

### CASO INTEGRADOR

Industrias Madrigal (IM) es una organización dedicada a la producción y venta de alimentos lácteos, su origen se remonta a 1989, cuando comenzaron operaciones de la planta de pasteurización y embotellado en una finca ubicada en Campoalba.

A la fecha el portafolio de productos de IM comprende:

- Leche fluida y saborizada de corta y larga duración, de tipos entera, deslactosada y descremada.
- Queso fresco como el Turrialba, Palmito y Bagaces.
- Leche en polvo.
- Helados.
- Yogurt.

La empresa operó en el mismo entorno desde su creación y el gerente y propietario fundador, don Pablo Madrigal, fue testigo de cómo su empresa tuvo un gran crecimiento en los primeros años de creación llegando a contar con 200 trabajadores, sin embargo, a partir del año 2020, se han venido disminuyendo sus ventas, por lo que el negocio se ha ido reduciendo y, en la actualidad, cuenta solo con 120 trabajadores propios.

El señor Madrigal, explica que esta disminución de ventas y de clientes ha sido ocasionada por la crisis económica acaecida en los últimos años, sobre todo como resultado de la pandemia, y que ha afectado especialmente a las industrias locales. No cree que sus productos tengan problemas de calidad, pues siempre ha escogido a los mejores proveedores, ni tampoco por mala atención al cliente.

Desde 2015 la empresa trasladó sus operaciones para una Zona Franca, teniendo en cuenta la disponibilidad de terrenos y las características topográficas de la finca en la que se desarrolló el proyecto; su cercanía con el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría (pues se intenta exportar utilizando los medios de transporte aéreo); los accesos sobre las rutas más importantes del país (Ruta 1, Ruta 27 y Ruta 32); la cercanía con Puerto Caldera (aproximadamente 60 km de distancia) así como la excelente provisión de servicios de agua (públicos y de pozos propios), energía eléctrica y otros servicios requeridos por la empresa. Algo clave fue la gran cantidad de recurso humano calificado que vive en un radio menor a 20 kilómetros de distancia.

Sin embargo, hay que indicar que Industrias Madrigal nunca ha realizado un análisis exhaustivo de su contexto, cerca del parque industrial se han instalado empresas del mismo sector que tienen precios más competitivos, más proveedores y, hay que reconocer, que la formación de los trabajadores de IM tampoco ha estado a la altura de los tiempos y de los acelerados cambios de esta época, sobre todo con respecto al tipo de materiales que se han empleado en el empaque de los productos, por lo que muchas de las quejas recibidas de sus clientes, se relacionan con la conservación de los productos durante su transporte.

**Nota:** El caso de estudio basado en consideraciones pedagógicas. No representa una empresa o situación regional o sectorial real.

Con respecto a la administración de proyectos, IM ha venido trabajando en la consolidación de una cultura que permita desplegar sus intenciones estratégicas, si bien algunos proyectos han sido exitosos, también se han presentado varios casos con sobrecostos, presupuestos desfasados e incluso iniciativas fallidas. En general las personas opinan que implementar buenas prácticas de gestión de proyectos implicaría trabajos adicionales. Adicionalmente, don Pablo tiene dudas si frente a los nuevos cambios, será correcto seguir ascendiendo a los trabajadores de acuerdo con su experiencia en el sector, sin contemplar la llegada de nuevos colaboradores o darle la oportunidad a los que han crecido en su formación profesional.

La dinámica de la zona también ha cambiado debido al posicionamiento de dos parques industriales más, en donde funcionan empresas dedicadas a una amplia variedad de actividades en distintos sectores económicos. Por otra parte, el Gobierno está planificando el mejoramiento de las autopistas, así como la ampliación y mejora del intercambio existente en la zona de El Coyol, optimizando las rampas, los carriles de aceleración y desaceleración y obras de ampliación de las rutas. Estas obras se han contemplado debido a la importancia de la mejora de la conectividad entre Ruta 1 y Ruta 27, por la limitada capacidad que posee actualmente.

La región cuenta con las condiciones necesarias para su expansión, crecimiento y desarrollo económico, dadas sus distancias con las demás ciudades y centros poblados. Estas ventajas se conjugan con su vocación industrial y logística dando lugar a diferentes planes y programas de las autoridades, que lo señalan como el escenario apropiado para el establecimiento de industrias. Para lograr esta expansión, se contempla en el “Plan de Ordenamiento del Uso del Suelo” tanto la ampliación, como la nueva definición, de zonas específicas para uso industrial, lo que ha convertido a la región en escenario para el crecimiento empresarial, además de tener un impacto positivo sobre la generación de empleos.

Mediante incentivos tributarios, el Estado buscará estimular la instalación de nuevas empresas industriales y comerciales de alto impacto, al igual que promover la reubicación industrial hacia la zona. Así lo dio a conocer el ministro de Hacienda (encargado de los temas de impuestos y aduanas en el país), al señalar que el propósito es otorgar 100% de exenciones de tributos a las nuevas empresas que se instalen en el sector durante sus primeros cinco años de operación.

Don Pablo Madrigal fundador de la empresa está organizando el relevo organizacional de la alta gerencia, y para ello ha convocado a sus dos hijos Adrián y Mirabel. La principal propuesta que hasta ahora han analizado padre e hijos, es la diversificación del portafolio de productos, para lo cual han estado trabajando con Luca Brenes, un posible socio inversionista, con quien específicamente se han orientado hacia el desarrollo de capacidades que permitan la comercialización de productos orgánicos, utilizando prácticas de producción amigables con el medio ambiente y un enfoque organizacional regenerativo. De manera general, ellos están considerando la posibilidad de evolucionar hacia una industria agrícola emergente.

Luca trae consigo la experiencia exitosa de haber liderado la Asociación de Productores Agrofuturo en la provincia de Guanacaste, una iniciativa que articuló esfuerzos del Instituto de Desarrollo rural

**Nota:** El caso de estudio basado en consideraciones pedagógicas. No representa una empresa o situación regional o sectorial real.

(INDER), universidades, instituciones de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales y empresas privadas, consiguiendo que las frutas producidas en la región se aprovechen en su totalidad, a través de una variedad de usos como la alimentación humana, cosmética y alimentación de ganado.

Históricamente, IM lideró proyectos de integración con proveedores y pequeñas industrias lácteas, sin preocuparse por el hecho de que algunas fueran apenas negocios emergentes, y se está considerando que ese modelo pueda ser replicado en ámbitos agrícolas, sin embargo, no tienen claridad respecto a la efectividad de sus métodos y canales de mercadeo y ventas, teniendo en cuenta que se estaría enfrentando a un nuevo contexto.

Entre los hallazgos preliminares del estudio realizado por los hijos Madrigal, se evidenció un descuido del servicio de distribución de productos, ya que, al estar externalizado, la gerencia no se preocupaba por su control, y, se presume, que esto también incrementó el número de quejas de los clientes, sobre todo por retrasos en las entregas que nunca se justificaban ni se compensaban.

Ahora que la economía ha comenzado a reactivarse considerablemente y el señor Madrigal ha empezado a ver una ligera mejoría en las ventas, ha decidido dar ese empujón que la empresa necesita en su gestión. Ha decidido desarrollar un ejercicio de Planeación Estratégica. Considera que el esfuerzo económico que va a hacer en la implantación va a estar de sobra compensado si consigue gestionar su empresa de una forma más eficaz y eficiente. Espera que esto le sirva también para aumentar su presencia en todas las regiones del norte del país.

Por este motivo Industrias Madrigal ha contratado los servicios de su equipo como expertos consultores en Planeación Estratégica para que le apoyen en algunos aspectos de la fase inicial de implementación.

---

#### **Notas adicionales:**

*El Coyol de Alajuela, es un lugar reconocido como de gran potencial por los empresarios tanto nacionales como extranjeros, para invertir y ubicar sus proyectos industriales y logísticos, esto se debe a algunas características que tiene esta zona del país.*

*Algunas de los factores que lo hacen de sumo interés para el desarrollo de una obra de este tipo son: es una zona ubicada en un punto estratégico del territorio costarricense ya que tiene acceso a la ruta 27 y ruta 1, que a su vez son interconectadas por medio de la radial El Coyol. Por lo tanto, tiene la ventaja de que los productos puedan ser enviados a Guanacaste, Puntarenas, San José o Limón de forma sencilla.*

*Por otra parte, el Coyol de Alajuela posee suelos perfectos para la elaboración de proyectos ya que es una superficie plana, si consideramos que el suelo costarricense es muy irregular, este tipo de características en este sector hace muy favorable la elaboración de edificaciones grandes.*

**Nota:** El caso de estudio basado en consideraciones pedagógicas. No representa una empresa o situación regional o sectorial real.