



5 ERRORES

CRITICOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

de iniciativas de Enterprise Performance Management.

¿Cómo evitarlos?

INTRODUCCIÓN

ACTUALMENTE LOS DIRECTORES INTERESADOS EN CONTAR CON MEJORES MÉTODOS Y SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIÓN (EPM) QUE BUSCAN COMUNICAR, IMPLEMENTAR Y DAR SEGUIMIENTO A SU ESTRATEGIA DE MANERA ADECUADA, SE VEN EXPUESTOS A UN MERCADO INDISCRIMINADO DE FALSAS PROMESAS DE “EXPERTOS” Y “SISTEMAS INNOVADORES” QUE PONEN EN RIESGO SUS INICIATIVAS Y HASTA SU PRESTIGIO PROFESIONAL.

Existen implicaciones muy importantes a considerar antes de implementar una iniciativa de EPM; considere que el 55% de los proyectos, no producen los resultados esperados según un estudio elaborado por analistas de la industria. Una empresa productora de bienes de consumo, después de haber invertido más de \$1 millón de dólares en EPM, dos años después de haber iniciado el esfuerzo de implementación, se dio por vencida y decidió “tirar la toalla a mediano plazo”.

Además, en nuestra experiencia en el mercado latinoamericano, hemos visto fracasar una innumerable cantidad de empresas en su intento por administrar el desempeño. Es preocupante esta situación, por eso es casi imprescindible contestar a la pregunta: ¿Por qué fallan tan seguido las iniciativas de administración del desempeño? Tras casi una década de análisis y trabajo con diversas organizaciones para encontrar una respuesta a esta pregunta, podemos decir que las personas a cargo de la implementación de un proyecto de EPM, no saben qué es lo que están implementando y no tienen una visión de los beneficios e implicaciones que se requieren para generar buenos resultados.

El objetivo básico de este documento es exponer nuestro análisis de por qué fracasan las empresas en este tipo de iniciativas y proponer algunos lineamientos básicos para dar certidumbre razonable a la implementación de procesos de EPM.

ERROR 1

IMPLEMENTAR LOS SISTEMAS ANTES DE SABER CUÁL ES LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Cualquier herramienta o técnica administrativa puede ser muy seductora para implementarse, sobre todo en el caso de la EPM, al existir muchos productos de software que aclaman dar mágicamente soluciones a los problemas de rentabilidad y desempeño de la organización, en procesos misteriosos con nombres y términos, que en muchas ocasiones son difíciles de entender por cualquier ser humano.

Cualquiera que sean los métodos y técnicas utilizadas por los ejecutivos, para EPM, éstos se deben integrar a la estrategia del negocio. Esto es, el conjunto de mediciones deberá de ser capaz de dar seguimiento a progresos en la ejecución de la estrategia del negocio.

Una buena estrategia debe de ser capaz de identificar el modelo de negocios que mejor se ajuste a los diversos escenarios y opciones que tiene la organización para crear valor a los accionistas, a través de clientes satisfechos y empleados motivados. Como se puede observar en la Figura 1, una estrategia debe de partir de un adecuado análisis de la situación de la industria, que permita establecer la estrategia de negocios indicada para asignar los recursos necesarios y lograr como meta la mejor opción par posicionar a la empresa en el futuro.

Puntos clave:

- Identificar el modelo de negocio que sigue la organización para cumplir sus metas estratégicas
- Evaluar las mediciones básicas que se necesitan en las diferentes dimensiones y en los diversos niveles jerárquicos. Es válido observar cuales son las métricas típicas de la industria, sin embargo cada organización debe tropicalizar las requeridas de acuerdo a su propia estrategia y objetivos particulares.
- Establecer la importancia relativa o ponderación entre las diferentes metas operativas y estratégicas, creando también una jerarquía de las mismas
- Crear y comunicar una estrategia integral para el desarrollo e institucionalización de la iniciativa de EPM.

MODELO DE NEGOCIOS CON BASE A ESCENARIOS



ERROR 2

LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN NO CUENTA CON LA GENTE CORRECTA, EN LA POSICIÓN CORRECTA Y EN EL MOMENTO ADECUADO

Implementar una iniciativa de esta naturaleza, demanda la participación de personal clave de la empresa para aportar sus conocimientos y experiencias, buscando diseñar un modelo, ya sea de Rentabilidad, Planeación Financiera o cualquier iniciativa de EPM, que sea “ad hoc” a las necesidades y expectativas de la organización. Este personal debe contar con ciertas características importantes consideradas vitales para el desarrollo de la iniciativa, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Entendimiento de las necesidades existentes en la organización, referentes a la información de Rentabilidad y el impacto que esto genera en los resultados
 - Conocimiento de procesos de negocio y métricas de desempeño donde se desarrollarán los modelos de rentabilidad
 - Reconocimiento y alta credibilidad dentro de la organización
 - Facilidad para negociar y comunicar en todos los niveles de la organización
 - Entendimiento de cómo los costos son causados y consumidos entre los departamentos y procesos de negocio
- Visión de la estrategia integral del negocio y como la iniciativa de rentabilidad se alinea a esta.

Las mejores prácticas recomiendan conformar un equipo multidisciplinario integrado por personal de todos los niveles de la organización, desde un representante de la Dirección que llevará el rol de “sponsor” principal del proyecto, hasta personal de las áreas operativas, que serán pieza clave al momento de aterrizar los modelos al máximo nivel de detalle y concientizar a las áreas, sobre los beneficios y conveniencia de la información generada por la iniciativa.

Es importante mencionar que el tiempo que dedicará cada miembro del equipo de proyecto a la iniciativa será diferente, de acuerdo a la estrategia definida para la implementación (método), con los roles y funciones acordados desde el arranque del proceso de implementación. A continuación, presentamos un ejemplo equipo de proyecto que hemos observado funcionando correctamente en implementaciones en diversas industrias.



EQUIPO GUÍA DIRECCIÓN

Personal Alta
Dirección

Definir el alcance del proyecto
Resolver situaciones específicas del proyecto
Revisar y aprobar los resultados y/o productos finales

EJECUCIÓN DEL COMPROMISO

DIRECCIÓN

Gerentes áreas
de Negocio

Definir / asignar actividades del proyecto
Enfocar los esfuerzos de análisis
Dar seguimiento al plan de trabajo
Desarrollar recomendaciones
Conducir reuniones del equipo y comité ejecutivo

EQUIPO DE MODELAJE

ADMINISTRADORES

Personal de Finanzas
Persona de TI
Personal áreas operativas

Facilitar la construcción del modelo
Entrenar al personal del puerto
Llevar las reuniones y seminarios
Dar entrenamiento en el trabajo a desarrollar
Llevar a cabo entrevistas de trabajo
Desarrollar el análisis de los value drives del negocio
Desarrollar planes para el modelo
Recolectar información necesaria, identificar mejores potenciales al modelo
Completar las encuestas (entrevistas, talleres de trabajo)
Validar información de las encuestas, talleres de trabajo
Soportar el análisis y revisar hallazgos relevantes
Participar en el entrenamiento



ERROR 3

CONSIDERAR LA IMPLEMENTACIÓN INICIAL CON ALCANCE GLOBAL ("DE UNA VEZ HAGAMOS TODO AL MÁXIMO DETALLE")

Cuando la organización entiende el potencial y alcance que EPM les puede llegar a ofrecer y los beneficios que les puede generar en la organización, es muy común que se pretenda realizar la implementación en una sola fase o etapa, abarcando todas las entidades y procesos de negocio.

Estos son algunos de los errores más comunes que cometen las empresas y se deben principalmente a dos situaciones:

1. Euforia por llegar a conocer información que nunca antes se ha obtenido de gran valor para la toma de decisiones
2. Subestimar la complejidad de implementar una iniciativa de EPM.

Implementar una iniciativa de EPM implica muchas consideraciones importantes y de alta complejidad que pueden llegar a provocar un proceso sumamente largo, desgastante y con pocos beneficios tangibles en corto y mediano plazo que permitan justificar el tiempo, inversión y continuidad de la iniciativa.

En nuestra experiencia, habiendo asesorado a múltiples empresas de diversos países e industrias, nuestra recomendación es apegarse a lo siguiente:

- Iniciar con un modelo piloto o en un área de la organización perfectamente acotado donde se cuente con las condiciones necesarias para arrancar la iniciativa con un bajo riesgo (gente convencida y que creé en la iniciativa, la información requerida se encuentra disponible o al menos es de fácil obtención, procesos de negocio bien identificados).

- Buscar obtener resultados a corto plazo y que los beneficios sean fácilmente de cuantificar
- Lograr una historia de éxito con un grupo de trabajo entusiasta y comprometido que propicie la venta interna al llegar a la fase de implementación generalizada
- Detectar los problemas de implementación y desarrollar enfoques de solución
- Afinar el plan de liderazgo del cambio para facilitar la implementación en otras áreas
- Enriquecer o rediseñar (en caso de ser necesario) la estrategia de implementación con las lecciones aprendidas en el primer esfuerzo.

Otro aspecto de alta relevancia, es concientizar a todos los involucrados que una iniciativa de EPM requiere de un proceso de maduración una vez implementada, es decir, es normal que durante un periodo de tiempo posterior a la salida en producción de la iniciativa (go live), se tengan que realizar ajustes ("tunning") con la finalidad de ir depurando y perfeccionando detalles o elementos de los modelos, para obtener un mejor nivel de precisión de los resultados o apego a las características particulares de la organización, como pueden ser ciclos de negocio, mejores drivers o indicadores de desempeño, etc. Este periodo varía dependiendo las características de cada modelo y organización, sin embargo en nuestra experiencia hemos observado que un tiempo razonable que este proceso puede tomar de 3 a 9 meses posteriores a la fecha de conclusión de la implementación inicial de la iniciativa.



ERROR 4

EL ENFOQUE DEL PROYECTO ESTÁ CENTRADO EN EL DISEÑO, MÁS QUE EN LA IMPLEMENTACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Todas las soluciones y diseños son académicos o de “escuelita” hasta que se implementan.

De acuerdo con algunos expertos, realizar un proyecto de implementación de EPM requiere de cuatro a siete veces más gente que el que se utilizó para su diseño y el esfuerzo pudiera llegar a ser comparable al lanzamiento de un nuevo producto o entrar a un nuevo mercado.

Durante la fase de implementación, se requiere de un esfuerzo importante y generación de cambios por lo que no debe de ser vista como “la parte fácil del proyecto”. Este es el típico error de los académicos, consultores e implantadores de software que no han tenido la suficiente experiencia y que se basan en metodologías y lindas carpetas con documentos que nunca se llegan a aplicar.

Si realmente quiere implementar con éxito un proyecto de EPM, necesitará de todo el apoyo de la Alta Dirección para hacer que las cosas pasen, para lo cual existe este típico refrán: “Si no estás dispuesto a romper algunos huevos, no le pidas a la gente que prepare un omelet.”

PUNTOS CLAVE:

- Elaborar un plan que sea realista y coherente
- Definir objetivos y metas, así como plazo a lograrlos
- Dar seguimiento periódico y puntal (mediciones claras y objetivas)
- Realizar ajustes al plan y comunicarlo



ERROR 5

LA INICIATIVA DE EPM ES UN SOFTWARE QUE MÁGICAMENTE NOS DARÁ INFORMACIÓN Y MEJORARÁ EL DESEMPEÑO

En muchas ocasiones, las iniciativas de EPM son empujadas como innovación del área de sistemas, las cuales son típicamente identificadas como proyectos de Data Warehouse; sin embargo, EPM no sólo es recopilar datos e información de la empresa “sin ton ni son” para generar reportes gráficos muy interesantes, que se distribuyen a través de Internet o dispositivos móviles. Es importante destacar que, una adecuada implementación de EPM debe de estar integrada por métodos de trabajo que generen información útil para los tomadores de decisiones en las diferentes áreas del negocio. La comunicación acerca de lo que es y lo que no es, se vuelve esencial para no generar falsas expectativas.

Por otro lado, existe una innumerable cantidad de empresas de software y consultoría que ofrecen soluciones rápidas con sistemas mágicos. Es importante cuestionar la experiencia previa y soporte de este tipo de organizaciones. No pierda de vista que un modelo de EPM es un modelo financiero y quien lo ayude a implementar la iniciativa debe de entender de metodologías de modelos financieros de rentabilidad y desempeño, y no solamente ser capaces técnicamente para configurar un software. El ir adelante con una iniciativa de este tipo es una excelente oportunidad para depurar y optimizar la forma como se llevan los procesos internos de costeo, análisis de rentabilidad, planeación, etc. asegúrese de recibir la ayuda de la gente (consultoría) correcta, con experiencias (“heridas de guerra”), referencias y compromiso total para lograr las metas a pesar de lo sinuoso que pueda ser el camino para lograrlo.

También es importante mencionar que, en muchas organizaciones las áreas de sistemas de información pretenden ser auténticos héroes que tratan de competir con empresas profesionales para elaborar “soluciones caseras” o software propio. En muchas ocasiones, para la elaboración de soluciones caseras no se toman en cuenta los costos ocultos para su desarrollo, actualización y corrección de fallas y que, además, el personal de sistemas tampoco posee los conocimientos esenciales para integrar modelos de administración del desempeño que permitan generar los resultados deseados.

PUNTOS CLAVE:

- Experiencia real de otras empresas en la utilización del software seleccionado (historias de éxito)
- Evaluación de la funcionalidad e integración con ERP's, Legacy Systems, Data o Business Warehouse
- Análisis correcto de la empresa consultora (ojo con empresas que solo son expertos en usar el software, sin tener el contexto financiero requerido), validar referencias
- Aseguramiento de que existan soporte técnico y sobre todo el compromiso del consultor para solventar diversas situaciones (imprevistas principalmente) que comúnmente surgen en la implementación o post-implementación de una iniciativa de este tipo.

CONCLUSIONES

Implementar una iniciativa de EPM en cualquier tipo de organización requiere de un esfuerzo muy bien planeado y coordinado. Hay elementos muy importantes que se deben tomar en cuenta y ser administrados correctamente para garantizar que la iniciativa será exitosa, quizás los más importantes son el involucramiento del personal adecuado, el convencimiento de todos los involucrados para gestionar los cambios internos requeridos, y un plan realista, bien aterrizado con metas a corto, mediano y largo plazo cuantificables y medibles.

Otro aspecto sumamente importante que ayuda a disminuir significativamente el riesgo es contar con ayuda de consultores experimentados y con antecedentes probados, que guíen correctamente a la organización en el diseño y construcción apropiada de modelo, así como en administrar todos los elementos antes mencionados que son los principales detonantes en el éxito o fracaso de un proyecto de EPM.

También queremos mencionar que en nuestros más de 20 años de experiencia asesorando organizaciones en diversos países nos hemos encontrado que uno de los grandes paradigmas de las empresas para decidirse a incursionar en este tipo de iniciativas es ¿qué tan preparada está la organización para un proceso de esta naturaleza? ya que equivocadamente se piensa que la empresa requiere de un alto nivel de sofisticación en cuanto a sistemas de información, o estandarización de procesos, lo cual no es correcto, lo más importante para hacerlo es la convicción y el compromiso en cada uno de los niveles de la organización para hacerlo, lo demás, es lo de menos.

Las herramientas tecnológicas son un componente muy importante para asegurar la facilidad en la implementación y la practicidad para administrar la iniciativa, por lo que se recomienda ampliamente analizar a detalle las características y funcionalidades de las opciones disponibles para optar por la más conveniente para la organización, la cual no necesariamente es la más costosa o la más popular, eso dependerá de las características de cada organización, los alcances a los que se pretenda llegar y por supuesto el soporte técnico y respaldo de la empresa que comercializa el software.

Una recomendación de mucha utilidad para validar, tanto la funcionalidad de las herramientas tecnológicas seleccionadas, como los conocimientos y experiencia del equipo de consultoría elegido, consiste en solicitar realizar una prueba de concepto (POC) previo al arranque del proyecto, que permitirá confirmar que las decisiones tomadas son las correctas, disminuyendo muy significativamente el nivel de riesgo del proyecto.

A final, una iniciativa de EPM bien implementada y correctamente administrada será capaz de generar toda la información que la organización requiera en sus diferentes niveles jerárquicos y áreas internas, dotando a toda la organización de información estratégica, operativa y táctica para sustentar la toma de decisiones.

INFORMACIÓN SOBRE NOSOTROS

Bintech es el líder en consultoría en temas de Innovación Financiera, por muchos conocedores en la industria somos considerados como una autoridad en métodos y herramientas para afrontar los retos tecnológicos del Director Financiero para incrementar el valor de sus organizaciones. Con más de 20 años de experiencia en el mercado Iberoamericano y operaciones en México, EE.UU., Centro, Sudamérica y España. Hemos desarrollado herramientas, conocimientos y entregando resultados con éxito en modelos avanzados de Rentabilidad y Gestión Estratégica de Costes, Gestión de Iniciativas Estratégicas, Planeación, Presupuesto y Pronóstico.

Creemos que, para hacer cambios sustentables en el tiempo en cuanto a la transformación de los procesos y modelos financieros, es indispensable la aplicación de tecnologías apropiadas para cada organización, además de un desarrollo de habilidades y conocimientos del personal, precisamente esta es la forma de trabajo de Bintech que nos diferencia en el Mercado y nos ha posicionado como la empresa con más implantaciones y casos de éxito en diversas industrias.

www.bintech.com.mx

ALEJANDRO FERREIRA

Ingeniero Industrial y Maestro en Ingeniería Económica, Financiera y Costos. Ha dirigido empresas de Consultoría y Desarrollo de Tecnología en temas de Planeación, Administración de Costos, Presupuestos y Rentabilidad, habiendo asesorado a más de 250 empresas en estos temas en diversos países en los últimos 20 años. Actualmente es Socio-Director General de Bintech, empresa líder con presencia en México, USA, Centro y Sudamérica en soluciones de Innovación Financiera Estratégica.

Contacto

aferreira@bintech.com.mx

Tel: +52(229)136-5199



CONTACTO



+52(55) 8851-1211 - CDMX

+52 (229)260-4359 - VER

+57 315 875 3392 COLOMBIA

+1 (703) 975-9532 USA



CDMX, MÉXICO
Av. Santa Fe 94, Torre A, Piso 8
Santa Fe, C.P. 01210

VER, MÉXICO
Av. Barco Viejo 4750, Ofic.
2506, Boca del Río, Ver.
C.P. 94298

BOGOTÁ, COLOMBIA
Carrera 7B Bis. No. 126-36
Bogotá, Colombia

USA
8333 NW 53rd. St. Suite 450
Doral, FL 33166



www.bintech.com.mx



contacto@bintech.com.mx

