

Corporate Performance Management

COMEXPERU
Sociedad de Comercio Exterior del Perú





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

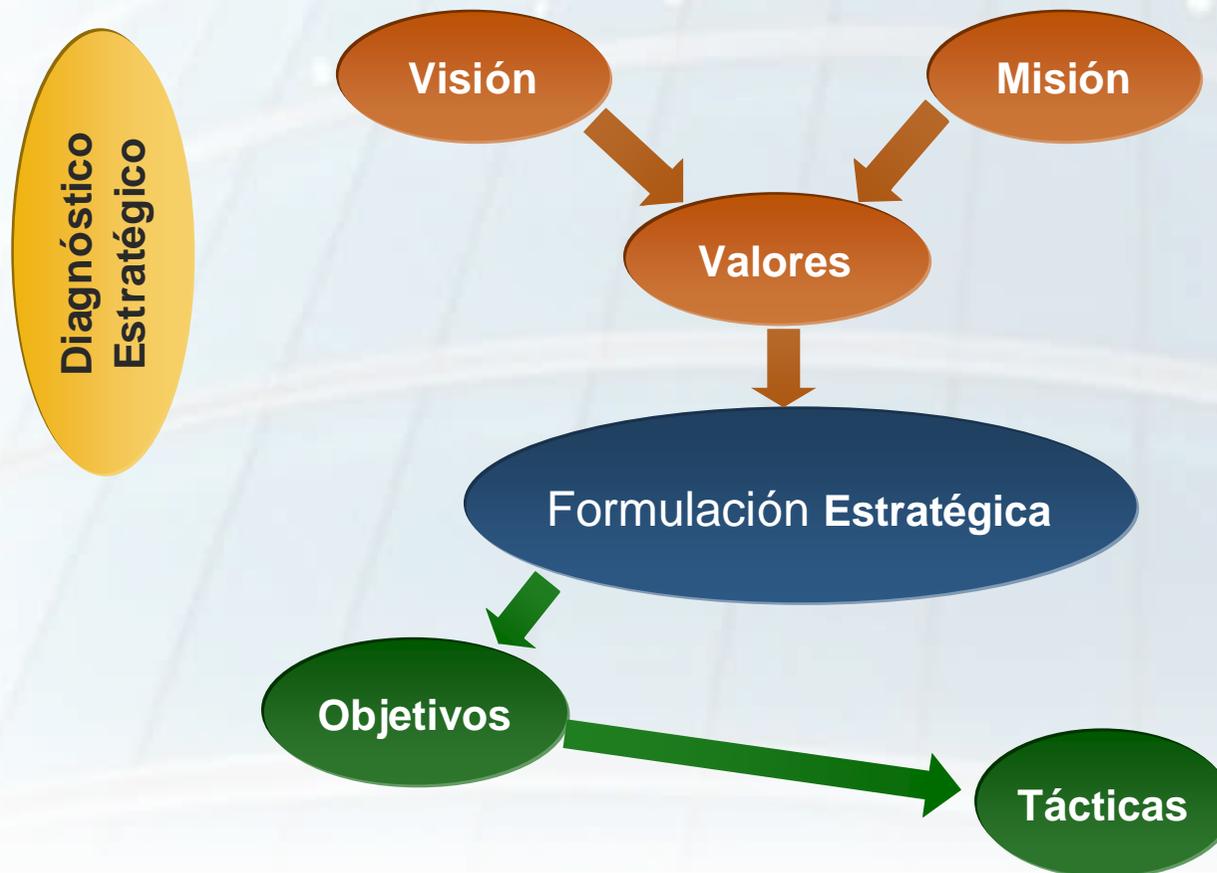
**¿Qué tan alto y qué tan lejos
queremos llegar ?**





Enfoque Estratégico empresarial

¿Qué tan alto y qué tan lejos queremos llegar ?





Enfoque Estratégico empresarial

Tipos de plan





Enfoque Estratégico empresarial

Tipos de plan



- Definición clara del negocio y como este va a operar.
- Metas estratégicas, objetivos y como estas serán alcanzadas.
- Un grupo de objetivos que guíen la ejecución operacional.



Enfoque Estratégico empresarial

Tipos de plan



- Definir tácticas y acciones recursos requeridos y resultados esperados.



Enfoque Estratégico empresarial

Tipos de plan



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.
Revenue											
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	27,650	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	77,543	84,080	93,617	147,660	399,900	37%
Expenses											
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	17,200	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	20,070	22,970	22,870	22,770	91,680	1%
Total Expenses	65,887	88,166	82,773	56,249	293,075	80,670	88,470	88,270	88,070	353,480	
EBIT	(7,787)	11,506	9,592	(13,674)	(363)	(13,127)	(4,390)	5,347	59,590	46,420	
Income Taxes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,247	
Net Income	\$ (7,787)	\$ 11,506	\$ 9,592	\$ (13,674)	\$ (363)	\$ (13,127)	\$ (4,390)	\$ 5,347	\$ 59,590	\$ 30,173	



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
6,000	6,480	6,600	(120)	Gross Contribution	76,800	75,600	1,200
5,750	6,210	6,325	(115)	Head office allocation	73,600	72,450	1,150
250	270	275	(5)	Net Contribution	3,200	3,150	50

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 está directamente relacionado con la gestión operativa de las actividades diarias y responsabilidades.
4. No proporciona el contexto completo de lo que está 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

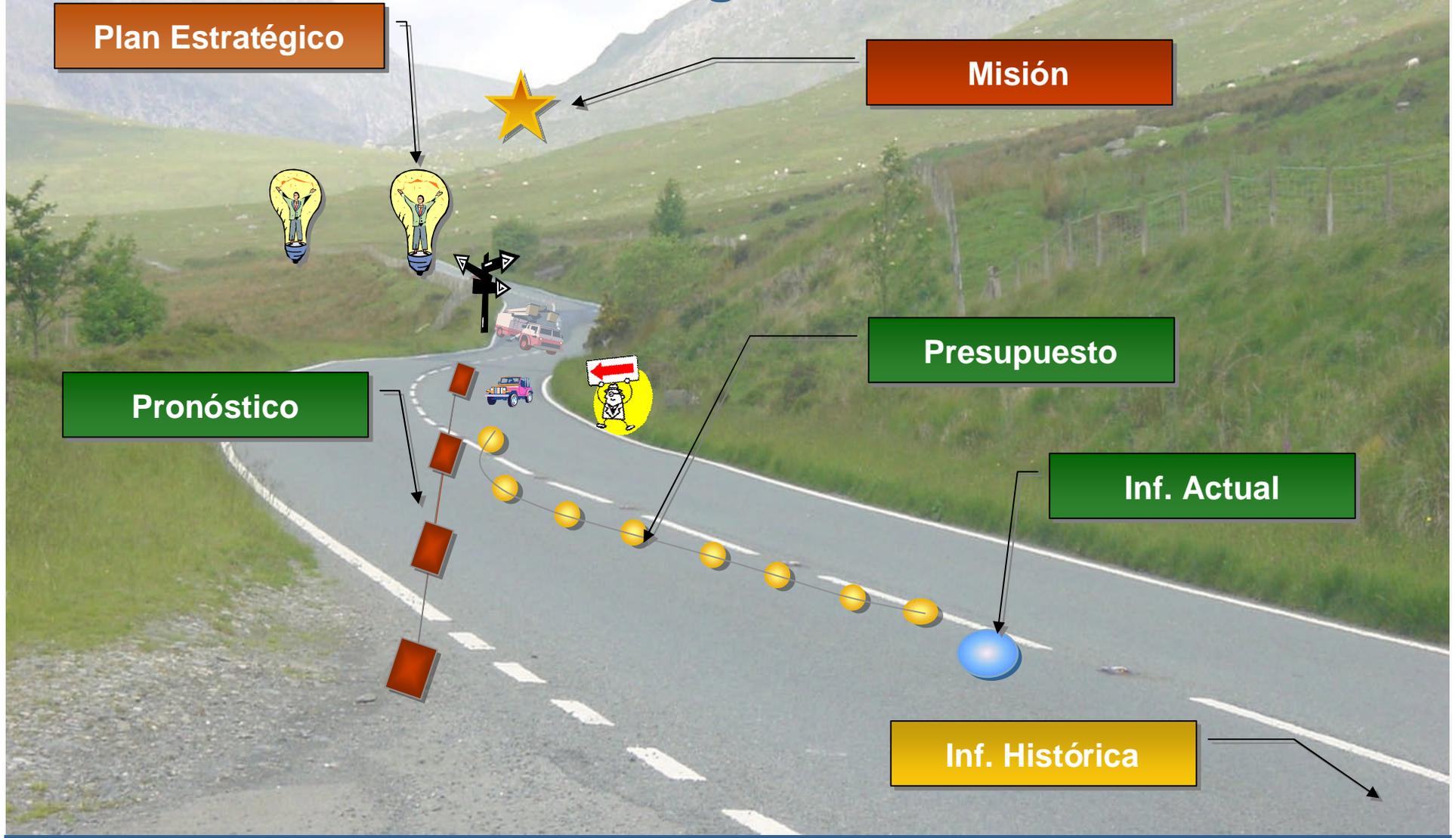
Mercado Objetivo

END OF
FREEWAY

Actividad de los competidores



Componentes del Corporate Performance Management

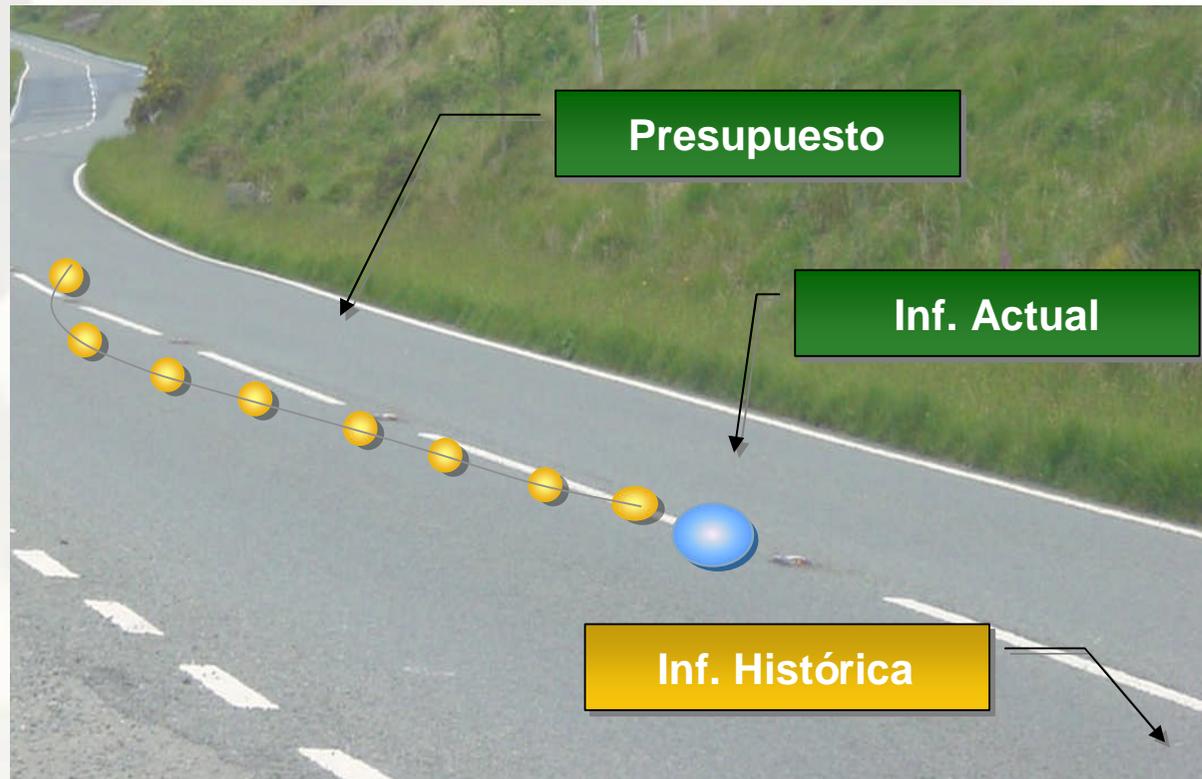




Componentes del Corporate Performance Management



Componentes del Corporate Performance Management





Única Vista

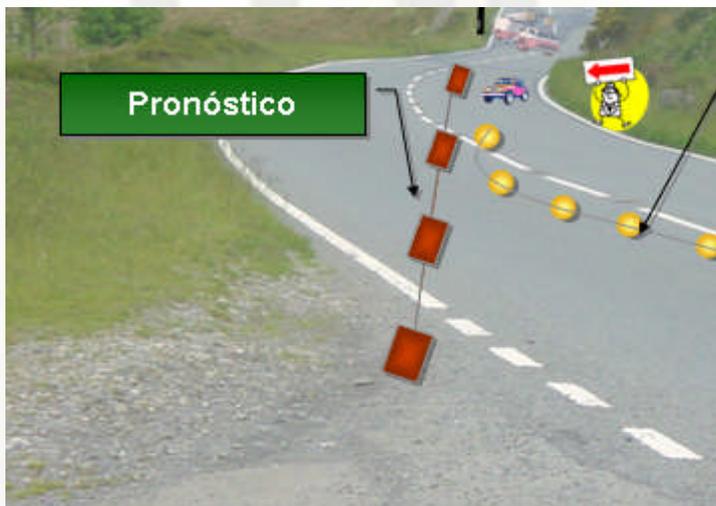
Componentes del Corporate Performance Management



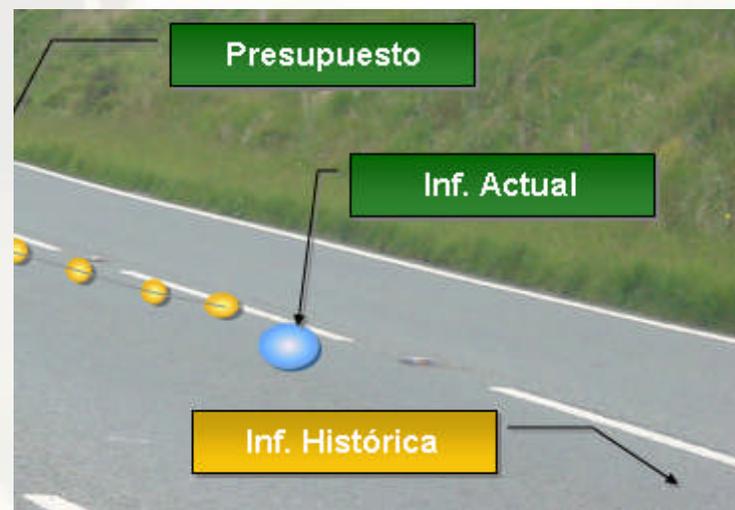
Corporate Performance Management



Pronóstico



Presupuesto

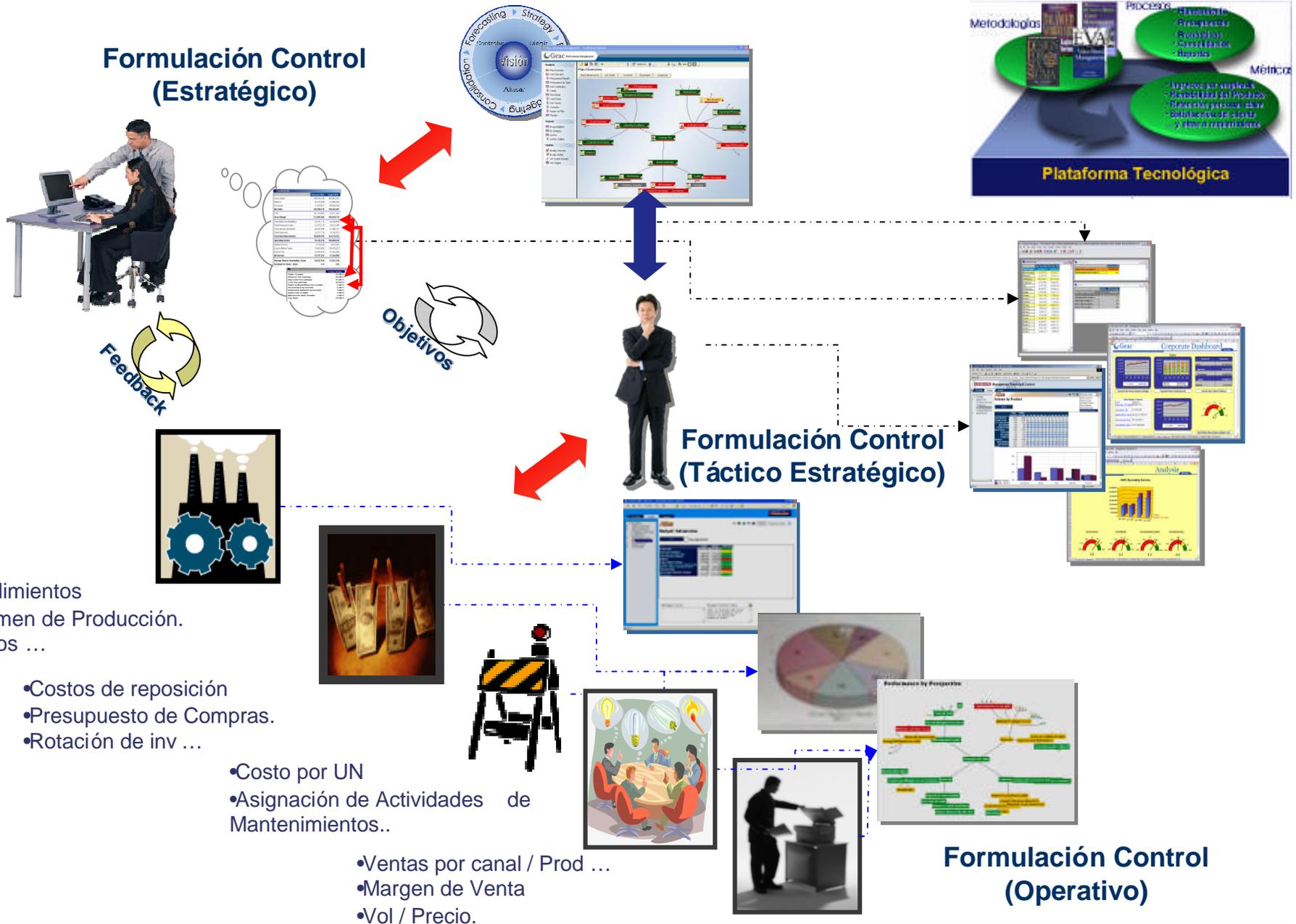


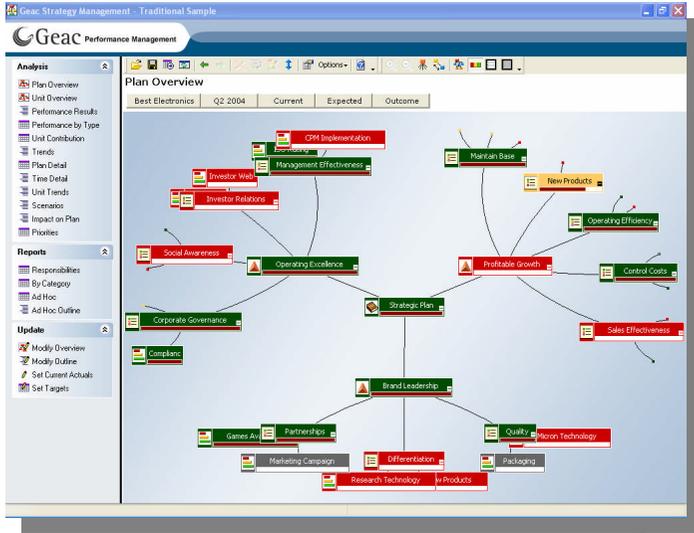


Agenda

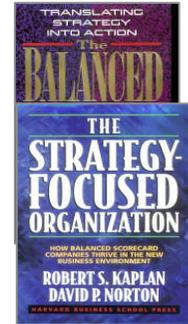
- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- **Procesos de control de gestión CPM.**
- Plataforma Tecnológica.
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?

Corporate Performance Management





Planeamiento Estratégico



Financial

To succeed financially, how should we appear to our shareholders?

Objectives	Measures	Targets	Initiatives

Learning & Growth

To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?

Objectives	Measures	Targets	Initiatives



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.

Business

... processes must we excel at?

Objectives	Measures	Targets	Initiatives

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
Net Sales	335,398,119	330,452,281
COS	121,413,553	81,511,563
Gross Margin	213,984,566	248,940,719
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
Total Operating Expense	138,839,796	144,275,102
Operating Income	75,144,770	104,665,616
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
Net Income	51,911,263	72,256,089
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
Operations	440,603,042	44,300,669	34,622,044	41,568,317	23,784,073
North America	229,897,199	23,115,139	18,154,260	21,689,454	12,410,018
US	197,113,973	19,818,932	15,575,459	18,596,548	10,640,354
East	78,372,480	7,880,004	6,185,498	7,393,985	4,230,603
Atlanta	22,107,893	2,222,850	1,749,724	2,085,750	1,193,400
Philadelphia	19,355,460	1,946,106	1,527,258	1,826,075	1,044,822
Boston	19,499,162	1,960,554	1,538,599	1,839,632	1,052,579
Miami	17,409,966	1,750,495	1,369,917	1,642,529	939,803
Central	62,277,934	6,261,768	4,924,191	5,875,558	3,361,808
Dallas	21,687,843	2,180,616	1,716,068	2,046,121	1,170,725
Detroit	16,271,409	1,636,018	1,278,539	1,535,112	878,342
Chicago	24,318,682	2,445,135	1,929,585	2,294,325	1,312,740
West	56,463,558	5,677,159	4,465,770	5,327,006	3,047,944
Los Angeles	28,917,124	2,907,488	2,307,176	2,728,161	1,560,967
Seattle	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.

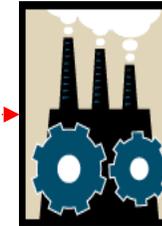
Formulación Presupuestal



Administrador del presupuesto

Presupuesto VS Objetivos Fijados por la Gerencia

Unidad de negocio



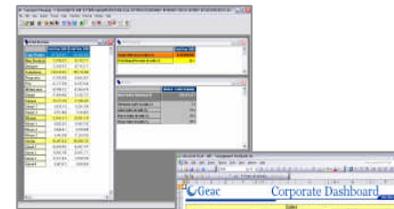
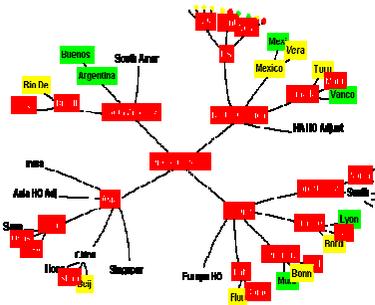
Approval Status

Alerts

- Budget Sales < Target
- Budget Expenses > Target
- Not Submitted

Reasons

- Regions not on target
- Unrealistic Planning
- Is Budget Consistent
- Best/Most performance



Timetable

- Revenue Planning
 - Pricing
 - Volume By Product
 - Sales Value By Product
- Expense Planning
 - Salaries and Assets

- 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)

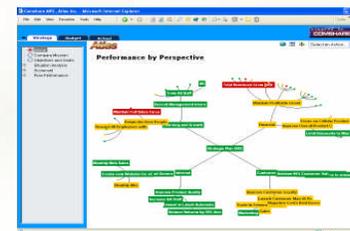
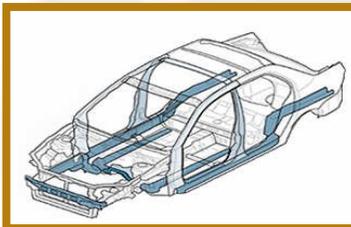


Agenda

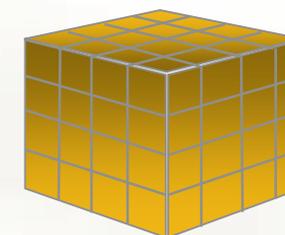
- Enfoque Estratégico empresarial.
- Historia de dos Compañías.
- Brecha Estratégica.
- ¿Qué es CPM?
- Procesos de control de gestión CPM.
- **Plataforma Tecnológica.**
- Confusión Terminológica EVA, BSC, ABC ...
- ¿Por qué CPM?

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



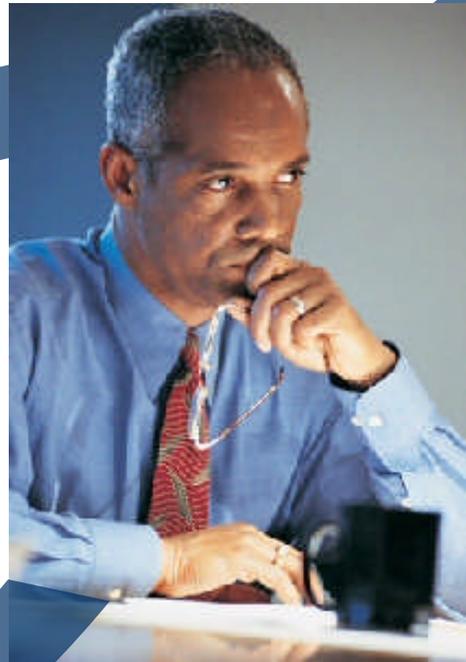
Ciclos Cortos



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”



“Nunca encajan nuestros pronósticos con el desempeño real”

“Cerrar los libros toma demasiado tiempo”

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

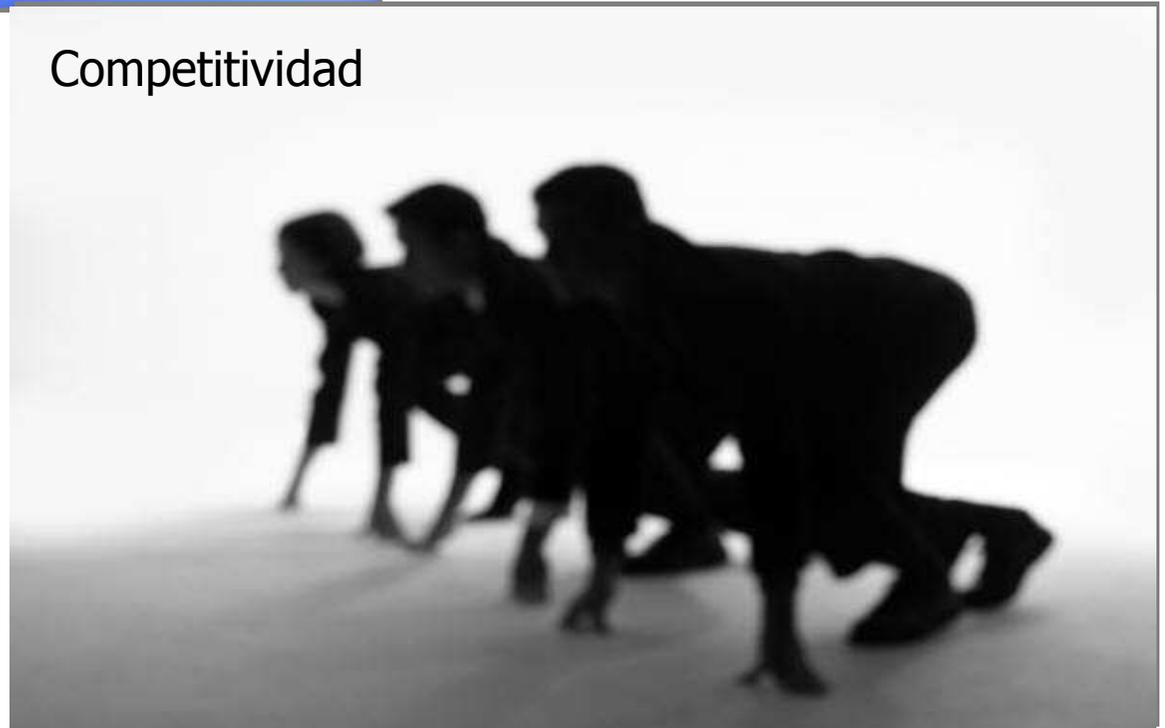
“Las hojas de cálculo se nos están saliendo de las manos y no se enlazan con nuestros sistemas”

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

Mercados Globalizados



Competitividad



Velocidad



Información



Flexibilidad

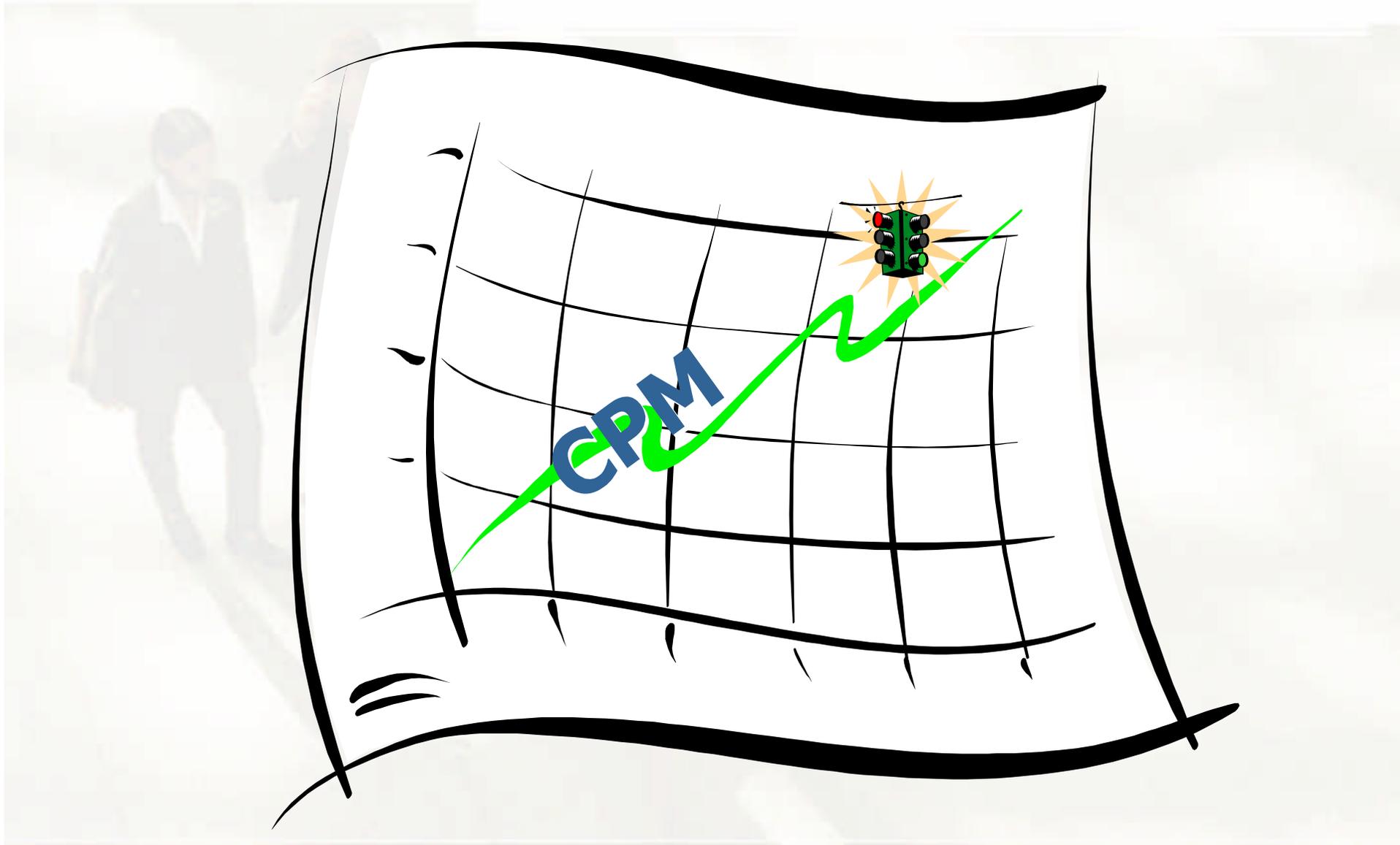


Agresividad de la competencia





Administración del desempeño corporativo





ALIGNET
Muchas Gracias

Eco. Hernán A. Talavera Arriola

Teléfono: 241-3100

htalavera@alignet.ws