



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

IRRIGADORA CERRO PRIETO S.A.C.

Leslie Sarná-Roedenbeck y Daniel Vidal-
Gutiérrez

Lima, octubre de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)



Irrigadora Cerro Prieto S.A.C.

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Leslie Erika Sarná Roedenbeck

Daniel Vidal Gutiérrez

Asesora: Dra. Enkelejda Ymeri De Olivas

Lima, octubre 2019

Dedicatoria

A mi familia, que con su apoyo y cariño incondicional me dan la mano para seguir adelante en todo lo que me propongo.

Leslie

A Julio y Mercedes, mis padres, por siempre creer en mí.
A Isabel, Daniela y Álvaro Santino, mi familia, por todo su amor, apoyo y aliento siempre.

Daniel



Resumen ejecutivo

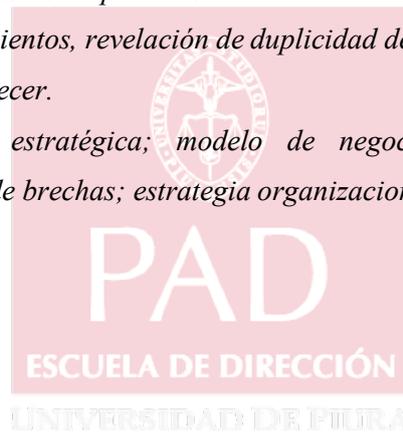
El presente caso nos muestra la situación de una empresa subsidiaria de una agroexportadora, que nace junto a esta última como un área más de la misma. A medida que pasa el tiempo, esta subsidiaria va tomando cada vez más independencia, pero, a la vez, sigue compartiendo y es parte de la estrategia de la empresa matriz, aunque sin contar con un planeamiento estratégico propio.

A medida que se desarrolla este caso, nos encontramos con diferentes situaciones de planeamiento de una empresa subsidiaria del mercado agroexportador peruano, que incentivarán al alumno a desarrollar un planteamiento de soluciones desde el diagnóstico del mismo.

Se eligió este caso por presentar diversas situaciones de una empresa subsidiaria del mercado agroexportador peruano que permitirán aplicar a diferentes conceptos y herramientas aprendidas en la Maestría, desde un diagnóstico empresarial completo a través del “Octógono” hasta la implementación de controles con el establecimiento de objetivos e indicadores.

Se presentan diferentes situaciones: incorporación de unidades de negocio nuevas, adaptación de los colaboradores a nuevos requerimientos, revelación de duplicidad de roles de trabajo y la disyuntiva de la empresa de hasta qué punto crecer.

Palabras clave: *planificación estratégica; modelo de negocio; direccionalidad estratégica; agroindustria peruana; análisis de brechas; estrategia organizacional.*



Abstract

The present case shows us the situation of a subsidiary company of an agro-exporter, which is born next to the latter as one more area of it. As time passes, the subsidiary is becoming more and more independent but at the same time sharing and being part of the strategy of the parent company without counting on its own strategic planning.

As this case develops, we find different planning situations of a subsidiary company of the Peruvian agricultural export market, which will encourage the student to develop a solution approach from the diagnosis of the same. This case was chosen because it presented various situations of a company that will allow to apply different concepts and tools learned during the MBA, from a complete business diagnosis through the “Octagon” to the implementation of controls with the establishment of objectives and indicators.

Different situations arise: Incorporation of new business units, adaptation of employees to new requirements, revelation of duplication of work roles and the company’s dilemma of how far to grow.

Keywords: *strategic planning; business model; strategic directionality; peruvian agribusiness; gap analysis; organizational strategy.*



Tabla de Contenido

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xiii
Capítulo 1. Irrigadora Cerro Prieto S.A.C.	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Historia de Irrigadora Cerro Prieto S.A.C.	3
1.2.1. Corporación Financiera de Inversiones.....	4
1.2.2. Agrícola Cerro Prieto S. A. (ACP)	4
1.3. Historia de las unidades de negocio de Irrigadora Cerro Prieto S. A. C.	4
a) Operación y mantenimiento del canal Pima.....	4
b) Inmobiliaria	5
c) Gestión de recursos hídricos.....	5
d) Alquiler de bines.....	6
e) Producción y comercialización de <i>pallets</i>	6
f) Ejecución de obras complementarias.....	8
g) Administración de hospedaje	8
1.4. Relaciones con la empresa matriz.....	8
1.5. Cultura y personal	9
1.6. Organigrama y autonomías de decisión	11
1.7. Evaluaciones e indicadores.....	12
1.8. Servicios entre vinculadas y tercerización.....	12
1.9. La encrucijada	13
Anexos	15
Anexo 1. Extracto de ponencia en Foro Agroexportación y crecimiento económico.....	15
Anexo 2. Encuesta de clima.....	18
Anexo 3. Informe consultor	22
Anexo 4. Organigrama actual ICP	24
Capítulo 2. Teaching Note	25
2.1. Resumen del caso	25
2.2. Nivel curso y posición del caso	25

2.3. Objetivos de aprendizaje	25
2.4. Preguntas de discusión	26
2.5. Análisis del caso y aplicación de conceptos	27
2.5.1. Balance al primer nivel de Octógono.....	28
2.5.2. Balance al segundo nivel del Octógono.....	29
2.5.3. Balance al tercer nivel del Octógono.....	30
2.5.4. ¿Cuál es el problema?	32
2.5.5. Modelo de interacciones	32
2.5.6. Propuesta de valor.....	36
2.5.7. Análisis de la situación actual vs. la planificación deseada	38
2.5.8. Misión, visión y valores de ICP propuestos.....	41
2.5.9. Establecimiento de ejes estratégicos.....	42
2.5.10. Desarrollo de recomendaciones.....	45
Conclusiones	51
Epílogo	53
Bibliografía	55



Índice de Tablas

Tabla 1. Datos de producción	7
Tabla 2. Alternativas y criterio	49



Índice de Figuras

Figura 1. Octógono.....	28
Figura 2. Modelo de interacciones: integración vertical y nuevas unidades	33
Figura 3. Modelo de interacciones: Gestión del agua	34
Figura 4. Modelo Canvas.....	37
Figura 5. Situación actual y situación deseada	38
Figura 6. Mapa Estratégico.....	43
Figura 7. Objetivos ICP	44



Introducción

El presente trabajo de investigación es un caso de Dirección General que aborda temas relacionados a Diagnóstico empresarial, Planeamiento estratégico y Sistemas de control.

El caso “Irigadora Cerro Prieto S. A. C.” (ICP) muestra la preocupación de su Gerente General respecto a la poca claridad sobre el norte que tiene la empresa. Si bien es cierto, ICP ha crecido de la mano junto con su empresa matriz Agrícola Cerro Prieto, se ha encontrado también con diferentes situaciones que develan aspectos inoportunos, como la existencia de roles cruzados en el trabajo, diferencias de conceptos en beneficios con la empresa matriz y falta de un planeamiento estratégico.

Se desarrolla cada uno de los conceptos y herramientas aprendidos en la Maestría para responder diferentes preguntas, tales como ¿cuál es la situación actual de ICP?, ¿cuál es el diagnóstico de esta empresa?, ¿qué problemas tiene?, ¿cómo deberían interactuar las actividades para que el modelo de negocio de gestión de recursos hídricos funcione acertadamente?, ¿podemos separar las unidades de negocio destinadas a la gestión de agua con aquellas que se dedican a la producción o comercialización de productos (destinados principalmente a la empresa matriz)?, ¿qué propuesta de valor debe tener ICP?, ¿qué objetivos estratégicos se deben abordar?, ¿qué brechas hay entre la situación deseada y la actual? y ¿qué actividades se pueden recomendar para disminuir esa brecha y lograr los objetivos?

Una vez establecidos estos objetivos estratégicos, ¿qué propuestas de control debe tener?

La metodología utilizada para redactar este caso ha sido a través de entrevistas personales y encuestas realizadas a la organización.

La metodología utilizada para el *Teaching Note* ha sido a través de la aplicación de los conceptos y herramientas aprendidas a lo largo de la Maestría, como lo son: el Octógono, Modelo de Interacciones, Modelo Canvas, Planeamiento Estratégico y Balance Score Card.

Capítulo 1. Irrigadora Cerro Prieto S.A.C.

1.1. Antecedentes

El 5 de mayo de 2018, a la salida de la presentación de Irrigadora Cerro Prieto (en adelante ICP) al Directorio, Fernanda Vial, Gerente General de la empresa, no dejaba de pensar en qué propuestas de inversión debía de considerar y qué lineamientos serían los adecuados para ICP.

En estos años, han sido muchas las premuras y emergencias en torno a la gestión del agua, lo que ha originado que el equipo se dedique a salvar dichas situaciones y no se detuviera en reflexiones estratégicas.

Si bien es cierto, la organización formulaba sus planes de acuerdo a las oportunidades y necesidades que iban surgiendo de la empresa matriz Agrícola Cerro Prieto (ACP), no se veía un norte claro en la consecución de su estrategia.

Esto solo generaba confusión en los roles e ideas respecto a los servicios que se debían ofrecer. La implementación de nuevas unidades de negocio, así como nuevos encargos del Directorio de ACP a ICP, muchas veces hacían sentir que no daban abasto para gestionar de manera eficiente con el personal que en ese momento trabajaba en ICP.

1.2. Historia de Irrigadora Cerro Prieto S.A.C.

Inmobiliaria Cerro Prieto S. A. C. nació en el año 2007 como subsidiaria de Agrícola Cerro Prieto S. A., con el fin de operar y administrar los activos correspondientes a la infraestructura mayor de riego (canal de agua) que conduce el recurso hídrico desde los canales del Estado a las tierras de ACP¹.

En el 2010 incluyó en su objeto social, desarrollar actividades inmobiliarias, la compra y venta de predios agrícolas y actividades de lotización.

En el 2013 volvió a ampliar su objeto social, incorporando todo tipo de actividades de gestión y servicios para la empresa agrícola. A su vez, decidió cambiar la razón social por Irrigadora Cerro Prieto S. A. C.

A partir de ese momento y como lo dice su objeto social, ICP buscó ampliar sus fronteras incluyendo en su oferta la gestión integral de recursos hídricos, el aprovechamiento de tierras, el servicio de alquiler de bins² y la producción y comercialización de embalajes de madera

¹ Empresa agroexportadora situada en el norte del Perú, dedicada a la producción, empaque y comercialización de productos agrícolas.

² Bins: contenedores de plástico que sirven para almacenar la fruta al momento de la cosecha.

para la exportación de frutas. Todos ellos eran servicios para la empresa matriz ACP y, en menor medida, para terceras empresas relacionadas a la agroexportación³.

1.2.1. Corporación Financiera de Inversiones

Corporación Financiera de Inversiones (CFI) tiene 25 años de constitución y se encarga de desarrollar proyectos de inversión, principalmente en los sectores de energía, agricultura e inmobiliario en el Perú.

Sus principales inversiones están en ACP con un 55,43 % de participación, Huaura Power Group⁴ con un 99,99 % e ICP con un 55,43 %.

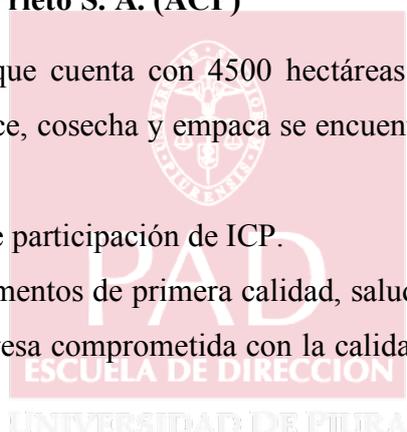
La misión de CFI es hacer negocios y, al mismo tiempo, contribuir en crear un mundo más limpio y justo.

1.2.2. Agrícola Cerro Prieto S. A. (ACP)

ACP es una compañía que cuenta con 4500 hectáreas de tierras agrícolas. Entre los principales cultivos que produce, cosecha y empaqueta se encuentran las paltas, uvas, espárragos y arándanos.

ACP tiene un 99,99 % de participación de ICP.

Su misión es proveer alimentos de primera calidad, saludables y naturales al mundo. Su visión es llegar a ser una empresa comprometida con la calidad, el desarrollo de la gente y el entorno.



1.3. Historia de las unidades de negocio de Irrigadora Cerro Prieto S. A. C.

Las unidades de negocio de ICP son diversas y están orientadas a ofrecer servicios a la empresa agrícola. Desde su constitución, ICP ha invertido u operado en la administración de alguna actividad distinta al núcleo del negocio de la empresa matriz ACP.

Las actividades y/o unidades de negocio de ICP son:

a) Operación y mantenimiento del canal Pima

En el año 2008, se terminó de construir el canal privado Pima, de 26 kilómetros, revestido de concreto y con una capacidad de 7 m³/s. Desde ese momento, ICP ha tenido a su cargo la operación y mantenimiento de dicho canal.

³ Según escrituras de constitución y modificaciones.

⁴ Central Hidroeléctrica ubicada a 135 km al norte de Lima y situada en la cuenca del río Huaura.

ICP ha realizado actividades que han requerido la correcta conducción y distribución del agua. Ha incluido dentro de estas, la gestión con las entidades públicas y privadas relacionadas al recurso hídrico. Algunas de estas gestiones han sido complejas por el riesgo político y social que conllevan, ya que implicó tener mucho cuidado y respeto a los temas sociales, ambientales e institucionales (*ver Anexo 1*).

El canal Pima irriga 5764 hectáreas distribuidas en tres empresas distintas. Dos de ellas (que no forman parte del grupo) tienen bajo su propiedad 1267 hectáreas y el resto de hectáreas son propiedad de ACP.

Las ventas y política de cobro de esta unidad de negocio para los tres usuarios o empresas han estado basadas en un reglamento que enmarcó, entre otras cosas, la forma de calcular la tarifa por metro cúbico conducido. El presupuesto debía cubrir los costos, gastos y depreciación. Asimismo, el margen a obtener debía encontrarse entre el 7 % y 10 % sobre las ventas, después de impuestos.

Bajo esta regla y en relación con los metros cúbicos proyectados en el año, se calculó el precio por m³ conducido.

A dicho reglamento se han adherido todas las empresas que se abastecían del canal de irrigación privado Pima, incluyendo a ACP.

b) Inmobiliaria

En el año 2010, ICP se encargó de lotizar e independizar los lotes de ACP y luego vender 1267 hectáreas a las otras dos empresas que hoy también forman parte de la irrigación. Luego de dichas ventas, no se han realizado más gestiones relacionadas al rubro inmobiliario agrícola.

Respecto al cobro por este servicio, ICP solo recaudó un reembolso por gastos directos asociados y no percibió nada por la gestión y tiempo representado.

c) Gestión de recursos hídricos

Desde el año 2014, ICP administra y crea proyectos que incrementan y garantizan la disponibilidad hídrica para la empresa matriz.

Dichas gestiones han incluido:

- Estudios hidrológicos para solicitud de permisos o derechos.
- Proyecto de agua subterránea.
- Mejoras en las eficiencias de conducción.
- Relaciones comunitarias.

- Relaciones institucionales.
- Certificaciones en torno al recurso hídrico.
- Otras gestiones de índole legal que involucran el recurso hídrico.

ICP no ha ampliado su oferta de estos servicios a otras empresas agrícolas de la zona, ya que la información compartida generaría conflicto de interés por la escasez del recurso hídrico presente en dicho valle.

Para varias de estas gestiones, ICP ha tercerizado los servicios, sobre todo aquellos de especialidad, como los legales y los estudios hidrológicos.

Por la forma en que se han ido incorporando estas gestiones (muchas de ellas de manera inesperada y otras con mucha premura), no se ha logrado establecer un método de pago de ACP a ICP. En algunas ocasiones se ha cobrado el costo directo asociado con un margen para ICP, que venía determinado por un porcentaje derivado de las tasas de interés entre vinculadas (según los estudios de precios de transferencia realizados por una consultora).

d) Alquiler de bines

En el año 2015, ACP e ICP hallaron como una oportunidad la compra y alquiler de bines de plástico⁵.

ACP necesitaba bines solo para los meses de cosecha, lo que generaba una gran inversión para los pocos meses de uso. Además, ACP tenía dificultad de encontrar la cantidad de bines necesarios en los periodos de pico de cosecha.

Dada estas circunstancias, ICP vio la oportunidad de comprar bines con el fin de alquilarlos, logrando de esta manera cubrir sus meses de cosecha y, en los meses sin uso, alquilarlos a otras empresas del mismo rubro.

La forma de establecer el precio se estableció de acuerdo al precio del mercado, tanto para la empresa matriz como para el resto de clientes (otras empresas).

e) Producción y comercialización de *pallets*

En el año 2016, surgió la idea de implementar una planta de fabricación de *pallets*⁶ como una manera de integrarse verticalmente a una parte del proceso de empaque de la empresa matriz.

⁵ Bines de plástico: contenedores de plástico grandes, de alta resistencia, especiales para cosechar, que luego son volcados directamente en las maquinarias de las plantas de empaque.

⁶ Los *pallets* son unas plataformas rígidas que sirven para trasladar diversas cargas.

La idea surgió porque se presentaron las siguientes oportunidades:

- La empresa matriz proyectaba un crecimiento sostenido de sus exportaciones de fruta. Dicha demanda contendría la cantidad necesaria para obtener un punto de equilibrio positivo en la unidad de negocio de *pallets* (25 000 unidades anuales).
- Existía un gran mercado en crecimiento en el sector norte del Perú (La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes), el cual requeriría del uso de *pallets*. A estos se les podría abastecer en aquellos meses de baja demanda de la empresa matriz, logrando así completar la venta de 100 000 *pallets* al año, que representaba la capacidad mínima con la que se podía instalar una planta de *pallets*.
- Existía poca oferta de empresas formales dedicadas a la fabricación y comercialización de los *pallets* en el sector norte.
- La posibilidad de ofrecer los *pallets* con una disponibilidad a corto plazo, en comparación a aquellos importados desde otros países.

Las oportunidades y las proyecciones se veían buenas, pero llegado el momento de iniciar la producción hubo un gran problema con las máquinas adquiridas. Al menos el 30 % de ellas resultaron defectuosas y la producción no llegó ni al 50 % de lo que debió ser.

En ese momento la gerencia general de ICP se preguntó si estaban preparados para iniciar una nueva unidad de negocio totalmente diferente a la que venían gestionando y si los estudios de factibilidad del negocio habían sido adecuados.

Se reevaluaron las proyecciones, presupuestos, tiempos de producción y necesidades de cambio de maquinarias o nuevas inversiones.

Junto con un consultor externo –quien ayudó a divisar los problemas que no se observaron en dicha oportunidad– y luego de varias semanas de análisis en conjunto con todo el equipo de ICP, se logró determinar qué cambios debían realizarse para mejorar y llegar a la producción y costos esperados. Estos involucraban la mejora de procesos y la adquisición de nuevas maquinarias.

Con dichos cambios, la gerencia general de ICP proyectaba los siguientes datos de producción:

Tabla 1. Datos de producción

Producción anual	100 000 <i>pallets</i>
Ventas anuales a vinculada	25 000 <i>pallets</i>
Precio de venta unitario promedio	S/ 53,95

Costo unitario promedio	Variable: S/ 44,53 Fijo: S/ 1,78 Depreciación: S/ 1,49 ⁷
-------------------------	---

Fuente: elaboración propia

f) Ejecución de obras complementarias

En el año 2016, ICP se hizo cargo de la construcción de un hospedaje dentro de las instalaciones del fundo de ACP. Dicho hospedaje servía para recibir a los ejecutivos, empleados y clientes de ACP que viajaban desde otras regiones del país hacia el fundo en el norte.

Asimismo, a partir de dicho año se le asignaron otros proyectos de infraestructura, como mejoramiento de garitas y viviendas temporales. Pero, por falta de claridad de responsabilidades sobre a qué área le correspondía encargarse de los proyectos y por falta de recursos en ICP (personal), la gerencia general de ICP solicitó que se reasignen a otras áreas de ACP.

g) Administración de hospedaje

Desde el año 2017, ICP administra y opera el hospedaje que construyó para ACP.

1.4. Relaciones con la empresa matriz

Desde el punto de vista de la gerencia general de ACP y de ICP, ICP siempre ha sido parte de ACP. Si bien es cierto se maneja con una gerencia general propia, hasta el día de hoy ICP forma parte de ACP como un área más de la misma.

En las reuniones, trabajos en equipo y comités de la empresa matriz, ICP ha mantenido una participación activa. Esta situación es favorable a la cultura, compromiso, dedicación y al estrecho vínculo de actividades que las unen.

Bajo esta perspectiva, siempre se ha considerado a ICP como un área más de ACP; sin embargo, existían situaciones que la hacían independiente: mantener un directorio propio, exigencia en competitividad de precios y calidad más o igual que a cualquier otro proveedor (a diferencia de la aceptabilidad de errores que se dan en las áreas propias de ACP), manejar sus propios estados financieros y velar por conseguir sus recursos necesarios.

A pesar de las buenas relaciones entre los colaboradores de ACP e ICP, cada cierto tiempo surgían discusiones por no tener las ideas o políticas claras. Un ejemplo de esta situación se dio con la implementación de la planta de *pallets*.

⁷ Costo fijo y depreciación calculados en base a una producción de 100 000 *pallets* al año.

Si bien es cierto, se analizó la potencial demanda del mercado en la zona norte, la prioridad para ICP era abastecer a ACP. Es decir, ICP debería vender casi toda su producción a ACP y aprovechar las ventanas del año en que ACP no necesitaba *pallets* para proveerle a terceros.

Al iniciar el segundo año de producción, ICP le envió a ACP una cotización que estaba cerca del promedio del precio de mercado. A diferencia del primer año, esta vez el área de logística de ACP les objetó la cotización enviada, argumentando que tenía proveedores con los precios unitarios más baratos.

Lo cierto era que los precios de ICP estaban por debajo del promedio y solo un competidor, el más grande de todos, había puesto sus precios a unos cuantos centavos por debajo de los de ICP.

En dicho momento, la capacidad de producción en ICP estaba muy por debajo de lo mínimo requerido para poder obtener un margen de contribución positiva, y unos cuantos centavos en el precio unitario harían una marcada diferencia.

En este momento a ICP se le presentó la disyuntiva respecto al compromiso inicial de abastecer a la empresa matriz y de integrarse verticalmente en el proceso. No se entendía por qué no se reconocía la calidad o no se velaba por un margen beneficioso para cada empresa y en el consolidado final. No estaba claro si debía cumplir con la empresa matriz o si podía colocar su producción a clientes terceros, con costos acorde a su estructura de precios y objetivos de rentabilidad de acuerdo a la calidad exigida.

1.5. Cultura y personal

ICP comparte la misma cultura que ACP, pues fue entre los colaboradores de ambas empresas que se trabajó en construir esta. Con la misma fuerza y convicción se refleja en ambos negocios la cultura producida por ACP:

“Cultura ACP:

- Respeto: mostramos respeto por todas las personas por igual, la ley, nuestra empresa, la naturaleza y nosotros mismos.
- Compromiso: damos lo mejor de nosotros a nuestra gente, clientes y todo el entorno.
- Pasión: nos encanta lo que hacemos.
- Excelencia: hacemos bien nuestro trabajo y siempre buscamos superar nuestras metas.”

Fernanda Vial, por su parte, consideraba que en sus colaboradores se veía un equipo fuertemente consolidado, comprometido, dispuesto a ayudar al resto para sacar adelante un objetivo.

Vial mencionaba que tenía un equipo que siempre se volcaba hacia una u otra unidad para sacar adelante un objetivo, un problema o una urgencia.

A pesar de ello, no se estaba exento de situaciones opuestas a este pensamiento, como fue lo que sucedió con María José, supervisora de planta de *pallets*.

María José, supervisora de planta, 23 años, ingeniera industrial y de carácter introvertido. Llevaba dos años en ICP y, a pesar de constantes conversaciones con la jefa de administración y ventas y con el jefe de operaciones, no despertaba ante la urgente inquietud de la empresa por resolver el grave problema de la capacidad de producción de *pallets* que tenían antes de implementar las mejoras.

La sensación de no llegar a los números, la preocupación de la gerencia por tener que cerrar la unidad parecía no inquietarle.

María José, por otro lado, se sentía frustrada. Comentaba que no se le había considerado para la evaluación y adquisición de la maquinaria nueva; pero, en cambio, sí se le exigía que todo funcione a la perfección y que se llegase a la capacidad de producción estimada.

Alejandra, jefe de administración y ventas de ICP, muy ligada al proyecto de *pallets* (tanto por poner en marcha el proyecto de la unidad de *pallets*, como por hacerse cargo de la logística del mismo), tuvo constantes conversaciones con ella, así como ofrecimientos para capacitación. Aun así, María José no tomaba en cuenta dichas sugerencias y lo único que hacía era “cumplir horario”.

En una reunión sostenida entre Alejandra y Fernanda, Alejandra mencionó lo siguiente:

La falta de experiencia y de acompañamiento en su desarrollo a lo largo de este año se refleja en el desarrollo limitado de su posición y produce un estancamiento en el desarrollo y mejora de los procesos de la planta. Si bien parece tener una buena base teórica de ingeniera industrial, sus actitudes o rasgos de personalidad dificultan poder ejecutar mejoras continuas y trabajar en equipo.

A pesar de encontrarse en una posición con libertad para empoderarse y liderar el grupo pequeño de personas a su cargo, se evidencia una limitación en su desempeño y falta de compromiso. Además, se percibe que está perdiendo autoridad con varias personas bajo su cargo.

He ejecutado varios cambios para ayudarla: definir con ella operarios caporales o auxiliares que fueran su *back up*, cambios de horarios del personal,

cambio de encargado de almacén por incompatibilidad, el ingreso de un técnico de producción, cambio de posición, ingreso de un nuevo supervisor y otros.

Algunos cambios reflejaron pequeños avances, pero son más evidentes los retrocesos, volviendo a los problemas de comunicación y falta de compromiso. Además, se está empezando a notar un efecto negativo en otros empleados por sus actitudes y faltas.

Fernanda, preocupada por esta situación, no sabía si este era un caso aislado, dudaba si se había hecho lo suficiente con María José o si, quizás, a ICP le hacía falta algún sistema de comunicación, capacitación o inducción. También, percibía que acaso el problema era transversal y este podría encontrarse en la definición incorrecta de responsabilidades y roles según los cargos.

En ese contexto, ICP evaluó la encuesta de clima recién ejecutada y los resultados parecían ser prometedores: la posicionaban como una de las áreas mejor evaluadas, considerando que se realiza en conjunto con otras áreas de la empresa matriz ACP (ver Anexo 2).

Además, se solicitó a una consultora que trabaja con ICP en procesos de acompañamiento ejecutivo, la opinión respecto al equipo. Fernanda pensaba que tener una opinión sobre el equipo visto desde afuera serviría para darse cuenta de la realidad y para tener un diagnóstico más certero. Para ello, la consultora realizó un informe que contenían conclusiones de entrevistas personales sostenidas en ICP y trabajos de *Team Coaching* realizados (ver Anexo 3).

1.6. Organigrama y autonomías de decisión

El organigrama de ICP es un caso particular –en opinión de Fernanda– al haberse incluido nuevas unidades de negocio que no estaban claramente establecidas desde el principio. Su opinión era que todos eran multifunción, es decir, se adecuaban a los cambios requeridos y si era necesario hacerse cargo de tareas de otra área lo hacían con tal de lograr el objetivo.

Vial comentaba que se intentaba ordenar la estructura, pero en realidad todos trabajaban en todo. Esa flexibilidad ha ayudado a salir adelante con pocos recursos, pero resulta ser confusa para los colaboradores.

Alejandra, por ejemplo, es jefe de administración y ventas, pero muchas veces participa en temas de proceso operativos.

Fabiola, depende del área de operaciones, pero ayuda activamente en los registros administrativos, análisis y coordinación de proyectos. Algunos de ellos, inclusive trabajan directo con la gerencia de ICP.

Lo mismo pasa con la subordinación de la gerencia general de ICP. Según el esquema de estructura formal, debería reportar directamente al directorio de ICP y, en caso más preciso, al presidente de directorio. Pero en la práctica, y al ser considerada un área de ACP (por la integración vertical, el compromiso y la historia), reporta también a la gerencia general de ACP (*ver Anexo 4*).

Como parte de las políticas de facultades de decisión, en el año 2015 se realizó una matriz de autonomías y facultades que contenía los distintos tipos de decisiones, tanto estratégicas como operativas de acuerdo a un determinado cargo de la organización de ICP. El trabajo se realizó desde los cargos de jefatura hasta los accionistas, y consideraba tanto a los ejecutivos de ICP como a las relaciones con el personal ejecutivo de ICP con el de ACP.

Dicha matriz quedó desactualizada luego de varios cambios suscitados desde ese año, como la creación de un directorio independiente para ICP y cambios en distintos órganos de gobierno, como comités de administración o retribución que formaban parte de la misma.

1.7. Evaluaciones e indicadores

Desde su constitución, cada año se revisaban los objetivos de ICP. Dichos objetivos se establecían de acuerdo a ciertos parámetros relacionados a los ingresos, eficiencia, capacidades y gestión.

Los objetivos de ICP solían establecerse en su mayoría de acuerdo a la estrategia de ACP y se complementaban de acuerdo a las nuevas iniciativas. Algunas veces requería reformulaciones durante el año, ya que, en el camino, se daban cuenta de que algunos objetivos definidos podrían perjudicar a los intereses de la empresa matriz.

1.8. Servicios entre vinculadas y tercerización

No solo ICP ofrece servicios a ACP, sino también los recibe. ICP toma servicios de contabilidad y algunos de compras (las que no representan mayor complejidad), pues se cuenta con un sistema de informática que permite gestionarlos.

ACP también da soporte en recursos humanos, específicamente en las áreas de seguridad industrial, comunicación, reclutamiento y selección de personal. El manejo de las planillas de ICP se tienen tercerizadas por una empresa externa.

En el año 2017, ICP realizó un documento de políticas comerciales y financieras con el objeto de establecer los lineamientos y pautas generales para determinar el presupuesto, ejecución y cobro de servicios y productos entre las empresas vinculadas.

Dicha política suponía un protocolo de implementación de la prestación de un servicio o la venta de un producto y determinaba qué tipo de materia se podía desarrollar. Este protocolo ayudó a ordenar el proceso de compras y servicios entre vinculadas, pero carecía de una propuesta o política de venta, ejecución o integración vertical, de acuerdo al planeamiento estratégico de las empresas y, en especial, de ICP. Lo que conllevó a que dicha política quede en desuso.

1.9. La encrucijada

En este contexto, la interrogante para Fernanda era saber si se continuaba funcionando tal y cómo estaban. En el directorio de ACP se escuchó sobre la intención de nombrar a ICP como encargado de un proyecto de bosque seco en la zona y otro adicional sobre preservación de especies en reservorios de almacenamiento.

Al mismo tiempo, también habían dejado claro que el objeto principal de ICP era preservar y garantizar el agua a ACP. Dadas las contingencias pasadas en temas de agua, se había solicitado ampliar las sesiones de directorio de ICP, de trimestrales a mensuales y se había incluido un director adicional.

Una misma cultura, un mismo compromiso y las mismas personas. Pero ¿qué hay de la misión de ICP, de la visión y del norte que debe tener? ¿Debe mantenerse al lado de la estrategia de ACP o crear la suya propia? ¿Debe tener identidad propia? ¿Nació como estrategia entre vinculadas?

Anexos

Anexo 1. Extracto de ponencia en Foro Agroexportación y crecimiento económico

Extracto de la participación de la gerencia general de ICP sobre la problemática del agua en Perú en el Foro Público Privado: Agroexportación y crecimiento económico.

El agua un recurso escaso

El último informe de la Organización de Naciones Unidas (2019) menciona que el uso del agua se incrementa a razón de un 1 % anual en todo el mundo. Eso quiere decir, que de aquí al 2050 se esperaría que la demanda aumente de un 20 a un 30 %. Además, este nivel de escasez se verá intensificado considerablemente con los efectos del cambio climático.

A pesar de que el acceso al agua potable y al saneamiento son reconocidos como derechos fundamentales de todo ser humano, ya se vive en el mundo graves eventos de escasez. Esta situación se presenta principalmente en zonas de extrema pobreza y poblaciones vulnerables.

La disponibilidad, accesibilidad y saneamiento de agua son factores que varían mucho según los entornos, la política, las leyes de cada país y la cultura. Pero a pesar de las diferencias, hoy en día se formulan estrategias para mitigar los impactos del cambio climático y para asegurar el agua como derecho fundamental del ser humano.

Cada vez son más los estados y personas que están tomando conciencia y participan activamente en dar a conocer la situación para hacer un uso cada vez más eficiente del agua.

¿Pero es esto suficiente?

Las medidas de eficiencia no serán suficientes sino se trabaja de manera compartida como Estado, empresa y comunidad.

Es aquí donde nuestro papel como empresarios y profesionales juega un rol muy importante. Todos nosotros debemos comprometernos en hacer uso eficiente del agua con real sentido de responsabilidad social y ambiental.

Ninguna persona puede estar exenta de preocupación por dar su grano de arena para asegurar este derecho fundamental a cada ser humano.

Tampoco debe estar exenta de ser responsable en todas las dimensiones que el uso del agua representa. Esto quiere decir que debe ser prácticamente de carácter obligatorio y moral actuar con diligencia y responsabilidad.

¿Cómo estamos en Perú?

A diferencia de otros países sudamericanos contamos con una regulación del recurso hídrico completa y con lineamientos claros sobre los usos y prioridades.

Contamos inclusive con una entidad adscrita al Ministerio de Agricultura creada con el fin de administrar, conservar, proteger y aprovechar los recursos hídricos de las diferentes cuencas: la Autoridad Nacional del Agua (ANA).

Además, existen mecanismos e incentivos para promover el uso eficiente y movimientos dirigidos a un desarrollo económico sostenible.

Pero nos chocamos también con la realidad, con una cultura de desigualdad de oportunidades y de ilegalidad que impiden que se pueda gestionar integralmente el recurso hídrico, de administrarlo de la manera más eficiente por el bienestar de todos.

El sector agrícola consume más del 70 % del agua disponible anual, eso quiere decir que es importantísimo una gestión adecuada de los sistemas de riego, distribución, asignación de caudales y otorgamiento de derechos.

A pesar de que existen regulados derechos de uso de agua que son otorgados de acuerdo al cumplimiento de premisas previas, lamentablemente existe un gran número de personas y empresas que no lo entienden así.

La ilegalidad

También en el agua está presente la delincuencia, el aprovechamiento, la discriminación y la indiferencia. El tema de la ilegalidad en nuestro país es un riesgo inminente para una economía con desarrollo sostenible.

No se gana nada formulando leyes por parte del estado, vociferando acciones por parte de las empresas, cuando permitimos que la ilegalidad invada nuestras vidas, nuestras formas de inversión y nuestras comunidades.

Hay miles de agricultores informales a lo largo del país (pequeños, medianos y grandes agricultores) que usan el recurso sin ningún tipo de autorización ni restricción alguna, así como otros tantos que consiguen los permisos con mecanismos fraudulentos, mermando el recurso para quienes, con orden, respeto y responsabilidad hacen uso del mismo.

Por lo tanto, la posibilidad de una adecuada gestión del recurso hídrico queda totalmente vulnerada y amenazada. Es un problema cultural que nace de la costumbre, del “así se hacen las cosas acá”, del “no pasa nada” y donde nadie asume alguna responsabilidad.

Cuando lo que no se entiende es que lo normal no quiere decir que sea correcto o que esté bien. No se dan cuenta que se está provocando un daño irreparable al país.

La desigualdad y la indiferencia

¿Cuál es el mayor problema del agua? Darle la espalda a la realidad y no darse cuenta que el Estado y las comunidades que nos rodean necesitan nuestra ayuda para identificar los problemas y gestionar las soluciones.

Solo con la actitud de cada uno de nosotros esto puede cambiar, empujando el cumplimiento de la ley y velando por hacer las cosas como se debe.

Nace de cada uno de nosotros que se puedan articular las acciones, no solo cumpliendo y actuando con responsabilidad, sino siendo motores de este cambio y promoviendo las acciones.

Estamos en un país que necesita de nosotros. Tenemos una obligación con este y debemos, como privados, ayudar a empujar las cosas, a gestionar el cambio y a preocuparnos por nuestra comunidad.

Construir una buena relación desde el inicio, inversión social y caminar de la mano con la comunidad que nos rodea debe ser parte fundamental del desarrollo y la justicia entorno al recurso hídrico.

¿Qué hacer?

Como líderes de las organizaciones debemos alinear nuestra estrategia con la búsqueda de esfuerzos para lograr estos cambios y superar los retos que ya están siendo significativos y que se tornarán más difíciles aún en un futuro:

- Conduzcamos a nuestra organización a operar con eficiencia en el recurso hídrico y siempre buscando mejoras e innovación.
- Incluyamos la sostenibilidad del agua en las decisiones de nuestras inversiones.
- Insistamos a nuestros proveedores de tener esta misma cultura del agua.
- Desarrollemos capacidades para responder a los riesgos en nuestra cuenca y valles: déficit hídrico, fenómeno de El Niño, inundaciones, derrumbes, etc.
- Construyamos lazos con la sociedad civil, sobre todo a nivel local y regional.
- Ayudemos a la autoridad nacional, regional y local a abordar los problemas y políticas de sostenibilidad del agua.
- Incentivemos el desarrollo de nuevas tecnologías, métodos eficientes de irrigación y reconversión de cultivos.
- Comprendamos los desafíos del agua y saneamiento en las comunidades donde operamos y cómo nuestros negocios pueden impactar en estos desafíos.
- ¡Eduquemos!
- Trabajemos y contribuyamos en el desarrollo para nuestras comunidades.
- Ayudemos a concientizar y seamos conscientes.
- No demos la espalda. No justifiquemos diciendo que eso no nos corresponde. Somos parte del cambio y de la responsabilidad.

Anexo 2. Encuesta de clima

ANÁLISIS GENERAL

Macro Factor	ICP	ACP
Sistema formal	61%	58%
Jefe directo	77%	67%
Cultura organizacional	69%	64%
Índice de satisfacción	67%	62%

Factor	ICP	ACP
Calidad del <i>management system</i>	65%	63%
Organización formal	65%	63%
Claridad del <i>management system</i>	59%	58%
Condiciones de trabajo	64%	55%
Comunicación formal	56%	54%
Equidad del <i>management system</i>	51%	53%
Ejemplaridad	82%	69%
Capacidad de gestión	76%	67%
Formación de gente	74%	66%
Ausencia de favoritismos	75%	62%
Orgullo	74%	68%
Valores de la empresa	68%	66%
Relaciones entre personas	74%	64%
Alta dirección	67%	62%
Sentido de equipo	64%	58%
Índice de satisfacción	67%	62%

Encuesta de clima (continuación)

JEFES DIRECTOS

Factor	ICP	ACP
Ejemplaridad	82%	69%
Mi jefe directo nos trata con respeto.	83%	74%
Sé que mi jefe directo es una persona correcta.	90%	69%
Cuando enfrento una dificultad en mi trabajo, recibo apoyo de mi jefa para resolverla.	76%	67%
El Jefe de mi área es un buen ejemplo y de él (ella) aprendo cómo se debe hacer bien el trabajo.	81%	67%
Mi jefe se preocupa de apoyar y da la cara por su equipo cuando "las papas quemán".	81%	67%
Capacidad de gestión	76%	67%
Nuestro jefe inmediato nos explica claramente las instrucciones para el cumplimiento de los objetivos del área.	79%	70%
Mi jefe es organizado y planifica adecuadamente las labores del área.	76%	68%
Cuento con mi jefe directo, porque cuando se le comunica una inquietud importante, él (ella) ve la forma de solucionarlo.	74%	68%
Nuestro jefe directo toma decisiones que son buenas para la empresa y el trabajador.	76%	67%
Siento que me dan toda la información que necesito y a tiempo para realizar bien mi trabajo.	74%	62%
Formación de gente	74%	66%
Puedo comunicarme con mi superior inmediato y otro jefe, cuando tengo alguna duda o sugerencia que hacer.	71%	70%
El jefe de nuestra área se preocupa porque aprendamos más y mejoremos profesionalmente.	76%	67%
Mi jefe me informa oportunamente cómo estoy haciendo mi trabajo y cómo puedo mejorar (<i>feedback</i>).	69%	64%
El jefe de nuestra área toma en cuenta nuestras sugerencias.	81%	63%
Ausencia de favoritismos	75%	62%
Me gusta esforzarme, porque sé que en ACP me van a tomar en cuenta si lo hago.	71%	65%
Cuando se hacen bien las cosas, recibimos felicitaciones por parte de nuestro jefe directo.	79%	61%
Mi jefe de inmediato es justo con todos por igual, premia al que hace las cosas bien y llama la atención al que se equivoca.	76%	61%
Índice de satisfacción	67%	62%

Encuesta de clima (continuación)

SISTEMA FORMAL

Factor	ICP	ACP
<i>Calidad del management system</i>	65%	63%
Se cumple con pagar puntualmente los sueldos y demás derechos laborales.	81%	79%
Mi jefe me ha dejado en claro cuáles son mis objetivos en el trabajo.	69%	66%
Nos evalúan y eso sirve de base para planificar nuestro desarrollo profesional y personal.	64%	62%
Se reconoce mi esfuerzo de trabajo.	62%	59%
Yo creo que aquí podré hacer carrera para desarrollarme profesionalmente.	62%	59%
Considero que es una empresa que se preocupa por entregar la mejor capacitación posible a su personal.	57%	58%
Se contrata a trabajadores capacitados para sus puestos.	60%	57%
Organización formal	60%	63%
Tengo claro lo que mi jefe espera de mi trabajo.	65%	69%
Las personas tienen claro lo que les toca hacer y sus responsabilidades.	76%	69%
Puedo terminar todo lo que tengo que hacer dentro de mi horario normal de trabajo y no necesito horas extras.	60%	65%
60%	54%	
59%	58%	
Claridad del management system	59%	58%
Tengo claro qué hacer para ascender en la empresa.	62%	61%
Considero que en esta empresa existe un futuro para mí y podré desarrollarme personal y profesionalmente.	64%	60%
La corporación me ofrece la oportunidad de crecer profesionalmente.	52%	58%
Cuando existen ascensos, premios o reconocimientos, no hay dudas de que la persona elegida es la merecedora.	67%	57%
Las políticas salariales son claras y transparentes.	62%	57%
Todos tenemos claro cómo acceder a oportunidades de capacitación.	48%	53%
67%	62%	
Índice de satisfacción	67%	62%
Condiciones de trabajo	64%	55%
Se preocupan por la salud de sus empleados y operarios.	67%	63%
Las condiciones en mi lugar de trabajo son apropiadas para la labor que desempeño.	74%	62%
El transporte para el personal es adecuado a sus necesidades.	62%	58%
Me da las herramientas e insumos necesarios para hacer bien mi trabajo.	69%	56%
Las instalaciones higiénicas son apropiadas.	64%	49%
Los servicios de alimentación proporcionados en ICP son adecuados.	48%	45%
56%	54%	
Comunicación formal	56%	54%
Las políticas y procedimientos de la empresa son conocidos por todos, pues han sido difundidas.	60%	56%
Los medios de comunicación (periódicos murales, correos y otros) son adecuados para estar bien informados de la empresa.	60%	52%
Nos informan oportunamente sobre los planes, proyectos o cambios.	57%	51%
La información que nos entrega Recursos Humanos es suficiente.	46%	53%
51%	53%	
Equidad del management system	51%	53%
En mi área siento que no existen preferencias para pagarle más a algunas personas.	52%	54%
En esta empresa se asciende a los que lo merecen y no a los amigos de los jefes.	52%	54%
Las oportunidades de capacitación para los trabajadores son iguales para todos.	45%	53%
Aquí, a las personas que hacen trabajos similares o equivalentes se les pagan un sueldo similar.	55%	51%
Índice de satisfacción	67%	62%

Encuesta de clima (continuación)

CULTURA ORGANIZACIONAL

Factor	ICP	ACP
Orgullo	74%	68%
Me gusta ser parte del equipo de colaboradores.	76%	73%
Estoy orgulloso de contarle a otros sobre mi trabajo en esta empresa.	76%	70%
Considero que trabajar en esta empresa es mejor que trabajar en la mayoría de empresas del país.	69%	59%
Valores de la empresa	68%	66%
Los gerentes tratan con respeto y dignidad a las personas.	71%	73%
Es una empresa organizada y eficiente.	64%	66%
Los líderes son transparentes y se puede confiar en ellos.	69%	62%
Considero que las personas en esta empresa tienen la camiseta puesta.	67%	61%
Relaciones entre personas	74%	64%
En mi área las personas se apoyan y ponen el hombro para cumplir los objetivos.	81%	70%
Existen buenas relaciones entre las personas.	74%	63%
Las personas se tratan bien.	69%	63%
Las personas que tienen gente a su cargo los tratan bien, con respeto.	72%	62%
Alta dirección	67%	62%
Confo en el trabajo que realizan los gerentes dirigiendo esta compañía.	71%	68%
Sé que me va a apoyar si llego a necesitar algún tipo de ayuda.	67%	64%
Esta empresa es muy productiva y no se despilfarran recursos, materiales o productos.	61%	60%
Los jefes aquí son justos y no tienen favoritos.	69%	56%
Sentido de equipo	64%	58%
Aquí somos como una gran familia.	69%	66%
La coordinación entre las diferentes áreas de la empresa es buena. Todo funciona en orden, a tiempo y se cumplen con los objetivos.	62%	56%
Considero que en esta empresa las áreas coordinan y se apoyan. No existen áreas que "jalen para su lado" y solo piensan en sus intereses.	60%	54%
Índice de satisfacción	67%	62%

Fuente: GW Galway (2018) - Clima Laboral ACP. (Informe N°001-18). Lima-Perú

Anexo 3. Informe consultor

IRRIGADORA CERRO PRIETO EQUIPO VISTO DESDE AFUERA

- ☑ Una Gerencia General
- ☑ Dos jefaturas de área: Operaciones y Administración
- ☑ 8 ejecutivos de nivel intermedio en los tres principales giros de actividad
- ☑ 40 colaboradores en tareas operativas en el terreno (canal, pozos y planta)
 - Equipo relativamente pequeño que tiene retos de gran magnitud, como tener que manejarse en escenarios de poca predictibilidad y con condiciones muy independientes de su voluntad (clima y desorden climático, lluvias, características geológico-hidrológicas, etc.).
 - El nivel de conocimientos no es homogéneo, pero se da un balance entre quienes tienen nivel académico reconocible y quienes tienen buena experiencia práctica en tareas de campo y logística.
 - El equipo comparte un valor que sí es transversal, y es su disposición al aprendizaje en múltiples formas: en la misma acción, en reuniones de coordinación, bajo el encuadre de los superiores jerárquicos o en eventos de capacitación, *team-coaching* y en dinámicas/procesos grupales.
 - Los integrantes son uno a uno y en conjunto muy bien orientados a trabajar rápido y con sentido de urgencia cuando se presentan los problemas.
 - Alta dedicación en las situaciones difíciles, no cuentan las horas, buscan alcanzar resultados y blindar soluciones.
 - Es posible que en tales circunstancias no se detengan en mucho análisis o reflexión de tipo estratégico, pero es algo que esperan reservar para los momentos de mayor tranquilidad, una vez superadas las emergencias.
 - Se percibe un buen sentido de cooperación entre unos y otros, más allá de los límites de las funciones específicas para servir a los clientes de la empresa.

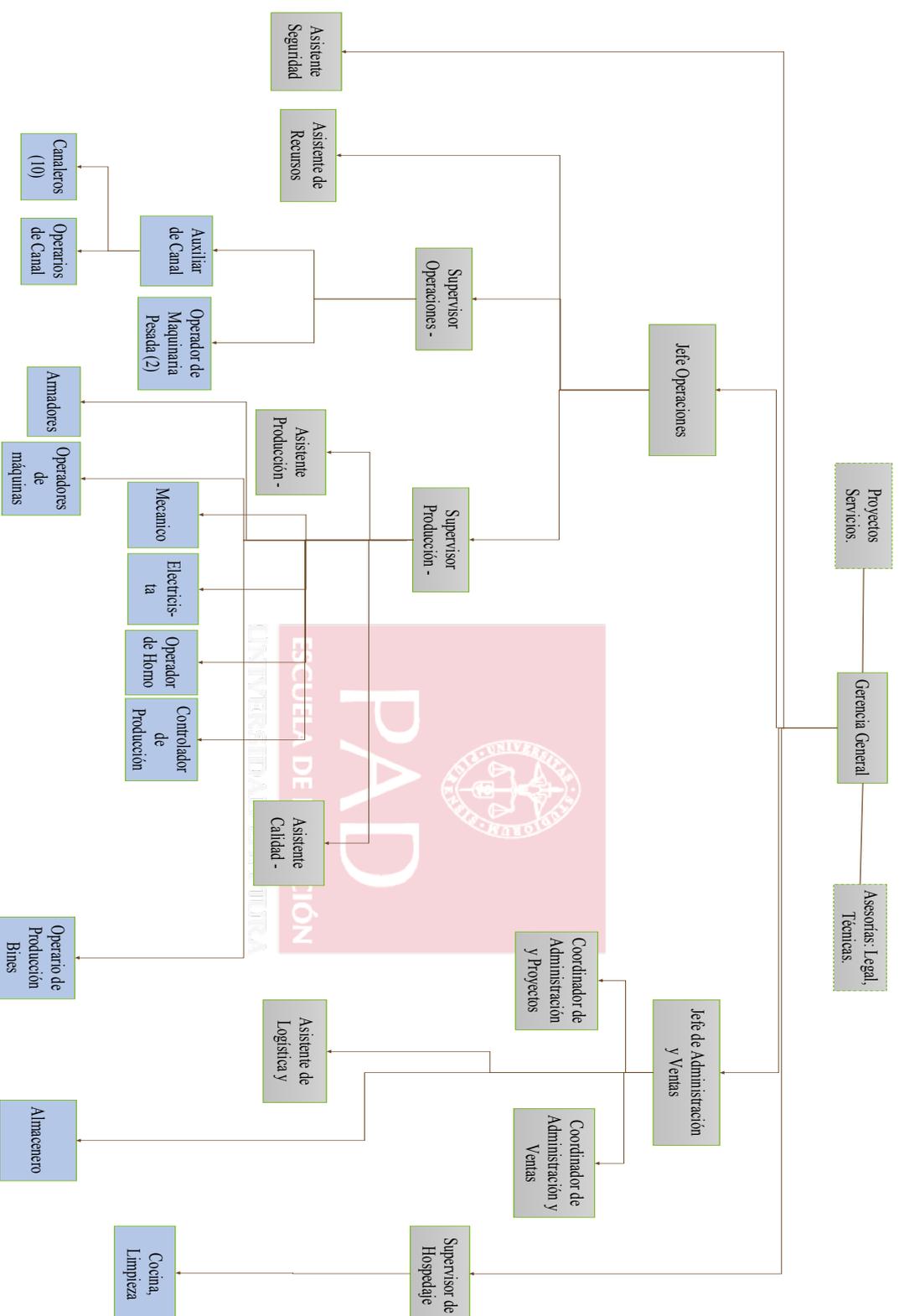
- Hay buena disposición a efectuar tareas adicionales cuando son necesarias y ello es requerido para reforzar a personas de otras áreas.
- Tienen confianza en sus líderes y se sienten considerados por ellos, así como estimulados a hacer su desempeño cada vez más visible y portador de valor para la organización.

Ana María Castro

Access Training



Anexo 4. Organigrama actual ICP



Fuente: elaboración propia

Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Resumen del caso

El presente caso nos muestra la situación de Irrigadora Cerro Prieto (ICP), una empresa subsidiaria de la agroexportadora Agrícola Cerro Prieto (ACP), que nace junto a esta última como si fuera un área más de la misma. A medida que pasa el tiempo, la subsidiaria ICP va tomando cada vez más independencia y al mismo tiempo comparte y es parte de la estrategia de la empresa matriz, pero sin contar ella misma con un planeamiento estratégico propio.

ICP tiene distintas unidades de negocio, entre las que se encuentran: operación y mantenimiento de canal, gestión de recursos hídricos, alquiler de bines, producción y comercialización de *pallets* y administración de casa de hospedaje.

Los problemas se divisan a través de la historia de cómo se han venido incluyendo las unidades de negocio y cómo se empiezan a tener ideas contradictorias sobre los precios o formas de pago de las mismas desde ACP hacia ICP. También, se presentan dudas respecto a si es viable llevar la gestión de todas ellas (y las nuevas oportunidades que surjan) con la estructura actual de ICP.

La unidad de Gestión de Recursos Hídricos es la más importante dentro de los servicios ofrecidos de ICP a su empresa matriz, ya que la gestión de agua representa un punto focal y estratégico para ACP.

A través de este caso se aplicarán muchos conceptos y herramientas aprendidas en la Maestría, desde un diagnóstico empresarial completo a través del “Octógono” hasta la implementación de controles con el establecimiento de objetivos e indicadores.

2.2. Nivel curso y posición del caso

El presente caso será útil a los directivos que cursen un MBA en el segundo año, principalmente en los cursos de Dirección General II y III. Este caso servirá para que los directivos perfeccionen sus habilidades en el diagnóstico de un problema organizacional empleando modelos y herramientas enseñadas en el transcurso de la Maestría.

2.3. Objetivos de aprendizaje

El caso tiene los siguientes objetivos de aprendizaje a lograr:

- a. Analizar y diagnosticar un problema organizacional.

- b. Entender cómo dar direccionalidad estratégica a una organización.
- c. Establecer e identificar objetivos estratégicos e indicadores para su medición.
- d. Analizar decisiones de inversión o centros de beneficio.

2.4. Preguntas de discusión

- a. ¿Cuál es la situación actual de ICP?
- b. ¿Cuál es el diagnóstico de esta empresa? ¿Qué problema tiene?

Los directivos podrán mejorar su capacidad de análisis utilizando herramientas de diagnóstico organizacional, como son el Octógono, Modelo de Interacciones y el Modelo Canvas.

La comprensión del caso inicia con el diagnóstico del problema, donde se propone usar el Octógono como método de diagnóstico empresarial. El Octógono ayudará al alumno a analizar por dónde vienen las falencias y cuál es el problema de fondo, y cómo este problema de fondo afecta a todos los niveles de la organización.

- c. ¿Cómo deberían interactuar las actividades para que el modelo de negocio de gestión de recursos hídricos funcione? ¿Podemos separar las unidades de negocio destinadas a la gestión de agua con aquellas que se dedican a la producción o comercialización de productos (destinados principalmente a la empresa matriz)?

Una vez identificado el problema, proponemos usar el Modelo de Interacciones. Dicho modelo permitirá esquematizar el modelo de negocio de ICP y, de esta manera, será más fácil comprender cuál es la propuesta de valor y qué necesita para conseguir cumplirla. Con este modelo se tiene la foto completa de ICP y lograremos responder a dicha pregunta.

- d. ¿Cuál sería la propuesta de valor de ICP?

A través del Modelo de Canvas se propone resolver cuál es la propuesta de valor, que nos permita ordenarla en perspectivas internas y externas de la empresa. Adicionalmente, sugerimos un orden para determinar las brechas entre la propuesta de valor planeada y la situación actual de la empresa. Este orden permite identificar las brechas más relevantes y plantear las actividades o acciones a seguir.

- e. ¿Qué objetivos estratégicos se deben abordar?

Para responder a esta pregunta se sugiere utilizar el Balance *Score Card* ya que con esta metodología se logra enmarcar los objetivos de manera más ordenada y visual de acuerdo a 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos, capacidades).

Ahora bien, dichos objetivos deben estar alineados de acuerdo a la visión, misión y valores de ICP, enunciados que también se propondrán en el desarrollo del caso.

- f. ¿Qué brechas hay entre la situación deseada y la actual?
- g. ¿Qué actividades se pueden recomendar para disminuir esa brecha y lograr los objetivos?

Sugerimos un orden esquematizado con un Tabla comparativo para determinar las brechas entre la propuesta de valor planeada y la situación actual de la empresa, este orden permitirá identificar las brechas más relevantes y plantear las actividades y acciones a seguir.

- h. Una vez establecidos estos objetivos estratégicos, ¿qué propuestas de control debe tener?

Para seguir con las fases de la planificación estratégica enseñamos al alumno a volcar estos objetivos estratégicos (y a aquellos también relevantes para su consecución) en indicadores y con metas definidas. Se muestra cómo se deben establecer claramente las metas, proponiendo también que se deje establecido el método de cálculo. Esto proporciona al alumno el conocimiento de establecimiento de control sobre los objetivos planteados y el desempeño conseguido.

- i. ¿Qué criterios deberíamos seguir para implementar una nueva unidad de negocio?

Por último, dentro de las propuestas o recomendaciones a seguir seleccionadas, queremos dar a conocer el importante tema sobre las decisiones de inversión o implementación de centros de beneficios dentro de una compañía, corporación o subsidiarias. Sobre cómo dichas decisiones deben considerar distintas razones, no solo económicas. Dejar planteado que los objetivos entre ellas deben ser homologados y no puede haber distorsión en las metas exigidas, ya que esto puede causar una gran desmotivación en el personal, así como poca claridad sobre los beneficios reales de implementar las nuevas unidades.

2.5. Análisis del caso y aplicación de conceptos

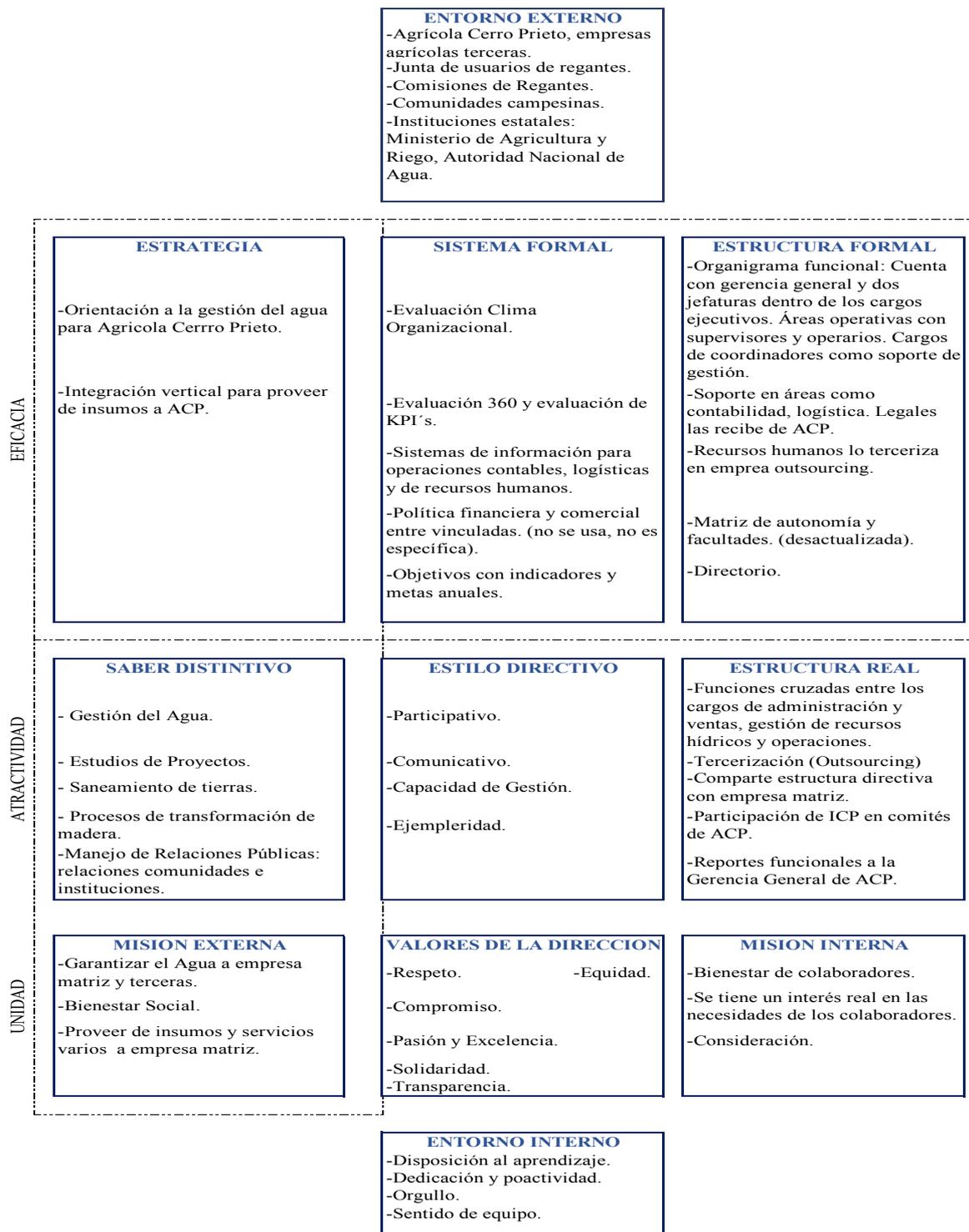
2.5.1 El Octógono

Se utilizará el Octógono como método para diagnosticar y representar la organización empresarial de ICP.

Ordenando los datos e identificándolos en cada uno de sus niveles, ayudará a determinar cuál es el problema en la organización y qué oportunidades de mejoras se tendrán.

2.5.2. Aplicación del Octógono

Figura 1. Octógono



Fuente: elaboración propia.

2.5.1. Balance al primer nivel de Octógono

Estrategia:

No se tiene una misión ni una estrategia definida en ICP. Se han ido incorporando servicios sin un lineamiento claro.

Sistema formal de dirección y control:

Hay buenos sistemas de medición de clima organizacional, que si son evaluados, entendidos y trabajados se pueden lograr cambios muy favorables.

Asimismo, se cuenta con un sistema de evaluación con indicadores y objetivos ya implantados en la organización. Aun así, a mitad de camino se han debido reformular cuando se notaba que los resultados podrían ser contradictorios a los beneficios que se obtendrían como grupo empresarial.

Hay políticas financieras y comerciales entre vinculadas, pero se encuentra en desuso. Esto podría ser consecuencia que dicha política se realizó sin ninguna estrategia clara de ICP. Sin una estrategia ni modelo de negocio claro, es difícil establecer políticas o normativas comerciales y financieras dentro de ellas.

Los colaboradores perciben baja comunicación formal y tampoco saben cómo se atienden las necesidades de capacitación.

Estructura formal:

Existe un organigrama formal y una matriz de identificación de autonomía y facultades. Pero esta última no se encuentra actualizada.

2.5.2. Balance al segundo nivel del Octógono

Saber distintivo:

Hay mucha experiencia en gestión de agua (objetivo principal de ICP), manejo de relaciones institucionales y gran flexibilidad del equipo para dominio de otras actividades empresariales.

Respecto a las demás unidades de negocio, se nota que es un conocimiento que se va adquiriendo en el tiempo y en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Estilos de dirección:

Se muestra un estilo participativo, comunicativo. Los colaboradores perciben una buena capacidad de gestión y ejemplaridad en sus líderes.

Estructura real:

Al ser ICP una empresa con pocos empleados y que se encuentra en constantes cambios y en búsqueda de nuevas oportunidades, es necesario que cada uno de los miembros del equipo se mueva en distintas direcciones. Un caso que grafica este hecho es lo que ocurre con la Jefa de Administración y Finanzas de ICP, que también se desempeña como compradora y Jefa de Producción de la planta de *pallets* en la práctica.

Lo descrito anteriormente, no ha sido negativo en el crecimiento de ICP, pero sí genera cierta incertidumbre para algunos de los colaboradores al no saber realmente a quién le tiene que “rendir cuentas”.

2.5.3. Balance al tercer nivel del Octógono

Misión externa:

Garantizar el agua a ACP es la misión fundamental de ICP. Sin embargo, se han incorporado luego a la misión principal, la de “ampliar los servicios a la matriz cuando sea requerido”. Esto ha originado que ICP busque integrarse verticalmente hacia atrás; por ejemplo, con la construcción e implementación de la planta de *pallets*. Sin embargo, consecuencia de esto se ha perdido claridad sobre el objeto de ICP, lo cual impacta transversalmente en el nivel de la eficacia (estrategia).

Por ejemplo, con la construcción e implementación de la planta de *pallets*. Sin embargo, consecuencia de esto se ha perdido claridad sobre el objeto de ICP, lo cual impacta transversalmente en el nivel de la eficacia (estrategia).

No se deja de lado que para todo lo que se haga se debe hacer con responsabilidad social y ambiental, lo que genera un compromiso continuo con la comunidad, el agua y el medio ambiente, *stakeholders* que se vuelven un cliente para ICP.

La misión de la ampliación de servicios e integración vertical no se encuentra tan arraigada ni clara. Este aspecto también derivaría de la falta de un enunciado de estrategia clara.

Valores de la dirección:

Se denotan consolidados el valor de respeto, compromiso, solidaridad, transparencia y equidad.

Misión interna:

Se muestra un real interés en las necesidades de los colaboradores y proactividad en colaborar con ellos y sus necesidades.

Entorno externo:

El sector de ICP actualmente es la agricultura. Los clientes son empresas agrícolas y también gestionan sus servicios y recursos en las comunidades, instituciones públicas, junta de usuarios y comisiones. Estas últimas muy ligadas al factor político y social de nuestro país, donde se requiere un nivel certero de gestión y manejo que mitigue el riesgo social y político, sobre todo en gestión del recurso hídrico.

Entorno interno:

Los colaboradores de ICP sienten que son un gran equipo, que se mueven como familia. Se muestra respeto, gran dedicación y proactividad. Se sienten orgullosos de pertenecer a la familia de Cerro Prieto.

Conclusiones al Octógono:

Al analizar cada información por nivel, se puede notar que hay un desequilibrio en el primer nivel del Octógono, que es el nivel formal de la organización relacionado a la eficacia. Se ve un mayor déficit en la estrategia, lo que lleva a no poder determinar o mejorar en aspectos del sistema formal de dirección y control (siguiente casilla del nivel formal) y que, a su vez, está impactando considerablemente de manera transversal a la misión externa ubicada en el nivel de la unidad.

De acuerdo al análisis del caso y tomando como referencia también el anexo que muestra una evaluación de clima organizacional, podemos concluir también que las necesidades mejor atendidas en la organización son las afectivas y las menos atendidas los materiales.

Este aspecto concuerda con lo analizado anteriormente y recae en la necesidad de formular una estrategia clara para ICP.

Cuando realizamos el balance por niveles usando el Octógono, vemos que hay disonancias que impactan en los diferentes niveles de la organización. En el nivel de la unidad, por ejemplo, vemos que no tener una misión externa clara para ICP, afecta directamente al primer nivel (eficacia), pues no es posible sin esta definir una estrategia concreta que busque realizar la misión externa.

Siguiendo con el nivel de la unidad, vemos también que los valores de la dirección y la misión interna son congruentes y la cultura de ICP es fuerte; por lo tanto, hay “terreno fértil” y propicio para seguir construyendo una organización sólida. Lo anteriormente mencionado, también salta a la vista en los resultados de la encuesta de clima organizacional del Anexo 2, donde los resultados más altos se han conseguido en estos aspectos.

Al analizar el nivel de la atraktividad, podemos decir que el estilo de dirección de los directivos de ICP es lo que ha permitido que la estructura real y, por consiguiente, la formal, funcione hasta ahora. Cuando vemos en el caso que la Gerente de ICP afirma: “ICP tiene un equipo que siempre se vuelca hacia una u otra unidad para sacar adelante un objetivo, un problema o una urgencia”, esto confirma la disposición del personal de ICP de apoyar a la matriz (en la estructura real) con su “conocimiento” (saber distintivo), aun no estando contemplado en la estructura formal de la organización.

Finalmente, lo que observamos en el primer nivel del Octógono (el nivel de la eficacia) aporta más evidencias del porqué ICP carece de una estrategia clara. En el nivel formal de la organización, ICP está concebida para operar con independencia, pero en la práctica sigue siendo considerada un área de ACP; por lo tanto, no tiene una estrategia propia o, en todo caso, supeditada a la estrategia de ACP.

2.5.4. ¿Cuál es el problema?

El problema es que ICP carece de un norte claro, no tiene visión ni misión propia, carece de una estrategia que permita orientar la organización a un mediano y largo plazo.

Lo que se puede determinar es que en ICP no ha habido una estrategia expresamente formulada, sino que ha venido surgiendo de ideas provenientes de los dueños que pensaban podía ser adecuado para la corporación.

Es así como se desvela la estrategia de ICP, como algo intuitivo que a través del tiempo ha intentado tomar forma, pero que ya es momento de sentarse a formular un plan estratégico, no olvidando su pasado, pero orientándola a un futuro que exprese la naturaleza de su creación.

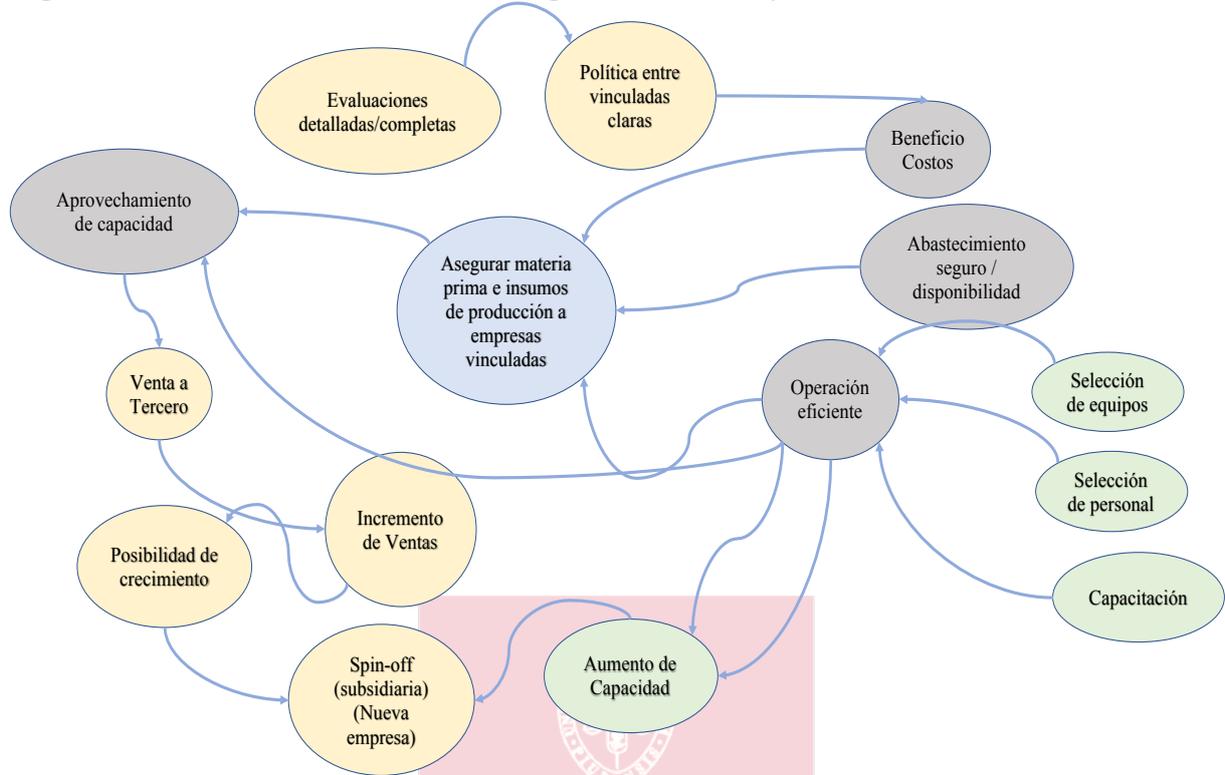
Se trabajará entonces la propuesta de planeamiento estratégico de ICP tomando como información base la expuesta en el caso.

2.5.5. Modelo de interacciones

A continuación, para entender mejor el modelo de negocio, se esquematiza a través de dos diagramas de interacciones. Uno relacionado a las nuevas unidades de negocio y otro relacionado a la gestión integral del recurso hídrico.

2.5.5.1. Modelo de interacciones: Integración vertical y nuevas unidades

Figura 2. Modelo de interacciones: integración vertical y nuevas unidades



Fuente: elaboración propia.

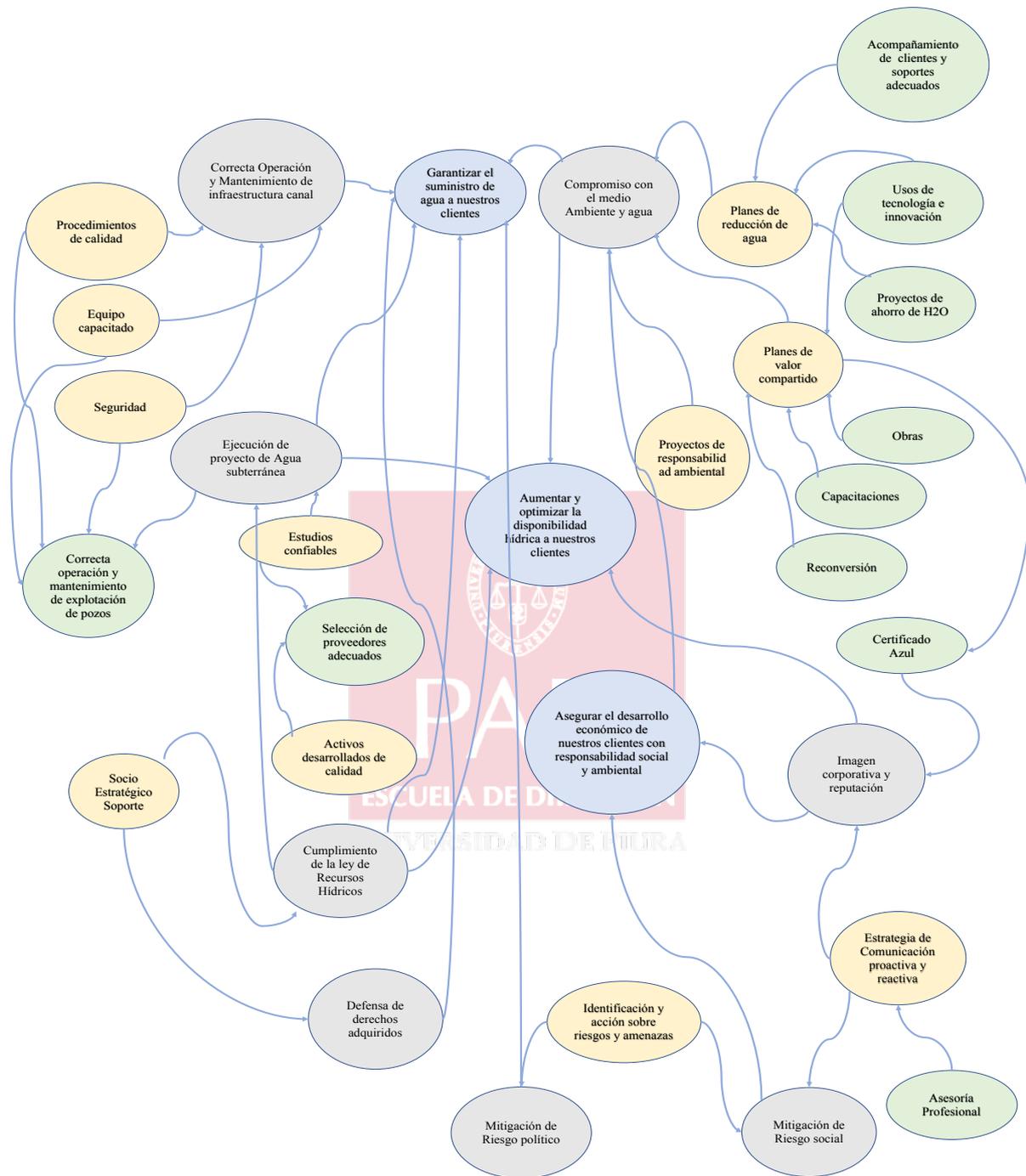
Para lograr asegurar materia prima e insumos de producción para las empresas vinculadas, se debe contar con un sistema de operación eficiente, que se logrará a través de una correcta selección de activos, equipos de trabajo y capacitación adecuada.

Para ello, es necesario contar con estudios confiables y detallados respecto a la nueva unidad a implementar y con claras políticas de comercialización entre empresas vinculadas.

Asimismo, se evaluará qué hacer con la capacidad de planta que no se usa para abastecer a la empresa vinculada y, de darse el caso que dicho crecimiento se presente con la necesidad de cambiar o incrementar la estructura de ICP, debe considerarse la posibilidad de crear una nueva compañía para dicha unidad de negocio.

2.5.5.2. Modelo de interacciones: Gestión de recursos hídricos

Figura 3. Modelo de interacciones: Gestión del agua



Fuente: elaboración propia.

En los tres grandes pilares sobre los que se sostiene el modelo de negocio de ICP para la gestión integral del recurso hídrico, decantan muchas interacciones entre sí. Todas ellas soportadas en aspectos operativos, legales, comunicacionales y reputacionales que se entrelazan y complementan.

Por un lado, tenemos que se debe garantizar el suministro de agua para los clientes y esto se logra a través de lo siguiente:

- Correcta operación y mantenimiento de canal, que a su vez se consigue mediante procedimientos de calidad, equipo capacitado y seguridad constante (ante actos delictivos, invasiones, robos de agua, roturas de canal en eventos extraordinarios, etc.).
- Ejecución de proyectos de agua subterránea, que permitan asegurar el abastecimiento de agua de los clientes en épocas de estiaje con crisis hídricas. Se debe completar el proyecto con estudios confiables previos, con proveedores muy profesionales y con activos de calidad. Además, al momento de la explotación del pozo, se requiere de una correcta operación y mantenimiento de pozos, que se logra a través de procedimientos de calidad, equipo capacitado y seguridad constante (ante actos delictivos y robo de agua).
- Asimismo, se debe cumplir con la Ley de Recursos hídricos vigente, lo que implica tener un socio estratégico legal experto en temas de agua.
- No se debe dejar de lado la responsabilidad ambiental y social para garantizar el recurso. Esto conlleva a tener planes de reducción de uso de agua y planes de valor compartido (como obras para la comunidad, proyectos de reconversión productiva de cultivos con alta demanda de agua a otros que son adecuados para la zona y capacitaciones). Todas estas acciones requieren a su vez una estrategia de comunicación que fortalezca la imagen institucional de las empresas y clientes.
- Adicionalmente, se requiere una estrategia y seguimiento para detectar cualquier riesgo político y social que influya en el abastecimiento de agua para los clientes. Ejemplo: huelgas sociales por el recurso hídrico.

Asimismo, otro pilar fundamental es aumentar y optimizar la disponibilidad hídrica a los clientes, lo que se lleva a cabo a través de lo siguiente:

- Ejecución de proyectos de agua subterránea que permitan aumentar la disponibilidad hídrica para el cliente. Una vez más e igual que en el caso anterior:
 - Se debe completar el proyecto con estudios confiables previos, con proveedores muy profesionales y con activos de calidad. Asimismo, al momento de la explotación del pozo, se requiere de una correcta operación y mantenimiento de pozos, que se logra a través de procedimientos de calidad, equipo capacitado y seguridad constante (ante actos delictivos y robo de agua).

- Asimismo, se debe cumplir con la Ley de Recursos hídricos vigente, lo que implica tener un socio estratégico legal experto en temas de agua.
- Poner énfasis en la explotación responsable del recurso y tener asegurada la licencia social. Esto se logra a través de la cercanía con la comunidad, identificación de necesidades y apoyo. Todas estas acciones deben ser complementadas con una estrategia de comunicación.

Por último, se debe asegurar que el desarrollo económico de nuestros clientes se ejecute con real sentido de responsabilidad social y ambiental. Esto conlleva a realizar todas las acciones con las actividades antes propuestas con real sentido de unidad y con una misión externa fuertemente incorporada de bienestar hacia la comunidad y el medio ambiente.

2.5.6. Propuesta de valor

A continuación, se identificará la propuesta de valor deseada identificando además distintos aspectos que la componen⁸.

Con este modelo identificaremos aspectos como los siguientes:

- La propuesta de valor: lo que ofrecemos y representa un beneficio para nuestros clientes. Atributos del servicio.
- Segmento de clientes: quiénes son nuestros clientes y dónde se encuentran.
- Relaciones con los clientes: cómo es la relación con los clientes y cómo se busca atraerlos y mantenerlos.
- Canales: cómo hacemos llegar nuestros servicios.
- Ingresos: cuál es nuestra fuente de ingresos.

Así como también aspectos internos de la empresa:

- Asociaciones clave: quiénes son nuestros socios y proveedores claves.
- Actividades clave: qué es lo más importante que ofrecemos.
- Recursos clave: los recursos económicos, humanos, operativos, tecnológicos que necesitamos.
- Costos: la estructura de costos.

⁸ Se esquematizará a través del modelo Canvas.

Figura 4. Modelo Canvas

<p>Socios clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ACP (empresa matriz) - Ministerio de Agricultura. - Junta de regantes. - Comunidades vecinas. - Proveedores de Madera. - Proveedores de máquinas insumos. - Contratistas hidráulica. - Socio estratégico legal en temas agua. - Asesor en comunicación estratégica. 	<p>Actividades Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos hídricos con una clara estrategia definida. - Eficiencia y capacidad de producción en planta de pallets y otras unidades desarrolladas. - Responsabilidades según funciones y roles claros según los cambios esperados. - Clara orientación a la sostenibilidad y responsabilidad social. 	<p>Propuesta de Valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de servicio excelente en operación y mantenimiento de canal. - Gestión integral de recursos hídricos con aspectos operativos, legales y sociales. - Aprovisionamiento oportuno y seguro de pallets. - Sólida capacidad de gestionar con responsabilidad social y ambiental. 	<p>Relaciones con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación con empresa matriz y otras empresas vinculadas constante y fluida. - Buen relacionamiento con clientes de empresas terceras: planificación conjunta con ellos y propuesta del diseño del producto o servicio. 	<p>Segmentos de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa matriz ACP y otras empresas vinculadas: Todos ellos proyectos agrícolas o hidroeléctricos con fuerte dependencia de agua y con enunciados claros sobre sostenibilidad dentro de su misión. - Otras empresas agrícolas. - Clientes de unidades de negocio pallets y bines fidelizados.
	<p>Recursos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefaturas empoderadas con roles definidos. - Gestión del talento y relaciones con comunidades. - Equipos consolidados y comprometidos. - Roles claros de acuerdo a la etapa en que se vaya encontrando la empresa. - Organigrama con un plan en el tiempo de acuerdo a la estrategia formulada. 		<p>Canales/ comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan y promoción de productos y servicios en ferias especializadas y revistas del sector. 	
<p>Estructura de Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de recursos hídricos y mantenimiento de canal: costos fijos. - Producción de materia prima e insumos para venta: costos fijos + variables. - Claridad sobre los drivers de gastos indirectos. 			<p>Fuentes de Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política comercial clara entre vinculadas según principios de equidad y homologación de objetivos. - Precio mercado para unidades productivas vendidas a terceras. - Precio de transferencia para unidades productivas vendidas a vinculadas. - Ingreso para OyM de canal de todas las empresas usuarias establecido bajo reglamento con margen neto entre 7 y 10% sobre las ventas. - Precio mercado para gestión de servicios de recursos hídricos. 	

Fuente: elaboración propia.

2.5.7. Análisis de la situación actual vs. la planificación deseada

El modelo ideal ya plasmado hace notar que se presentan diferencias entre la situación actual y la planificación deseada. Estas brechas son detalladas, recomendando además acciones o actividades concretas a seguir para lograrlas.

Figura 5. Situación actual y situación deseada

	Situación Deseada	Situación Actual	Brecha Por superar	Actividad recomendada
Propuesta de Valor	Servicio de operación y mantenimiento de canal consolidado como un servicio excelente.	Operación y mantenimiento del canal constante y seguro en el tiempo.	Consolidarlo como un servicio excelente con constante comunicación y datos que puedan servir al usuario del canal para una mejor gestión de su recurso hídrico.	Establecer cultura de excelencia en servicio a través de un plan de comunicación constante.
	Gestión integral de recursos hídricos alineados con estrategia legal, operativa y social.	No existe.	Establecer estrategia.	Establecer una alianza estratégica con estudio legal experto en agua.
	Unidades de negocio alineados con políticas claras según principios de equidad y homologación de objetivos.	Unidades de negocio de acuerdo a oportunidades de integración vertical a la producción actual de ACP "percibidas".	Las oportunidades no se evalúan con políticas claras ni estudios a profundidad.	Establecer políticas entre vinculadas, planteamiento de criterios claros y realizar estudios de evaluación por experto de sector competente.
	Estrategia de comunicación externa alineada a nuestras empresas vinculadas.	No existe.	Estrategia de comunicación externa.	Plan de comunicación estratégico y consultor senior en comunicación.
	Sólida capacidad de gestionar con real sentido de responsabilidad social y ambiental.	Actividades de responsabilidad dispersas.	Falta de énfasis en sostenibilidad y responsabilidad ambiental y social.	Crear un área de gestión pública y relaciones comunitarias.
Segmento de clientes	Empresa matriz ACP y otras empresas vinculadas. Todos proyectos agrícolas e hidroeléctricos con fuerte dependencia del agua y con enunciados claros de sostenibilidad dentro de su misión.	Empresa Matriz ACP.	No hay estructura organizacional de ICP preparada para abastecer a otras empresas vinculadas.	Preparar la estructura de ICP para poder ofrecer los servicios a otras empresas vinculadas.
	Clientes fidelizados en otras unidades de negocio: pallets y bins.	Clientes varios en otras unidades de negocio: pallets y bins.	Fidelización de clientes.	Reuniones periódicas, asegurar la calidad y abastecimiento asegurado, proponer servicios de valor agregado como el diseño de pallets según las necesidades del cliente.

Fuente: elaboración propia

Situación actual y situación deseada (continuación)

	Situación Deseada	Situación Actual	Brecha Por superar	Actividad recomendada
Relaciones con los clientes	Relación consolidada con ACP y demás empresas vinculadas.	Relación consolidada con ACP .	Relaciones y vinculos con otras empresas vinculadas distintas a ACP.	Presentar planes de servicio a las demás empresas vinculadas.
	Orientación alta al servicio.	Orientación alta al servicio.	Ninguna.	
	Cientes empresas terceras de unidades de negocio pallets y bins fidelizados.	No existe.	Fidelizar a los clientes.	Generar un plan comercial de ventas y fidelización de clientes. Establecer un numero de reuniones anuales con cada uno de ellos para determinar necesidades y recibir retroalimentación.
Canales	Canales de comunicación entre personal de ACP e ICP directos y constantes.	Canales de comunicación entre personal de ACP e ICP directos y constantes.	Ninguna.	Ninguna.
	Canales de comunicación directos con empresas vinculadas distintas a ACP establecidos.	No existe.	Tener canales de comunicación directos con empresas vinculadas distintas a ACP.	Generar reuniones periódicas con las gerencias para dar inicio de servicios.
	Comunicación y promoción de nuestros productos en medios adecuados para cada uno.	No existe.	No existe plan de medios estratégicos para promover los productos.	Crear un plan de promoción de los productos y servicios en ferias especializadas, revistas del sector, eventos nacionales y regionales y publireportajes.
Asociaciones Clave	Socios estratégicos identificados para gestión legal del agua, comunicación estratégica y mitigación de riesgo político y social.	No existe.	No hay identificación de socios clave.	Identificación de socios estratégicos para gestión legal del agua, comunicación estratégica y mitigación de riesgo político y social.
	Proveedores confiables para aspectos de consultoría en hidrología y explotación de pozos.	Proveedores confiables para aspectos de consultoría en hidrología y explotación de pozos.	Ninguna.	

Fuente: elaboración propia

Situación actual y situación deseada (continuación)

	Situación Deseada	Situación Actual	Brecha Por superar	Actividad recomendada
Actividades Clave	Gestión de recursos hídricos con una clara estrategia definida.	Gestión de recursos hídricos sin una clara estrategia definida.	Estrategia de Gestión de recursos hídricos.	Realizar una estrategia integral de gestión del recurso hídrico que incluya aspectos operativos, legales y sociales.
	Eficiencia y capacidad de producción en planta de pallets y de cualquier otra unidad de producción establecida.	Eficiencia en procesos de planta de pallets en desarrollo.	Capacidad de producción debe dar un margen de contribución positivo.	Levantamiento y evaluación de procesos cada tres meses. Establecer sistema de control diario.
	Gestión comercial con un plan definido.	No existe.	Tener un soporte comercial con un plan definido.	Implementar un área o contratar una persona dedicada a la gestión comercial para ventas a terceros.
	Responsabilidades y funciones claras según planes de proyección.	Roles y responsabilidades transversales y en muchas ocasiones mezclados.	No existe una línea de carrera clara y los roles pueden resultar confusos.	Asignar responsabilidades según funciones y dejar claro cómo se proyectan en el tiempo según los cambios esperados.
	Clara orientación a la sostenibilidad y responsabilidad.	No existe.	No se cuenta con estructura en ICP para propiciar los cambios.	Se sugiere cambio en la estructura organizacional: crear un área y tener personal de relaciones comunitarias en cada zona de influencia de las empresas vinculadas a las que ICP ofrece el servicio.
	Gestión de inventario amigable y eficiente.	No existe.	No se cuenta con un soporte adecuado para gestionar el inventario eficientemente.	Implementar un soporte de inventario amigable y eficiente.
Recursos Clave	Jefaturas empoderadas con roles definidos.	Se cuenta con gerencia y jefaturas con conocimientos variados, pero los roles son confusos.	Jefaturas no empoderadas y sin roles definidos	Cambio de estructura organizacional : establecer lineamientos futuros de acuerdo al crecimiento y necesidades de la organización. Actualización de la matriz de facultades.
	Gestión del talento y relaciones con comunidades.	Relaciones estrechas con la comunidad pero sin estrategia definida según grupos de interés y perfiles de la población.	No se cuenta con área de relaciones comunitarias ni un gestor público que diagnostique, elabore la estrategia y se ponga en marcha.	Se sugiere cambio en la estructura organizacional: crear un área y tener personal de relaciones comunitarias en cada zona de influencia de las empresas vinculadas a las que ICP ofrece el servicio.
	Equipos consolidados, comprometidos y con roles claramente establecidos.	Equipos consolidados y comprometidos.	Las funciones cruzadas confunden al personal.	Asignar y dejar claro los roles de acuerdo a la etapa en que se vaya encontrando la empresa. Reestructuración del organigrama con un plan en el tiempo de acuerdo a la estrategia formulada.
	Baja rotación de personal obrero.	Alta rotación de personal obrero en planta pallets, baja rotación en canal.	Se debe trabajar en la rotación del personal en planta de pallets. También tratar de mantenerlos todo el año rotándolos en actividades dentro de ICP o en ACP para asegurarles continuidad.	Incluir programas de premios por logro. Ejemplo: pago por pallet extra producido.

Fuente: elaboración propia

Situación actual y situación deseada (continuación)

	Situación Deseada	Situación Actual	Brecha Por superar	Actividad recomendada
Ingresos	Política comercial y lineamientos entre vinculadas claras de acuerdo a cada unidad de negocio.	No existe	No hay claridad sobre los precios entre vinculadas ni las políticas comerciales entre ellas.	Generar una política comercial clara entre vinculadas según principio de equidad y homologación de objetivos. Tener una comunicación asertiva respecto a dicha política: establecer reuniones entre personal de logística y operaciones de empresas vinculadas para dar a conocer la decisión y políticas establecidas respecto a la producción y ventas entre vinculadas.
	Tarifa de operación y mantenimiento de canal claramente establecida bajo reglamento: costos + margen.	Tarifa de operación y mantenimiento de canal claramente establecida bajo reglamento: costos + margen.	Ninguna.	
Costos	Gastos y costos correctamente asignados según unidad de negocio.	Planificación de gastos y costos adecuada según unidad de negocio.	Ninguna.	
	Asignación de gastos indirectos de forma automatizada.	No existe automatización para distribución de gastos indirectos.	Sistema de distribución de gastos indirectos no está automatizado.	Implementar un sistema que permita la asignación de costos indirectos de manera automática.

Fuente: elaboración propia

2.5.8. Misión, visión y valores de ICP propuestos

- a. Misión: “Garantizar el uso eficiente del recurso hídrico y gestionar servicios, especialmente hacia nuestras empresas vinculadas actuando con verdadero sentir social y ambiental”.
- b. Visión: “Ser líder en la gestión integral del recurso hídrico afianzando el concepto de sostenibilidad en nuestros clientes”.
- c. Valores:
 - i. Compromiso: ponemos todo de nosotros mismos para alcanzar los objetivos.
 - ii. Excelencia: buscamos hacer las cosas bien sin excusa alguna.
 - iii. Transparencia: llevamos a cabo prácticas con sólidos valores éticos.
 - iv. Lealtad: somos respetuosos y fieles a nuestra misión siempre en beneficio de nuestro entorno social y ambiental.

2.5.9. Establecimiento de ejes estratégicos

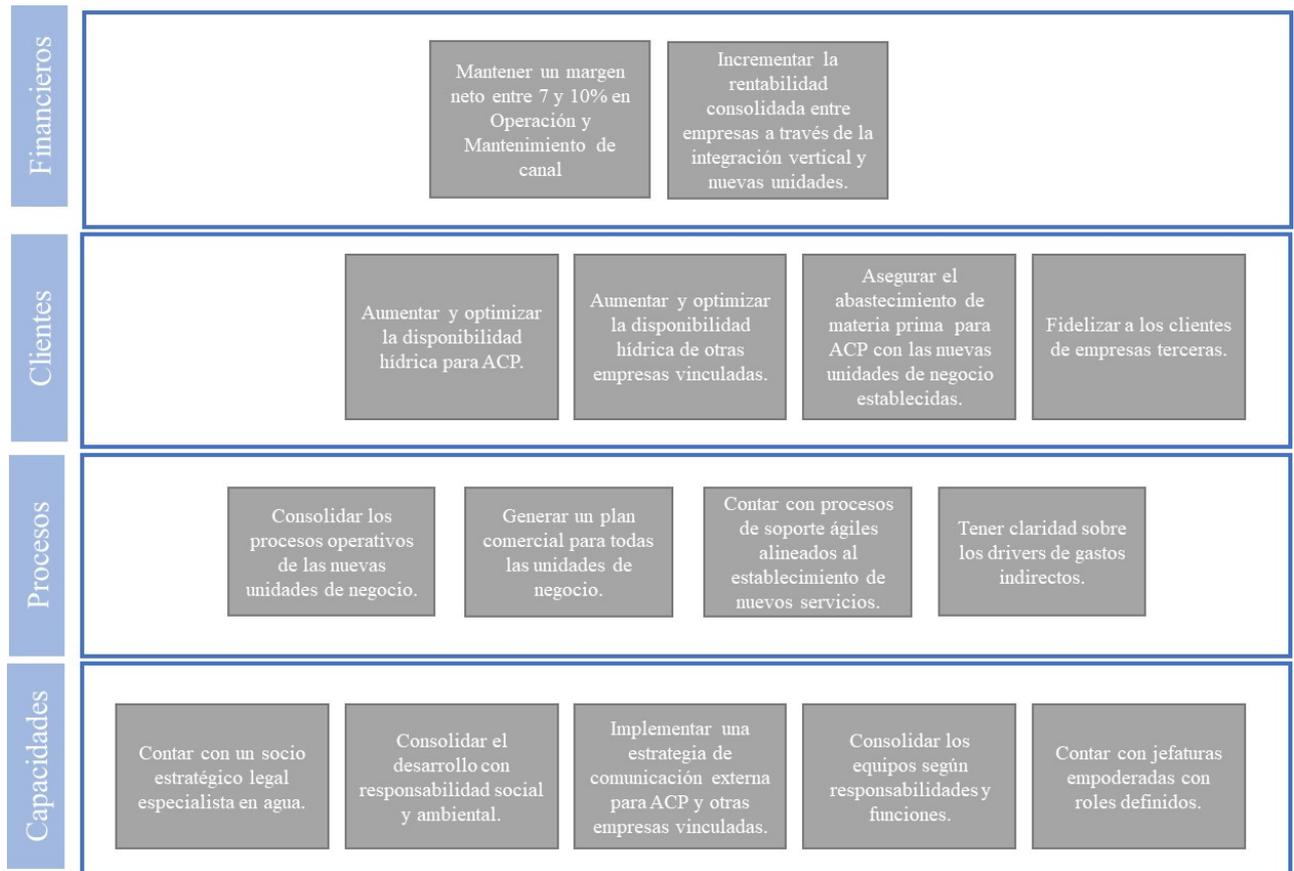
- a. Objetivos estratégicos:
 - i. Garantizar el suministro de agua para ACP.
 - ii. Garantizar el suministro de agua superficial a las demás empresas de la irrigación.
 - iii. Aumentar y optimizar la disponibilidad hídrica de Agrícola Cerro Prieto a mediano plazo.
 - iv. Aumentar y optimizar la disponibilidad hídrica de empresas vinculadas.
 - v. Asegurar que el desarrollo económico de nuestras empresas vinculadas se materialice con real sentido de responsabilidad social y ambiental.
 - vi. Asegurar el abastecimiento de materia prima e insumos requeridos por nuestras empresas vinculadas a través de nuevos proyectos de inversión.
 - vii. Incrementar la rentabilidad entre consolidadas a través de la integración vertical y el aprovechamiento de la capacidad excedente.
 - viii. Tener un crecimiento de ventas y rentabilidad asociado al ofrecimiento de servicios a terceros.

A continuación, se presenta el mapa estratégico planteado para ICP, analizado desde cuatro perspectivas:

- Financiera: se busca valorar los resultados de la estrategia en función a medidas económicas.
- Cliente: cómo se genera valor al cliente.
- Interna: valoración de los procesos claves para la implementación de la estrategia.
- Aprendizaje y crecimiento: qué recursos son claves para mejorar.

El mapa estratégico contiene los objetivos estratégicos antes expuestos y, asimismo, objetivos específicos que son relevantes para la consecución de la estrategia.

Figura 6. Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia

A cada uno de estos objetivos se le asigna una meta e indicador⁹.

⁹ Dichos indicadores y metas son sugeridos para la empresa y elaborados para propósito de este caso.

Figura 7. Objetivos ICP

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad de medición	Frecuencia
Financiera	Mantener un margen neto de 7 a 10% sobre las ventas en operación y mantenimiento de canal.	Margen neto sobre ventas	7%-10%	$i = (\text{margen neto/ventas}) * 100$	Porcentaje	Trimestral	Anual
Financiera	Incrementar la rentabilidad consolidada entre empresas a través de la integración vertical y nuevos negocios.	Menor costo diferencial	<1	$i = (\text{costo adquisición terceros/costo producción ICP})$	Unidad	Semestral	Anual
Clientes	Garantizar el suministro de agua para ACP y para empresas terceras con real sentido de responsabilidad social y ambiental.	% de veces en el año que los reservorios tienen una capacidad de llenado de 80 % como mínimo.	75%	$i = (\text{Cantidad de días con llenado de 80\%/cantidad de días totales}) * 100$	Porcentaje	Semanal	Anual
		Litros por segundo recibidos en la toma de captación del canal versus lo solicitado.	100%	$i = (\text{Lts por seg recibidos/ lts por seg solicitados}) * 100$	Porcentaje	Semanal	Anual
Clientes	Aumentar y optimizar la disponibilidad hídrica para ACP	Aumento de derecho de uso de agua superficial.	20%	$i = (\text{licencia obtenida/licencia actual}) * 100$	Porcentaje	Anual	Hito en el año
		Nº de pozos perforados o comprados y/o litros x segundo.	120 lts/seg	Litros por segundo obtenidos	Unidad	Anual	Hito en el año
Clientes	Asegurar el abastecimiento de materia prima para ACP	Cantidad de pallets producidos.	25,000	Cantidad de pallets	Unidad	Por campaña	Hito en el año
Clientes	Fidelizar a los clientes de pallets.	Encuesta de satisfacción.	75%	$i = x/100$	Porcentaje	Anual	Hito en el año

Fuente: elaboración propia.

Objetivos ICP (continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Fórmula de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad de medición	Frecuencia
Procesos	Consolidar los procesos operativos de las nuevas unidades de negocios	Capacidad de producción de pallets por semana.	1800	Cantidad de pallets producidos por semana	Unidad	Semanal	Hito en el año
Procesos	Generar un plan comercial para todas las unidades de negocios.	Plan Comercial.	Documento	Documento aprobado	Documento	Anual	Hito en el año
Procesos	Contar con procesos de soporte ágiles alineados al establecimiento de nuevos servicios.	Tiempo de respuesta para formulación de contratos.	2	i= días de cierre de negociación - día de entrega de contrato.	Semanas	Semestral	Anual
Procesos	Tener claridad de drivers de gastos indirectos.	Proyecto de asignación automática de drivers de gastos indirectos.	100%	Documento aprobado	Porcentaje	Trimestral	Hito en el año
Capacidades	Contar con un socio estratégico legal en temas de agua	Socio Estratégico.	1	Socio	Unidad	Anual	Anual
Capacidades	Consolidar el desarrollo con responsabilidad social y ambiental	Nº de capacitaciones sobre eficiencia de agua en el Valle Jequetepeque.	12	Cantidad	Unidad	Mensual	Hito en el año
		Nº de obras de valor compartido dentro del Valle Jequetepeque.	1	Cantidad	Unidad	Anual	Hito en el año
Capacidades	Implementar una estrategia de comunicación externa para la vinculada ACP	Plan de estrategia de comunicación externa	Documento	Documento aprobado	Documento	Anual	Hito en el año
Capacidades	Consolidar los equipos según responsabilidades y funciones	Implementación de la nueva estructura organizacional con 5 cargos más adicionales para el año 1	5	Cantidad	Unidad	Anual	Hito en el año
Capacidades	Contar con jefaturas empoderadas con roles definidos	Nota de evaluación en taller de líderes.	> tercio superior	Nota	Unidad	Anual	Anual

Fuente: elaboración propia

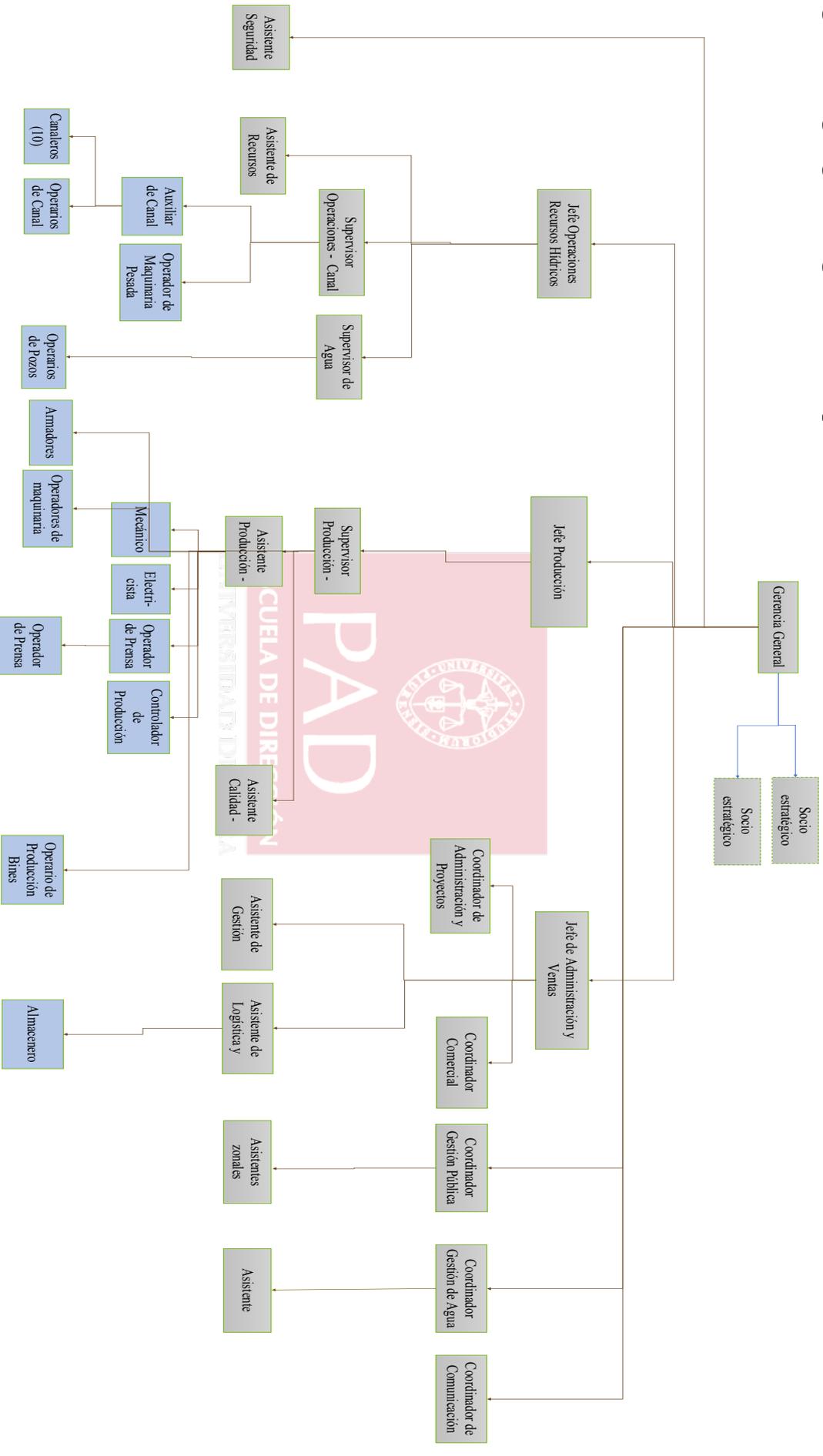
2.5.10. Desarrollo de recomendaciones

Sobre las actividades recomendadas, desarrollaremos dos de ellas de manera más detallada, dada la importancia y urgencia que representa para la continuidad y ejecución de la estrategia de ICP.

Estas son:

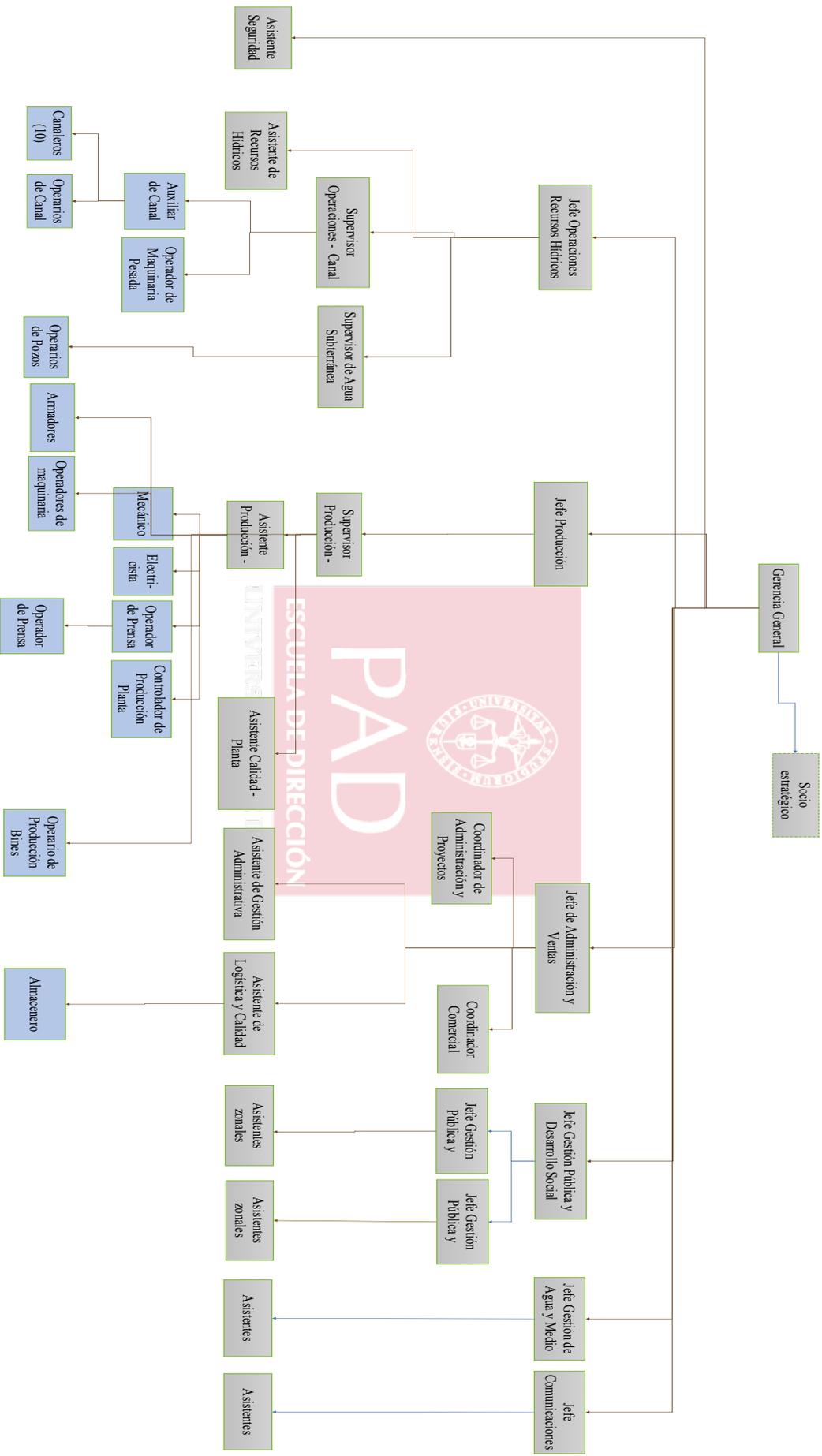
- Cambio en la estructura del nuevo organigrama a corto plazo.
- Cambio en la estructura del organigrama a largo plazo al incorporar a nuevos clientes.
- Planteamiento de criterios para la toma de nuevas decisiones de inversión.

Figura 8. Organigrama sugerido a corto plazo



Fuente: elaboración propia

Figura 9. Organigrama sugerido a largo plazo



Fuente: elaboración propia

- **Planteamiento de criterios para decisiones de inversión:**

Para todo nuevo proyecto de inversión relacionado a la búsqueda de integración vertical con sus empresas vinculadas debe considerarse:

- Que cumpla con el principio de equidad: esto quiere decir que la decisión sea justa para ambas partes. Por ejemplo: que el establecimiento de un objetivo de reducción de costos de una parte no merme los beneficios finales de la otra.
- Los objetivos deben estar homologados entre ambas empresas: no debe haber distorsión en los objetivos que se aplican, ya que esto puede generar disconformidades, una cultura desmejorada y motivación del personal a la baja.
- La decisión debe tomarse:
 - Porque es una necesidad en las empresas vinculadas dada la dificultad de encontrar el producto y/o servicio.
 - Es posible económicamente realizarlo.
 - Al invertir en dicha unidad de negocio se estaría incrementado la rentabilidad consolidada.
- Se establecerá un precio de venta promedio de mercado como precio de transferencia.
- Se establecerá precio de venta competitivo (a favor de ICP) para las ventas a terceros.
- Si la unidad de negocio tiene un potencial futuro de capacidad y ventas de mayores proporciones, se deberá ver la posibilidad de hacer un *spin off* y que dicha unidad se convierta en una empresa subsidiaria que maneje una estructura financiera y de recursos humanos propia.
- Se recomienda que cada unidad de negocio tenga su propia jefatura de operaciones.

Tomemos como ejemplo el caso de la unidad de negocio de *pallets*:

¿Conviene que ICP produzca y venda a ACP y terceros? ¿ACP debería comprar todo a terceras empresas? ¿Qué pasaría con el personal si esta unidad de negocio se extingue?

Tabla 2. Alternativas y criterio

Alternativas/Criterios	Abastecimiento asegurado a ACP	Rentable consolidados	Rentable individual a ICP	Motivación personal ICP
ICP no produzca y ACP compre 25,000 unidades a terceros.	No siempre	Se aplica todo costo.	No aplica, no hay crecimiento.	Desfavorable.
ICP produzca y venda 25,000 unidades a ACP y 75,000 unidades a terceros.	Siempre	Margen de contribución por venta a terceros.	√ (siempre y cuando se venda la capacidad de 75,000 a terceros).	√ (Motivación suponiendo criterios de equidad y objetivos homologados)

Fuente: elaboración propia

Con los siguientes datos analizaremos las dos alternativas desde el punto de vista económico:

1. Producción anual: 100 000 *pallets*.
2. Ventas anuales a vinculada: 25 000 *pallets*.
3. Precio de venta unitario promedio: S/ 53,95
4. Costo unitario promedio:
 - a. Variable: S/ 44,53
 - b. Fijo: S/ 1,78¹⁰
 - c. Depreciación: S/ 1,49¹¹

Escenario 1: que ICP no produzca y ACP compre las 25 000 unidades a terceros:

	ACP	ICP
Ventas (x 25,000 u)		-
Costos (x 25,000 u)	-S/1,348,750	-
Margen de contribución	-S/1,348,750	-
IR (15%)	<u>S/202,313</u>	-
Margen, neto	-S/1,146,438	-

Escenario 2: que ICP produzca y venda 25 000 unidades a ACP y 75 000 unidades a terceros:

¹⁰ Calculados en base a 100 000 unidades al año. Costo fijo total anual es: S/ 178 000.

¹¹ Por unidad para una capacidad de producción de 100 000 unidades al año. Vida útil de los activos 5 años.

	ACP		ICP	CONSOLIDADO
Ventas (x 25,000 u)		Ventas (x 100,000 u)	S/5,395,000	S/5,395,000
Costo variable (x 25,000 u)	<u>-S/1,348,750</u>	Costo Variable (x 100,000 u)	<u>-S/4,453,000</u>	<u>-S/5,801,750</u>
Margen de contribución	<u>-S/1,348,750</u>	Margen de contribución	<u>S/942,000</u>	<u>-S/406,750</u>
		Costos Fijos	-S/178,000	-S/178,000
		Depreciación	-S/149,000	-S/149,000
Margen antes de impuestos	<u>-S/1,348,750</u>		<u>S/615,000</u>	<u>-S/733,750</u>
IR (15%)	<u>S/202,313</u>	IR (29.5%)	<u>-S/181,425</u>	<u>S/20,888</u>
Margen, neto	-S/1,146,438	Margen, neto	S/433,575	-S/712,863

En el primer escenario, nos encontramos en el supuesto del costo que representa para ACP comprar las 25 000 unidades. A este resultado se le aplica el escudo fiscal a una tasa de renta de 15 % (régimen agrario) y da como resultado un costo neto de –S/ 1 146 438.

En el segundo escenario, se plantea que ICP sí producirá 100 000 unidades, de las cuales venderá 25 000 a ACP y 75 000 unidades a terceros. A diferencia del primer ejemplo, en la sección de ICP de este análisis se incluyen los costos fijos y depreciación de lo que significa tener esta unidad de negocio. A su vez, se le aplica el impuesto de renta a pagar por la utilidad generada (en este caso 29,5 % por régimen normal).

El resultado de esta operación es de S/ 433 575 como margen para ICP y –S/ 1 146 000 como margen para ACP, lo que se traduce en un consolidado de –S/ 712 425.

Por lo tanto, vemos que sí conviene en el sentido económico realizar la producción en ICP. Eso, siempre y cuando, se considere que ICP venderá a terceros; ya que, de lo contrario, se estaría perdiendo dinero. Es decir, si ICP solo vendiese a ACP con la planta que tiene y los costos fijos que representan, no sería económicamente viable.

Veamos el punto de equilibrio para esta operación:

$$\text{Margen de contribución} = (\text{Precio} \times Q) - (\text{Costo variable} \times Q)$$

$$S/ 327 000 = (S/53,95Q - S/44,53Q)$$

$$34 713 \text{ unidades} = Q$$

Con este ejercicio, nos podemos dar cuenta que el verdadero punto de equilibrio es de 34 713 unidades. Por lo tanto, obligatoriamente ICP debe vender a terceros.

Conclusiones

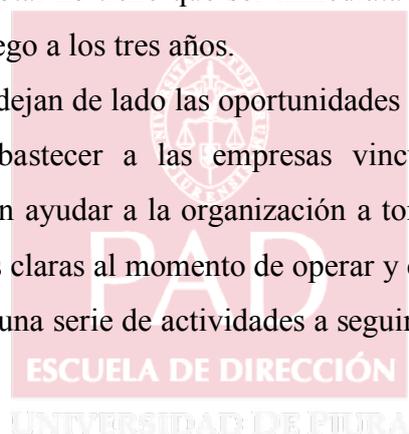
Al analizar el caso, nos hemos podido dar cuenta de la necesidad de ICP de tener un planeamiento estratégico. ICP debe tener una visión y misión propias, que si bien es cierto estas contribuyan a los objetivos corporativos, también se proyecten a la consecución de objetivos propios.

De acuerdo a la importancia de la gestión de agua para toda la corporación, se han establecido objetivos estratégicos para que se cumpla cabalmente con el propósito de promover el desarrollo económico con real sentido de responsabilidad social, ambiental y uso eficiente del agua.

Ello conlleva a tener que reestructurar la organización de tal forma que pueda abarcar temas de índole legal, relaciones con las comunidades y comunicación ligados a la gestión del agua. Dicha reestructuración total no tiene que ser inmediata y es por ello que se plantea un crecimiento al primer año y luego a los tres años.

Adicionalmente, no se dejan de lado las oportunidades que puedan surgir como nuevas unidades de negocio para abastecer a las empresas vinculadas, pero sí se establecen lineamientos claros que pueden ayudar a la organización a tomar las decisiones alineadas de inversión y a tener las políticas claras al momento de operar y comercializar.

A su vez, se aconsejan una serie de actividades a seguir para poder llegar al modelo de negocio deseado.



Epílogo

Fernanda planteó la estrategia a un comité de Directorio de ICP, quienes estuvieron de acuerdo con las acciones a implementar. A la fecha de impresión del presente documento, se ha empezado la búsqueda de los cargos recomendados y se busca implementar una política con los criterios de inversión propuestos.



Bibliografía

- Alcázar, M. (2018). *Octógono diagnóstico empresarial*. (1ra ed.). Lima: Julio Calixtro Mesía.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de Personas en la Empresa* (4ta.ed.). Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono, un diagnóstico completo de la Organización Empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- GW Galway (2018)- Clima Laboral ACP. (Informe N°001-18). Lima-Perú
- Hill, Ch. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integra* (9na.ed.). México D. F: Cengage Learning
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de Planificación Estratégica. Siete Modelos para hacer un plan estratégico* (5ta.ed.). San José, INCAE.

