

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN AMANCO

En el 2001, Amanco dio los primeros pasos en el proceso de planificación estratégica, el cual se ha dividido en dos:

- 1. Definir la estrategia 2001**  
La empresa diseña el primer cuadro de mando integral, el cual ha sufrido modificaciones puntuales, no del fondo, hasta la actualidad.



- 2. Poner la estrategia en acción 2002 a la fecha**  
Contempla la definición de planes e indicadores para cumplir el objetivo estratégico. La medición del cumplimiento se hace mensualmente (se guía definiendo color verde cuando hay cumplimiento, rojo cuando hay incumplimiento, amarillo si el incumplimiento es parcial).



## Consejos

"El planeamiento estratégico bajo el cuadro de mando integral es un cambio de cultura total. Una falla de una persona afecta el resultado final".

"El planeamiento debe iniciar desde los socios y la junta directiva, hasta pasar a los gerentes y de ellos al resto de la empresa. En el caso de Amanco, por ser una empresa con operación en distintos países, el proceso es más complejo y por eso ha tomado más tiempo".

**Fuente:** Federico Pacheco, gerente general de Amanco Costa Rica.

"No se puede imponer, debe haber convencimiento en toda la empresa".

"Es importante que la mayoría de los indicadores sean cuantificables; en Amanco, el 90% de los indicadores son de este tipo. En lo que no se puede medir fácilmente, se evalúa el cumplimiento de programas; así, por ejemplo, en el trabajo con la comunidad se realizan encuestas y se evalúa el cumplimiento del plan.

**Fuente:** Federico Pacheco, gerente general de Amanco Costa Rica.

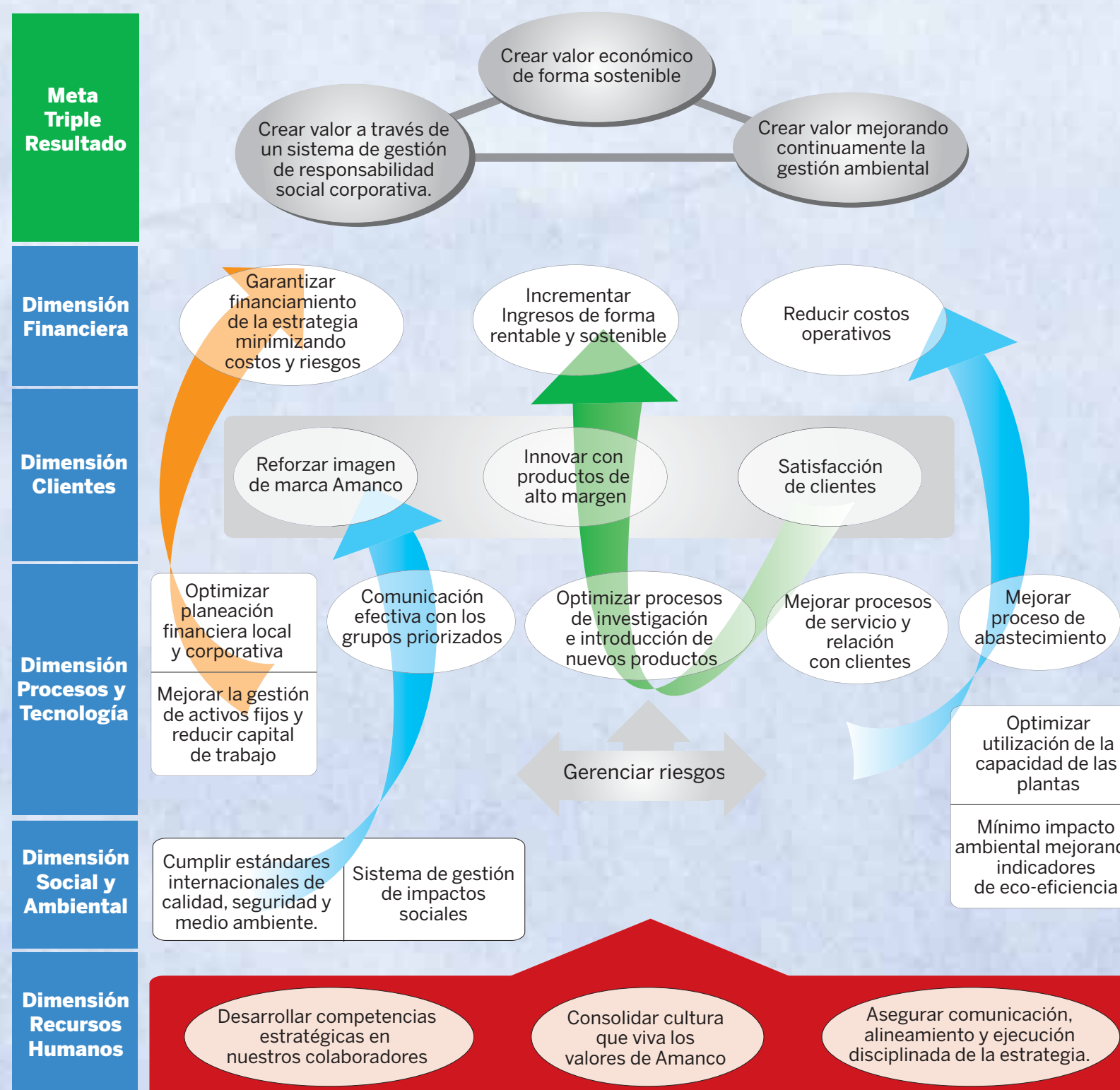
"No se puede imponer, debe haber convencimiento en toda la empresa".



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El modelo del cuadro de mando integral

## Mapa estratégico de Amanco



Esta es una forma amigable de presentar el mapa estratégico en Amanco a todos los empleados.



## Cambio de cultura

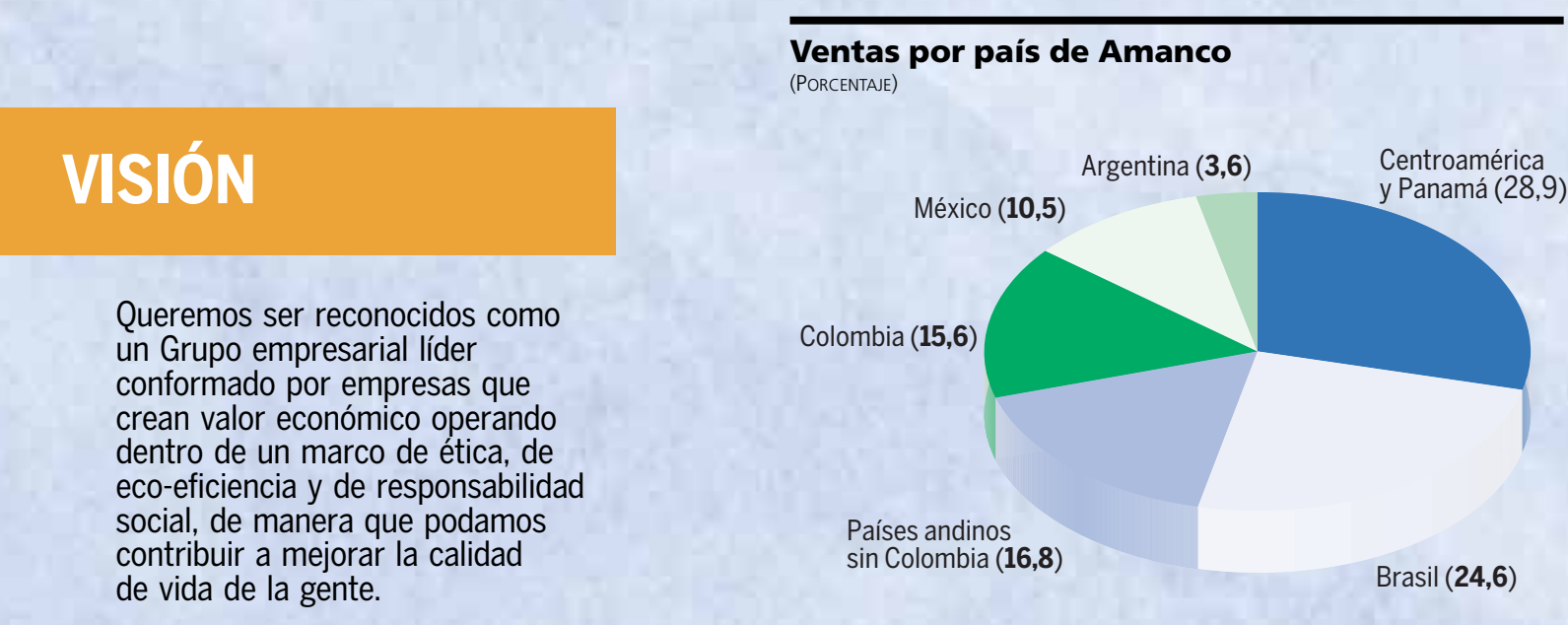
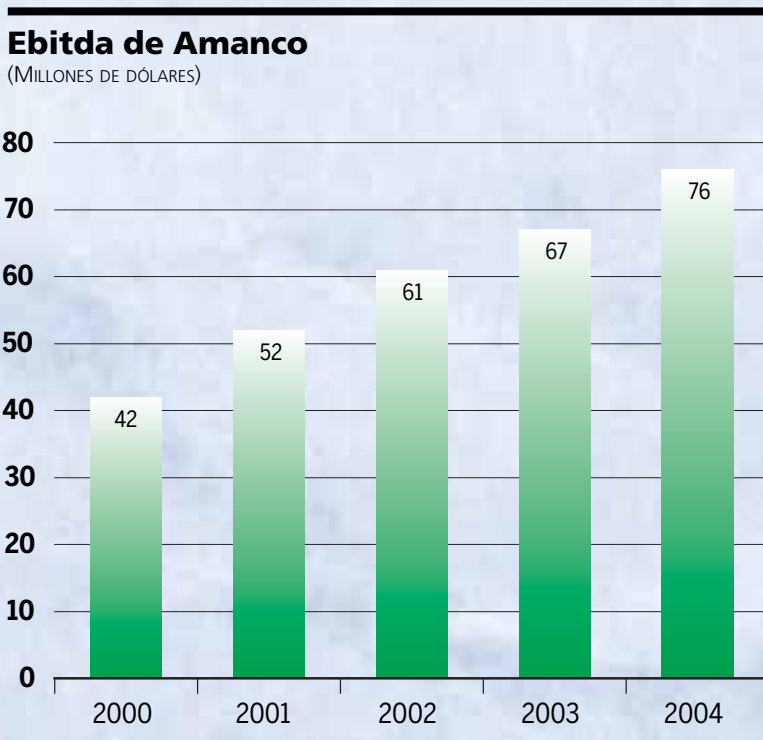
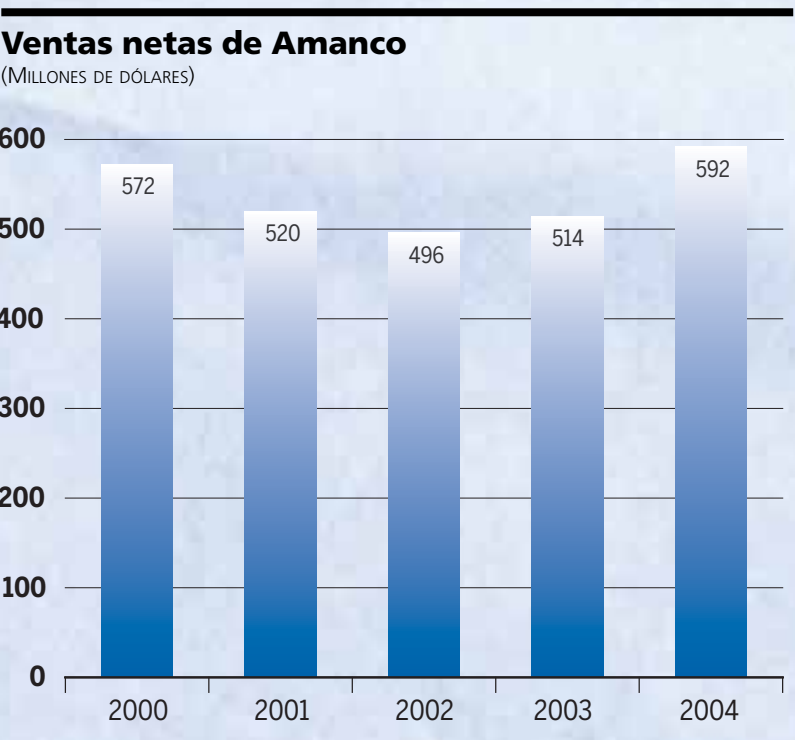
- A la fecha la empresa tiene dominado en un 100% el proceso de diseño de la planificación estratégica en el cuadro de mando integral.
- Los gerentes alcanzaron un conocimiento y participación total del proceso en el 2003, los jefes de departamento en el 2005 y en el 2006 se trabajará a nivel de mandos medios y el resto del personal.
- La meta es tener un dominio total, al 100%, en toda la empresa, en el 2006.
- Los gerentes de país tienen una bonificación ligada al cumplimiento del plan estratégico. En el 2006 el bono se aplicará a los gerentes de departamento.



Amanco es una empresa latinoamericana, parte de Grupo Nueva, que produce y mercadea soluciones para la conducción de fluidos (Tubosistemas) y sistemas de construcción livianos (Plycem Construsistemas). Tiene también la línea de negocios Geosistemas. Tubosistemas es el negocio principal.

Amanco tiene presencia en 13 países, comercializa sus productos en 29 países del continente americano y el Caribe, y opera 23 plantas de producción propias. Tiene su sede en Sao Paulo, Brasil.

Las ventas de Amanco sumaron US\$592 millones en el 2004.



## VISIÓN

Queremos ser reconocidos como un Grupo empresarial líder conformado por empresas que crean valor económico operando dentro de un marco de ética, de eco-eficiencia y de responsabilidad social, de manera que podamos contribuir a mejorar la calidad de vida de la gente.

## VALORES

- Nuestros clientes:** Todos nuestros colaboradores buscan constantemente anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes a través de nuestros productos y servicios trabajando con estándares de clase mundial.
- Nuestros colaboradores:** El respeto mutuo es la base de las relaciones entre todos los colaboradores de nuestras empresas. Respetamos la individualidad y la integridad de cada uno. Promovemos el trabajo en equipo como la mejor forma de relacionarnos. Desarrollamos un ambiente de trabajo que fomente la máxima sinergia entre nuestros colaboradores y empresas para el logro de nuestras metas. Brindamos oportunidades para su desarrollo profesional, así como programas de capacitación y de motivación para la mejora de destrezas y para atraer y mantener a los mejores. Proporcionamos condiciones laborales sanas y seguras. La pasión y el entusiasmo son atributos esenciales de nuestra gente.
- Nuestras comunidades:** Interactuamos de manera responsable y ética con nuestras comunidades en América Latina y trabajamos por mejorar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras. La sociedad nos ofrece oportunidades. Por ello dedicamos una parte de nuestros esfuerzos y talentos al mejoramiento de la sociedad. Nuestras empresas promueven la responsabilidad social y ambiental en todas nuestras operaciones y entre todos aquellos con quienes realizamos negocios.

Grupo Nueva es un holding con operaciones en 15 países de América en los negocios forestal y de la construcción. Sus negocios son Masisa y Amanco. Su sede corporativa está en Santiago, Chile. A diciembre del 2004, sus ventas netas sumaron US\$1.241 millones.

## ESTRATEGIA

Estrategia es decidir, es tomar un compromiso, una estrategia nos compromete con un futuro deseado.

Una estrategia competitiva es un compromiso con una posición de valor y costo. Las empresas se comprometen con una posición de valor-coste en relación con sus competidores, tratan de competir con base en costos bajos o el valor percibido por sus clientes.

Formalizamos una estrategia cuando definimos tres elementos: sentido de dirección para la empresa, compromiso con un curso de acción y directrices para guiar estas decisiones.

Fuente: Werner Ketelhohn, profesor de Incae (más información en [www.capitalfinanciero.com](http://www.capitalfinanciero.com)).

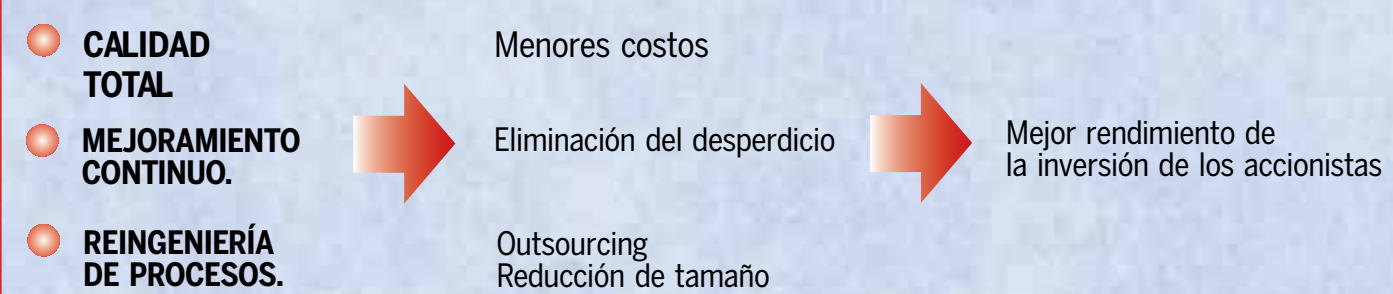
### Triángulo estratégico empresarial



Fuente: Werner Ketelhohn, profesor pleno de Incae (más información en [www.capitalfinanciero.com](http://www.capitalfinanciero.com)).

## ANTES Y AHORA

En las últimas dos décadas en todo el mundo, muchas empresas han luchado por su supervivencia a través del incremento de su eficacia operativa. Algunas técnicas utilizadas:



Sin embargo, estas acciones también han provocado malestar de parte de los proveedores, menor lealtad y compromiso de los empleados y se ha mermado la confianza de la gerencia en su habilidad para crear en lugar de cortar.

Las nuevas premisas en las empresas son:

- Las sociedades modernas no son economías de mercado, sino economías de organizaciones, en las cuales las empresas son los actores principales en la creación de valor y en el estímulo del crecimiento económico.
- El crecimiento de las empresas y por ende de las economías depende principalmente de la calidad de la gerencia y de los recursos humanos.
- Los cimientos de las actividades de la empresa están fundados en un nuevo contrato moral con los empleados y con la sociedad, que reemplaza la explotación paternalista y la apropiación de valor por la empleabilidad y la creación de valor en una relación de destino compartido.

Fuente: Julio Sergio Ramírez, profesor del Incae (más información en [www.capitalfinanciero.com](http://www.capitalfinanciero.com)).

## MAPAS DE MANDO INTEGRAL

Son parte de un modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una empresa.

Este modelo (conocido por su nombre en inglés como balanced scorecard) fue creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Puede profundizar sobre este tema en sus libros Cuadro de mando integral (1996) y Cómo utilizar el cuadro de mando integral (2000).



1. La perspectiva financiera describe los resultados cuantificables y tangibles -con indicadores- de la estrategia en términos financieros.

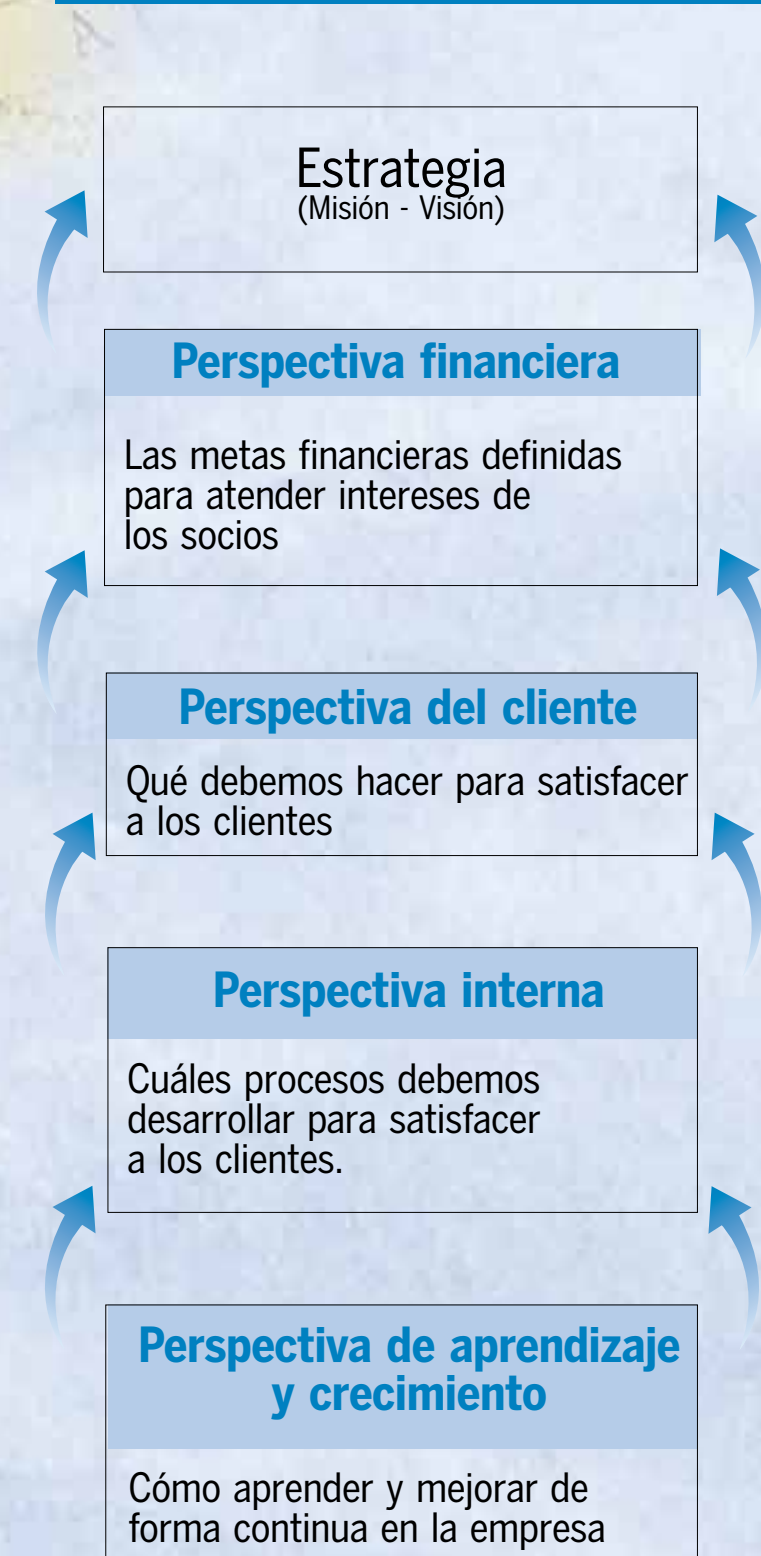
2. La perspectiva del cliente identifica aquellos valores que son importantes para los clientes y dispone la forma para que los activos intangibles de la empresa creen ese valor.

3. La perspectiva del proceso interno identifica los procesos que tendrán el mayor impacto sobre la estrategia.

4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

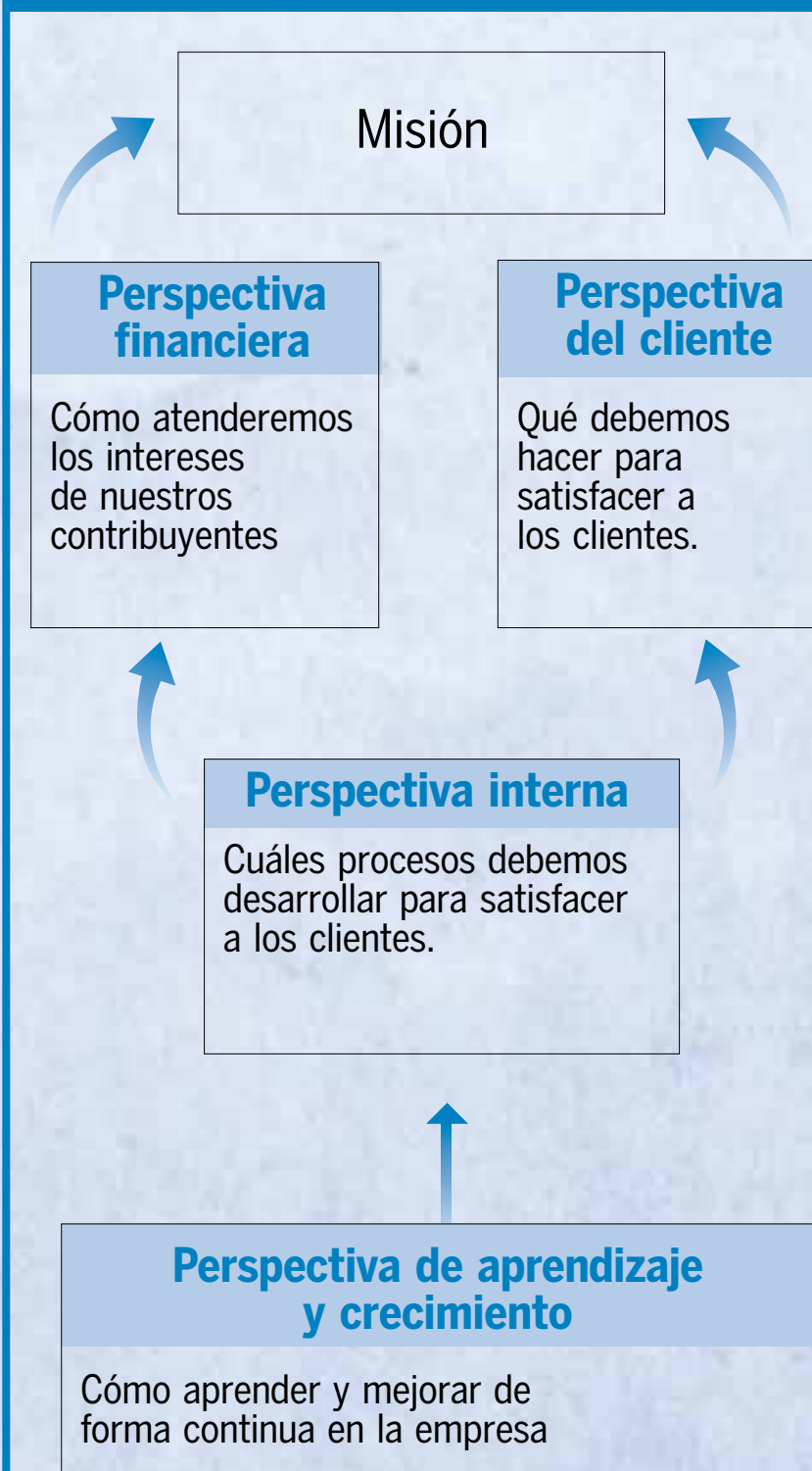


### Empresas del sector privado

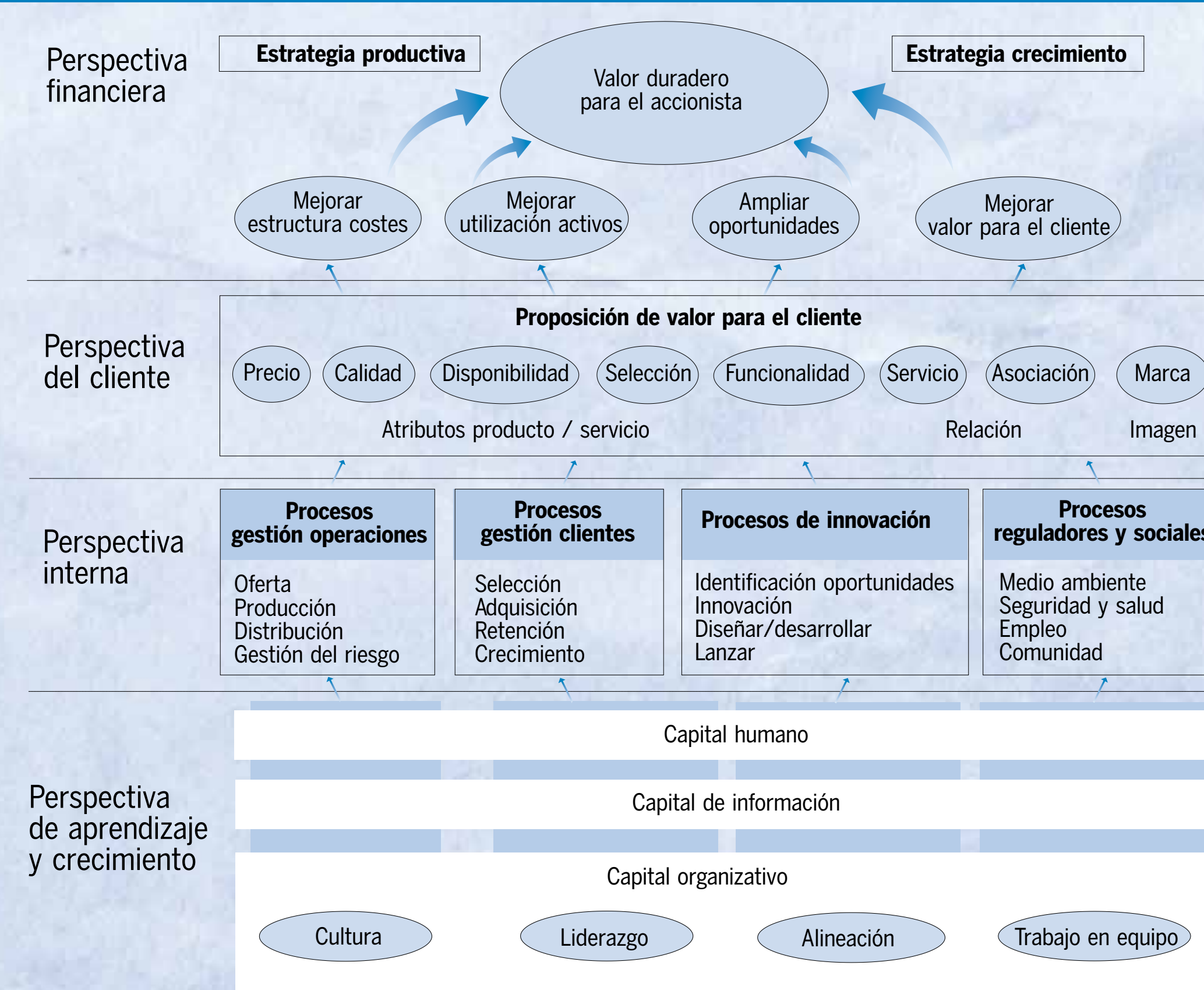


Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton.

### Empresas del sector público y entidades sin fines de lucro



### Forma en que la empresa crea valor



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton.

## ACTIVOS INTANGIBLES

Influyen en el desempeño de una empresa al mejorar los procesos internos más importantes en la creación de valor para clientes y accionistas.

- CAPITAL HUMANO:** su disposición estratégica en la empresa se calcula en función de si los empleados poseen el tipo y nivel adecuado de conocimientos para desempeñar los procesos internos críticos del mapa estratégico. También se identifican las competencias requeridas en los cargos y las brechas entre lo real y lo necesario.
- CAPITAL DE INFORMACIÓN:** su disposición estratégica indica si el portafolio estratégico de Tecnología de Información respalda los procesos internos críticos.
- CAPITAL ORGANIZACIONAL:** se trata de identificar la cultura de la empresa y los cambios requeridos para alinearla a la estrategia de la empresa.



Fuente: [www.capitalfinanciero.com](http://www.capitalfinanciero.com)

## ESTRATEGIA: UN PASO EN UNA CADENA

El Cuadro de Mando Integral está orientado a ayudarle al gerente a responder de manera sistemática respecto a la ejecución de la estrategia de la empresa las siguientes preguntas: ¿Estamos haciendo lo que dijimos que íbamos a hacer en la estrategia? (validez interna de la estrategia), ¿Lo que estamos haciendo en la empresa está obteniendo la respuesta favorable que esperábamos en el mercado? (validez externa). La primera pregunta se refiere a si estamos entregando la propuesta de valor a los clientes y a los accionistas, mientras que la segunda pregunta se refiere a si esa propuesta de valor es atractiva para un número suficiente de clientes que haga que la operación de la empresa llene las expectativas de posición en el mercado, ventas, utilidades y rentabilidad.

El principal uso del Cuadro de Mando Integral para los gerentes es resolver una deficiencia de los sistemas gerenciales tradicionales: su incapacidad para ligar la estrategia de largo plazo con las acciones de corto plazo.

Fuente: Julio Sergio Ramírez, profesor de Incae (más información en [www.capitalfinanciero.com](http://www.capitalfinanciero.com)).

## MISIÓN

Lo que usted es y quiere hacer. Define la razón de ser de la organización. Establece el mandato. Orienta el trabajo.

## VISIÓN

Es un estado futuro ideal. La visión ofrece un sentido de dirección que enfoca y guía la toma de decisiones estratégicas. Una visión compartida da respuestas a las preguntas: ¿hacia dónde va la empresa?, ¿qué queremos ser de aquí a diez años?

## Comercio Exterior COMEX

Hoy, en un mundo de los negocios que cambia constantemente, se necesita de servicios bancarios ágiles y eficientes, por eso cuenta con la experiencia del BCR cuando requiera los mejores servicios de comercio internacional.

Más información en Comercio Exterior COMEX. Tel. 287-9044 • Fax: 255-0221 • SWIFT: BCRICRSJ • Correo electrónico: [comex@bancobcr.com](mailto:comex@bancobcr.com) o a su oficina BCR más cercana.

