



QUIMICAL S.A.
El reto de dar el gran salto

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

María Fátima De Romaña Miró Quesada

Asesor:
Mtr. Ian Sven Ríos Salas

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

A mi familia, el motor de todas mis acciones.

En especial a mi esposo por su amor y apoyo incondicional en cada una mis iniciativas profesionales; y a mis hijos, que son la razón de mi vida.

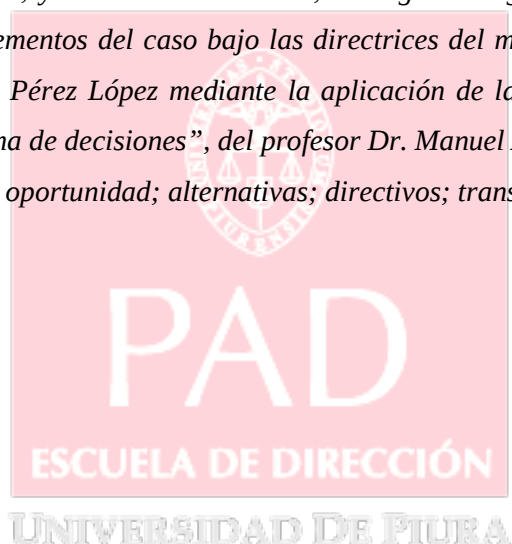
A mi papá, quien nos heredó su empresa y a quien le debo su ejemplo de entrega y dedicación, y a mi mamá, quien me permitió hacer esta maestría, y quien está siempre a mi lado incentivándome a asumir nuevos retos.



Resumen ejecutivo

El caso de estudio describe la situación de la empresa QUIMICAL S.A., que se encuentra frente a una nueva oportunidad de negocio, algo que los accionistas de la empresa habían estado buscando desde que tomaron el liderazgo luego del fallecimiento de su fundador. La empresa se dedicaba a la representación de productos importados aplicados a la minería y al sector industrial. Las condiciones de mercado no habían permitido un mayor crecimiento y, por el contrario, suponían riesgos para el futuro del negocio. Incursionar en una nueva línea –aplicada a la agroindustria– constituía una estrategia de diversificación no relacionada al negocio distintivo de QUIMICAL y por tanto implicaba para los directivos la transformación de la empresa. El trabajo consta de dos partes y unas conclusiones finales. En primer lugar, se describe la historia de QUIMICAL, la relación con sus proveedores, la oportunidad, y el momento decisivo; en segundo lugar, se desarrolla un Teaching Note que desagrega los elementos del caso bajo las directrices del modelo antropológico del ilustre profesor Dr. Juan Antonio Pérez López mediante la aplicación de la “Guía del Octógono: Cuadro para el diagnóstico y la toma de decisiones”, del profesor Dr. Manuel Alcázar.

Palabras clave: estrategia; oportunidad; alternativas; directivos; transformación; octógono



Abstract

The case study describes the situation of QUIMICAL S.A., which is facing a new business opportunity, something that the shareholders of the company had been looking for since they took the leadership after the sudden death of its founder. The company was dedicated to the representation of two imported products applied to mining and the industrial sector. Market conditions had not allowed further growth, and, on the contrary, they posed risks for the future of the business. Entering into this new line –applied to agribusiness- constituted a diversification strategy not related to the distinctive business of QUIMICAL and therefore required the transformation of the company. The work consists of two parts and final conclusions. First, the history of QUIMICAL, the relationship with its suppliers, the opportunity, and the decisive moment; secondly, a Technical Note is developed that disaggregates the elements of the case under the guidelines of the anthropological model of the illustrious professor Dr. Juan Antonio Pérez López through the application of the “Octagon Guide: Table for diagnosis and decision making”, from Professor PhD. Manuel Alcázar.

Keywords: strategy; opportunity; alternatives; managers; transformation; octagon



Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1. QUIMICAL S.A. El reto de Dar el Gran Salto.....	3
1.1. Historia de QUIMICAL.....	3
1.2. Relación con los proveedores del exterior.....	6
1.3. Una oportunidad tan buscada.....	7
1.4. Expectativas sobre el sector agroindustrial.....	8
1.5. Momento decisivo.....	10
Anexos	11
Anexo del caso 1. Perfil de Andrés Rodríguez, Gerente General.....	11
Anexo del caso 2. Ventas históricas de QUIMICAL (2015-2019).....	13
Anexo del caso 3. Comparativo de ventas (2012-2019)	15
Capítulo 2. Teaching Note	17
2.1. Resumen del caso.....	17
2.2. Objetivos.....	17
2.3. Preguntas sugeridas.....	18
2.4. Análisis del caso	18
2.4.1. Entorno externo.....	18
2.4.2. Estrategia.....	18
2.4.3. Sistema formal de dirección.....	19
2.4.4. Estructura formal	20
2.4.5. Saber distintivo	20
2.4.6. Estilos de dirección	21
2.4.7. Estructura real	21
2.4.8. Misión externa	21
2.4.9. Valores de dirección.....	22
2.4.10. Misión interna	22
2.4.11. Entorno interno	22
2.5. Conclusiones del diagnóstico Octógono.....	23
2.5.1. Primer nivel (eficacia).....	23
2.5.2. Segundo nivel (atractividad).....	24
2.5.3. Tercer nivel (unidad).....	24

Capítulo 3. Alternativas a ser implementadas.....	27
3.1. Decisiones a ser implementadas por QUIMICAL	29
3.1.1. En el corto plazo	29
3.1.2. En el mediano plazo.....	29
Conclusiones	31
Bibliografía	33



Índice de tablas

Tabla 1. Alternativas de implementación.....	27
--	----



Introducción

En el presente trabajo se expone el caso de una empresa familiar, en manos de la segunda generación. Las hijas heredaron la empresa del padre ante su fallecimiento súbito, sin haber estado antes involucradas en la gestión de la empresa. Entre las primeras medidas que adoptaron estuvo el designar como gerente general a quien se desempeñaba como gerente comercial, un profesional experto en los temas técnicos de los productos que la empresa comercializaba y, adicionalmente, nombraron como director independiente a un profesional de mucha confianza con conocimientos financieros y comerciales para que, junto con las hijas, liderara la dirección y el crecimiento de la empresa. Los accionistas y el Gerente General eran conscientes que, resultado de los cambios tecnológicos en muchas industrias, sus clientes dejarían de requerir sus productos, lo cual hacía inminente la búsqueda de nuevos productos para asegurar la continuidad de la empresa. Finalmente, se presenta una gran oportunidad: uno de sus principales proveedores internacionales les propone introducir al país un producto nuevo, similar al original que ellos ya comercializaban, pero ahora se trataba de uno enfocado a la industria agrícola. Esta parecía ser la gran oportunidad que venían buscando, considerando además que el sector agrícola venía creciendo a gran escala en contrapartida del sector minero donde la empresa había estado enfocada por toda su existencia.

Elegí este tema para mi trabajo de investigación porque expone una situación real, en la cual la gestión de una empresa familiar -en manos de la segunda generación-, consciente de la necesidad de diversificar el negocio tal como fue concebido por su fundador, recibe una oportunidad de negocio que no puede dejar pasar, para lo cual deberá realizar una transformación al interior de la empresa. El éxito dependerá de las decisiones que sus directivos adopten y, como resultado de ello, podrán asegurar la continuidad y crecimiento de la empresa que tanto venían buscando.

Constituye el asunto central del trabajo de investigación la transformación sustancial de la empresa y el rol de sus directivos, quienes se verán expuestos a retos de crecimiento y adaptación a nuevos requerimientos desde el punto de vista de la definición de la estrategia, liderazgo, cumplimiento de metas y satisfacción de los objetivos propuestos por el proveedor.

Capítulo 1. QUIMICAL S.A. El reto de Dar el Gran Salto

A finales del año 2018, Andrés Rodríguez, gerente general de QUIMICAL, visitó México para conocer sobre un nuevo producto que la empresa ECOCHEMICAL estaba desarrollando, en alianza con un investigador, quien había estudiado y comprobado los beneficios de la diatomea¹ aplicada a los cultivos agroindustriales. Andrés consideró que esta era la gran oportunidad que los accionistas de QUIMICAL habían estado buscando durante los últimos siete años desde que se involucraron en la empresa, con la absoluta disposición de hacerla crecer; luego del fallecimiento repentino de su fundador en el año 2012.

Si bien la visita a México y el conocimiento que Andrés obtuvo de las características del producto diatomea estaban alineados con los intereses y habilidades comerciales de los accionistas, resultaba para él un reto saber si estaría en la capacidad de abrir él solo el mercado peruano, si debía proponer hacer una alianza con alguna empresa distribuidora de productos agroquímicos –con el riesgo que conllevaba perder la representación– o contratar a un profesional para incorporarlo a la empresa. Estas preguntas le daban vueltas con preocupación y sabía que debía resolverlas con prontitud. QUIMICAL era una pequeña empresa familiar que, desde el año 2012 venía siendo gestionada por sus accionistas de manera directa en conjunto con Andrés, en su rol de gerente general y un director financiero independiente amigo de la familia.

1.1. Historia de QUIMICAL

El ing. Enrique Tovar estudió Ingeniería Agrónoma en EEUU y su sueño fue regresar y trabajar en campos de agricultura. Volvió al Perú en 1965, pero la reforma agraria que se inició en el año 1969 terminó con sus planes. Antes de fundar QUIMICAL, trabajó cerca de 10 años para una empresa dirigida por un ingeniero de nacionalidad alemana, Hans Müller, con amplias relaciones en Alemania y otros países europeos, representante de una importante cartera de productos químicos para la industria en general.

El ingeniero Müller tenía muy buenos contactos con los industriales del país, y la empresa caminaba con éxito. Müller tenía dos hijos (ninguno interesado en trabajar con su padre). Al morir el ingeniero Müller la empresa conservaba una cartera interesante de clientes

¹ Su composición es 100% algas fosilizadas unicelulares. El componente del silicio, presente en la diatomea, ayuda en la captura de humedad e insumos agrícolas y los mantiene disponibles para las plantas por un tiempo más prolongado. Asimismo, mejora e incrementa la resistencia de los cultivos al ataque de insectos, hongos y bacterias; y optimiza el plan de fertilización al capturar los nutrientes haciéndolos de lenta liberación. (“¿Qué son las diatomeas? ¿Sabes cuál es su importancia?”, 4 de julio de 2017, párr. 2).

y era propietaria del lugar donde operaba. Tovar sabía que podría mantener la cartera de clientes, pero necesitaba un local pues el negocio requería tener stock permanente, así que les propuso a los hijos de Müller comprarle una parte del terreno.

En 1985 constituyó QUIMICAL, especializada en procesos de filtración para la industria y continuó prestando servicios para los clientes de Müller quienes no vieron problema que los abastecieran a través de una nueva razón social. Finalmente, Tovar era quien daba la cara a los clientes porque desde la muerte de su esposa, el Ing. Müller, se había retirado e iba poco al negocio.

La muerte del Ing. Müller y la creación de la empresa QUIMICAL coincidieron con la época de mayor escalada del terrorismo en el país y de crisis económica. Muchas industrias cerraron, otras se mantuvieron, pero la economía del país no pasaba por su mejor momento. La empresa funcionó con dificultad.

A partir del año 2000, el país comienza a surgir. QUIMICAL se enfocó prioritariamente en la minería y en la industria de alimentos y bebidas. El Ing. Tovar contrató a un joven estudiante de ingeniería, Renzo Martínez quien, con el apoyo económico del Ing. Tovar, se graduó. La empresa era pequeña pero rentable. Renzo se convirtió en la mano derecha del ingeniero. Entre los dos manejaban la cartera de clientes brindando un excelente servicio, lo cual les permitió ganar la confianza de los técnicos e ingenieros de las empresas que abastecían y ser más que un distribuidor de productos. Renzo viajó a México y Chile con frecuencia, países afines al Perú en la industria minera. Estaba cada vez más independiente y Tovar confiaba en él; pensaba hacerlo socio en algún momento, aunque en su cabeza no le gustaba hacer sociedad con quién él consideraba era su subordinado.

El país se estaba recuperando, pero la falta de seguridad era un problema latente. La zona donde estaba el local de QUIMICAL no contaba con buena iluminación. De manera poco explicable, QUIMICAL sufrió el robo de sus computadoras. El Ing. Tovar sufrió una gran crisis. Perdió toda la información sobre la cartera de clientes, contactos, frecuencia de compras y procesos técnicos ad-hoc para cada empresa. Su fiel secretaria Marina, que por su edad nunca se acostumbró a trabajar con computadoras, reconstruyó poco a poco la información. Coincidentemente pocos meses después del robo algunos clientes dejaron de comprar con la frecuencia de siempre. El Ing. Tovar atribuía la baja de las ventas a la situación económica del país que, si bien iba mejorando, era aún inestable.

Tiempo después Renzo renunció a QUIMICAL, lo cual generó otro profundo golpe para el Ing. Tovar. Para esa fecha Renzo ya había constituido una empresa a nombre de su

hermano y estaba comenzando a comercializar los productos de QUIMICAL sin que Tovar lo supiera.

El Ing. Tovar contrató a Andrés Rodríguez, un joven técnico graduado de la Universidad Nacional de Ingeniería con excelentes referencias personales y profesionales, para reemplazar a Renzo. Esto obligó al Ing. Tovar a volver a trabajar muchas horas para enseñarle el negocio a Andrés con la desconfianza que le generaba compartir su información y contactos con alguien más. El golpe de Renzo lo había dejado devastado, pero no tenía alternativa. Añoraba que sus hijas crecieran para pasarles la posta del negocio, pero tenía la duda de si eso llegaría a suceder. Faltaban algunos años antes de poder contar con ellas. Siguiendo con su personalidad paternalista y protectora, el Ing. Tovar le tomó cariño a Andrés y este con el tiempo logró ganarse su confianza. Juntos visitaron clientes y enfocaron el negocio hacia la minería.

Las hijas del ingeniero se hicieron profesionales, estuvieron siempre pendiente del negocio, pero la personalidad del padre no las dejaba tomar mayor espacio. Tovar manejaba la empresa con Andrés, basados en la confianza y la motivación de hacer bien las cosas. Las hijas creían que la empresa podría modernizarse un poco, viajar a ferias, buscar nuevos productos para hacer crecer las líneas del negocio, pero eso no sucedió. Cada una de las hijas siguió su camino profesional, hasta que en el año 2012 el Ing. Tovar fallece de manera repentina de un infarto. Agarró a todos de sorpresa.

Las hijas vieron la oportunidad de involucrarse, lo que su padre siempre había querido. Contrataron a Santiago Mendoza como director financiero para que le diera a la empresa las herramientas y visión para hacerla crecer. Si bien era un negocio familiar, los tiempos habían cambiado. Los procesos industriales se venían transformando y la competencia golpeaba de diferente manera, lo cual hacía necesario que los directivos se involucrasen transversalmente en la parte comercial, financiera y de recursos humanos. Santiago aportó una visión real y actualizada de las industrias con las cuales QUIMICAL estaba vinculada. Se acordó designar a Andrés Gerente General (ver Anexo N° 1) y darle una participación minoritaria en el accionariado de la empresa como una muestra de confianza y sentido de pertenencia. Los accionistas consideraron que darle a Andrés participación como accionista de la empresa familiar era una muestra de valoración además de ser un incentivo económico para él. Se le otorgó una remuneración fija razonable y un bono que se calculaba en base a 4 variables de igual proporción: incremento en ventas, utilidad operativa, ventas a nuevos clientes y desarrollo de nuevos negocios.

Las reuniones del Directorio eran mensuales, siempre con la participación del Gerente General. El Director Financiero se convirtió en una persona clave para la empresa. Las hijas de ingeniero se involucraron en el negocio, enfocadas en buscar nuevas oportunidades. El tipo de productos de venta de la empresa estaba relacionado en gran medida a la industria minera y, en menor medida, a la industria de alimentos. Andrés, en su rol de gerente general y conductor de la empresa, supo relacionarse muy bien con el Director Financiero. Encontró en él un apoyo importante para gestionar la empresa con el nivel de eficiencia que los accionistas requerían. No obstante, para ciertos asuntos el director independiente se encargaba de liderar responsabilidades que debían ser llevadas a cabo por Andrés.

Por su parte los colaboradores eran todos trabajadores de larga data, muchos de ellos habían ingresado como ayudantes y se habían profesionalizado con el apoyo económico y técnico del ingeniero Tovar, el fundador. Lo cual hacía que el nivel de identificación con la empresa fuese muy alto y tuviese bajos índices de rotación de personal.

1.2. Relación con los proveedores del exterior

QUIMICAL era representante de insumos para procesos industriales y la minería. Sus dos principales líneas eran tierras diatomeas y carbón activado², productos proveídos por ECOCHEMICAL y CARBONEX, respectivamente, a través de marcas muy reconocidas a nivel internacional.

Con ambas marcas QUIMICAL tenía una relación de representación de más de 20 años. Sin embargo, con ninguna tenía firmado contratos de representación ni exclusividad. El mercado estaba fragmentado en tres o cuatro empresas con un perfil similar al de QUIMICAL y, en todos los casos, cada empresa manejaba una cartera de clientes con un pacto de no-agresión hacia las demás; lo cual hacía difícil crecer en número de clientes. Entre las empresas representantes de ECOCHEMICAL, irónicamente, estaba la empresa de Renzo. De manera poco entendible, logró convertirse también en representante, pasando a atender a tres importantes empresas que fueron clientes de QUIMICAL. La razón podría ser la amistad que Renzo cultivó con uno de los encargados comerciales de ECOCHEMICAL durante su trabajo para QUIMICAL. Esto quedó como un fastidio para QUIMICAL; no obstante, la falta de contratos formales entre los representantes y la casa matriz no permitió hacer de este asunto una cuestión mayor. QUIMICAL tuvo que aceptar la situación, prescindiendo de tres de sus clientes importantes que pasaron a ser abastecidos por la empresa de Renzo.

² El carbón activado es empleado para la decoloración, tratamiento de agua potable y residual, recuperación de oro y cobre, entre otros (“Carbón activado”, s. f.).

QUIMICAL era uno de los mejores representantes de ECOCHEMICAL en Perú. Las cualidades personales y profesionales del Ing. Tovar así como de su equipo técnico y su solvencia permitieron que QUIMICAL se mantuviese a la cabeza de las importaciones en Perú.

1.3. Una oportunidad tan buscada

Andrés sabía que existía mucho entusiasmo y mucha presión por parte de ECOCHEMICAL para introducir con éxito la diatomea aplicada a cultivos agroindustriales. QUIMICAL era el principal distribuidor de ECOCHEMICAL que hasta este momento había estado enfocado en el mercado minero e industrial.

¿Tendría QUIMICAL la capacidad de respuesta que ECOCHEMICAL esperaba?, ¿cuánto tiempo tendría QUIMICAL para demostrarle a ECOCHEMICAL que estaba preparada y era el distribuidor indicado para introducir con éxito este nuevo producto en Perú?

El sector agroindustrial era afín a los accionistas, por vinculación familiar, y al propio Andrés. Ambos conocían a los propietarios, accionistas y directivos de las principales empresas agroindustriales peruanas. Sin embargo, la visita a las plantaciones donde debía llevar el producto para ser probado tomaría parte importante del tiempo de Andrés y podría hacerle perder foco en lo que había sido el negocio tradicional.

Andrés se preguntaba si la empresa estaba lista para transformarse o, lo que es más difícil, responder si él como gerente general estaba preparado para llevar a la empresa a una siguiente etapa. Tenía muy presentes las conversaciones mensuales con los directores acerca de la necesidad inminente que tenía QUIMICAL de buscar nuevos horizontes. La competencia y los cambios tecnológicos permanentes ya se habían manifestado en ciertas industrias que poco a poco disminuían el consumo de los productos suministrados por QUIMICAL, por tanto, corrían el riesgo de quedarse rezagados y con el tiempo, desaparecer.

Andrés sabía que esta era la gran oportunidad que QUIMICAL había venido buscando. Si bien QUIMICAL destacaba por su alto conocimiento técnico, lo cual le permitía ser siempre el referente, resultado de la internacionalización de ciertas empresas habían hecho que muchos de los procesos de licitación y compra de insumos se hicieran directamente desde las casas matrices, razón por la cual las ventas de QUIMICAL habían dejado de crecer como se esperaba (ver Anexo N° 2).

Los resultados económicos satisfactorios de su giro tradicional -el sector minería e industria- habían proveído a la empresa de los recursos necesarios para ingresar a esta nueva línea de negocio sin requerir capital adicional por parte de los accionistas.

Es así que los accionistas aprobaron diseñar una nueva estrategia para QUIMICAL y abrir nuevos mercados en el sector agroindustrial aprovechando los conocimientos técnicos, buen posicionamiento de la empresa y los contactos que ellos tenían. Mencionaban siempre que la verdadera vocación de su padre fue la agricultura y, por tanto, él siempre hubiese querido expandir la empresa a ese sector. El Directorio aprobó cambiar el diseño del logo de la empresa y la página web para acercarla más a los nuevos mercados que querían conquistar. Pero, claramente eso no resultaba suficiente.

Tratándose de un producto nuevo y un nuevo sector, QUMICAL se había propuesto seguir de cerca el desarrollo del negocio en Colombia. Este había sido el primer país, después de México, donde el proveedor había abierto mercado, luego seguía el Perú. El uso de la diatomea en la agroindustria debía clasificarse dependiendo de los cultivos y por ello los resultados se obtendrían en diferente escala de tiempo.

1.4. Expectativas sobre el sector agroindustrial

En la etapa previa a la liberalización de la economía en los años noventa, la industria peruana sufrió un estancamiento tanto en producción como en calidad. La política de sustitución de importaciones resultó un fracaso y las consecuencias económicas fueron desfavorables. Pese a este pasado infructuoso, gracias a la apertura de mercados e inversión privada que se inició en la década de los noventa, la agroindustria tuvo un crecimiento exponencial (“Agroindustria para el desarrollo”, s. f., párr. 1).

La Ley de Promoción Agraria (Ley N° 27360) fue promulgada en el año 2000. La actividad agroindustrial se incorporó a dicha ley en el año 2008 y trajo como resultado que al 2018 esta industria haya contribuido a la generación de 88.738 puestos de trabajo formales en los sectores agrario y agroindustria, así como la creación de 18.350 empresas, constituyendo un impulsor de la inversión y desarrollo del sector agrario y agroindustrial (IEDEP, s. f.).

Si bien la Ley de promoción agraria generó empleo formal y la constitución de empresas, también tuvo un impacto positivo en el salario donde se observó que el ingreso promedio del sector agrario creció en 76.7%, mientras en el sector agroindustria se expandió en 30.2% durante en el periodo de análisis (2001-2018). Como resultado de dicha Ley, la actividad económica del sector agropecuario y del sector agroindustria crecieron a una tasa

promedio anual de 3.4% y 3.8% respectivamente, acumulando una expansión de 39.4% para el sector agropecuario y 45.4% para el sector agroindustria en la década.

Los envíos agropecuarios no tradicionales, durante el período 2000-2017, se multiplicaron 13 veces creciendo a una tasa promedio anual del 16.3% hasta alcanzar los USD 5.114.000.000. Cabe mencionar que los principales destinos de las exportaciones agrícolas y agroindustriales son EEUU, Países Bajos, España, Reino Unido, Ecuador y Chile (“Ley de Promoción Agraria generó más de 88 mil empleos formales y más de 18 mil nuevas empresas”, 11 de julio de 2008, párr. 14). En el Perú, en el año 2019, el sector agropecuario era la segunda actividad más importante después de la minería.

En los últimos 10 años (2009- 2018), el PBI peruano primario acumuló un crecimiento de 35,8%, registrando tasas positivas cada año con la excepción de los años 2009 (-0,7%) y 2014 (-1,8%). La minería fue la actividad con mayor dinamismo, alcanzando un crecimiento promedio anual para la década de 3,7%, seguida del sector agropecuario con 3,5%. (Peñaranda, 2019, p. 7).

Dado que el Perú presentaba una gran diversidad de climas (84 de los 104 climas del mundo), existían áreas geográficas con especialización en determinados productos. Tal era el caso de la región Ica, donde se producían espárragos y uvas, entre otros cultivos; un poco más al sur a Moquegua, donde se producían paltas; en el norte peruano La Libertad, donde se cultivaban alcachofas y, por mencionar un último ejemplo, Piura, donde se producían mangos y plátanos. [...]

Por otro lado, Perú tenía ventajas comparativas en relación a diversos productos. Tenía ventaja a nivel regional en alcachofas, espárragos, uvas y quinua. Así mismo, destacaba la uva peruana que, pese a su poca participación en la producción global, poseía altos rendimientos productivos, inclusive con ventaja respecto a países como Chile y Argentina (mirando desde una perspectiva regional). (“Agroindustria para el desarrollo”, s. f., párr. 4).

Por su parte, la minería venía sufriendo retos y amenazas, principalmente producto de la tramitocracia (acrónimo que hace referencia a los innecesarios procedimientos y trámites que tienden a ralentizar la inversión) y de la conflictividad social producto de la insatisfacción de cierto sector de las poblaciones afectadas que no logran percibir mejores directas en sus condiciones de vida. A inicios del año 2019, la Defensoría del Pueblo reportó 180 conflictos mineros, de los cuales 33 estaban activos, lo cual demostraba la posibilidad que otros pudiesen estallar y comprometer de manera sistemática los grandes proyectos de inversión minera (Defensoría del Pueblo, 2019).

Todo ello hacía ver que era al sector agroindustrial donde QUIMICAL debía enfocarse.

1.5. Momento decisivo

El primer contenedor de diatomea estaba previsto para llegar a Perú en agosto del 2019. Andrés había recibido el encargo del Directorio de elaborar un plan comercial que incluyera un análisis detallado de las primeras acciones que QUIMICAL debía implementar; tales como canales de atención, la contratación de un técnico que apoyara con la promoción y venta del nuevo producto y coordinar la visita de los técnicos de México, quienes habían ofrecido venir a Perú para hacer los primeros contactos con los clientes potenciales para introducir este nuevo producto. La diatomea para la agricultura había demostrado ser muy efectiva, pero tenía como desafío ser un producto de precio elevado en comparación con otros fertilizantes naturales cuyos resultados se dejaban ver al término de la cosecha.

Andrés sentía mucha presión en cumplir con las expectativas del Directorio. ECOCHEMICAL había apostado por ellos para abrir su nueva línea de negocio en Perú. Sabía también que el negocio inicial en sí mismo caminaba relativamente solo, sin mayores contratiempos, por lo que este nuevo encargo implicaría para él un reto profesional que lo sacaba de una zona de confort. Debía demostrar que estaba en la capacidad de cumplir las expectativas de QUIMICAL y de ECOCHEMICAL, además de ser esta una oportunidad para adquirir un mayor protagonismo y participación en la empresa. El contratar a un nuevo profesional le generaba ciertas expectativas. Él había venido manejando la empresa con relativa autonomía, el personal que tenía a su cargo tenía bien asignadas sus funciones y el hecho de liderar a un nuevo profesional que conociera mejor que él un sector como la agroindustria era algo que lo inquietaba. Además, estaba el antecedente de Renzo Martínez, de quien se hablaba siempre en las reuniones de Directorio como competidor cercano, lo cual no era un hecho menor.

Todo esto no lo dejaba tranquilo, pero sabía que debía actuar, y rápido.

Anexos

Anexo del caso 1. Perfil de Andrés Rodríguez, Gerente General

Perfil

- Edad: 50 años
- Estudios: Ingeniería Industrial
- Experiencia: Única en Químical
- Estilo de dirección: Participativo

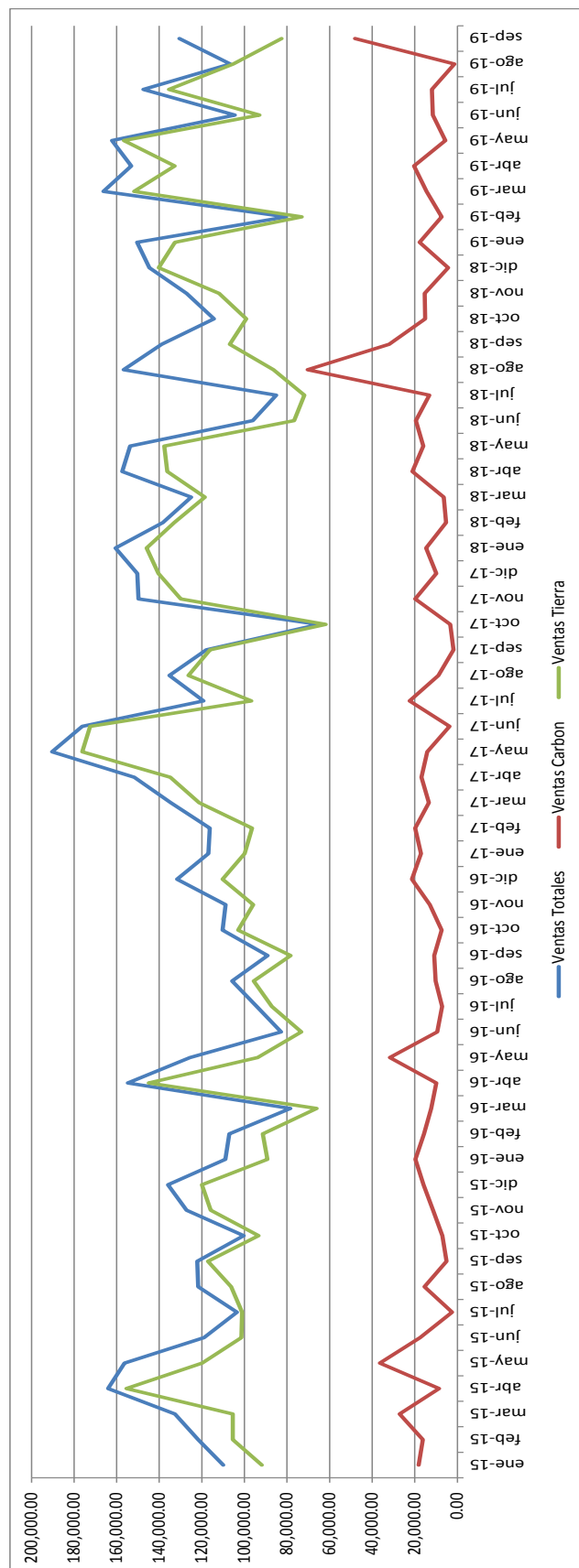
Fortalezas

- Conocimientos técnicos
- Buenas relaciones con los clientes en todos los niveles
- Trabajaba coordinado con el Directorio
- Carácter sociable, posibilidad de llegar a nuevos clientes
- Valores y cualidades personales

Oportunidades de Mejora

- Proactividad en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio
- Diseñar alternativas frente a nuevos escenarios
- Las habilidades de manejo de equipos serán puestas a prueba considerando que no tenía profesionales a su cargo, solo personal operativo.

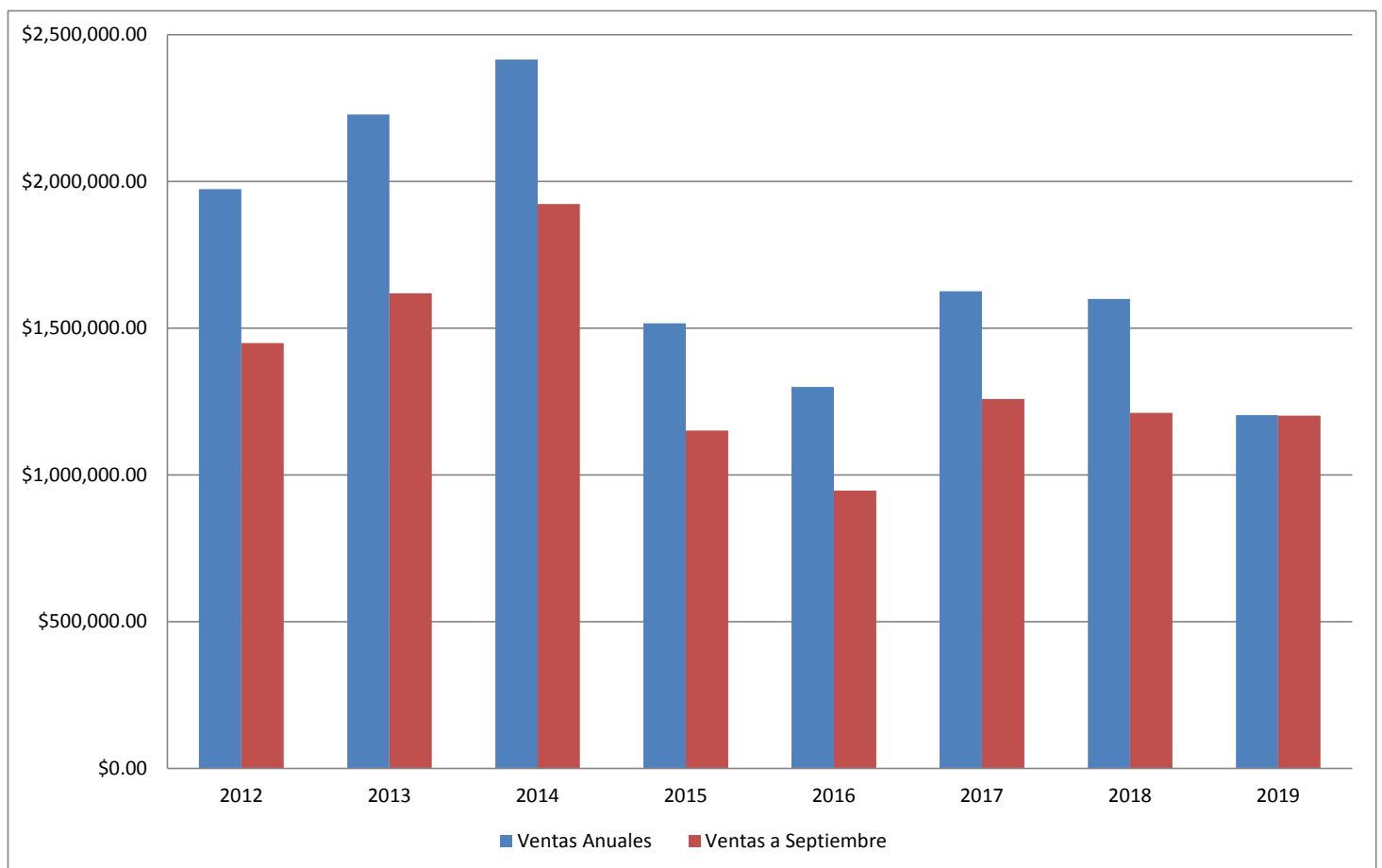
Anexo del caso 2. Ventas históricas de QUIMICAL (2015-2019)



Fuente: S. Mendoza (comunicación personal, 30 setiembre de 2019).
Elaboración propia



Anexo del caso 3. Comparativo de ventas (2012-2019)



Fuente: S. Mendoza (comunicación personal, 30 setiembre de 2019).
Elaboración propia.

Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Resumen del caso

QUIMICAL era una empresa familiar en etapa de transformación. Los directivos eran conscientes de la necesidad de diversificar el negocio originario, fundamentalmente enfocado a la minería e industria de alimentos, debido a que los insumos tradicionalmente provistos por QUIMICAL dejaron de ser demandados por sus clientes como consecuencia de los cambios de procesos industriales. Otra variable importante en la dificultad de crecimiento del negocio era la modalidad de compra de las empresas. Como resultado de la internacionalización, la decisión y negociación de las condiciones de compra de los insumos por parte de las empresas había dejado de ser efectuada en Perú, para pasar a ser controlada por las casas matrices, quienes se relacionaban directamente con los fabricantes de los productos representados por QUIMICAL, permitiéndoles negociar mejores condiciones.

Estos factores hacían inminente la necesidad de QUIMICAL de diversificarse. Es en esta búsqueda que surge la oportunidad de representar una nueva línea de negocio –para la agroindustria- producida casualmente por ECOCHEMICAL, fabricante que QUIMICAL ha venido representado durante toda su existencia.

Este hecho genera la necesidad de llevar a cabo cambios internos en la compañía para asumir este reto y demostrar a su principal proveedor la capacidad de llevar con éxito la representación de esta nueva línea, bajo el riesgo implícito que, de no ser así, esta fuese entregada a terceros, especialistas en el negocio de agroindustria, de los cuales existe un número importante en el país.

2.2. Objetivos

El objetivo de desarrollar las notas de enseñanza del caso (*teaching notes*) es proporcionar al instructor una guía para la discusión en clase. Para ello se propone el análisis desde dos perspectivas: la problemática de la empresa y el dilema del protagonista del caso.

En cuanto a la problemática de la empresa, la nueva oportunidad implicará desarrollar una nueva línea de negocio, ajena al negocio tradicional que implicará realizar una transformación sustancial y nuevos requerimientos de gestión.

En cuanto al protagonista, Andrés Rodríguez, el reto está en demostrar estar capacitado para hacer frente a la gestión de una nueva línea de negocio, lo cual conllevará implementar la estrategia propuesta por el directorio, el liderazgo de un nuevo profesional, y el cumplimiento

de las metas y objetivos trazados por el proveedor, bajo el riesgo que la empresa pierda esta representación y se la entreguen a un especialista en el sector agroindustrial.

Este caso está dirigido a alumnos de posgrado de cursos asociados al gobierno de personas.

2.3. Preguntas sugeridas

¿Cree usted que QUIMICAL estaba en la capacidad de cumplir las expectativas de ECOCHEMICAL?

¿Qué considera usted deba implementar Andrés para llevar a cabo los planes de crecimiento propuestos por el Directorio?

¿El antecedente del comportamiento del anterior empleado debiera ser un asunto a evaluar considerando la estructura organizativa de la empresa?

2.4. Análisis del caso

Para analizar el presente caso se hace necesario utilizar el modelo de diagnóstico organizacional denominado Octógono, cuyos resultados presentamos a continuación:

2.4.1. Entorno externo

Los últimos 10 años (2009-2018) la minería y la agricultura fueron los sectores con mayor crecimiento.

Sin embargo, la minería venía sufriendo retos, principalmente producto de los innecesarios procedimientos y trámites que tendían a ralentizar la inversión y de la conflictividad social producto de la insatisfacción de cierto sector de la población que no lograba percibir mejoras directas en sus condiciones de vida (Defensoría, 2019). Con respecto a la agroindustria, Perú tenía ventajas comparativas en relación a diversos productos; tenía ventaja a nivel regional en alcachofas, espárragos, uvas y quinua. Así mismo, destacaba la uva que, pese a su poca participación en la producción global, poseía altos rendimientos productivos. Desde una perspectiva regional tenía ciertas ventajas con respecto a países como Chile y Argentina, y por lo tanto constituía una oportunidad que QUIMICAL no debía dejar pasar.

2.4.2. Estrategia

La estrategia de QUIMICAL para su negocio originario (sector minería e industria) se basaba en brindar un servicio personalizado, capacidad de atender pedidos con tiempos de

entrega reducidos, así como un sólido acompañamiento técnico. Los ingresos de la compañía provenían de la venta de tierras diatomeas y carbón activado, proveídos por ECOCHEMICAL y CARBONEX respectivamente; siendo el servicio técnico un factor complementario que los hacía reconocidos y valorados. Debido a la repartición tácita del mercado entre varios representantes, estos factores relevantes no podían ser aplicados como parte de su estrategia para incursionar en nuevos clientes.

Incursionar en una nueva línea de negocio –la diatomea aplicada a la agroindustria– es una estrategia de diversificación no relacionada al negocio distintivo de QUIMICAL y, por tanto, al no guardar vinculación con la actividad que desarrollaba hasta este momento, implicaría un mayor grado de riesgo, debiendo la empresa adquirir nuevas competencias técnicas e invertir en recursos particulares para incursionar en este sector. La empresa deberá enfocar su estrategia en demostrar a los potenciales clientes la eficacia y la potencialidad en el uso la diatomea³ como una inversión que reeditará en los cultivos.

QUIMICAL se enfrentaba al reto de la transformación, debiendo mantener la explotación del negocio tradicional y al mismo tiempo incursionar en el negocio agroindustrial sin que ello implicase descuidar o debilitar su actividad principal. Ambas actividades las debía realizar en paralelo y con la misma dedicación. Los resultados económicos satisfactorios de su giro tradicional –el sector minería e industria– habían provisto a la empresa de los recursos necesarios para ingresar a esta nueva línea de negocio sin requerir capital adicional por parte de los accionistas.

Para ello QUIMICAL debía conocer muy bien este nuevo sector y entorno y, a partir de ello, elaborar un plan de acción para un periodo de tiempo y fijarse metas que incluyan diversas alternativas. Metas financieras, dado que la empresa deberá invertir en incorporar a un nuevo personal, viajes al interior del país a visitar a los potenciales clientes, recursos y tiempo del Gerente General; metas comerciales, luego de tener una radiografía clara de este nuevo entorno y buscar predecir la potencial demanda de este nuevo producto, así como desarrollar los canales de venta.

2.4.3. Sistema formal de dirección

QUIMICAL tenía un sistema de dirección simple, propia de organizaciones pequeñas. El planeamiento dependía del Directorio, en coordinación con el Gerente General. En cuanto al sistema de incentivos, la compensación económica del Gerente General se basaba en una

³ Como mejorador de suelo, ser un producto natural, ayudar en la captura de humedad e insumos agrícolas, e incrementar la resistencia de los cultivos al ataque de plagas, entre otras potencialidades. (“Diatomix”, s. f.).

remuneración fija razonable y en un bono que se calculaba en base a cuatro variables de igual proporción: incremento en ventas, utilidad operativa, ventas a nuevos clientes y desarrollo de nuevos negocios. El sistema de comunicación era informal y eficaz.

2.4.4. Estructura formal

El organigrama de QUIMICAL estaba conformado por:

El Directorio, integrado por dos accionistas de la empresa, que eran gente joven y profesional, dedicado cada uno a su propio negocio y por un independiente que contaba con sólidos conocimientos financieros y comerciales, además de ser una persona proactiva y con condiciones personales que le otorgaban liderazgo y reconocimiento dentro y fuera de la empresa; y

El Gerente General, un profesional destacado por sus conocimientos técnicos, que trabajaba de manera muy coordinada con el Directorio.

2.4.5. Saber distintivo

QUIMICAL destacaba por tener una excelente capacidad técnica y servicio personalizado. Esta misma experiencia que les había permitido ser uno de los líderes del mercado minero e industrial debía ser trasladada al sector agroindustrial, con los retos propios de este negocio. Para ello la empresa deberá desarrollar las competencias necesarias para promover un nuevo producto en un sector también nuevo para QUIMICAL.

Independientemente de la contratación de un profesional con las habilidades requeridas, la empresa deberá prepararse técnicamente, identificar las necesidades de sus nuevos clientes, ofrecer las bondades del producto, y generar confianza. Ello implica desarrollar un elemento que le permita diferenciarse de sus competidores y generar valor agregado para sus clientes.

QUIMICAL debía responder a: ¿qué buscan sus potenciales clientes en el sector agroindustrial?, ¿cuál es la capacidad de compra de estas empresas tratándose de un producto nuevo para ellos?, ¿en qué zonas geográficas del país?, ¿cómo se llevará a cabo el proceso de venta (entregando inicialmente muestras de prueba sin costo)?, ¿cuándo hacer la venta, considerando los diferentes ciclos de los cultivos agroindustriales?, entre otras preguntas y debiendo tener en cuenta el tiempo que tomaría adquirir estas nuevas competencias y cumplir con las expectativas del proveedor.

2.4.6. Estilos de dirección

El estilo de dirección en QUIMICAL se caracterizaba por ser participativo. Primaba un nivel de comunicación informal entre todos los miembros de la organización, quienes trabajaban de manera cercana. También había un clima de amistad y confianza entre el Director Independiente y el Gerente General, quienes habían logrado cercanía y cierta dependencia de parte de éste último.

La toma de decisiones estaba concentrada en el Directorio, sin perjuicio de la independencia del Gerente General para tomar decisiones por cuenta propia, en línea con la estrategia propuesta por el Directorio.

2.4.7. Estructura real

Los tres directores están involucrados y participan con el Gerente General en las decisiones del negocio, brindando el soporte comercial, financiero y legal que la empresa requería. Esto facilitaba un soporte permanente al Gerente General generando una toma de decisiones con velocidad y eficacia. El Gerente General cumplía un rol de lectura de mercado sobre las necesidades propia de cada cliente y era el responsable de la ejecución de la estrategia. Por su parte, el Director Financiero (independiente) aportaba un conocimiento actualizado de cada sector de negocios, con información muy valiosa para la organización; además de la llegada personal a empresas que son del interés de QUIMICAL. Los dos directores (miembros de la familia) tenían cualidades complementarias orientadas a la planificación y desarrollo de nuevas ideas.

2.4.8. Misión externa

Los clientes se sentían satisfechos y fidelizados con el servicio de QUIMICAL. No obstante, era manifiesta la dificultad de crecer en número de nuevos clientes y volumen de venta, por la propia distribución tácita del mercado entre los representantes y los cambios tecnológicos en los sectores de minería e industrial que hacían que los productos vendidos por QUIMICAL fuesen prescindidos o sustituidos por otros. Era una constante buscar que más vender a sus clientes actuales.

QUIMICAL debía generar una competencia distintiva considerando que el sector agroindustrial estaba desarrollado y que habían importantes empresas distribuidoras con presencia a lo largo del país. Para ello debía enfocarse en conocer la necesidad real de sus potenciales clientes y porqué van a comprar diatomea, demostrando las bondades, como la

oportunidad de mejorar sus cultivos por su capacidad plaguicida, fertilizante y de recuperación de suelos cultivables, además de ser ecológico.

2.4.9. Valores de dirección

QUIMICAL era una empresa con altos valores morales y éticos, muy exigente en cuanto a capacidad profesional, virtudes compartidas y ejercidas por el Gerente General y el Directorio.

La empresa conservaba valores propios del fundador que, a nivel interno, eran el trato familiar y la confianza entre sus miembros, mientras que a nivel externo destacaban atributos como la atención personalizada a sus clientes y la perseverancia en la búsqueda de soluciones eficientes. La transmisión de los valores del fundador se reflejaba no solo en las hijas que conformaban el directorio, sino también en el Gerente General que había sido formado por el fundador. Entre el Gerente General y los colaboradores había una relación de confianza y la presencia de las hijas constituía un legado del Ing. Tovar, el fundador. Asimismo, los valores de resiliencia y tenacidad del padre serían puestos a prueba en esta etapa de diversificación de la estrategia de la empresa.

Estas competencias serán relevantes a la hora de poner en marcha el plan estratégico de la empresa para incursionar con éxito en una nueva línea de negocio para el sector agrícola, considerando la alternativa de incorporación de un nuevo profesional, quien se espera comparta los valores de la organización.

2.4.10. Misión interna

Los colaboradores eran todos de larga data, muchos de ellos habían ingresado como ayudantes y se habían profesionalizado con el apoyo económico y técnico del Ingeniero Tovar. Ello contribuyó a que el nivel de identificación de los colaboradores con la empresa fuese muy alto y tuviese bajos índices de rotación. No obstante ello, no se contaba con una línea de sucesión.

Debido a que QUIMICAL estaba apostando por la diversificación de su estrategia, necesitará el compromiso de sus colaboradores internos, para lo cual los directivos deberán brindar oportunidades de crecimiento a través de la capacitación y oportunidades de mejora.

2.4.11. Entorno interno

Por el lado del Directorio, pesaba la relación familiar con el fundador. El padre siempre quiso que sus hijas se involucraran en el negocio, sin embargo, falleció en forma intempestiva

antes que ello sucediera. Las hijas se involucraron inmediatamente en el negocio con el propósito de velar económicamente por la madre y de continuar el legado de su padre. Además de la motivación económica, hay un factor afectivo que se da por la admiración y reconocimiento al padre.

En cuanto al Gerente General, su motivación está en hacer crecer el negocio, con miras a una mejora económica y de reconocimiento personal, siendo ésta la única empresa en la cual ha trabajado a lo largo de su carrera profesional. Tiene además participaciones accionarias lo cual le otorga un sentimiento de pertenencia.

2.5. Conclusiones del diagnóstico Octógono

QUIMICAL era una organización familiar que se había propuesto llevar a cabo un proceso de transformación, respondiendo así a la situación actual que requería un cambio, bajo el riesgo que de no realizarlo el negocio podría desaparecer. Se espera de sus líderes la habilidad de ser ambidiestros, lo cual puede significar la supervivencia del negocio, manteniendo la línea de negocio primigenia y la incursión en una nueva actividad comercial, aprovechando el despegue del sector agroindustrial, que implicará aprender de un nuevo mercado, llegar a nuevos clientes y ofrecer un producto innovador.

Las conclusiones a las que se llega luego de la aplicación del Octógono son las siguientes:

2.5.1. Primer nivel (eficacia)

Para responder a la transformación que QUIMICAL se había propuesto, en este nivel debía:

1. Definir claramente su estrategia
2. A partir de ello los directivos debían evaluar las alternativas y tomar una decisión respecto de:
 - Implementar la estrategia con los profesionales con los que contaba la empresa,
 - Incorporar a un profesional a la estructura formal de la empresa,
 - Asociarse con un tercero independiente o,
 - Una conjugación de estos supuestos

3. Contar con un plan de negocios que permita evaluar los costos, beneficios y riesgos de cada alternativa, así como el tiempo promedio para recuperar las inversiones requeridas, considerando que los resultados se apreciarían en el mediano plazo

2.5.2. Segundo nivel (atractividad)

Para responder a la transformación que QUIMICAL se había propuesto, en este nivel debía:

1. Desarrollar competencias específicas propias del sector agroindustrial, que implicaría adquirir nuevos conocimientos y un saber distintivo propio que les permitiera generar un elemento diferenciador.

Para ello debería responder a preguntas tales como: qué buscan sus potenciales clientes en el sector agroindustrial, cuál es la capacidad de compra de estas empresas tratándose de un producto nuevo para ellos, en qué zonas geográficas del país, cómo se llevará a cabo el proceso de venta (entregando inicialmente muestras de prueba sin costo), cuándo hacer la venta considerando los diferentes ciclos de los cultivos agroindustriales, entre otras preguntas.

2. En cuanto a la labor esperada del Gerente General, éste debía implementar la estrategia definida por el Directorio, debiendo demostrar su capacidad gerencial de planificación y dirección de este nuevo emprendimiento, lo cual comprendía la puesta en marcha de la estrategia definida, el establecimiento de las metas y la medición de los resultados esperados.

2.5.3. Tercer nivel (unidad)

Para responder a la transformación que QUIMICAL se había propuesto, en este nivel debía:

1. Definir la misión externa de la empresa, otorgando confianza a sus potenciales clientes del sector agroindustrial ofreciéndoles un nuevo producto capaz de satisfacer necesidades reales a través de la mejora de sus cultivos.
2. Aplicar los valores del fundador: excelente capacidad de servicio –siempre pensando en sus clientes–, la resiliencia y tenacidad requeridos en esta nueva etapa de diversificación de la estrategia de la empresa; y

3. En cuanto a la misión interna, la alternativa de incorporación de un nuevo profesional, se espera que este comparta los valores de la organización, además de velar por los trabajadores de la empresa, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento.



Capítulo 3. Alternativas a ser implementadas

Los directivos de QUIMICAL debían implementar cambios en la organización con el propósito de transformar la empresa e incursionar en una nueva línea, a través de una estrategia de diversificación no relacionada al negocio distintivo.

Para ello se evalúan las siguientes alternativas:

Tabla 1. Alternativas de implementación

ALTERNATIVAS	EFICACIA	ATRACTIVIDAD	UNIDAD
A. Trabajar con el actual equipo de profesionales	- No implicará costo adicional para la empresa	- Requerirá un aprendizaje por parte de todos los directivos de la organización para obtener un nuevo saber distintivo y llevar a cabo con éxito la estrategia.	- El no incorporar un nuevo profesional para poner en marcha esta nueva estrategia implicará un riesgo para cumplir con la misión externa de la empresa, además del desgaste que podría generar en cuanto a la misión interna de la empresa.
NO RECOMENDABLE	- A nivel del sistema de dirección, requerirá un esfuerzo y coordinación importante por parte de los directivos para manejar ambas líneas de negocio con éxito.	- Se esperará el gerente general lidere con éxito esta nueva línea de negocio.	
RIESGO:	- Que la empresa defina la estrategia, pero falle en su implementación - Que la empresa no logre una competencia distintiva para esta nueva línea de negocio		
B. Contratar como dependiente a un profesional del sector agrario con perfil comercial	Implicará: - Un costo para la empresa - Adecuar el sistema formal y la estructura real de la empresa, tratándose además de profesional de una industria ajena al <i>core business</i> .	- Contribuirá a fortalecer la competencia distintiva de la organización y las capacidades operativas - Pondrá a prueba los estilos de dirección de la empresa	- Contribuirá con la misión externa de la empresa. - Esperable reúna los valores de la organización. - Los directivos deberán integrarlo a la cultura de la empresa, adherirlo a los demás
RECOMENDABLE			

				colaboradores y establecer una relación de confianza.
RIESGO:	- QUIMICAL deberá hacer una inversión contratando al profesional como dependiente - Que este nuevo profesional (que sabe sobre la industria más que los demás profesionales de QUIMICAL) aproveche esta limitación por parte de la empresa, al cabo del tiempo se abra y se lleve a los clientes, considerando además que la relación con el proveedor no es de exclusividad.			
C. Celebrar alianzas con distribuidores	- No implicará mayor costo para la empresa - A nivel del sistema de dirección, requerirá que los directivos sepan manejar la relación para cumplir con la estrategia propuesta.	No contribuye con esta dimensión de la organización.	Contribuye con la misión externa.	
RECOMENDABLE				
RIESGO:	- Que los terceros con quienes se celebren las alianzas comerciales puedan luego prescindir de QUIMICAL y pretender ser distribuidores de forma directa			
D. Más de una opción:	Permite lograr la estrategia propuesta por	Permite lograr la estrategia propuesta por	Permite lograr la estrategia propuesta por	

D.1	las razones antes las razones antes las razones antes
- Trabajar con el actual equipo de profesionales, y,	expuestas. expuestas. expuestas.
- Celebrar alianzas con distribuidores	
D.2	
- Contratar un profesional dependiente, y	
- Celebrar alianzas con distribuidores	
RECOMENDABLE	
RIESGOS:	Los antes expuestos.

Fuente: elaboración propia.

3.1. Decisiones a ser implementadas por QUIMICAL

Las alternativas antes evaluadas pueden ser implementadas en diferentes etapas, considerando los planes estratégicos de la QUIMICAL en el corto y mediano plazo. En tal sentido, se propone:

3.1.1. En el corto plazo

- Implementar la alternativa B, Esto es, contratar a un profesional con perfil comercial, con experiencia en el sector agroindustrial.
- En cuanto a los potenciales clientes: QUIMICAL se enfocará en contactar a las empresas agroindustriales en las cuales los directivos tengan relaciones comerciales.
- En cuanto al tipo de cultivos: se segregará la cartera de clientes en base al tiempo de siembra y plazo de cosecha, iniciando con productos de fácil sembrío y cosecha corta.
- En cuanto a la ubicación geográfica: se iniciará con los departamentos de Piura, La Libertad e Ica.

3.1.2. En el mediano plazo

QUIMICAL tiene previsto celebrar alianzas con empresas dedicadas a la comercialización de insumos agrícolas de reconocido prestigio en el mercado, buscando relaciones a largo plazo. Para ello QUIMICAL espera que estas empresas sean recomendadas

por los propios clientes con los que QUIMICAL hubiese iniciado relaciones comerciales y por el profesional que QUIMICAL hubiese contratado.



Conclusiones

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación fue analizar la situación de una empresa familiar que tenía más de 20 años de fundada y que estaba enfocada únicamente en dos líneas de productos. Cuando la segunda generación tomó el liderazgo de la empresa, fue consciente de los cambios ocurridos en el mercado y se propuso buscar oportunidades para diversificar el riesgo de depender de dos productos enfocados prioritariamente en el sector minero.

Mediante la aplicación de la *Guía del Octógono: cuadro para el diagnóstico y la toma de decisiones* (Alcázar, 2019) puedo concluir en que la seriedad, solvencia y profesionalismo de QUIMICAL con uno de sus principales proveedores constituyó el factor clave para recibir de parte de ellos la invitación para comercializar un nuevo producto para el sector agroindustrial.

Así mismo, me permitió reconocer que una de las fortalezas de la empresa (como eran las buenas relaciones personales con los accionistas y directivos de las principales empresas agroindustriales) sería un factor determinante para incursionar en una nueva línea de negocio; así como su estrategia de brindar un servicio personalizado acompañado de un sólido conocimiento técnico.

En cuanto al legado de su fundador, me llevo como aprendizaje que los directivos de QUIMICAL eran conscientes que debían apostar por las personas y actuar correctamente, no obstante constituiría un riesgo confiar en un nuevo profesional para el desarrollo de la nueva línea.

Bibliografía

- Agroindustria para el desarrollo. (s. f.). *Comexperu*. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/agroindustria-para-el-desarrollo/>
- Alcázar, M. (2019). *Guía del Octógono: Cuadro para el diagnóstico y la toma de decisiones*. Lima: Universidad de Piura. PAD- Escuela de Dirección.
- Bazán, M. (s. f.). *Diseño de Organizaciones: Sistemas de Dirección. Notas de clase SEMBA 2014-2015*. Lima: Universidad de Piura. PAD- Escuela de Dirección.
- Carbón activado. (s. f.). *Carbotecnia*. Recuperado de <https://www.carbotecnia.info/encyclopedia/que-es-el-carbon-activado/>
- Diatomix. (s. f.). *Agrominerales del Pacífico*. Recuperado de: <http://www.agromineralesdelpacifico.com/productos/diatomix/>
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Surgieron cinco conflictos sociales nuevos en el mes de enero*. (Reporte de conflictos sociales N° 179- Enero 2019). Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-179-Enero-2019.pdf>
- Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD- Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa*. Cuarta edición. Lima: Planeta.
- Ley de Promoción Agraria generó más de 88 mil empleos formales y más de 18 mil nuevas empresas. (11 de julio de 2008). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ley-promocion-agraria-genero-88-mil-empleos-formales-18-mil-nuevas-empresas-238159-noticia/>
- Ley N° 27360. Ley de promoción agraria. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 30 de octubre de 2000.
- Peñaranda, C. (2019). PBI primario acumuló crecimiento de 35% en última década. *La cámara*, 862, 6-8. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion862/edicion_862.pdf
- ¿Qué son las diatomeas? ¿Sabes cuál es su importancia? (4 de julio de 2017). *CienciaToday*. Recuperado de <https://cienciatoday.com/diatomeas-importancia-aplicaciones/>

