate Performance Management





## Única Vista

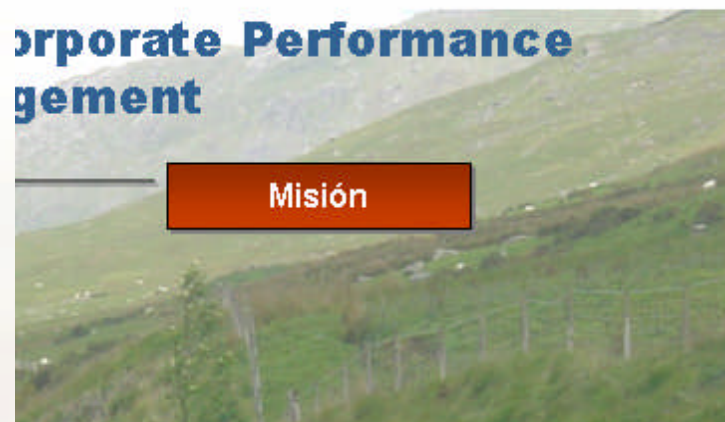
### Componentes del CPM

Plan Estratégico



### Corporate Performance Management

Misión



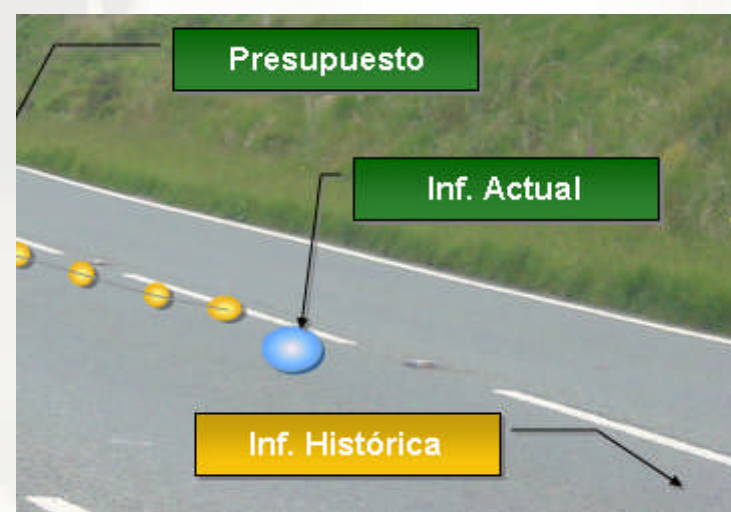
Pronóstico



Presupuesto

Inf. Actual

Inf. Histórica



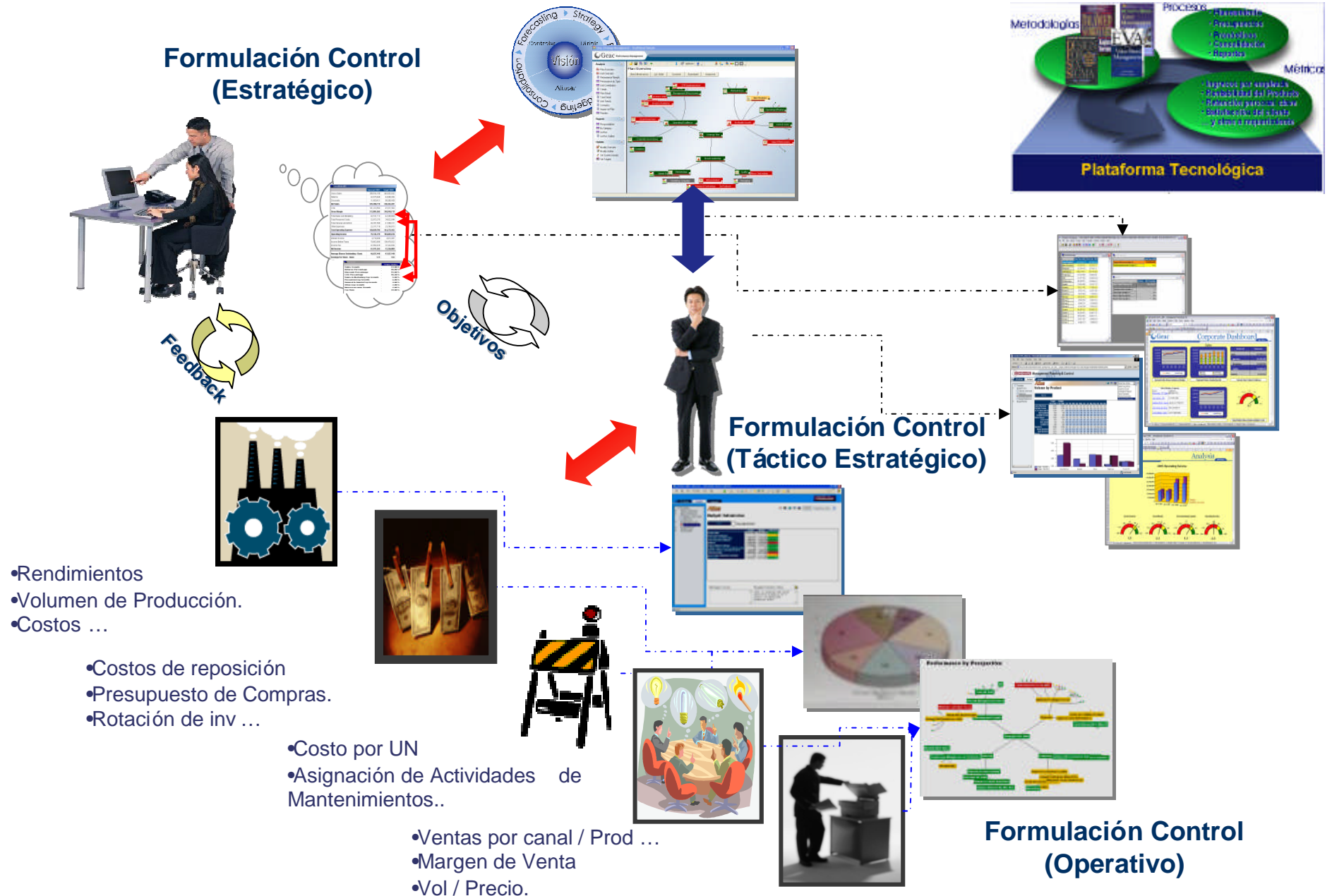


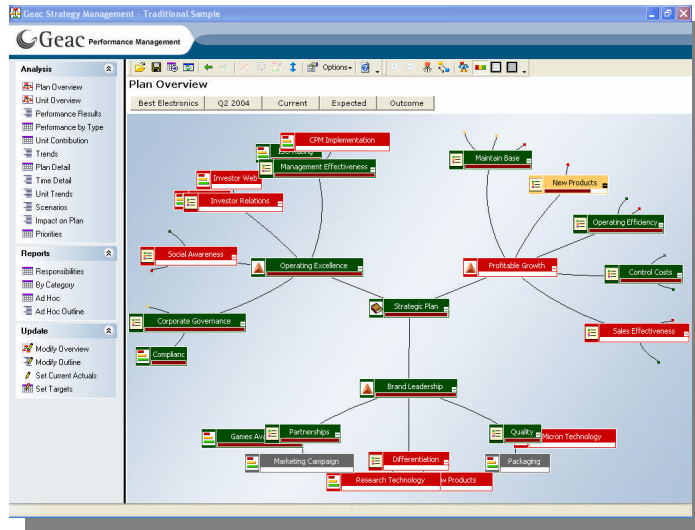
## Agenda

- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- **Procesos de control de gestión CPM.**
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?

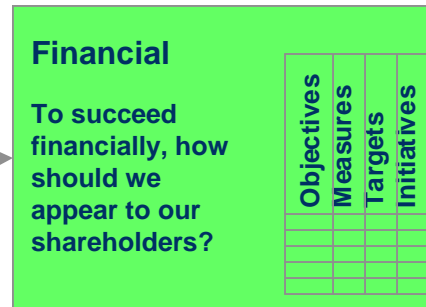
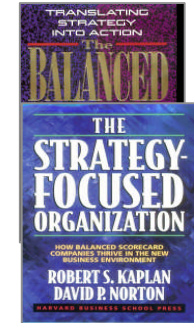


# Corporate Performance Management





## Planeamiento Estratégico



**Customer**

- Definir estrategias clave.
- Fijar y Alinear objetivos y medidas.
- Definir tácticas y responsabilidades.
- Definir las actividades que apoyan las tácticas.
- Informar el desempeño real de las actividades y objetivos.
- Enfocarse en las actividades que se están trabajando.
- Utilizar metas en los procesos de Planeamiento F. y Presupuestos.

processes must we excel at?

## Planning

Consolidated IS		
	Forecast 2002	Target 2003
Gross Sales	389,914,196	440,603,042
Returns	42,915,646	44,060,304
Discounts	11,600,431	66,090,456
<b>Net Sales</b>	<b>335,398,119</b>	<b>330,452,281</b>
COS	121,413,553	81,511,563
<b>Gross Margin</b>	<b>213,984,566</b>	<b>248,940,719</b>
Total Sales and Marketing	42,191,113	44,300,669
Total Personnel Costs	32,973,375	34,622,044
Total General and Admin	40,357,589	41,568,317
Other Expenses	23,317,719	23,784,073
<b>Total Operating Expense</b>	<b>138,839,796</b>	<b>144,275,102</b>
<b>Operating Income</b>	<b>75,144,770</b>	<b>104,665,616</b>
Interest Income	4,718,928	4,813,307
Income Before Taxes	79,863,698	109,478,923
Income Tax	27,952,435	37,222,834
<b>Net Income</b>	<b>51,911,263</b>	<b>72,256,089</b>
Average Shares Outstanding - Basic	46,637,448	47,637,448

Unit Detail					
	Gross Sales	Total Sales and Marketing	Total Personnel Costs	Total General and Admin	Other Expenses
<b>Operations</b>	440,603,042	44,300,669	34,622,044	41,568,317	23,784,073
<b>North America</b>	229,897,199	23,115,139	18,154,260	21,689,454	12,410,018
<b>US</b>	197,113,973	19,818,932	15,575,459	18,596,548	10,640,354
<b>East</b>	78,372,480	7,880,004	6,185,498	7,393,985	4,230,603
<b>Atlanta</b>	22,107,893	2,222,850	1,749,724	2,085,750	1,193,400
<b>Philadelphia</b>	19,355,460	1,946,106	1,527,258	1,826,075	1,044,822
<b>Boston</b>	19,499,162	1,960,554	1,538,599	1,839,632	1,052,579
<b>Miami</b>	17,409,966	1,750,495	1,369,917	1,642,529	939,803
<b>Central</b>	62,277,934	6,261,768	4,924,191	5,875,558	3,361,808
<b>Dallas</b>	21,687,843	2,180,616	1,716,068	2,046,121	1,170,725
<b>Detroit</b>	16,271,409	1,636,018	1,278,539	1,535,112	878,342
<b>Chicago</b>	24,318,682	2,445,135	1,929,585	2,294,325	1,312,740
<b>West</b>	56,463,558	5,677,159	4,465,770	5,327,006	3,047,944
<b>Los Angeles</b>	28,917,124	2,907,488	2,307,176	2,728,161	1,560,967
<b>Seattle</b>	12,999,441	1,307,036	1,017,154	1,226,421	701,719

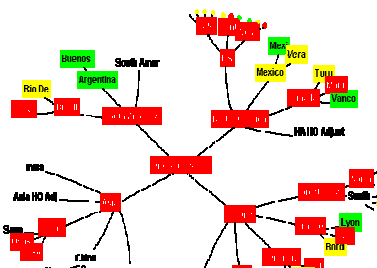
- Permite Fijar objetivos y un Planeamiento colaborativo en un circuito retroalimentado.
- Permite modelar el Escenarios
- Realizar mejores decisiones a través de análisis de sensibilización.
- Entender como afectan al negocio distintos cambios y situaciones.
- Modelos de planeamiento basados en inductores y carga top-down del presupuesto.
- Flexibilidad basada en Excel pero reteniendo control sobre los datos.

# Formulación Presupuestal

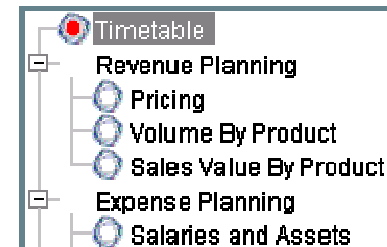
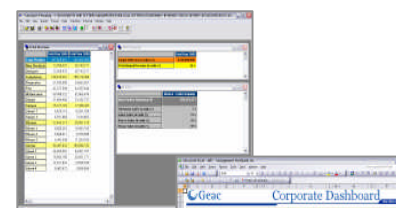
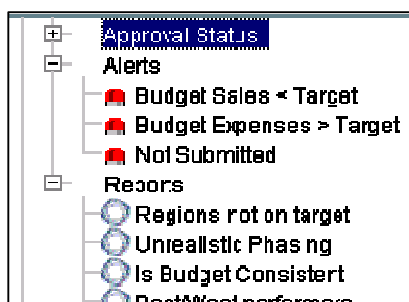
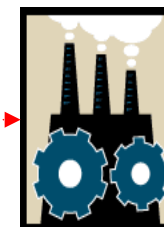


Administrador  
del presupuesto

Presupuesto VS Objetivos  
Fijados por la Gerencia



Unidad de negocio



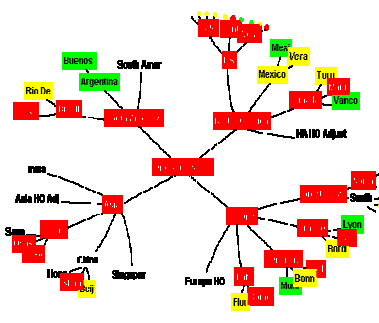
- Revisar los objetivos de alto nivel.
- Cargar la primera pasada del ppto. (resultados del año anterior)
- Establecer las variables globales.
- Desarrollo del presupuesto
  - Costos fijos
  - Salarios y beneficios
  - Gastos de capital
  - Ingresos y Costos variables
- Enviar informes y reportes
- Distribuir y consolidar
- Informar Presupuesto consolidado (repetir pasos)

# Formulación Presupuestal

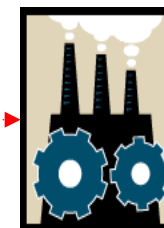


Administrador  
del presupuesto

Presupuesto VS Real



Unidad de negocio



- Actual Reporting
  - Income Statement
  - Primary Segment
  - Secondary Segment
  - vs. Forecast
  - Expense Rank vs. Budget
  - Balance Sheet
  - Cash Flow Statement
  - Fixed Assets
  - SOCE

- Actual Submission
  - Submission Screen
  - Validation Report
- Reporting
  - Actual vs. Budget
  - Expense Rank vs Budget
  - vs. Forecast
  - Technical Account Report
  - Technical Account Overview

- Revisar los objetivos de alto nivel.
- Cargar los datos de real; así como de otros años.
- Establecer escenarios.
- Desarrollo del Control de Gestión.
  - Rev. de Gastos
  - EPYG / Balance / FC
  - Rev. de la rentabilidad
  - Reportes específicos por UN,CR ...
- Analizar la información de gestión
- Consolidar y distribuir la inf. de gestión
- Enviar informes y reportes (repetir pasos)



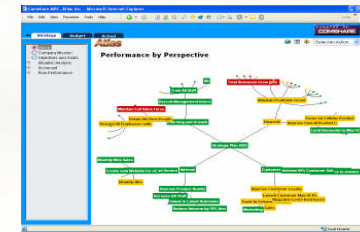
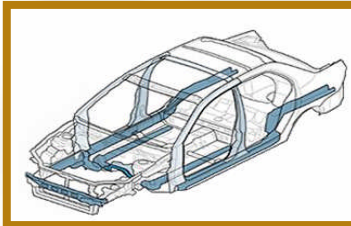


## Agenda

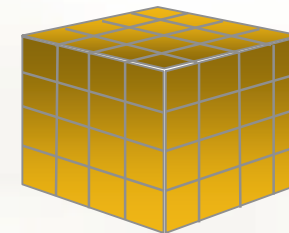
- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- **Plataforma Tecnológica.**
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?

## Arquitectura de un sistema CPM

- Nivel de Cliente (Interfase)
- Nivel de Aplicaciones (funcionalidad de los Procesos)
- Nivel de Datos (Modelos de Datos)
- Fuente de los Datos.



Presupuestos,  
Reportes, pronósticos



## Características de la Plataforma Tecnológica CPM



- Ofrecer una integración completa (todos los procesos).
- Atravesar toda la empresa (infraestructura).
- Focalizarse en las excepciones (Capacidades humanas).
- Automatizar el procesamiento de los datos (inteligencia financiera) .
- Filtrar y formatear los datos (Resumir mucha Información).
- Proporcionar a los usuarios finales acceso a los datos (web).
- Facilidad para el trabajo en equipo (Email, Mess, Documentación).
- Proporcionar capacidad de análisis (modelar, versiones).
- Proporcionar un monitoreo automático de los signos vitales.



## Agenda

- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- Plataforma Tecnológica.
- **Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...**
- ¿Por qué CPM?





## Confusión Terminológica





# Planeamiento Estratégico, las Diferentes Metodologías y CPM





## Agenda

- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- **¿Por qué CPM?**

## Las presiones en los negocios son cada vez más fuertes



IFRS  
IAS  
FAS  
GAAP  
...

Escrutinio Regulatorio



Volatilidad del Mercado

Performance  
del  
Negocio



Economía Global



Ciclos Cortos



# Temas claves que enfrentan los Gerentes

*“Nuestros presupuestos no están enlazados a los planes estratégicos, lo que dificulta medir el éxito”*

*“Demasiado tiempo juntando información pero muy poco tiempo para analizarla”*

*“Necesito un esquema flexible para extraer datos de todos mis sistemas”*

*“Necesito asegurarme que tenemos un proceso de negocio transparente, predecible y responsable”*



*“Nunca encajan nuestros pronósticos con el desempeño real”*

*“Cerrar los libros toma demasiado tiempo”*

*“Las hojas de cálculo se nos están saliendo de las manos y no se enlazan con nuestros sistemas”*



## Mercados Globalizados

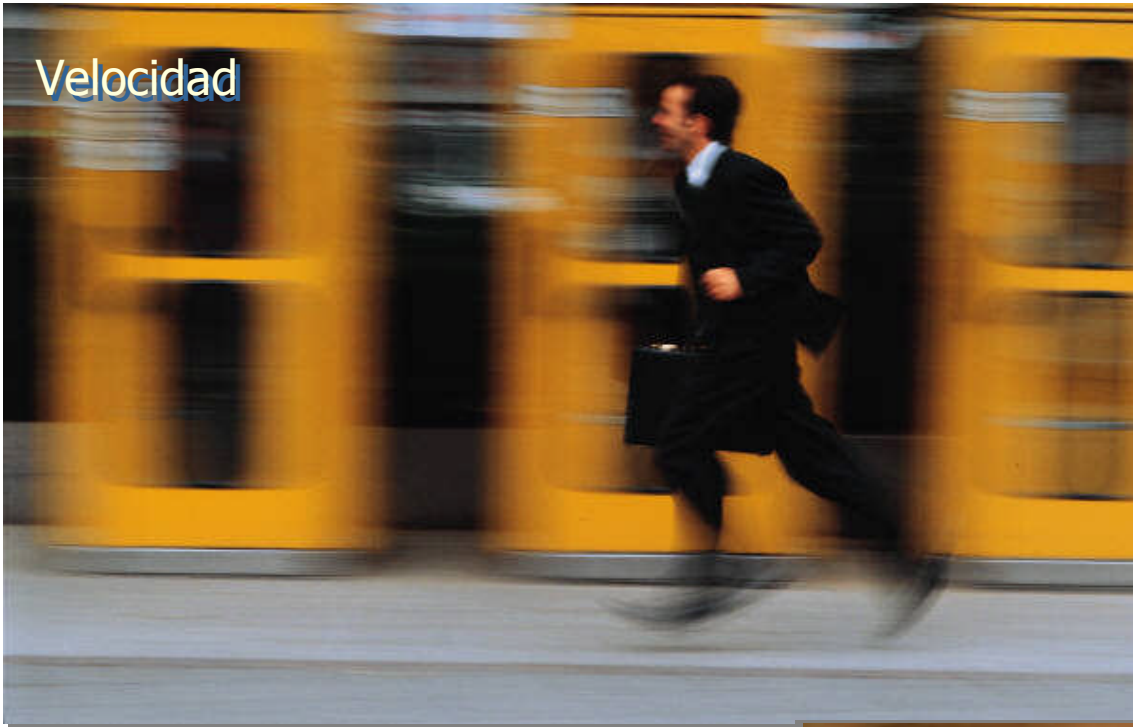


## Competitividad

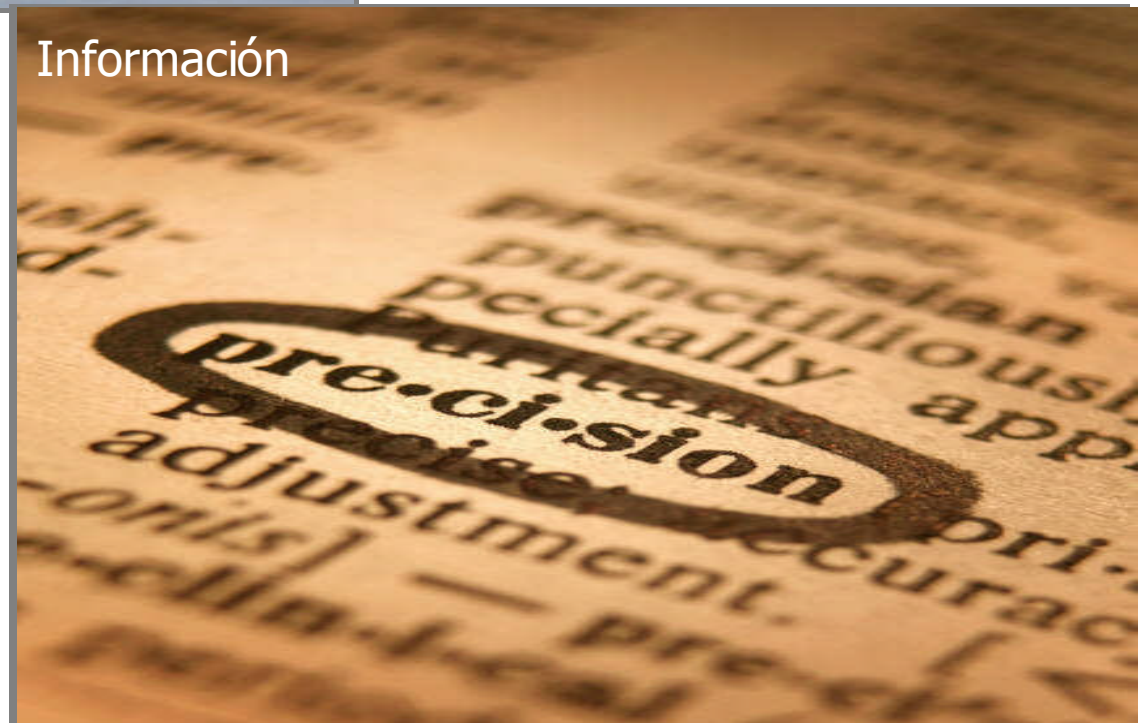




Velocidad



Información



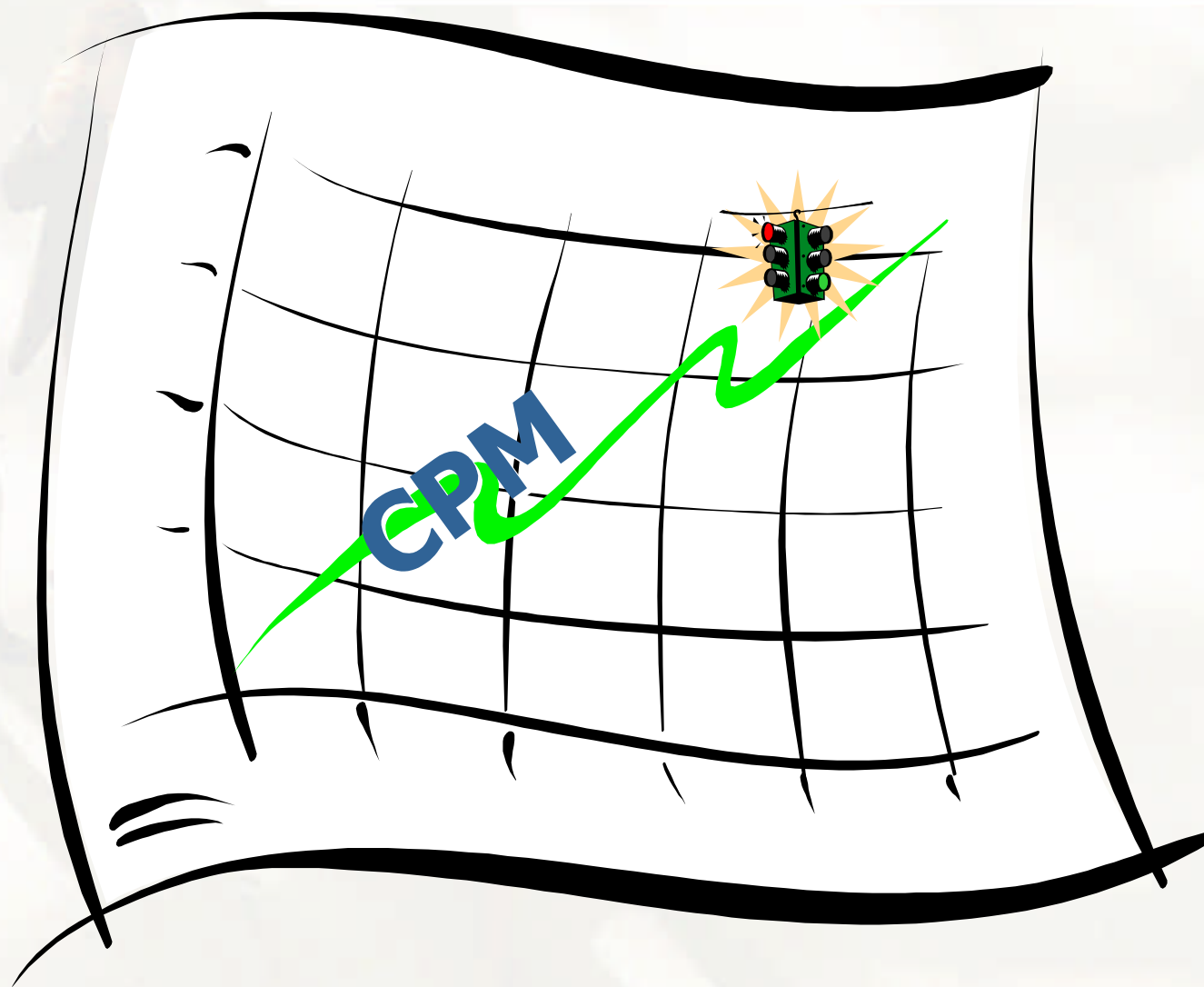
Flexibilidad



Agresividad de la competencia



## Administración del desempeño corporativo





**ALIGNET**  
**Muchas Gracias**

Eco. Hernán A. Talavera Arriola

Teléfono: 241-3100

[htalavera@alignet.ws](mailto:htalavera@alignet.ws)