



# Sistemas de Gestión de la Performance de Negocios BPM

## Definición

El concepto de Performance hace mención al nivel de utilización o funcionamiento de un recurso sea este tangible o intangible (incluyendo obviamente el personal de una empresa) en comparación con un valor referencial, meta o benchmark. Para poder determinar ese nivel de uso o funcionamiento se requiere un elemento que lo mida con precisión y calidad, de modo que rinda la idea objetiva de cuanto es el nivel de funcionamiento y cuando este se aproxima a su meta referencial.

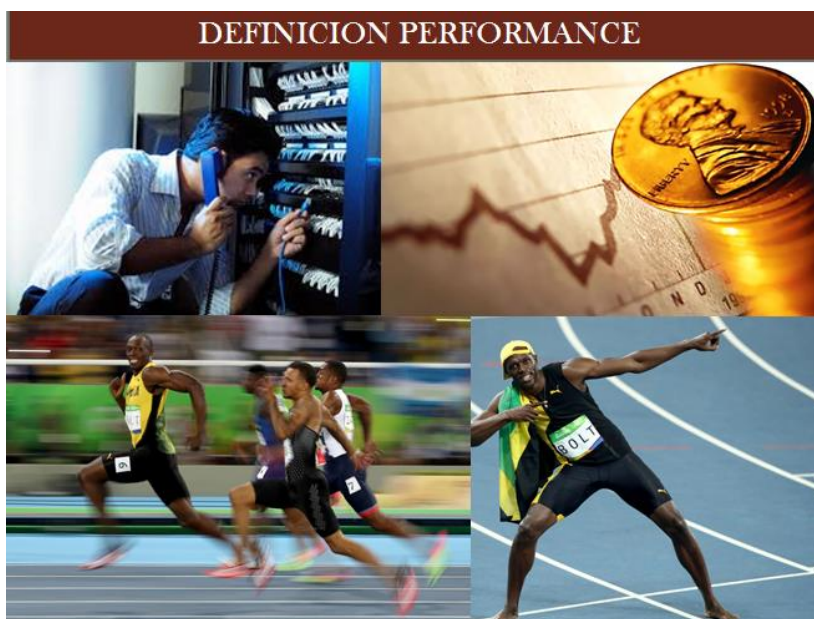
La idea en el proceso de la gestión de la performance es lograr que estos niveles de funcionamiento o utilización sean continuamente incrementales y logren alcanzar las metas o benchmarks. Una vez sucedido esto se puede replantear el valor de la meta referencial hasta un nivel tope.

Muchos ejemplos pueden darse a propósito de este concepto tan importante en los negocios.

Por ejemplo en el campo del deporte podemos hablar de la performance de los atletas de 100mts planos en comparación con la marca mundial. En este caso algunos atletas tendran una performance mejor ya que se aproximarán a la marca mundial establecida.

En el campo de los servicios de TI, podemos hablar de los niveles de atención y solución de reclamos de un área de TI, servicios tan controvertidos que deben ofrecer operatividad a la empresa. En este caso estos niveles referenciales o metas pueden establecerse en base a un estudio de metodos para alcanzar una cifra de nivel de atención con la cual el funcionamiento diario del área.

En el campo de las finanzas podemos hablar de la rentabilidad del capital con relación al valor promedio de las empresas en el mercado, etc. Todas las empresas requieren obtener el mayor beneficio o utilidad y tienen claro el nivel de rentabilidad al que desean llegar aunque esta cifra sea informal. Esta meta o benchark puede ser el resultado de un promedio del sector, o un estudio de costos basados en los resultados del período anterior, etc.



**Figura 1**

En este sentido la Gestión de la Performance del Negocio (BPM – Business Performance Management) es un conjunto de procesos analíticos y de administración que permite a los gerentes de negocios alcanzar los objetivos trazados por la empresa, a través de una gestión eficiente y de calidad del rendimiento. Algunos sinónimos de “la Gestión de la Performance del Negocio” incluyen los conceptos de “Gestión de la Performance Corporativa (CPM)” y “Gestión de la Performance Empresarial (EPM)”.

La Gestión de la Performance del Negocio forma parte de los procesos y métodos del BPM – Business Processes Management (Administración de la Procesos del Negocio).

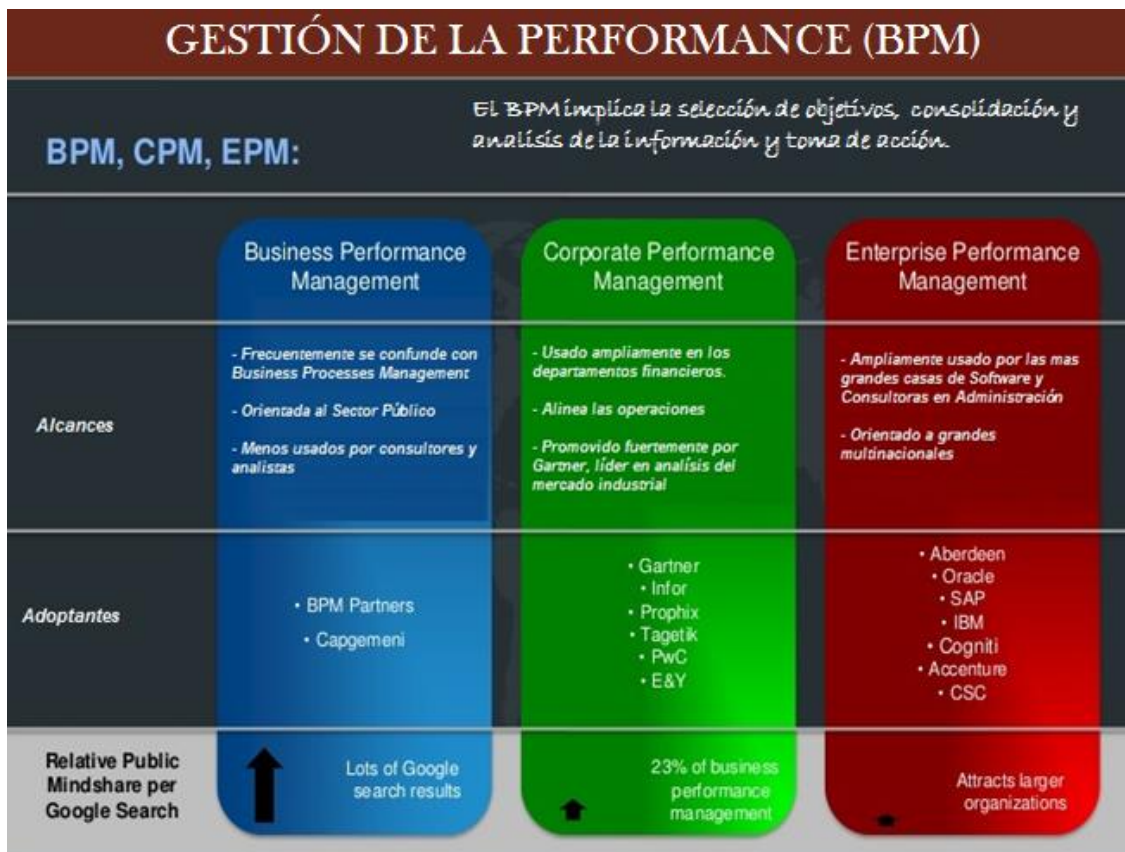


Figura 2

La Gestión de la Performance de Negocios BPM desarrolla 4 actividades centrales:

1. Desarrollo de la estrategia que implica la definición de la misión y visión, así como los objetivos y metas.
2. Consolidación de información de control relativa al avance de la organización frente a estos objetivos. Esto incluye el control del avance de la estrategia por medio de indicadores claves de performance KPIs.
3. Desarrollo de Acciones, programas y proyectos de los gerentes a la luz de esta información con una mirada orientada a la mejora del desempeño frente a estos objetivos.

Aunque estas actividades se muestran en forma secuencial, estas deben desarrollarse en forma concurrente, teniendo en cuenta que las acciones de los gerentes afectan la elección y definición de los objetivos, la información de evaluación monitoreada llámese metas e indicadores y las actividades que la organización está llevando a cabo o iniciativas o planes estratégicos.



Figura 3

Debido a que las actividades de la Gestión de la Performance en las grandes empresas involucran la recopilación y emisión de reportes de un gran volumen de datos, muchas grandes fabricantes de software asocian sus soluciones de Business Intelligence en forma particular para apoyar este proceso. Así las plataformas BPM de Gestión de la Performance incorporan una base de aplicaciones de Business Intelligence y BigData para la integración de la información masiva que reside en la empresa. Como resultado de esta estrategia de mercado, la Gestión de la Performance erróneamente se ha entendido con bastante frecuencia como un proceso que estaba basado en el trabajo de plataformas de software integradas y muchas definiciones de la Gestión de la Performance del Negocio sugerían plataformas de software empresariales como componentes fundamentales del proceso.

El interés en el proceso de la Gestión de la Performance de Negocios de parte de los grandes fabricantes de software está orientado a las ventas de estas grandes plataformas e infraestructuras tecnológicas. Aquí debemos mencionar que el crecimiento más grande en el análisis de los procesos de Business Intelligence en las áreas de soporte y tecnología se da en los procesos de Gestión de la Performance del Negocio.



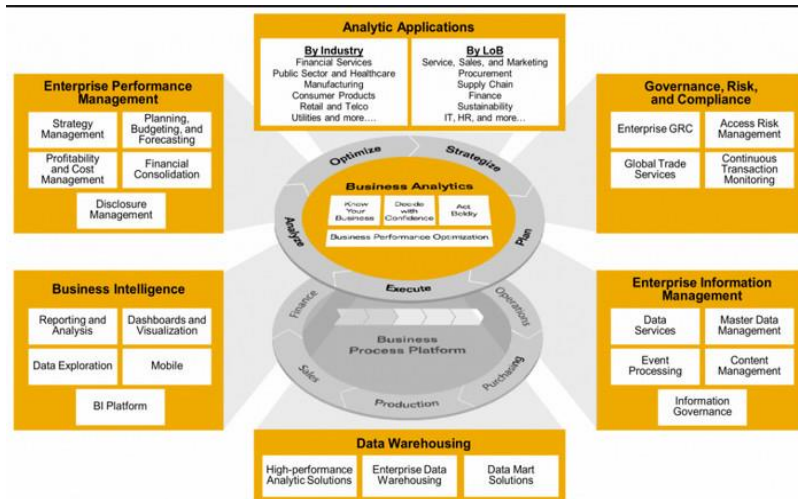
**Hot-Pluggable With Existing IT Investments**



Portals	Data Mining	Applications	Desktop Tools
Any JSR 168 Portal	Oracle Data Mining, SPSS, SAS	Oracle EBS, Siebel, SAP, PeopleSoft, JD Edwards ..	Excel, Outlook, Lotus Notes ..

**Oracle Enterprise Performance Management System  
 Oracle Business Intelligence Foundation**

Security	Data Access	Data Integration
Oracle Kerberos iPlanet MSFT AD Novell Custom Others ..	Oracle RDBMS Oracle OLAP Option Microsoft SQL Server & Analysis Services IBM DB2 Teradata Essbase SAP BW XML, Excel, Text	Oracle Data Integrator (Sunopsis) Oracle Warehouse Builder Informatica Ascential Others ...



**Microsoft BI**  
 An Integrated Offering

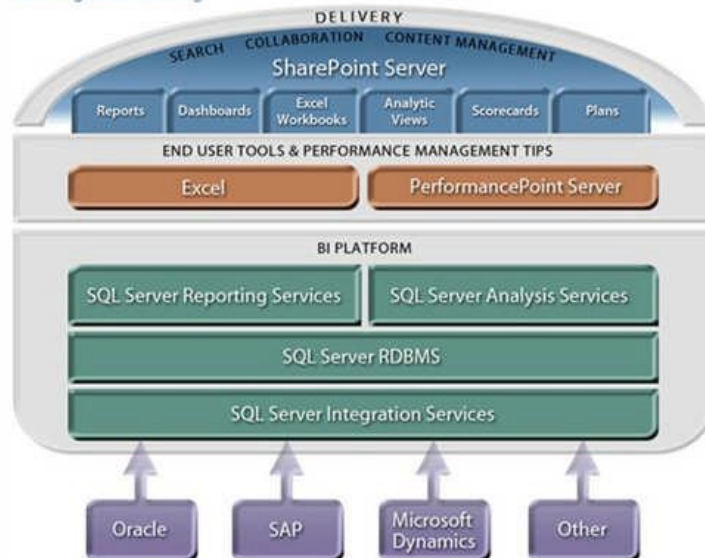
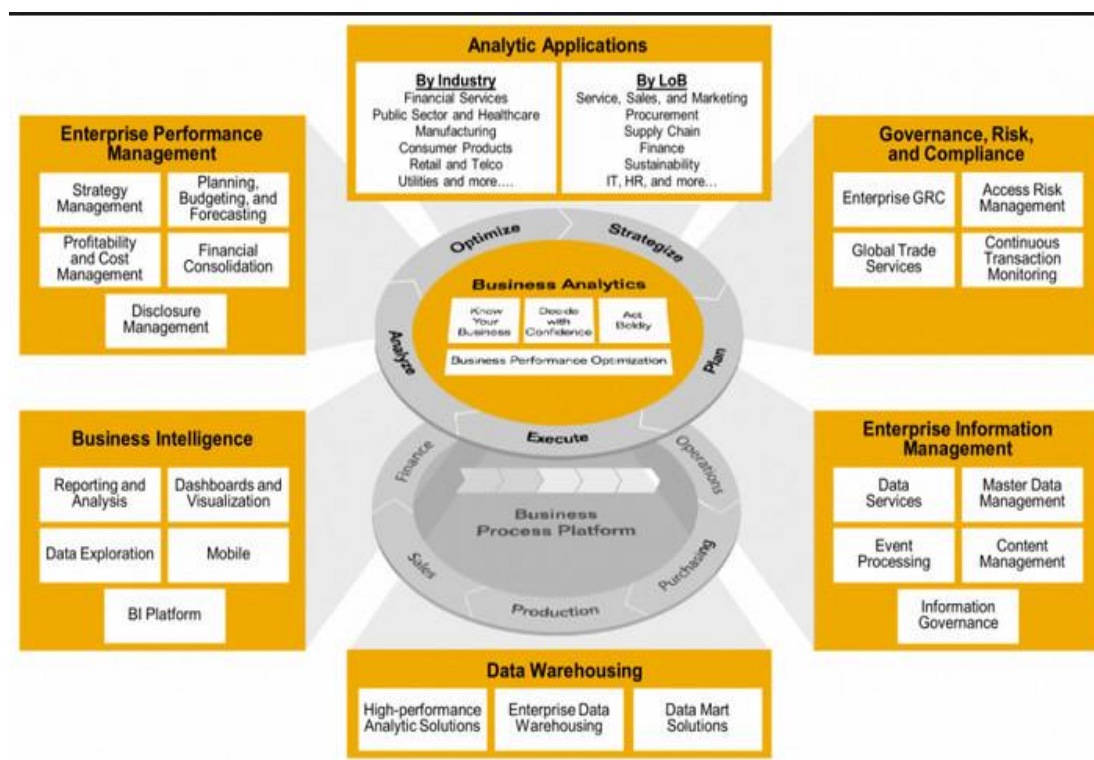


Figura 4

La Gestión de la Performance del Negocio consiste de un conjunto de procesos analíticos y de administración, soportados por plataformas tecnológicas que ayudan a las empresas a definir sus objetivos estratégicos, a evaluar los resultados continuamente y administrar la performance de estos resultados contra los objetivos deseados. Los principales procesos de la Gestión de la Performance son: planeamiento financiero, planeamiento operativo, modelamiento empresarial, y los procesos asociados a la Business Intelligence como: consolidación y reportes, análisis, dashboarding y monitoreo de los indicadores claves de performance asociados a la estrategia.

La Gestión de la Performance del Negocio implica la consolidación de la gran masa de datos de diversas fuentes con que cuenta la empresa, su consulta y análisis y finalmente su visualización y diseminación en la organización. Estos procesos están asociados a las plataformas de Inteligencia de Negocios. Como resultado de esto la empresa toma las decisiones correspondientes para optimizar la Gestión del Rendimiento de los recursos de la empresa.



**Figura 5**

## Metodologías

Diversas metodologías existen para llevar a cabo un adecuado proceso todos o algunos procedos de la Gestión de la Performance, que dan a las empresas un conjunto de herramientas que permiten alinear la planeación y la ejecución, la estrategia y las acciones, y las unidades de negocio y los objetivos empresariales. Este conjunto de herramientas metodológicas incluyen los siguientes estándares: Six Sigma, Balanced Scorecard, Costeo Basado en Actividades ABC, Objetivos y Resultados Claves OKR, Administración de la Calidad Total TQM, Valor Agregado Económico EVA, Medicion Estrategica Integral, etc. Las empresas en base a su valoración interna y externa que incluyen competencias, naturaleza de los recursos, sectores de operación, etc., podrán elegir entre 1 o mas de estas plataformas para desarrollar la Gestión de la Performance del Negocio en una forma racional.

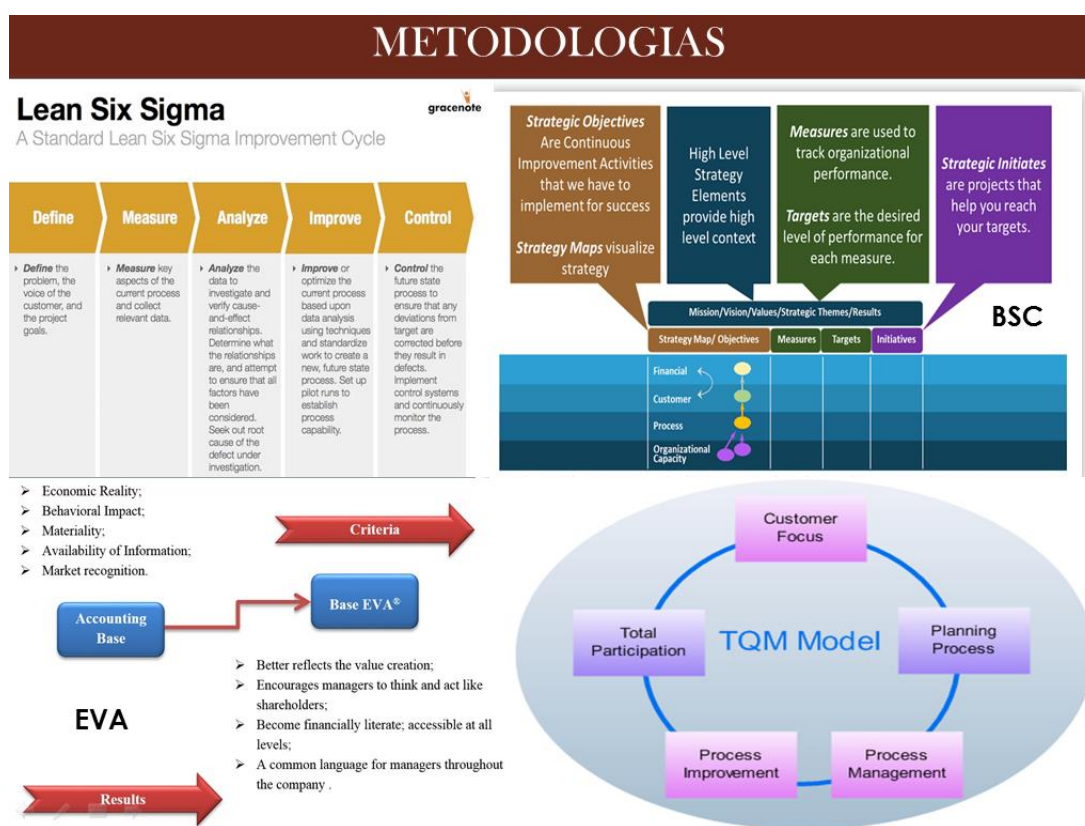


Figura 6

Desde 1992, la Gestión de la Performance de Negocios ha sido muy fuertemente influenciada por la aparición y evolución creciente de la Metodología Balanced Scorecard de Robert Kaplan y David Norton. Es muy habitual que los gerentes y directivos de las organizaciones empleen el Balanced Scorecard para determinar los objetivos de una organización, hacerles el seguimiento y control y desarrollar un mecanismo de acción para ajustar las actividades e iniciativas de la empresa de modo que los objetivos se vayan alcanzando. Estos pasos y procedimientos son similares a los desarrollados bajo la metodología Business

Process Management BPM, por consiguiente el Balanced Scorecard es frecuentemente usado para la Gestión de la Performance del Negocio.

Desde hace mucho tiempo los propietarios han deseado conducir la estrategia desde las bases y a través de toda la organización, buscando transformar estas estrategias (es decir la misión, visión y objetivos y metas) en elementos de control como los Indicadores de performance efectivos y que por ultimo a su vez puedan activar programas y proyectos y analizen y expongan las relaciones causa-efecto entre los objetivos de la empresa, de modo que si estas relaciones son comprendidas estas podrian entregar conocimiento en el proceso de toma de decisiones.



Figura 7

### Plataformas tecnológicas:

Las personas y fabricantes que trabajan en Inteligencia de Negocios han desarrollado herramientas y aplicaciones que facilitan los procesos de Gestión de la Performance, especialmente en aquellos procesos de Inteligencia de Negocios que comprenden la recopilación y análisis de grandes cantidades de datos no estructurados.

Algunas aplicaciones, herramientas y/o terminologías que apoyan el proceso de la Gestión de la Performance incluyen:

- MOLAP — Multidimensional online analytical processing, algunas veces llamada "analytics" (basada en el análisis dimensional y en el también llamado "hypercube" or "cube")
- Scorecarding, dashboarding and data visualization
- data warehouses



- document warehouses
- text mining
- DM — data mining
- BPO — business performance optimization
- EPM — enterprise performance management
- EIS — executive information systems
- DSS — decision support systems
- MIS — management information systems
- SEMS — strategic enterprise management software
- EOI — Operational intelligence Enterprise Operational Intelligence Software

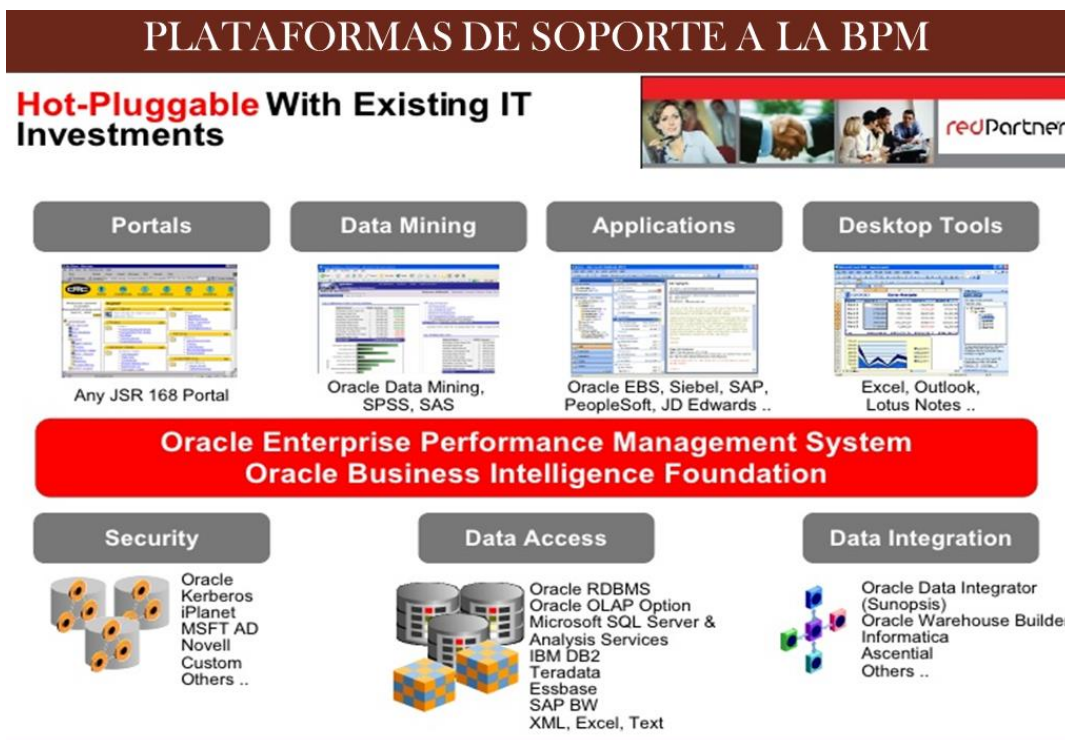


Figura 8