

Visión Ampliada del Management: Enterprise Performance Management

Rodolfo Bollatti

Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Tecnología Informática

Sede Buenos Aires

Julio 2011

Abstract

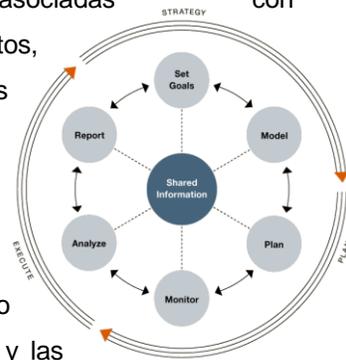
En la actualidad, la inteligencia de negocios (Business Intelligence) es un factor clave para la competitividad de las empresas, en la mayoría de los mercados (incluso en Latinoamerica), ha pasado tiempo suficiente para sufrir un proceso de maduración que nos da la capacidad, de dar un paso más, un paso diferenciador, un cambio de paradigma, que nos permita no sólo la integración de múltiples datos de fuentes variadas, sino también una visión común a toda la organización y una actitud pro-activa en la gestión estratégica y del desempeño y rendimiento de las organizaciones. Este nuevo paso diferenciador se ha de denominar **Enterprise Performance Management (EPM)**.

La evolución de los Sistemas de Gestión ha comenzado un marcado avance a partir de 1990's, cuando iniciaron la masividad las herramientas de BI, muy complejas para pocos usuarios, con limitaciones funcionales, a partir del 2000's la evolución de las herramientas de gestión y sobre todo de BI, permitió la democratización de la información, con entornos de múltiples aplicaciones y una única visión de la verdad. Para el 2010's la evolución está dando un giro paradigmático mutando a una gestión basada en procesos para toda la cadena de valor, donde el gran desafío es **salvar la brecha entre la estrategia y la ejecución para optimizar el desempeño de los negocios** y la forma de abordarla es Enterprise Performance Management.



También denominado Corporate Performance Management (CPM) o Business Performance Management. **Enterprise Performance Management** es un conjunto de

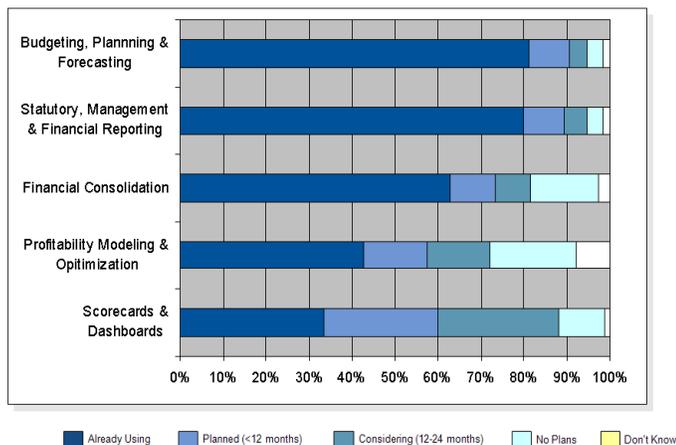
sistemas integrados que unifica el **Performance Management (PM)** y **Business Intelligence (BI)**, permiten entender el desempeño de una empresa u organización como un ciclo permanente que involucra la realización de actividades asociadas con el análisis estratégico, planificación, administración de costos, control de gestión y la inteligencia de negocios. En otras palabras, es una disciplina de gestión empresarial que combina los *procesos*, las *personas* y las *tecnologías* para apoyar el desarrollo de las estrategias del negocio.



Las empresas en EU, Canadá y países nórdicos como Dinamarca, son los primeros en adoptar el mapeo estratégico y las evaluaciones para administrar y cuantificar sus estrategias, presupuestos y métodos de planeación de recursos para las futuras capacidades. Es muy importante que los países en vía de desarrollo adopten también estas prácticas, en el caso de sus empresas interesa mejorar su rentabilidad o, en el caso de sus gobiernos, optimizar los servicios que presta a sus ciudadanos, comunidades, o entidades reguladoras. Todos los que participan en el mercado se benefician, incluyendo a los empleados, los clientes y los usuarios, no sólo los dueños de las empresas y los inversionistas, asimismo, a una mayor recuperación de la inversión, una mayor generación de riqueza nacional

El objetivo de este trabajo no solo remite en presentar el concepto de EPM como un conjunto de herramientas de apoyo al management y su forma optima de implementación, sino como una conducta pensada para mantener una visión global y comprender el funcionamiento de las organizaciones en su conjunto, traduciendo estrategias a resultados (quedando fuera del foco de EPM la definición o formulación estratégica).

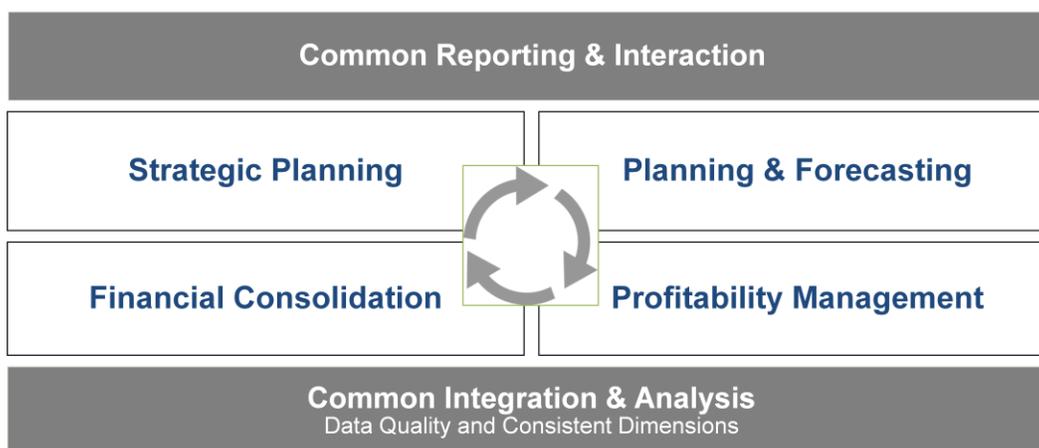
Un número importante de empresas ya están habituadas a realizar prácticas en actividades de PM (fuente Garnert), en su



gran mayoría con sistemas independientes, manuales, sin una visión única del proceso con una gran desconexión con la operación, estas prácticas, aunque aisladas, sumada a la maduración de las implementaciones de los ERP, son un ambiente propicio para impulsar el desembarco de soluciones EPM.

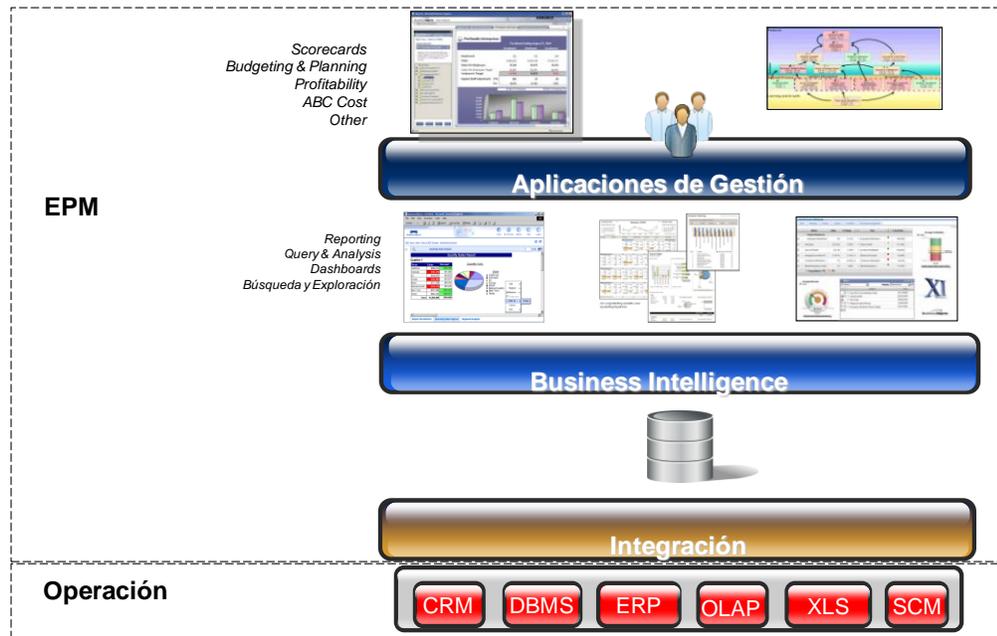
EPM comprende una visión integral propia del PM, las metodologías de planificación estratégica, cuadros de mando, presupuesto, determinación de costos (costo basado en actividad – ABC), control de gestión y consolidaciones financieras integradas bajo la misma plataforma y potenciadas con las funcionalidades y características del BI.

El siguiente grafico muestra la interacción de los componentes esenciales de EPM, detallaremos en el presente trabajo las características de cada uno de ellos y su rol dentro de la solución integral.



Todos los componentes se integran en un ciclo completo, que va desde la planificación estratégica a la operativa, presupuestación, previsión, cuadro de mandos, costos, consolidación financiera, realización de informes y análisis para comenzar nuevamente y retroalimentar el ciclo en la definición estratégica.

A continuación se presentan los elementos de una arquitectura estándar de una plataforma EPM:



Dentro de las principales ventajas a obtener al implementar soluciones EPM nos son posibles enumerar:

- **Orientado a la Acción:** Enfocada a lograr y administrar el cambio en todos los niveles.
- **Estructura colaborativa:** Crean un lenguaje común e involucramiento funcional a través de todos los niveles de la empresa.
- **Planeación estratégica y operativa:** Se da el mismo énfasis tanto en niveles superiores como inferiores, asegurándose que las prioridades estratégicas se traduzcan en trabajo real para toda la organización.
- **Alineación explícita:** Conectan los resultados de proyectos y procesos operativos con los resultados de impacto estratégico de los objetivos y estrategia.

- **Transparencia:** Asegura integración y claridad respecto a como se asigna el presupuesto y como se reporta el avance.
- **Un proceso dinámico e interactivo:** facilita la actualización y mantenimiento del plan y lo hacen accesible para la toma de decisión día a día.
- **Procesos, sistemas y herramientas integradas.** Logran el vencimiento de obstáculos resultante de sistemas de planeación y presupuestación desconectados
- **Una base para el conocimiento del planeamiento estratégico:** Permiten los registros de los elementos críticos para la dedición estratégica.
- **Despliegue y adopción rápida:** Los principios organizacionales de administración del cambio aseguran una rápida adopción del personal clave, aprendizaje rápido y máximos resultados en el mejor tiempo posible.

Detallaremos en el transcurso del presente estudio las condiciones que debe disponer una empresa para llevar adelante un proceso de implementación, ejemplificaremos casos concretos y los diferentes enfoques de abordaje a tener en cuenta para llevar adelante una implementación exitosa, pasos y plan estratégico de desarrollo.

La implementación de dichas plataformas no son de uso exclusivo de las grandes organizaciones, en la actualidad el mercado provee soluciones para todo tipo de empresas, lo que permite a compañías de pequeño y mediano porte hacer uso de dichas tecnologías.

Por otra parte, describiremos las plataformas del mercado de EPM, realizando un análisis de características funcionales de las soluciones EPM Word Class en la actualidad: Oracle Hyperion y SAP.

Magic Quadrant para suites de Corporate Performance Management 2011

