

# VISIÓN AMPLIADA DEL MANAGEMENT (EPM)

**Autores:** Doc. Ing. Rodolfo Bollatti (Director Investigación)

Universidad Abierta Interamericana – Buenos Aires  
Tecnología Informática  
Secretaría de Investigación – CAETI

**E-mail:** Rodolfo.Bollatti@UAI.edu.ar

**Telefono:** 011-1536584700

## Resumen

Estudio metodológico y sistémico para la optimización de la planificación estratégica y gestión en organizaciones latinoamericanas a través de la tecnología de información.

Nuestras organizaciones, intentan adoptar las mejores prácticas de Enterprise Performance Management (EPM), con metodologías de implementación, modelos y sistemas de información gerenciales con bases culturales muy diferentes a nuestro contexto, este proceso conlleva como consecuencia implementaciones que fracasan o esfuerzos extraordinarios que sobrepasan ampliamente los beneficios que estas implementaciones proveen a las organizaciones.

El objetivo general de este proyecto es revelar la tendencia actual y futura sobre Enterprise Performance Management, desarrollando metodologías exitosas de implementación a través del análisis de las diferentes vertientes y

disciplinas, tecnologías innovadoras (EPM/BI en nube, análisis de redes sociales ARS, otros) adaptables a las organizaciones y contexto sociocultural latinoamericano.

**Palabras clave:** Enterprise Performance Management, Planeamiento Estratégico, EPM, Business Performance Management, BPM, Corporate Performance Management, CPM, Business Intelligence.

## Contexto

El proyecto se base en dos líneas rectoras: sistemas de información y planificación estratégica. Desarrollado desde la facultad de Tecnología de Información de la Universidad Abierta Interamericana, y articulando objetivos específicos junto a la facultad de ciencias empresariales de UAI. Secretaría de Investigación de UAI (CAETI) contribuye en su financiamiento.

## Introducción

Enterprise Performance Management (EPM) es una serie de procesos y aplicaciones de softwares diseñadas para optimizar la implementación, evaluación y formulación de la estrategia empresarial. Las organizaciones están descubriendo que EPM es más que sólo la planificación, presupuestación, previsión, control de gestión, consolidación, scorecarding o cuadros de mando, es un marco conceptual que unifica y estandariza todos los procesos y sistemas de información gerenciales y de planificación estratégica.

Hay prejuicios y confusión en la definición del término EPM, en gran parte, cuando los ejecutivos al oír por primera vez el término, dicen: "De nuevo otra sigla", para algunos, significa Business Intelligence (BI), y para otros es otro viejo truco de la comunidad de proveedores para vender las tecnologías existentes. EPM es real y es distinto del BI, la principal diferencia es que BI es la tecnología innovadora, mientras que EPM son procesos de negocio que aprovecha la inteligencia de negocios.

Muchas fuentes confunden hoy en día qué es y no es EPM, gran parte de la confusión es que EPM es una nueva categoría para describir las múltiples aplicaciones que ya han sido implementadas, como planificación, presupuestos e informes de KPI.

EPM trasciende la tecnología y se centra en la esencia de los conceptos de planificación estratégica.

Los procesos y las soluciones EPM permiten una excelente gestión, por lo que es más fácil para los ejecutivos de todos los niveles identificar, comunicar y supervisar a los lineamientos claves y esenciales de los valores empresariales de la organización. Una vez que una organización entiende sus factores claves, la forma de optimizar y comunicarlos, entonces se puede ejecutar la estrategia en la dirección correcta.

A veces es más fácil, para clarificar los conceptos la mención de lo que no son. EPM no es:

- Una solución de tecnología o software.
- Business Intelligence
- El presupuesto o la planificación
- Consolidación financiera o la presentación de informes
- Cuadros de mando
- Previsión y modelado de escenarios
- Indicadores clave de rendimiento

EPM cierra la brecha entre estrategia y ejecución, fundamentalmente es la aplicación sistémica de las buenas prácticas de gestión empresarial reforzada por la información oportuna y precisa para comunicarse de manera efectiva, comprender y controlar el desempeño de una organización.

Las soluciones EPM permiten:

- Mejora la comunicación estratégica: proporciona un mecanismo eficaz para comunicar la estrategia y las expectativas de los directivos y el personal de todos los niveles de la organización a través de modelos de planificación y medición de desempeño ligados a los objetivos corporativos.
- Mejora la colaboración: fomenta un intercambio bidireccional de ideas e información, tanto vertical entre los niveles dentro de una organización y horizontalmente entre los departamentos. Permitiendo la generación de estrategias emergentes.
- Mejora el control: permite a los empleados ajustar continuamente el plan y corregir o mejorar las operaciones de una manera oportuna, proporcionándoles información actualizada al día sobre las condiciones del mercado y el estado de las áreas operativas.
- Mejora la coordinación: facilita la coordinación entre las unidades de negocio y funcional de grupos que de otra forma actúan de manera independiente.
- Mejora el conocimiento del planeamiento estratégico: Permiten los registros de los elementos críticos para la dedición estratégica.

Los procesos EPM se enmarcan en 4 pasos esenciales, que cierran el círculo virtuoso del management:

- Estrategia
- Plan
- Medición de desempeño
- Feedback, ajustes y evolución

Las empresas en EU, Canadá y países nórdicos como Dinamarca, son los primeros en adoptar los sistemas EPM para administrar, comunicar, desarrollar 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 o entidades sin fines de lucro, 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.

Las organizaciones latinoamericanas, intentan adoptar las mejores prácticas de EPM, originadas por metodologías de implementación, modelos y sistemas de información gerenciales con bases culturales muy diferentes a nuestro contexto sociocultural, este proceso conlleva como consecuencia implementaciones que fracasan o esfuerzos extraordinarios que sobrepasan ampliamente los beneficios que estas soluciones proveen a las organizaciones, muchos de estos inconvenientes son originados por:

- Modelos de pensamientos y planificación estratégicos inadecuados para el contexto sociocultural latinoamericano
- Metodologías de implementación EPM inadecuadas para las organizaciones Latinoamérica
  - Deficiente cultura estratégica en directores y gerentes.
  - Escasa información sobre conceptos y mejores prácticas EPM.
  - Insuficiente experiencia en implementaciones de sistemas de información gerenciales.
  - Tecnologías inadecuadas.

Los conceptos e implementaciones sistémicas de EPM deben cambiar los fundamentos ampliamente difundidos por académicos americanos o europeos, para adaptar sus conceptos y principios a la realidad sociocultural latinoamericana, permitiendo implementaciones exitosas en nuestras organizaciones. Las opciones estratégicas convencionales deben ampliarse para poder explicar las nuevas fuentes de rentabilidad observadas en la economía de hoy, manteniendo las nuevas variables impulsoras de la sociedad (arte, cultural, sustentabilidad, etc). De esta forma, las soluciones que permitan combinar los pilares existentes del EPM con las nuevas bases que impulsan las economías regionales, centrando la atención en los consumidores y potenciando nuestras características más virtuosas como sociedad.

Nuestro equipo de proyecto, cuenta con más de 15 años de experiencia y formación académica en dichas soluciones dentro de diferentes empresas en todo el mundo, permitiendo la búsqueda de mejores prácticas de dichas soluciones, con el objetivo de lograr una visión más amplia y profunda del EPM en toda Latinoamérica, con el beneficio directo tanto para nuestras organizaciones como así también para nuestra sociedad.

## Resultados y Objetivos

En la actualidad el proyecto se encuentra en su primera fase de maduración y análisis detallado.

A continuación se describen los correspondientes objetivos específicos a desarrollar:

- a) Clarificación de conceptos de EPM / BI
- b) Relación entre Planificación estratégica clásica y EPM
- c) Ventajas de los diferentes enfoques y visiones a nivel mundial sobre EPM, integración del arte en el pensamiento estratégico.
- d) Revelar el GAP existente entre la teoría sobre Planificación Estratégica y la

implementación de soluciones EPM en organizaciones latinoamericanas.

e) Problemáticas y dificultades de implementar soluciones EPM sobre Organizaciones Latinoamericanas

f) Análisis de tecnologías facilitadoras a nuestro contexto sociocultural (EPM/BI en la nube, Análisis de redes sociales ARS, otros)

g) Desarrollo de una metodología y soluciones propias para adaptar las implementaciones de sistemas de información de EPM a nuestro contexto sociocultural y organizaciones, centrados en una visión integral valorando los consumidores y las necesidades de nuestra sociedad.

h) Estudio de campo sobre dichas metodologías y prácticas sistémicas. Conclusiones y optimizaciones.

## Formación de Recursos Humanos

A continuación se describen los productos asociados a dicho proyecto:

Producto	Nº
Libros	1
Artículos en Revistas Internacionales con referato	1
Artículos en Revistas nacionales con referato	2
Presentaciones en Congresos	3
Tesis aprobadas	2
Recursos Humanos formados	5
Patentes, convenios, desarrollos transferibles	1

## Referencias

### Síntesis Bibliográfica:

- Eckerson, W. (2004). Best Practices in Business Performance Management: Business and Technical Strategies. 101communications LLC, 2.

- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. Harvard Business Review

- Information Strategy: A Philosophical Blueprint for Building the - Executive Dashboard, J. Griffin, DM Review, Aug. 2002

- CPM: A Strategic Deployment of BI Applications, Gartner, May 2002

- Strategy Safari, 1998a. Mintzberg con Bruce Ahlstrand & Joe Lampel

- Managing, Mintzberg 2009.

- Miranda, S. (2004). Beyond BI: Benefiting from Corporate Performance Management Solutions. Financial Executive, 20(2) 58–61.

- Griffin, J. (2004). Information Strategy: Overcoming Political Challenges in Corporate Performance Management.

- Power, D.J. (2003). A Brief History of Decision Support Systems.

- Power, D.J. (2003). A Brief History of Decision Support Systems.

- Lingle, J. H., and Schiemann, W. A. (1996). From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It? Management Review,

- David, Fred R.; Fincowsky, Enrique Benjamín Franklin. Conceptos de administración estratégica. 11a.ed.-- México, DF : Pearson Educación de México, 2008

- Hax, Arnoldo C.; Majluf, Nicolás S. Estrategia para el liderazgo competitivo : de la visión a los resultados.-- Barcelona : Granica, c1997

- Thompson, Arthur A.; Strickland, A. J.; Gamble, John E. y otros. Administración estratégica : teoría y casos. 15a. ed.-- México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana de México, 2008

- Steiner, George A. Planeación estratégica : lo que todo director debe saber, una guía paso-a-paso.-- México, DF : Compañía Editorial Continental, c2000