



**Francisco Diana Gómez**  
Socio-Director Diana Solutions  
francisco.diana@dianasolutions.com

## El nuevo paradigma de la Gestión del Rendimiento Corporativo (CPM)

**E**l CPM (Corporate Performance Management, o Gestión del Rendimiento Corporativo) es un concepto que surge a partir de la necesidad de convertir la estrategia en acción, de hacerla comprensible y comunicada a través de las "venas" de la organización.

Muchas empresas se plantean que los esfuerzos desarrollados para la puesta en marcha de sistemas de información de gestión empresarial, como los ERP, resultan más rentables cuando hay un proceso de integración de los ciclos de planificación, de presupuestación y de control con un Cuadro de Mando Integral.

Uno de los creadores del CMI, Robert S. Kaplan, habla de la necesidad de que se integren los sistemas de información para poder hacer un correcto seguimiento de la consecución de la estrategia, es decir, gestionar el rendimiento. Este será en los próximos años uno de los factores clave del éxito de cualquier compañía.

### UNIDAD

¿Qué proporciona una implantación de este concepto a las empresas? Sobre todo, unidad. Unidad de reflexión, unidad de acción, unidad de crítica y mejora, en suma, que todos los recursos dentro de la organización caminen hacia el mismo destino, decidido en el marco de un plan estratégico.

De alguna manera, es como si la tecnología contribuyese aportando herramientas al desarrollo y potenciación de las dos facetas principales que debe desempeñar un director general. La primera, la dirección estratégica, la visión, el horizonte hacia el que se desea caminar. La segunda, la dirección operativa, es decir, la traslación de ese sueño empresarial al día a día, a esa organización concreta que él conoce, con todos los pros y contras, con su cultura y con sus inercias (buenas y malas).

Dar coherencia y ayudar a que se pueda realizar el ciclo completo del rendimiento corporativo no puede hacerse sino con herramientas tecnológicas.

Este concepto, desde la óptica de "software", responde a la lógica evolución de la tecnología Business Intelligence. Hoy en día, casi cualquier ERP empieza a incorporar uno de los sistemas estrella del análisis de información: el análisis multidimensional.

Hace unos años sería una aportación interesante, pero a estas alturas ya se queda corta. Si volvemos la mirada hacia el Cuadro de Mando Integral y las herramientas que lo generan, de nuevo nos quedamos a la mitad del camino. Nos falta conexión, coherencia entre todo el ciclo de gestión. En este punto es donde surge con fuerza el concepto CPM.

### ¿QUÉ LE PEDIMOS AL CPM?

Una solución de este tipo, para ser rentable, debe abordar de forma completa el ciclo de gestión. Una reflexión paralela debería detenernos en la estructura organizacional en la que estamos y si crea o destruye valor. La idea es compartir los fundamentos y caminar todos hacia un único destino: el enfoque al cliente. De nuevo, el CPM nos ayudará a centrarnos en lo importante y destacarlo de lo accesorio.



**El autor advierte que, en los próximos años, un factor de éxito empresarial será la integración de los sistemas de información para gestionar el rendimiento**

Todas las organizaciones siguen el ciclo de gestión: planifican, presupuestan, ejecutan, reportan y analizan. Del último punto saltan de nuevo al primero, como retroalimentación del proceso. Sin embargo, muchas no realizan este ciclo de forma consistente y coordinada. En el fondo, la estrategia suele estar alejada del día a día, o al menos la ejecución no suele ser percibida como enriquecedora y, en la misma línea que la estrategia, dejándola de lado o pensando que se mantiene sola.

### ENFOQUE ENRIQUECEDOR

Frente a este planteamiento pobre, CPM propone un enfoque enriquecedor. Como marco, un entorno de trabajo actual y muy colaborativo. En un segundo punto, CPM hace que se aborde el ciclo de gestión completo de un modo consistente. La aportación de "valor", con mayúsculas, pasa a ser una constante. Compara estrategia y ejecución, o por decirlo de otro modo, teoría y práctica.

Y por último, pero probablemente lo más importante, coordina y ayuda a que las personas, que son quienes van a realizar el trabajo finalmente, conozcan los parámetros que sustentan

los objetivos y los indicadores que los van a medir a través del CMI.

### FASES DEL CICLO CPM

Para terminar, veamos con más detenimiento las fases del ciclo CPM:

1.- Planificar el rendimiento: necesitamos traducir los objetivos de la empresa a planes financieros y tácticas concretas, y organizar la recuperación de la información de arriba abajo para adaptarla continuamente a los planes. Eso quiere decir que planificación, presupuestación, previsión, consolidación e informes y análisis deben estar integrados.

2.- Medir y monitorizar el rendimiento: las empresas necesitan disponer de un Cuadro de Mando Integral con el que medir permanentemente su progreso en función de los objetivos fijados.

3.- Analizar y comprender el rendimiento: la empresa reúne todos los datos de operaciones y los convierte en informaciones pertinentes y fácilmente explotables por el conjunto de colaboradores, tanto para analizar como para elaborar informes.

**“Un CPM coordina y ayuda a que las personas conozcan los parámetros que sustentan los objetivos y los indicadores que los van a medir a través del CMI”**