

¿EL TABLERO DE MANDO ES APLICABLE A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA?

2° Simposio Nacional de Estrategia

“ESTRATEGIAS PARA NUESTRA ARGENTINA”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 7 de Noviembre de 2003

***Organizado en forma conjunta por Consejo Profesional de Ciencias
Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Slade - Argentina***

¿Cuales son las características de la pequeña y mediana empresa argentina?

Debilidades

- *Control y gestión familiar*

- *Sin estrategia*

- *Poco manejo de la información interna*

- *Concentración del poder en la cúspide*

- *Poco profesionalización*

- *Autistas (no recurren a ayuda externa)*

- *Baja productividad*

- *Falta de mercado interno*

- *Carentes de normas de aseguramiento de la calidad*

Problemas financieros

Retiro de dividendos y vaciamiento

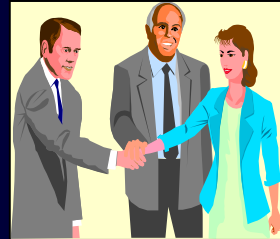
Problemas entre socios o parientes

Fortalezas

CREATIVIDAD



CONTACTO MUY CERCANO CON EL CLIENTE



● *Conocimiento de la realidad local y del mercado*

FLEXIBILIDAD



● *Aprovechar la ventaja de ser pequeño*



Amenazas

- ***Carencia de un sistema de apoyo a la producción***
- ***Discrecionalidad del Estado para fijar reglas de juego***
- ***Percepción de injusticia fiscal***
- ***Falta de liquidez del mercado***
- ***Imprevisibilidad jurídica y económica***
- ***Inestabilidad cambiaria***
- ***Cambios en las políticas de retenciones***
- ***Aumento de la competencia desleal***

Oportunidades

Aprovechar los cambios en la realidad para adaptarse más rápidamente que el resto y sacar una ventaja competitiva

➤ *Segmentarse en nichos en los que las grandes empresas no pueden o quieren competir*

Ampliar mercados geográficos (Exterior)



✓ *Desarrollo continuo de nuevas capacidades*

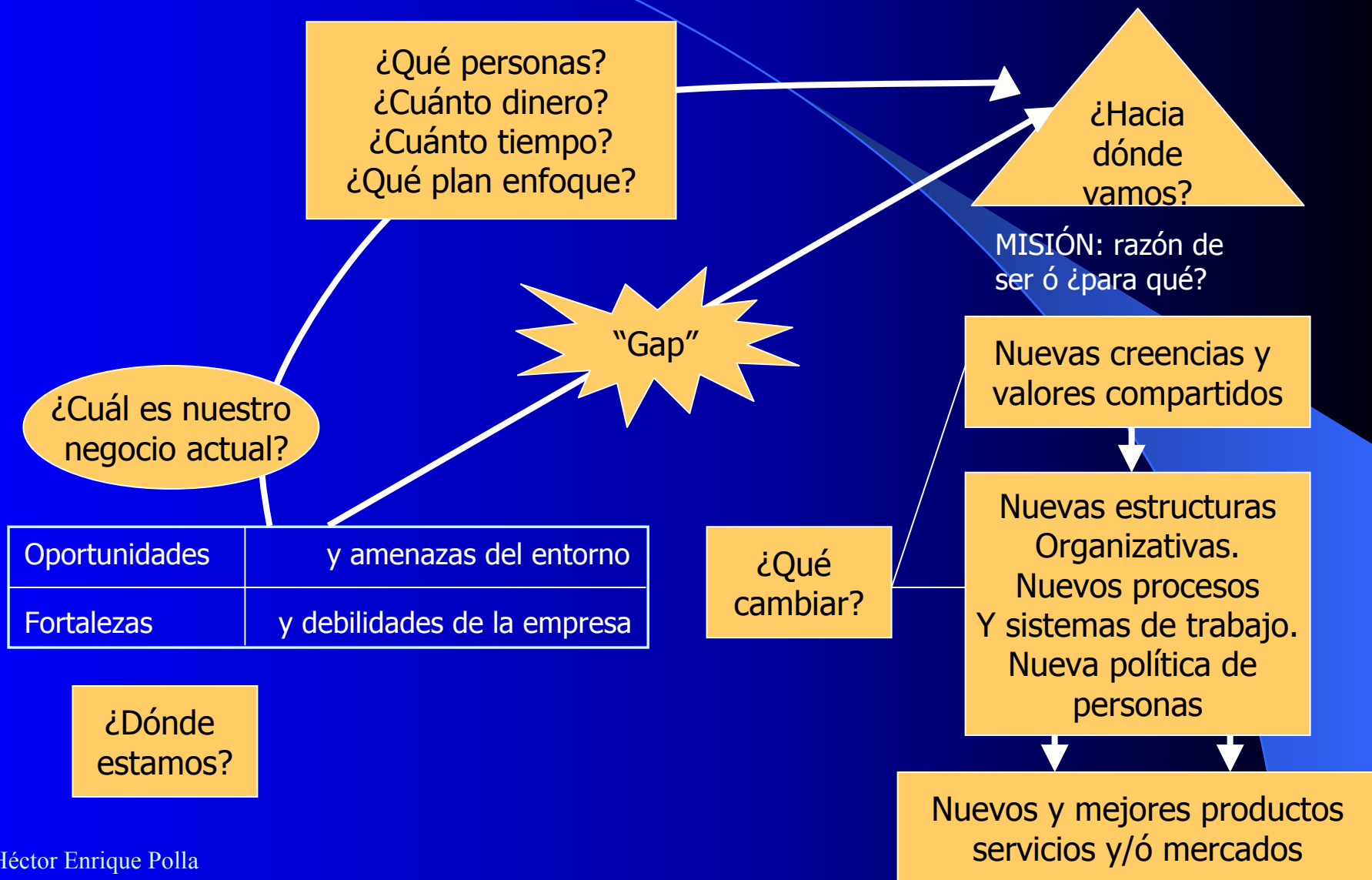
Aprovechar optimización logística y de distribución

Como Puede Ayudar El Tablero?

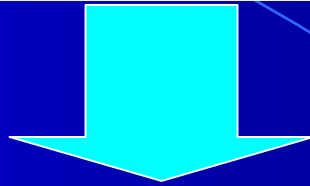
- *Aumentando las fortalezas*
- *Ayudando a aprovechar las oportunidades*
- *Neutralizando las amenazas*
- *Revirtiendo la debilidades*
- *Creando sinergia*



Esquema global de la Gestión del cambio



ESTRATEGIA



**TEMAS
ESTRATEGICOS**

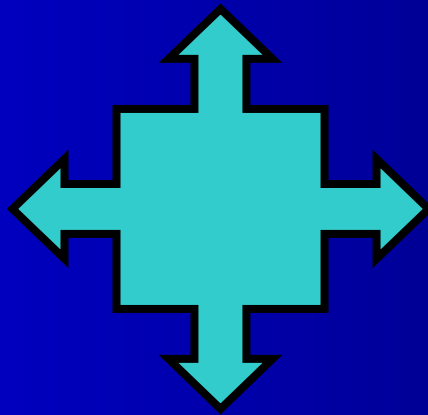
**TEMAS
ESTRATEGICOS**

**TEMAS
ESTRATEGICOS**

FINANZAS

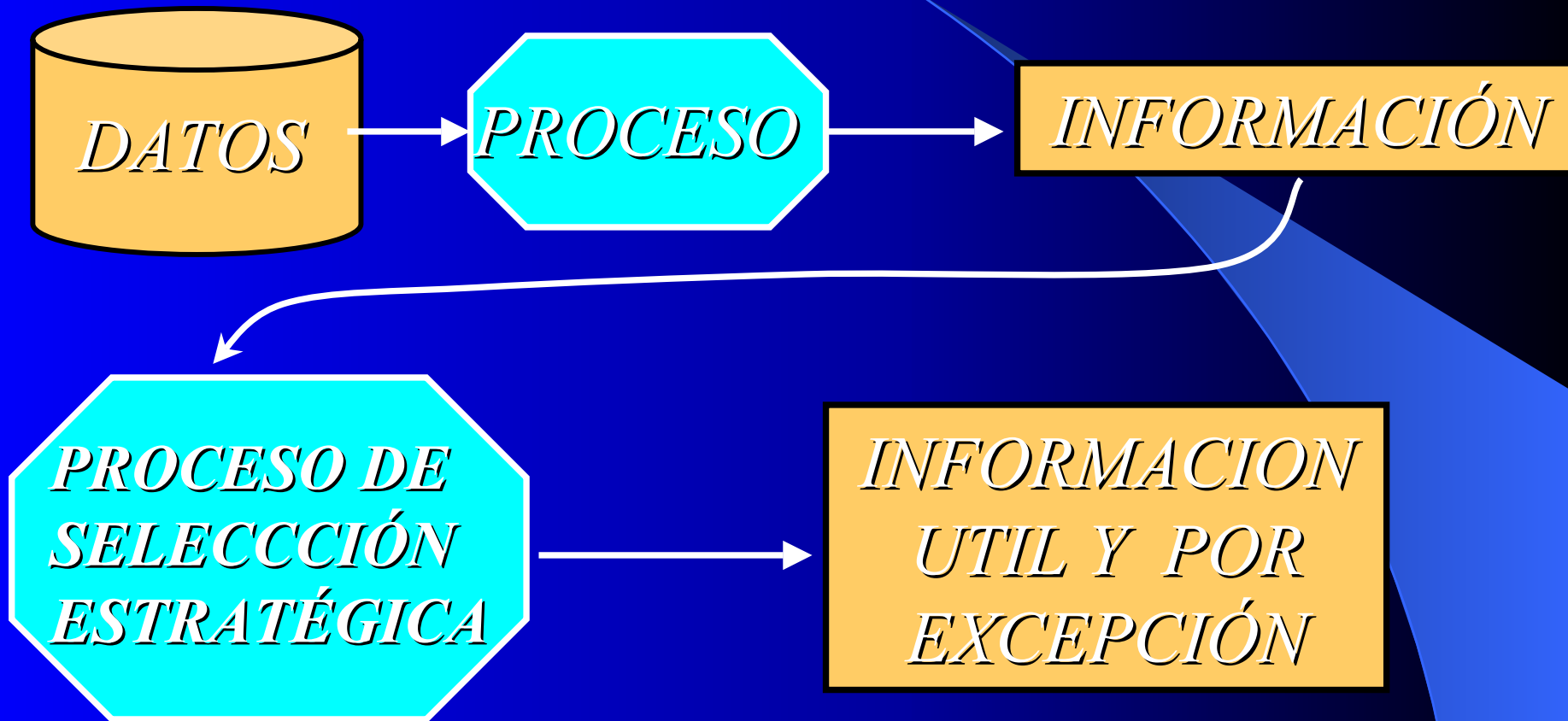
CLIENTES

**PROCESOS
INTERNOS**



FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

DISEÑO



Matriz del Tablero de Comando

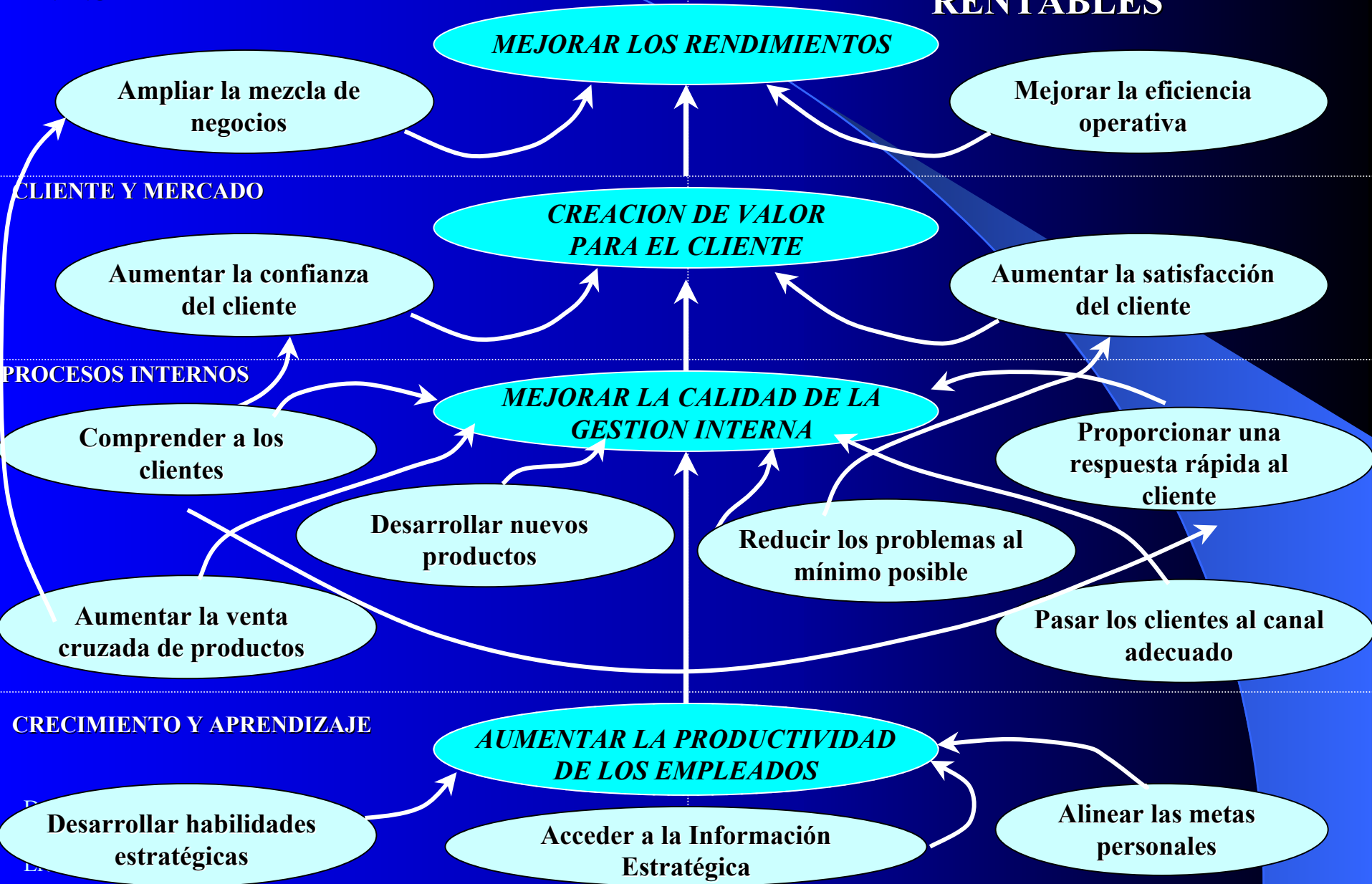
TEMA ESTRATÉGICO

Perspectiv a	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KEY PERFORMANCE INDICATOR - INDICADORES DE PERFORMANCE O EFECTIVIDAD DEL RESULTADO - LAGGING	Indicad or	SEMAFORO	PALANCA - INDUCTOR INDICADOR DE PROCESO - LEADING INDICATOR	Indica dor	SEMAFORO	INICIATIVA ESTRATÉGICA - PLAN DE ACCION
Finanzas		KEY PERFORMANCE INDICATORS - INDICADORES DE PERFORMANCE O EFECTIVIDAD DEL RESULTADO - LAGGING INDICATOR	0,50		PALANCA - INDUCTOR- INDICADOR DE PROCESO - LEADING INDICATOR	0,50		INICIATIVA ESTRATÉGICA - PLAN DE ACCION
			0,41			0,41		
			1,98			1,98		
			4,67			4,67		
			17,37			17,37		
			1,11			1,11		
Clientes			3,32			3,32		
			0,94			0,94		
			20,00			20,00		
			62,50			62,50		
			22,36			22,36		
Procesos Internos			0,89			0,89		
			1,20			1,20		
			40,00			40,00		
			0,97			0,97		
			6,09			6,09		
Aprendizaje			0,83			0,83		
			0,85			0,85		
			2,36			2,36		
			20,47			20,47		
			8,07			8,07		
			3,94			3,94		

MAPA ESTRATÉGICO CAUSA-EFECTO

AMPLIAR FUENTES DE INGRESOS
FINANCIERA

PASAR CLIENTES A CANALES MAS
RENTABLES



TABLERO DE COMANDO

VER ESTADO DE LOS INDICADORES

ENUNCIACION DE OBJETIVOS ESCENARIOS

Datos correspondientes al mes de

May-99



Perspectiva
Financiera

Rentabilidad Bruta

Rentabilidad Neta

Rentabilidad sobre
patrimonio neto

Indice de liquidez

Indice de días de
venta a cobrar

Indice de rotación
de mercadería

Perspectiva Cliente

Cumplimiento de
Objetivos de Ventas

Quejas y
devoluciones

Cantidad de nuevos
clientes

Porcentaje de clientes
activos

Participación en el
mercado

Perspectiva
Procesos

Eficiencia

Tiempo promedio de
producción

Productividad horas
hombre

Cumplimiento programa
producción

Rechazos Internos

Perspectiva
Aprendizaje

Nivel de ausentismo

Nivel de motivación

Rotación del personal

Sugerencias

Quejas

Nivel de capacitación

CONCLUSIONES

- ***LIMITACIONES AL USO DE PLANILLAS DE CALCULO***
- ***UTILIDAD DEL USO DE PLANILLAS DE CALCULO***

LIMITACIONES AL USO DE PLANILLAS DE CALCULO

- ***VOLUMEN DE INFORMACIÓN QUE
PUEDE MANEJAR EFICIENTEMENTE***
- ***AUTOMATICIDAD DE LA ACTUALIZACIÓN
DE DATOS***

UTILIDAD DEL USO DE PLANILLAS DE CALCULO

- *COSTO DEL SOFTWARE*
- *FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN*
- *FACILIDAD EN EL APRENDIZAJE Y
MANTENIMIENTO DEL SISTEMA*
- *COMPATIBLE CON LOS SISTEMAS DE
GESTIÓN EXISTENTES EN EL MERCADO*

GRACIAS POR SU ATENCION !