



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“Propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para  
Grupo La Palma”**

Estudiantes:

Natalia García Quirós B12718

José Joaquín Heinrich Arguedas B23148

Mónica Ross Guevara B15852

Minoshka Solís Amador B26504

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Diciembre, 2022

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Acta # 30-2022**

Acta de la Sesión 30-2022 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 08 de diciembre de 2022, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de **Natalia del Queral García Quirós, carné B12718, José Joaquín Heinrich Arguedas, carné B23148, Mónica Ross Guevara, carné B15852 y Minoshka Solís Amador, carné B26504**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

*Presentes: José Francisco Navarro Picado, quien presidió; David Peralta Di Luca, Tutor; Carlos Sandoval Álvarez y Alejandra López Rosales, lectores; Sonia Cisneros Zumbado, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretaria de la Sesión.*

**Artículo 1**

El Presidente informa que los expedientes de las personas postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Licenciatura en Dirección de Empresas.

**Artículo 2**

Hicieron la exposición del Trabajo Final: ***Propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para Grupo La Palma***

**Artículo 3**

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron, en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron **satisfactorias**, en opinión del Comité.

**Artículo 4**

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar.

**Artículo 5**

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación **satisfactorio**, y lo declaró **aprobado**.

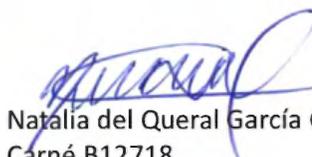
### Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas en Dirección de Empresas.*

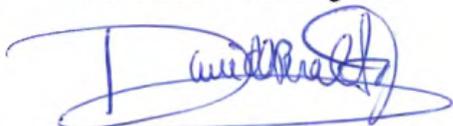
Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



José Francisco Navarro Picado  
*Representante Director, Escuela  
Administración de Negocios*



Natalia del Queral García Quirós  
Carné B12718



David Peralta Di Luca  
Tutor



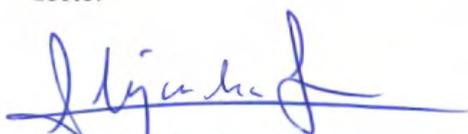
José Joaquín Heinrich Arguedas  
Carné B23148



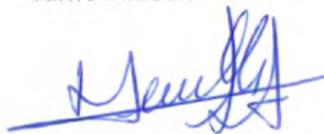
Carlos Sandoval Álvarez  
Lector



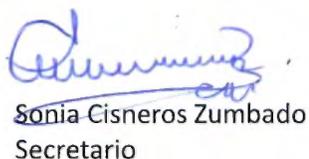
Mónica Ross Guevara  
Carné B15852



Alejandra López Rosales  
Lector



Minoshka Solís Amador  
Carné B26504



Sonia Cisneros Zumbado  
Secretario

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: \_\_\_\_\_

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No.6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de los autores intelectuales de este proyecto.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecemos a la empresa Grupo La Palma por abrirnos las puertas para realizar nuestro trabajo final de graduación; a los gerentes por la gran disposición y apertura al brindarnos su valioso tiempo y a cada colaborador de la compañía por compartir la información que se requirió.

Agradecemos a nuestras familias: padres, hermanos (as), abuelos, tíos (as), esposos y parejas por brindarnos su apoyo incondicional y la motivación durante el periodo donde se requirió mucho esfuerzo y tiempo invertido.

Le brindamos un agradecimiento especial al señor Víctor Castro Oconitrillo, gerente del área de sostenibilidad de la empresa BAC y a Sofía Vargas Coto, líder de sostenibilidad en la cadena de valor de programas ambientales en FIFCO; las dos personas que formaron parte fundamental de este trabajo participando del benchmarking. Ellos fueron quienes ampliaron nuestro conocimiento basado en vivencias y gracias a su experiencia nos guiaron en comprender mejor tan novedosa estrategia empresarial y su aplicabilidad.

También agradecemos a nuestro tutor, David Peralta Di Luca, quien nos apoyó para lograr crear un trabajo de excelencia, así como a nuestros lectores, Alejandra López y Carlos Sandoval por su apoyo y retroalimentación para el mejoramiento de este proyecto.

Agradecemos a cada una de las personas que directa o indirectamente formaron parte de este trabajo e hicieron posible que sea una realidad.

Finalmente agradecemos a nuestra alma mater, la Universidad de Costa Rica, la Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Dirección de Empresas por permitirnos ampliar nuestro conocimiento para ser mejores personas y profesionales culminando los estudios superiores.

## DEDICATORIA

A Dios primero por guiar cada uno de mis pasos a lo largo del camino. A mis papás, que han sido mis pilares, quienes siempre me han impulsado, apoyado y son el mejor ejemplo que tengo de lo que significa ser un excelente profesional. A mi hermana, mi ángel, por enseñarme e inspirarme tanto. A mi esposo por su apoyo incondicional y compañía. A la Universidad de Costa Rica por todo lo que esta representa en mi vida. Y a mis compañeros Moni, Mino y José, por ser los mejores cómplices en esta aventura que requirió mucho esfuerzo y compromiso.

Natalia García Quirós

A mi familia, por su incondicionalidad y apoyo. Me han enseñado que los valores y principios están por encima de cualquier situación y que el trabajo es la base para el éxito. Como he escuchado con frecuencia de mi padre "A Dios rogando y con el mazo dando". A la Universidad de Costa Rica por la formación académica y todos los amigos, profesores y profesionales con los que me relacioné en la carrera, particularmente Mino, Moni y Nati que a base de disciplina y esfuerzo impulsaron el desarrollo de esta propuesta y lograron que una tarea tan demandante fuera llevadera.

José Joaquín Heinrich Arguedas

A Dios por ser siempre mi guía y fortaleza. A mis papás por su esfuerzo y sacrificio para formarme como persona, son mi ejemplo por seguir. A mi esposo por apoyarme en todo y ser mi ayuda idónea. A mis hermanas por su constante motivación. A la Universidad de Costa Rica y por supuesto a Nati, Mino y José porque con gran esfuerzo y dedicación logramos un excelente trabajo en equipo. ¡Gracias!

Mónica Ross Guevara

A mi familia por su apertura y confianza al permitirnos hacer el trabajo en la empresa familiar, quienes estuvieron atentos a contestar cada una de las preguntas que teníamos para ellos y con la expectativa que este trabajo sea un apoyo para el Grupo. A mis papás y hermana por su constante empuje y motivación. A mi pareja por ser inspiración para continuar formándome y creciendo personal y profesionalmente. Y a los grandes profesionales que tengo el honor de llamar equipo, Moni, Nati y José, que hemos puesto cada esfuerzo en crear un trabajo de calidad.

Minoshka Solís Amador

## **Propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para Grupo La Palma.**

### **Resumen ejecutivo**

Grupo La Palma es una empresa familiar costarricense con seis estaciones de servicio en la zona sur del país, específicamente en las comunidades de Osa y Corredores. Su negocio no consta únicamente de gasolineras sino también tiendas de conveniencia, lubricentros, llanteras, centros de mecánica rápida y alquiler de restaurantes.

Debido a la variable limitante del producto estándar, la industria de estaciones de servicio debe innovar en el desarrollo de propuestas que agreguen valor al cliente, la diversificación es clave para subsistir. Los servicentros son lugares ideales para vender una amplia variedad de productos y servicios debido a sus ubicaciones convenientes, horarios de apertura prolongados y fácil estacionamiento.

Los consumidores son cada día más conscientes y exigen a las empresas dejar huellas ambientales y sociales positivas. A raíz de esto, Grupo La Palma, se ha planteado el reto de potenciar su estrategia de negocios para impulsar el crecimiento adaptándose a las tendencias y necesidades actuales y futuras del mercado, integrando la creación de valor económico con el social y el ambiental.

Para lograr lo anterior, se propone a la organización basar su estrategia en el modelo de Triple Utilidad. Este concepto, también conocido como “*Triple Bottom Line (TBL)*”, fue introducido por John Elkington en 1994 y hoy en día reconocidas compañías lo están utilizando.

Elkington enseña que el principal objetivo de las empresas no debe ser solo el de maximizar los beneficios para sus accionistas, sino también generar valor para la sociedad, asumiendo la responsabilidad sobre la huella social y ambiental que generan. Por lo tanto, los tres pilares de la estrategia son: la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social.

El eje económico consiste en crear ventajas competitivas para que las empresas desarrollen competencias únicas que impacten su rentabilidad de manera positiva, la estrategia social busca desarrollar iniciativas que beneficien a la sociedad, y el enfoque ambiental incluye la variable medioambiental dentro de la gestión empresarial.

La Asociación Empresarial para el Desarrollo (2017) refuerza que los enfoques sociales y ambientales deben incluirse en la estrategia de negocios de las compañías, evitando que se trabajen de manera aislada. A pesar de que las estrategias social y ambiental no tienen como principal objetivo la creación de riqueza, las organizaciones se benefician de sus esfuerzos pues la sociedad es más consciente de ellos, por tanto, se puede considerar como un factor diferenciador que impulsa la competitividad de una empresa en el mercado.

El presente trabajo de investigación consta de cinco partes. En el primer capítulo se describe la industria de distribución de combustibles en Costa Rica y el mundo, así como el contexto de empresas que cuentan con el modelo de Triple Utilidad y las perspectivas teóricas que fundamentan el desarrollo de la propuesta.

En la sección dos, se detalla la historia de Grupo La Palma desde sus inicios hasta la actualidad. Además, se describe la empresa y los factores internos y externos que la impactan.

Seguidamente, en el tercer apartado se realiza un estudio del diagnóstico interno de la compañía, para lo cual se analizan las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, un benchmarking de compañías que utilizan el modelo de Triple Utilidad y una evaluación de los procesos de la empresa. El análisis se sustenta con información recolectada por medio de investigación documental, entrevistas a profundidad y encuestas.

Dentro de los principales hallazgos del estudio se identificaron retos importantes al no poseer una filosofía estratégica clara, una estructura organizacional eficiente y una alineación entre la gerencia general y los gerentes de sucursales. Se encontró la necesidad de impulsar mejores controles financieros, fortalecer la innovación y tecnología, definir métodos de control y medición del desempeño, así como optimizar y documentar procesos.

El diagnóstico interno es el fundamento para el cuarto capítulo, donde se plantea la propuesta del plan estratégico para Grupo La Palma que se basa en el modelo de Triple Utilidad. Cada iniciativa que se propone busca impactar los tres ejes del modelo; impulsar la competitividad y al mismo tiempo aumentar su impacto social y ambiental.

Las propuestas incluyen la renovación de la filosofía empresarial, nuevas estrategias de negocio y de gestión del capital humano, y mejoras en la cadena de valor, lo que lleva a mejorar la competitividad y el desempeño.

En el quinto y último apartado se brindan las conclusiones de la investigación que se realizó a lo interno y externo de Grupo La Palma, así como las recomendaciones que la empresa puede considerar para llevar a cabo una exitosa implementación de la propuesta presentada en el capítulo cuatro.

Para que el modelo de Triple Utilidad sea satisfactorio, es crucial trabajar en un plan de comunicación interna y establecer presupuestos para las diferentes iniciativas. Además, se propone mejorar el análisis de datos en la compañía implementando más indicadores de todas las áreas del negocio que permitan medir y evaluar las estrategias que se lleven a cabo.

## **I. Introducción**

En Costa Rica, la industria de estaciones de servicio inició con las importaciones de gasolina años antes de la llegada de los primeros vehículos al país en 1907. Junto al auge de los motores de combustión en el siglo XX, las importaciones de gasolina aumentaron sostenidamente año a año desde 1907.

En el año 1961 se fundó la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) y en el año 1963, la Asamblea Legislativa aprobó el contrato de Protección y Desarrollo Industrial a favor de RECOPE, estableciéndose como el inicio de la industria nacional dedicada a la refinación y producción de combustibles derivados del petróleo. La construcción de la refinería en Moín terminó en 1967 y se instaló *“la primera línea del poliducto y el primer plantel de distribución ubicado en El Alto de Ochomogo, Cartago. Hasta ese momento el transporte de combustibles hacia la meseta central se realizaba a través del ferrocarril”* (Refinadora Costarricense de Petróleo, 2017). En 1975 la institución empezó a asumir la importación y la distribución de combustibles por decisión del gobierno, esto conforme iban terminando los contratos otorgados a las transnacionales. Sin embargo, se limita a RECOPE a no operar las estaciones de servicio, por lo que estas se transfieren a manos privadas de empresarios costarricenses. Hoy en día, RECOPE distribuye los combustibles por medio de cuatro planteles de abastecimiento ubicados en Barranca, Ochomogo, Moín y La Garita.

En la actualidad, muchas estaciones de servicio han sido adquiridas por compañías transnacionales, y la minoría son de pequeños y medianos empresarios nacionales. Las gasolineras han diversificado la oferta de servicios con la incorporación de tiendas de conveniencia, cafeterías, lubricentros, entre otros.

Además, existe una tendencia a reducir el uso de combustibles fósiles y reemplazarlos por otro tipo de energías renovables como la hidroeléctrica, solar, geotérmica y eólica, lo cual le ayudará a Costa Rica a cumplir el compromiso que adquirió en el 2009 de ser una nación carbono neutral para el año 2021. Aunado a esto, el país cuenta con la Ley 9518 (Ley de Incentivos y Promoción para el Transporte Eléctrico) que establece incentivos económicos y no-económicos para los vehículos eléctricos. Lo descrito anteriormente demuestra la necesidad que tienen las compañías de adaptarse al cambio para mantener su competitividad.

Grupo La Palma es una empresa familiar costarricense que inició bajo el nombre de “Servicentros La Palma” en el año 2004 con la adquisición de cinco estaciones de servicio en la zona sur del país que incluyen, además del abastecimiento de combustible, lubricentros, tiendas de conveniencia, un muelle y pequeños restaurantes. Estas fueron creciendo en tamaño y en ventas, y en el año 2017 la empresa tomó la decisión de comprar un sexto punto de venta. Este mismo año “Servicentros La Palma” cambió su nombre a “Grupo La Palma S.A.”. Actualmente el Grupo cuenta con 66 colaboradores en total, de los cuales 51 son operativos y 15 administrativos.

La compañía ha expresado que debido a su ubicación tiene una fuerte competencia con las estaciones de servicio panameñas. Al tratarse de un producto de poca diferenciación, el precio es muy relevante en la decisión de compra. El Grupo no tiene la opción de variar precios debido a que es regulado por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), por lo que existe una necesidad de atraer clientela con una estrategia distinta.

Las comunidades de Osa y Corredores tienen altos índices de pobreza, y han sido la base de operaciones del Grupo por más de 15 años, por lo que existe un deseo de la empresa de generar un impacto social positivo, inicialmente apoyando a sus colaboradores y luego extendiéndose a la comunidad. La empresa comprende que las mejoras sociales en la zona tienen repercusiones directas en aumentar la demanda de bienes y servicios que ofrece el Grupo.

La compañía cuenta con una certificación de Bandera Verde, otorgada por la organización OSD Consultores Integral, la cual está enfocada en reducir la huella ambiental. Las zonas en las que opera el Grupo están orientadas a generar conciencia ambiental dado que el turismo es una gran fuente de ingresos, por lo que la comunidad aprecia las iniciativas empresariales para cuidar el ambiente.

Con base en los temas mencionados, la empresa se ha planteado el reto de potenciar su estrategia de negocios dentro de los servicentros para impulsar el crecimiento adaptándose a las tendencias y necesidades actuales y futuras del mercado, integrando la creación de valor económico con el valor social y el ambiental.

Ante este panorama, la finalidad del presente proyecto de investigación es proponer a Grupo La Palma un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad

que contribuya a impulsar la competitividad de la empresa, aumentar su impacto social y mejorar sus prácticas para cuidar el medio ambiente.

## **II. Justificación**

El propósito del proyecto de investigación es elaborar un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para Grupo La Palma, con el fin de impulsar la competitividad del negocio, aumentar su impacto social y mejorar sus prácticas para cuidar el medio ambiente.

El Grupo es una empresa familiar que ha expandido su operación al incluir seis estaciones de servicio hasta la fecha y para poder seguir potenciando su crecimiento, ha identificado retos importantes que se derivan de no poseer una filosofía estratégica clara y una estructura organizacional eficiente. Una falta de alineación entre la gerencia general y los gerentes de sucursales plantean la necesidad de impulsar mejores controles financieros, fortalecer la innovación y tecnología, definir métodos de control y medición del desempeño, así como optimizar y documentar procesos. Además, ante la tendencia de reducir el uso de combustibles fósiles y reemplazarlos por otro tipo de energías renovables, la empresa debe buscar nuevas estrategias para potenciar su evolución en el mercado y por otro lado, se deben considerar las afectaciones relacionadas a la pandemia del COVID-19 y cómo impactará el plan estratégico del negocio en el área social, económica y ambiental. Al considerar lo anterior, el modelo de Triple Utilidad es idóneo por tanto se alinea con las pretensiones de formalizar prácticas del negocio, contribuir al mejoramiento de la operación de la empresa de manera integral y preparar a la organización para afrontar cambios producto de las tendencias del mercado.

Para el análisis de la situación actual, se recurrirá al estudio del entorno externo e interno del Grupo. En el primero se aplicará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, mientras que en el segundo se analizará a fondo su cultura organizacional, estructura y procesos. Para profundizar ambos estudios, se entrevistará a los gerentes de la empresa, se encuestará a los colaboradores y consumidores y se realizará un estudio de benchmarking. Los resultados del análisis se resumirán en la herramienta de FODA.

Finalmente se plantea la propuesta de un plan estratégico con el modelo de Triple Utilidad.

El tema presenta un alto grado de interés profesional pues se aplicarán los conocimientos adquiridos durante la carrera, además se obtendrá una experiencia valiosa al ahondar en un tema innovador como lo es el modelo de Triple Utilidad.

La gerencia está sumamente interesada y tiene altas expectativas con la realización del proyecto debido a que busca proponer estrategias para apalancar su crecimiento y fomentar la sostenibilidad. Además, se considera que el Grupo es una fuente relevante de empleo y abastecimiento de bienes y servicios en la zona, por lo que su fortalecimiento por medio de la presente propuesta contribuirá al bienestar de sus colaboradores y traerá un desarrollo económico en los pueblos donde opera, lo cual podría aportar al progreso del país.

Al tratarse de una zona rural, la presente propuesta busca generar un vínculo con la población cercana a las estaciones de servicio en la Zona Sur del país para apoyar su desarrollo. Kattya Camacho, representante del comité organizador y administradora de la Incubadora de Negocios del Sur (INSUR) menciona en el artículo *Subcomisión de Difusión de Informes del Estado de la Nación realiza conversatorio para promover desarrollo del emprendimiento en Zona Sur* publicado por el Estado de la Nación acerca del emprendimiento en la zona sur (2017): “*es bastante alentador que las universidades públicas unan esfuerzos con las empresas de la zona en pro del beneficio socioeconómico de la comunidad*”. Y como estudiantes de la Universidad de Costa Rica, concordamos en el apoyo del desarrollo de una comunidad rural en conjunto con la empresa privada.

Por otra parte, en el aspecto ambiental, la empresa forma parte del programa de Bandera Verde por lo que el plan estratégico pretende reforzar esta iniciativa que consiste en certificar a una empresa con base en sus buenas prácticas con el manejo de desechos, reciclaje, entre otras.

### **III. Alcances**

- El proyecto consiste en elaborar una propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para potenciar la competitividad del negocio, aumentar su impacto social y mejorar sus prácticas para cuidar el medio ambiente.
- Se analizará la situación interna y externa del negocio, incluyendo los procesos organizacionales, las estrategias actuales y las tendencias del mercado, para realizar el diagnóstico de las principales áreas de mejora que serán la base para la propuesta.
- La investigación se realizará durante el año 2021 y la primera mitad del año 2022. Se contará con la colaboración del equipo de directivos de Grupo La Palma.
- Este trabajo propone un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad y no contempla su ejecución, tomando en cuenta que esto quedará a criterio de Grupo La Palma.

### **IV. Limitaciones**

- La escasez de literatura acerca del modelo de Triple Utilidad aplicado a la industria de estaciones de servicio.
- La falta de información histórica documentada por parte de la empresa sobre sus operaciones podría limitar el análisis interno.
- Con base en las regulaciones que tienen los servicentros, parte de las operaciones de la empresa están sujetas al “Reglamento para la Regulación del Sistema de Almacenamiento y Comercialización de Hidrocarburos” por el decreto número 30131 del MINAE.
- Grupo La Palma opera en la zona sur del país por lo que el trabajo de campo requerirá mayor esfuerzo por parte de los estudiantes en comparación con uno en la Gran Área Metropolitana.

## **V. Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para las estaciones de servicio de Grupo La Palma, mediante el análisis de la situación actual que contribuya a impulsar la competitividad de la empresa, aumentar su impacto social y mejorar sus prácticas para cuidar el medio ambiente.

### **Objetivos específicos**

1. Contextualizar la industria de estaciones de servicio en Costa Rica y establecer los fundamentos teóricos para la propuesta.
2. Describir el entorno, la organización y las estrategias actuales de Grupo La Palma.
3. Analizar la situación actual de la empresa mediante una investigación de su entorno, estructura, procesos y estrategias, y un benchmarking de empresas que implementan el modelo de Triple Utilidad como parte de su estrategia de negocio.
4. Proponer un plan estratégico mediante el modelo de Triple Utilidad para la empresa Grupo La Palma que contribuya a impulsar la competitividad, aumentar su impacto social y mejorar sus prácticas para cuidar el medio ambiente.
5. Determinar las principales conclusiones y recomendaciones.

## **Índice general**

Resumen ejecutivo	5
I. Introducción	8
II. Justificación	10
III. Alcances	12
IV. Limitaciones	12
V. Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Índice de gráficos	21
Capítulo I: Contextualización de la industria de distribución de combustibles y fundamentos teóricos para la propuesta	23
1.1. Contextualización de la industria de distribución de combustibles	23
1.1.1. Industria a nivel global	23
1.1.2. Industria en Costa Rica	26
1.1.2.1. Regulaciones	28
1.1.3. Tendencias de mercado a nivel global	30
1.2. Perspectivas teóricas	32
1.2.1. Plan estratégico	32
1.2.2. Estrategia empresarial	33
1.2.3. Estrategia de negocio	34
1.2.4. Sostenibilidad	34
1.2.5. Modelo de Triple Utilidad	38
1.2.5.1. Antecedentes del modelo	43
1.2.5.2. Enfoques del modelo	45
1.2.5.2.1. Enfoque económico	46
1.2.5.2.2. Enfoque social	47
1.2.5.2.3. Enfoque ambiental	47
1.2.5.3. Modelo de Triple Utilidad en Costa Rica	48
1.2.5.3.1. BAC Credomatic	49
1.2.5.3.2. FIFCO	50
1.2.5.3.3. Península de Papagayo	51
1.2.5.4. Modelo de Triple Utilidad global: Caso Shell	52
1.2.6. Competitividad	53
	14

1.2.7. Análisis del entorno	54
1.2.7.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	55
1.2.7.2. Benchmarking	56
1.2.8. Análisis interno	57
1.2.8.1. Cultura organizacional	58
1.2.8.1.1. Desarrollo organizacional	60
1.2.8.2. Estructura organizacional	61
1.2.8.3. Procesos	61
1.2.8.3.1. Controles internos	62
1.2.8.3.2. Sistemas de información	64
1.2.8.3.3. Gestión del capital humano	66
1.2.8.3.4. Inversión social	67
1.2.8.4. Prácticas ambientales	68
1.2.8.5. Ventaja competitiva	68
1.2.9. FODA	69
1.2.10. Medición y evaluación del plan estratégico	70
1.2.10.1. Indicadores de gestión	70
1.2.10.1.1 Método SMART	71
1.2.10.2. Factores clave de éxito	71
Capítulo II: Descripción del entorno, la organización y la estrategia actual de negocio de Grupo La Palma	72
2.1. Antecedentes de la empresa	72
2.2. Descripción de la empresa	74
2.2.1. Ambiente interno	74
2.2.2.1. Filosofía empresarial	75
2.2.2.2. Estructura organizacional	76
2.2.2.3. Cultura organizacional	78
2.3. Descripción del entorno	79
2.3.1. Factores macroeconómicos propios del sector	79
2.3.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter	84
2.4. Procesos administrativos y operacionales	85
2.4.1. Operación de estaciones de servicio	86
2.4.2. Proveedores	88
2.4.3. Inventarios	89
	15

2.4.4. Recursos y sistemas de información	90
2.5. Procesos financieros	90
2.5.1. Controles internos	91
2.6. Estrategia de negocio	91
2.6.1. Mercados y clientes	91
2.6.2. Servicios y productos	93
2.6.3. Comunicación	95
2.7. Gestión del talento humano	95
2.7.1. Perfiles de puestos	96
2.7.2. Proceso de reclutamiento y selección	96
2.7.3. Procesos de capacitación	96
2.7.4. Sistema de evaluación del desempeño	96
2.7.5. Estrategia de inversión social	97
2.8. Descripción de las prácticas ambientales	97
Capítulo III: Análisis de la situación actual de Grupo La Palma	98
3.1. Justificación de la investigación	98
3.2. Objetivos	98
3.2.1. Objetivo general de la investigación	98
3.2.2. Objetivos específicos de la investigación	98
3.3. Marco metodológico	98
3.3.1. Paradigma	99
3.3.2. Enfoque de la investigación	99
3.3.3. Tipo de investigación	99
3.3.4. Variables de estudio	100
3.3.5. Sujetos de estudio	100
3.3.6. Recolección de la información	101
3.3.7. Muestreo	101
3.4. Benchmarking de empresas que utilicen el modelo de Triple Utilidad	102
3.4.1. BAC Credomatic	102
3.4.2. FIFCO	108
3.4.3. Resultados generales	112
3.5. Diagnóstico interno	115
3.5.1. Revisión de la filosofía empresarial	115

3.4.2. Diagnóstico de la estructura organizacional	119
3.4.3. Indagación de la cultura organizacional	124
3.6. Análisis del entorno	130
3.6.1. Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter	130
3.7. Procesos administrativos y operacionales	134
3.7.1. Análisis de la operación en las estaciones de servicio	134
3.7.2. Evaluación de la gestión de proveedores	135
3.7.3. Revisión del proceso de administración de inventarios	136
3.7.4. Diagnóstico de los recursos y sistemas de información	138
3.8. Procesos financieros	139
3.8.1. Diagnóstico de los controles internos	139
3.9. Estrategia de negocio	142
3.9.1. Investigación del mercado de Grupo La Palma	142
3.9.2. Análisis de las estrategias de mercadeo y ventas	148
3.10. Gestión del talento humano	154
3.10.1. Estudio de los perfiles de puestos	154
3.10.2. Revisión de los procesos de reclutamiento y selección	156
3.10.3. Diagnóstico de las necesidades de capacitación	158
3.10.4. Determinar las necesidades de evaluación del desempeño	162
3.11. Análisis de la estrategia de inversión social	165
3.12. Estrategias ambientales	167
3.12.1. Análisis de las prácticas ambientales	168
3.12.2. Valorar la cultura ambiental de la empresa	168
3.13. FODA	169
Capítulo IV: Propuesta del plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad	172
4.1. Objetivo de la propuesta	172
4.2. Estrategia empresarial	172
4.2.1. Filosofía empresarial	172
4.2.2. Estructura organizacional	175
4.2.3. Desarrollo organizacional	182
4.3 Estrategia de negocios	191
4.3.1. Estrategia de segmentación	192
4.3.2. Estrategia de servicios y productos	193

4.3.2.1. Propuesta de valor	193
4.3.2.2. Estrategia de ventas	199
4.3.3. Estrategia de comunicación externa	201
4.4. Procesos administrativos y operacionales	202
4.4.1. Operación de estaciones de servicio	202
4.4.2. Gestión de proveedores	209
4.4.3. Proceso de administración de inventarios	212
4.4.4. Mejora de los sistemas de información	216
4.5. Procesos financieros	219
4.5.1. Sistema de control interno	219
4.6. Gestión del talento humano	224
4.6.1. Proceso de reclutamiento y selección	224
4.6.2. Programa de capacitación y desarrollo	228
4.6.3. Sistema de evaluación del desempeño	234
4.7. Estrategias de inversión social y ambiental	239
4.8. Medición y evaluación del plan estratégico	258
4.8.1. Indicadores de gestión	258
4.8.2. Factores clave de éxito	259
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones	261
5.1. Conclusiones	261
5.2. Recomendaciones	263
Bibliografía	266
Anexos	277
Anexo 1. Guía de entrevistas a profundidad a los gerentes de Grupo La Palma	277
Anexo 2. Guía de entrevistas de benchmarking	285
Anexo 3. Cuestionario para encuestas a colaboradores de Grupo La Palma	287
Anexo 4. Cuestionario para encuestas a consumidores de Grupo La Palma	299
Anexo 5. Ejemplo de guía para definir el perfil de un puesto	305
Anexo 6. Plantilla del presupuesto	307
Anexo 7. Plan anual de comunicación y actividades	307
Anexo 8. Ejemplo de gafete para colaborador	308
Anexo 9. Ejemplo de calendario de días feriados y de pago	308
Anexo 10. Definición y aplicación de encuesta de clima organizacional	309

Anexo 11. Plantilla de planes de acción de encuesta de clima organizacional	311
Anexo 12. Ejemplo hipotético de matriz del perfil competitivo para Grupo La Palma	312
Anexo 13. Propuesta de pasos para un servicio de calidad para Grupo La Palma	313
Anexo 14. Propuesta de control de limpieza de servicios sanitarios de Grupo La Palma	314
Anexo 15. Cargador Siemens modelo VersiCharge	315
Anexo 16. Plantilla de evaluación de proveedores	315
Anexo 17. Plantilla de catálogo de proveedores	316
Anexo 18. Plantilla de planes de acción de inventarios	316
Anexo 19. Plantilla de compra de combustible para Grupo La Palma	316
Anexo 20. Formulario para ingresar candidatos	317
Anexo 21. Plantilla de base de datos de candidatos	317
Anexo 22. Formulario para que candidatos puedan aplicar a posiciones abiertas.	318
Anexo 23. Agenda para el día de ingreso a la organización de nuevos colaboradores	319
Anexo 24. Plantilla de plan de desarrollo profesional	320
Anexo 25. Competencias para evaluar	320
Anexo 26. Colaboradores de Grupo La Palma, apoyando la campaña de lucha contra el cáncer de seno.	325
Anexo 27. Inversión requerida para la propuesta	326

## Índice de figuras

Figura 1. Vehículos automotores en circulación 2009-2018 .....	28
Figura 2. Descripción general del conjunto de Estándares GRI.....	40
Figura 3. Mapa de acciones Korn Ferry .....	42
Figura 4. Lubricentro Palmar Norte.....	74
Figura 5. Estructura organizacional de Grupo La Palma.....	76
Figura 6. Medición de tanques de combustible por sonda.....	89
Figura 7. Ubicación de las estaciones de servicio de Grupo La Palma .....	92
Figura 8. Variables de estudio .....	100
Figura 9. Sujetos de estudio.....	101

Figura 10. Estaciones de carga eléctrica registradas en la zona sur.....	133
Figura 11. Proyección de ventas de la tienda de Golfito .....	141
Figura 12. Proyección de ventas del lubricentro de Golfito .....	141
Figura 13. Comparación entre ventas y metas de venta .....	142
Figura 14. Ubicación de las estaciones de servicio Grupo La Palma.....	146
Figura 15. Análisis FODA para Grupo La Palma.....	169
Figura 16. Propuesta de estructura organizacional por áreas para Grupo La Palma ....	176
Figura 17. Ejemplo de rotulación para correo electrónico según área.....	189
Figura 18. Diversificación de canales de comunicación.....	190
Figura 19. Segmentación geográfica de Grupo La Palma .....	192
Figura 20. Ejemplo de árbol de decisión para disminuir el tiempo de espera .....	195
Figura 21. Indicadores de control de inventario .....	213
Figura 22. Extracto sistema de inventarios Grupo La Palma .....	215
Figura 23. Beneficios de Google Workspace para empresas pequeñas.....	217
Figura 24. Presupuesto de plan “Business Starter” de Google Workspace .....	219
Figura 25. Extracto de códigos en el sistema contable .....	220
Figura 26. Lista de centros de costo de Grupo La Palma .....	221
Figura 27. Códigos contables de ingresos y sus respectivas cuentas.....	222
Figura 28. Acciones necesarias en el proceso de reclutamiento divididas por etapas..	226
Figura 29. Presupuesto de talleres de capacitación.....	233
Figura 30. Componentes del formulario de autoevaluación .....	237
Figura 31. Componentes del formulario de evaluación colaborativa .....	237
Figura 32. Componentes del formulario de evaluación de la jefatura .....	238
Figura 33. Mapa de acciones para neutralizar la huella de carbono .....	241
Figura 34. Presupuesto para iniciativa “Planta Mi Árbol” .....	244
Figura 35. Mapa de acciones para apalancar el reciclaje.....	244
Figura 36. Presupuesto para programa de reciclaje .....	246
Figura 37. Mapa de acciones para incentivar el ahorro de energía eléctrica .....	247
Figura 38. Mapa de acciones para un programa de bienestar de sus colaboradores.....	249
Figura 39. Mapa de acciones para un programa de voluntariado que permita brindar apoyo a las comunidades de la zona. ....	252
Figura 40. Escala de evaluación de la imagen de la empresa .....	258

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Tasa de crecimiento real del PIB y generación de puestos de trabajo.....	80
Gráfico 2. Tasa de crecimiento del PIB y de las personas ocupadas, según rama de actividad (porcentaje) .....	81
Gráfico 3. Variación interanual de los componentes de la demanda del PIB (en porcentaje) .....	82
Gráfico 4. Tipo de cambio nominal de compra e índice de tipo de cambio efectivo real multilateral .....	83
Gráfico 5. Encuesta a colaboradores - ¿Está satisfecho con su equipo de trabajo?.....	117
Gráfico 6. Encuesta a colaboradores - Seleccione tres valores que representa la forma de trabajar en Grupo La Palma .....	118
Gráfico 7. Encuesta a colaboradores - Defina a Grupo La Palma con una palabra.....	119
Gráfico 8. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?.....	121
Gráfico 9. Encuesta a colaboradores - ¿Su opinión es tomada en cuenta dentro de la empresa? .....	123
Gráfico 10. Encuesta a colaboradores - ¿Su opinión es tomada en cuenta dentro de la empresa? .....	123
Gráfico 11. Encuesta a colaboradores - Seleccione las políticas de la empresa que usted conoce .....	125
Gráfico 12. Encuesta a colaboradores - Seleccione los 2 métodos de comunicación que la empresa más utiliza para hacerle llegar información.....	126
Gráfico 13. Encuesta a colaboradores - Seleccione los 2 métodos de comunicación que la empresa más utiliza para hacerle llegar información.....	128
Gráfico 14. Encuesta a colaboradores - Seleccione la opción que más representa a su líder directo. ....	129
Gráfico 15. Encuesta a consumidores - Lugar de la encuesta a clientes de Grupo La Palma .....	143
Gráfico 16. Encuesta a consumidores - ¿Cuál es el motivo de su viaje por la zona?...	143
Gráfico 17. Encuesta a consumidores - ¿Cuál es el motivo de su viaje por la zona?...	145
Gráfico 18. Encuesta a consumidores - ¿Cada cuánto frecuenta las estaciones de Grupo La Palma? .....	147
Gráfico 19. Encuesta a consumidores - Seleccione los servicios que necesita adquirir .....	147
Gráfico 20. Encuesta a consumidores - ¿Por qué decidió visitar esta estación de servicio y no otra? .....	148
Gráfico 21. Encuesta a colaboradores - ¿Cuáles son los factores por los que considera que nos visitan los clientes? .....	149

Gráfico 22. Encuesta a consumidores - ¿Qué tan importante es que la estación ofrezca los siguientes servicios? .....	151
Gráfico 23. Encuesta a colaboradores - ¿Qué tan importante es que la estación ofrezca los siguientes servicios? .....	152
Gráfico 24. Encuesta a consumidores - ¿Cómo calificaría la infraestructura y el servicio? .....	153
Gráfico 25. Encuesta a colaboradores - ¿Cuál es su puesto de trabajo? .....	155
Gráfico 26. Encuesta a colaboradores - ¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo se pueden optimizar? .....	156
Gráfico 27. Encuesta a colaboradores - ¿Las capacitaciones han sido de utilidad para su puesto de trabajo? .....	159
Gráfico 28. Encuesta a colaboradores - ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitaciones? .....	160
Gráfico 29. Encuesta a colaboradores - ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir? .....	161
Gráfico 30. Encuesta a colaboradores - ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir? [Según puesto de trabajo] .....	162
Gráfico 31. ¿Le han aplicado evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo?.....	164
Gráfico 32. ¿Le han aplicado evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo? [Según puesto de trabajo].....	165

## **Capítulo I: Contextualización de la industria de distribución de combustibles y fundamentos teóricos para la propuesta**

En el presente capítulo se muestra el contexto general de la industria de distribución de combustibles tanto en el mundo como en Costa Rica. Además, se presenta el contexto de empresas que cuentan con el modelo de Triple Utilidad y las perspectivas teóricas que fundamentan el desarrollo de la propuesta.

### **1.1. Contextualización de la industria de distribución de combustibles**

La actividad petrolera inició en la década de 1860 y ha sido determinante en el desarrollo económico de los países, de donde su producción se derivan la mayoría de los procesos industriales y comerciales. Este negocio no solamente abarca la explotación del petróleo crudo y su refinamiento, sino que también la distribución de sus derivados, y con ello de los combustibles.

#### **1.1.1. Industria a nivel global**

En 1886 Carl Benz inventó el automóvil y como combustible se decidió por la gasolina ligera para su motor de cuatro tiempos que aceleró el Benz Patent-Motorwagen de tres ruedas a unos 16 kilómetros por hora. Iniciando el siglo XX se publicó la primera guía de “estaciones” de Alemania que incluía unos 2.500 establecimientos, entre ellos farmacias, hoteles, casas de huéspedes y tiendas de bicicletas donde se podían adquirir hidrocarburos líquidos. Los conductores llevaban sus propios recipientes, habitualmente botellas o lecheras, que luego ellos vertían en sus autos. No existían medidas de seguridad y los accidentes por incendios eran comunes.

Mientras tanto en Estados Unidos, después de que Henry Ford comenzó a vender automóviles accesibles para la clase media, aumentó la cantidad de vehículos y con ello la demanda de estaciones de servicio. La primera gasolinera como tal se estableció en 1907 en la ciudad estadounidense de Seattle, construida por la compañía Standard Oil of California (hoy llamada Chevron Texaco). Esta empresa empezó a colocar avisos con logos en las rutas publicitando sus puntos de venta, desde entonces este negocio ha ido evolucionando constantemente.

En 1913 se abrió la primera gasolinera “*drive-in*” en Pittsburgh, la cual fue además pionera en otros atributos: funcionaba las 24 horas del día, ofrecía agua fresca sin costo e incluso regalaba mapas de carreteras a sus clientes. En este año circulaban en Estados Unidos unos 500,000 vehículos, pero no todos usaban la gasolina como combustible, sino también etanol, electricidad, e incluso existían autos con motor de vapor.

Según el Instituto Americano de Petróleo, en 1994 llegaron a ser más de 200,000 puntos de venta, sin embargo, este número no siguió en aumento. A diciembre de 2019 existían alrededor de 150,000, lo que significa una disminución del 25% en 25 años. La cantidad de vehículos a este año era de 270 millones. Esta reducción de gasolineras se debe al aumento en la competencia, regulaciones ambientales más estrictas y márgenes de beneficio menores. Por otro lado, también influye el menor consumo de cigarrillos, los cuales fueron una fuente importante de ventas para las tiendas de conveniencia, el apogeo de los teléfonos inteligentes con GPS, que significa que menos personas se detienen para pedir direcciones o comprar mapas, el desarrollo de autos más eficientes en combustible e incluso vehículos eléctricos, y otros factores que obligan a las estaciones de servicio y las tiendas de conveniencia a repensar cómo atraen a los clientes.

Las principales compañías petroleras han comenzado a resurgir recientemente dentro del panorama minorista, revirtiendo una tendencia de más de una década que redujo su participación en el mercado a menos del 0.1% para 2020. Aproximadamente la mitad de los puntos de venta al por menor venden combustible con la marca de uno de los 15 mayores proveedores de refinerías. La mayoría de estas ubicaciones de marca son operadas por empresarios independientes que han firmado un contrato de suministro con un distribuidor para vender una marca específica de combustible. El 50% restante vende combustible "sin marca". Estas estaciones son a menudo propiedad de empresas que han establecido su propia marca de combustible y compran combustibles en el mercado abierto o mediante contratos sin marca con un distribuidor.

Hasta mediados del siglo XX, los tanques de los vehículos los llenaban empleados de las gasolineras. Hoy, en muchos países los conductores suelen hacer esto por sí mismos. En 1964 en una tienda de conveniencia en Colorado, una innovación cambió la industria de distribución de combustible. A esta fecha era ilegal bombear su propio gas

en la mayor parte del país, según los códigos estatales de incendios. Actualmente, el autoservicio todavía está prohibido en ciertos estados y en varios países.

Según la Asociación Nacional de Protección contra Incendios, para que la gasolina de autoservicio remoto se expandiera, eran necesarios cambios regulatorios. Gradualmente, 48 estados de Estados Unidos cambiaron sus códigos de incendios para permitir dispensadores de autoservicio. El público estaba interesado en precios más bajos y les atrajo la gasolina de autoservicio, que les ofrecía un ahorro aproximado del 10%. Algunas personas pensaron que era una mala idea porque los clientes ya no entrarían a la tienda y las ventas bajarían. Pero lo que encontraron fue todo lo contrario: estas aumentaron porque la experiencia dentro del local fue mejor sin que los clientes que solo consumían gasolina obstruyeran las filas.

En el Reino Unido, el tercer mayor consumidor de combustible en carreteras de Europa, el número de estaciones de servicio se ha reducido de 30,000 en el año 1970 a 8,500 en la actualidad. La estructura del mercado también ha cambiado; los supermercados comenzaron a agregar combustible minorista a sus carteras en las décadas de 1980 y 1990, junto con el desarrollo de ubicaciones más grandes fuera de la ciudad. Las gasolineras propiedad de cadenas de supermercados del Reino Unido venden alrededor del doble de combustible por sitio que sus competidores administrados por compañías petroleras. En este contexto, algunas compañías petroleras optaron por salirse por completo de las operaciones minoristas de combustible, vendiendo sus redes de estaciones de servicio.

La diversificación es clave para subsistir. Las ubicaciones convenientes, los horarios de apertura prolongados y el fácil estacionamiento hacen que las estaciones de servicio sean lugares ideales para vender una amplia gama de productos. Los propietarios de estaciones de servicio han intensificado sus operaciones no relacionadas con el combustible, desarrollando sus propias marcas o asociándose con minoristas establecidos.

Muchos propietarios de gasolineras dicen que ser ágiles y adaptables es la clave para sobrevivir, por lo que han incursionado en el negocio de las tiendas de conveniencia. Según la Asociación Nacional de Tiendas de Conveniencia (NACS, por sus siglas en inglés), actualmente el 85% de las estaciones de servicio en Estados Unidos tiene este tipo de establecimientos.

En la década de 1960, los márgenes de gasolina eran muy parecidos a otros márgenes minoristas. Hoy, los ingresos son mayores pero los gastos son aún más grandes. Los productos que no son combustibles también tienden a ser mucho más rentables. Los márgenes brutos de las ventas de gasolina son de un 3 por ciento, mientras que muchos de los productos que no son combustibles tienen márgenes del 20 por ciento o más.

### 1.1.2. Industria en Costa Rica

A principios del siglo XX los vehículos y productos relacionados a los mismos empezaron a formar parte de las importaciones de Costa Rica, las cuales iban en aumento, así como las importaciones de gasolina.

En un inicio, el producto únicamente podía ser vendido por el Banco de Seguros y adquirido por agricultores e industriales. En 1940 se derogó el monopolio que existía y se autorizó al Poder Ejecutivo a dar permisos a compañías petroleras particulares para importar los hidrocarburos de consumo en el país. Las cinco empresas que obtuvieron concesiones fueron Standard Oil, Texaco Caribbean Inc., Gulf Costa Rica Company, Compañía Petrolera Chevron y Shell de Costa Rica, las cuales debían cumplir ciertas regulaciones y no lo hicieron, por lo que seguidamente se empezó un nuevo capítulo con RECOPE.

En 1961 se funda la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) y trece años después se nacionaliza y asume la importación y la distribución de combustibles en el país por decisión de la Asamblea Legislativa, pero se limita a la institución a no operar las estaciones de servicio; estas debían quedar en manos de particulares. *“Por eso, con ayuda de un financiamiento del Banco Nacional de Costa Rica (BNCR) y el apoyo técnico de RECOPE, propietarios costarricenses asumieron la administración de las estaciones de servicio y los transportistas adquirieron las cisternas, de ese modo, se propició que el eslabón final de la cadena de venta al detalle estuviera en manos privadas”* (Cámara de Empresarios del Combustible, 2017).

Según la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), al 2017 existían 369 estaciones de servicio en el país, mientras que al 2020 hay 389 activas, las cuales están dispersas en el territorio nacional de la siguiente manera:

- San José: 111

- Alajuela: 91
- Puntarenas: 53
- Guanacaste: 43
- Heredia: 32
- Limón: 30
- Cartago: 29

De estas 389 gasolineras, un 70% son independientes, mientras que el 30% pertenecen a los siguientes grupos económicos:

- Petróleos Delta: 57
- Unopetrol: 21
- Grupo JSM: 21
- Grupo Trova: 7
- Grupo La Palma: 6
- Grupo La Favorita: 4
- Grupo Gasotica: 3

La cantidad de estaciones ha aumentado conforme han incrementado los vehículos. Según el Registro Nacional de la Propiedad, en 1995 había alrededor de 500,000 autos, y según el Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT), en 2018 eran 1,554,866. En la siguiente tabla se observa el aumento de la cantidad de vehículos en el país según su tipo, para el período del 2009 al 2018. Para este último año, Costa Rica era el tercer país en Latinoamérica con mayor densidad vehicular, después de Argentina y México; por cada 1 mil habitantes había 231 carros. Según el Estado de la Nación del 2018, la cantidad de autos había crecido en un 60% en los últimos diez años.

Figura 1. Vehículos automotores en circulación 2009-2018

Año	Total 1/	Automóvil 2/	Autobuses 3/	Camiones de carga <3500 kg	Camiones de carga >3500 kg	Taxis	Equipo Especial 4/	Motocicletas
2009	923,591	594,192	13,999	140,972	12,520	11,751	8,687	141,470
2010	997,367	629,325	15,545	148,050	32,985	11,982	9,597	149,883
2011	1,059,076	673,894	15,621	154,062	33,959	12,051	9,905	159,584
2012	1,134,373	722,020	16,354	160,742	35,042	12,150	11,791	176,274
2013	1,187,624	754,689	17,411	164,736	35,392	12,261	12,879	190,256
2014	1,258,183	789,260	18,554	169,864	35,897	12,420	13,455	218,733
2015	1,346,344	833,570	17,237	176,091	36,868	12,635	14,026	255,917
2016	1,429,928	877,023	17,908	182,596	37,937	12,455	14,454	287,555
2017	1,506,932	921,668	18,472	188,529	39,695	11,987	15,606	310,975
2018	1,554,846	959,342	18,842	194,309	41,283	11,380	16,742	312,948

1/ Los vehículos en circulación corresponden a los que cumplieron con las obligaciones de pago del INS

2/ Incluye automoviles y vehículos doble tracción de pasajeros particulares

3/ Incluye buses, microbuses y busetas de ruta y privado (estudiantes, personal de empresas y turistas), que tengan placas de autobuses

4/ Incluye camiones tanques para transportar productos peligrosos, camiones de basura, maquinaria agrícola, remolques y otros.

Fuente: MOPT, Costa Rica. (2017-2019). Dirección de Planificación Sectorial, Gestión de la Información y del Conocimiento del Sector Transportes.

### 1.1.2.1. Regulaciones

Aparte de las normas que deben cumplir todos los negocios con las municipalidades y diferentes ministerios, toda persona física o jurídica que almacene o comercialice combustibles derivados de los hidrocarburos está sujeta a la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP). Esta institución pública fue creada en 1996 por medio de la Ley N°7593, con el objetivo de conciliar las necesidades de los consumidores con los intereses de los prestadores y asegurar que estos servicios se proporcionen de la mejor manera en cuanto a calidad, cantidad, continuidad, confiabilidad, oportunidad, y precio, según el artículo 25 de la ley.

Las estaciones de servicio deben cumplir el Reglamento para la Regulación del Sistema de Almacenamiento y Comercialización de Hidrocarburos (Decreto Ejecutivo N°30131-MINAE-S), el cual entró en vigencia en el año 2002 y su principal objetivo es *“reglamentar las competencias del MINAE a través de la Dirección General de transporte y Comercialización de Combustibles, y establecer los requisitos jurídicos y técnicos así como los procedimientos, por los cuales se regirán la distribución, el almacenamiento y comercialización de combustibles derivados de los hidrocarburos destinados al consumidor final”*. Además, el reglamento especifica los lineamientos técnicos mínimos para la construcción y remodelación de estaciones de servicio y tanques de almacenamiento, para que puedan operar *“dentro de las máximas condiciones de seguridad y funcionalidad, preservando la integridad del ambiente”*.

La protección del entorno es de vital importancia en el decreto, el cual considera que la actividad de comercialización de combustibles debe seguir la ruta del Desarrollo Humano Sostenible para la búsqueda del progreso, debido a que es un principio con el cual se ha comprometido el Gobierno de Costa Rica.

Otra regulación relevante para las estaciones de servicio es la Ley N°9518 de Incentivos y Promoción para el Transporte Eléctrico que *“estimula y fortalece el uso del transporte eléctrico en Costa Rica como medida efectiva para reducir el consumo de combustible fósil en el país”*. Se establecen incentivos económicos y no-económicos para los vehículos eléctricos. Los incentivos económicos son exoneraciones a los siguientes tipos de impuestos, y su porcentaje varía dependiendo del valor del vehículo:

- Impuesto general sobre las ventas (Ley N°6826).
- Impuesto selectivo de consumo (Ley N°4961).
- Impuesto sobre el valor aduanero (Ley N°6879 modificada por la Ley N°6946).
- Impuesto a la propiedad de vehículos, por un plazo de doce años.

Por otra parte, los incentivos no económicos son:

- Los vehículos eléctricos no estarán sujetos a la restricción vehicular del área metropolitana o alguna otra que se establezca por el Poder Ejecutivo (Ley N°9078).
- Los vehículos eléctricos estarán exonerados del pago de parquímetros (Ley N°9518).
- Los vehículos eléctricos podrán parquear en espacios de parqueo especiales, que se establezcan al efecto en parqueos públicos y privados.

La Ley N°9518 entró a regir en el año 2018, y las exoneraciones se vencían en 2023, sin embargo, las mismas se extendieron hasta 2032 con la reforma que se hizo a la ley en mayo 2022. A febrero del 2022, según datos del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), se contabilizaron 4.974 vehículos eléctricos en circulación, de los cuales, 2.782 son automóviles.

### 1.1.3. Tendencias de mercado a nivel global

Las estaciones han diversificado la oferta de servicios con la incorporación de tiendas de conveniencia, cafeterías, lubricentros, entre otros. En Costa Rica, según la Cámara de Empresarios del Combustible, alrededor del 40% de las gasolineras en el país tienen el negocio alternativo de tiendas de conveniencia, mientras que en Estados Unidos el 85% de las estaciones tienen estos comercios.

Las gasolineras han modificado su infraestructura a lo largo de los años a medida que cambia la combinación de combustibles. En Europa, el uso de diésel en los automóviles ha aumentado drásticamente en los últimos años, lo que llevó a las estaciones a ofrecer el combustible en todas las pistas. Muchas estaciones también suministran gas licuado de petróleo (conocido como gas LP) y algunas también venden gas natural comprimido.

En todo el mundo, los gobiernos están respondiendo a la presión para abordar los desafíos de la calidad del aire creados por la combustión de gasolina en el transporte. Francia y el Reino Unido anunciaron que prohibirán la venta de vehículos nuevos propulsados por gasolina o diésel para el año 2040. Otros países tienen plazos aún más ambiciosos para la eliminación, por ejemplo, en Alemania tienen la misma meta, pero para 2030, y en Noruega y los Países Bajos apuntan a 2025.

Actualmente la propulsión eléctrica está liderando la carrera para reemplazar los combustibles fósiles líquidos. La tecnología de baterías actual es tanto un desafío como una oportunidad para las estaciones de servicio. La combinación de una fácil distribución a través de la red eléctrica y largos tiempos de carga hace que los hogares y las oficinas sean un lugar lógico para la infraestructura de carga. Sin embargo, los conductores que necesitan recargar sus vehículos en viajes largos pueden disfrutar de la oportunidad de alimentarse y refrescarse mientras esperan en las estaciones. Además, los propietarios que viven en ciudades congestionadas pueden tener dificultades para instalar equipos de carga adecuados en casa, lo que fomenta el desarrollo de instalaciones de carga compartidas.

Los avances en la tecnología de baterías pueden proporcionar un impulso adicional para el modelo de estación de servicio convencional. La empresa de tecnología israelí Store Dot, por ejemplo, ha desarrollado prototipos de baterías para vehículos

eléctricos que pueden recargarse en solo cinco minutos. Sin embargo, velocidades tan altas requieren una conexión eléctrica de 200 kilovatios, que es más de la que está disponible en la mayoría de los hogares. Otras empresas están explorando el potencial de los sistemas de intercambio de baterías en las estaciones de servicio. El fabricante de automóviles eléctricos Tesla patentó uno de esos enfoques en 2014.

Otras tecnologías emergentes también darán lugar a una nueva infraestructura de combustible dedicada. A medida que los fabricantes de automóviles desarrollan vehículos propulsados por pilas de combustible, una empresa conjunta en la que participan las empresas de energía Shell, Total y OMV ha anunciado planes para una red de 400 estaciones de servicio de hidrógeno en Alemania.

Las gasolineras están configuradas para desempeñar múltiples funciones en los sistemas energéticos del futuro, sus establecimientos son buenos sitios para instalaciones solares fotovoltaicas. La compañía Total tiene previsto instalar paneles en 5,000 de sus estaciones de servicio en todo el mundo, de las cuales 2,500 se encuentran en África.

Esta actividad está frenando el declive de los servicentros e incluso animando a las grandes empresas energéticas a revisar sus estrategias minoristas. Según la Asociación Europea de Refinadores de Petróleo, el número de estaciones en Europa en realidad ha aumentado, llegando a 125,000 a finales de 2015 desde 118,000 dos años antes. Para 2016 en España existían 11,190 gasolineras, alcanzando una cifra récord.

Los servicentros se están diversificando de otras formas. Algunos están entrando en el mundo del comercio electrónico; los proveedores de logística y los grandes minoristas electrónicos los están utilizando como sitios para casilleros automatizados donde los clientes pueden recolectar paquetes. Algunas estaciones incluso operan servicios completos de oficina de correos, lo que permite a los clientes pagar facturas, enviar paquetes y acceder a servicios bancarios. En partes de África, las gasolineras rurales se han convertido en importantes centros comunitarios, donde las personas van tanto para reunirse y socializar como para comprar combustible.

Los minoristas de combustible también buscan tentar a los clientes con la tecnología. Existen estaciones que permiten a sus clientes pagar las compras de combustible a través de una aplicación de teléfono móvil. Otras empresas están utilizando la tecnología para alejar a los clientes de sus automóviles hacia el entorno minorista.

Cadenas de tiendas de conveniencia ofrecen aplicaciones de pago de combustible móvil que también envía ofertas personalizadas al teléfono del cliente en función de sus hábitos de compra históricos.

*“Parece que las estaciones de servicio del mañana desempeñarán una amplia variedad de funciones en las comunidades a las que sirven. Eso tendrá implicaciones para sus cadenas de suministro, así como para sus modelos comerciales”,* menciona Ger Van Dijk, director global de estrategia del sector energético de DHL, y además agrega que *“las personas necesitan comodidad con más frecuencia de lo que necesitan combustible o cargar el vehículo. Las redes de estaciones de servicio brindan acceso a muchos consumidores y están idealmente ubicadas para extender los servicios a centros comunitarios y de entrega de última milla en mercados emergentes. Esto requiere cadenas de suministro flexibles y receptivas que respalden los diferentes servicios en una red de distribución rentable”.*

## **1.2. Perspectivas teóricas**

Al iniciar una investigación es esencial delimitar e interiorizar los aportes teóricos relacionados. La interpretación del objeto de estudio y el análisis correspondiente deben estar basados en herramientas teóricas y conceptos previamente definidos, que permitan una base consensuada para guiar la investigación. La propuesta de un plan estratégico para Grupo La Palma involucra aquellos factores internos y externos del entorno que influyen en su funcionamiento y la interacción que ejercen entre sí, por lo que se deben identificar y delimitar. Las herramientas teóricas y conceptos necesarios para realizar la indagación se detallan a continuación.

### **1.2.1. Plan estratégico**

La planeación estratégica pretende establecer una herramienta de gestión que impulse a la organización a lograr sus objetivos. El concepto que Marciniak Retana presentan como:

Una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión (lo que se hace, cómo y para quién) y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces, ofrece el diseño y la construcción del futuro para una

organización, aunque este futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. (2013)

La planeación estratégica incluye los planes de acción de cada área involucrada para alcanzar las metas y finalmente los objetivos de largo plazo de manera eficiente. La gerencia debe tener consenso y estar comprometida con *“un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización y mejorar su desempeño financiero y de mercado”* (Thompson et al., 2007).

La elaboración de un plan estratégico se compone de varias fases de estudio y decisiones directivas. Primeramente, se deben analizar profundamente las condiciones internas y externas que puedan influir en el desarrollo de la organización. Con base en el estudio inicial se debe describir qué dirección tomará la empresa, en otras palabras, declarar el propósito. La próxima fase consiste en la formulación de una estrategia, que se refiere al diseño del camino que debe tomar la organización para alcanzar su propósito. La estrategia debe incluir dos pilares: la definición del ámbito en el que se desarrollará la organización y los planes, programas y proyectos para que la empresa alcance sus objetivos.

### 1.2.2. Estrategia empresarial

*“La estrategia empresarial se define como el conjunto de decisiones estratégicas y el proceso de seguimiento que permite alcanzar ventajas competitivas”* (Rivera Rodríguez et al., 2012). Es claro que la estrategia involucra una relación permanente entre la empresa y el entorno y el cómo la empresa se desarrolla en un ambiente cambiante para alcanzar sus objetivos de largo plazo.

La estrategia empresarial es un concepto complejo, que ha sido desarrollado en literatura especializada para amoldar su aplicación a las condiciones específicas de las diferentes organizaciones por medio de modelos que utilizan distintas estructuras lógicas. Los diferentes métodos deben concluir con la formulación de una estrategia que defina cómo y en qué mercados competir.

Las empresas deben cubrir varios enfoques con su estrategia. Con relación al ciclo de vida de la organización, se debe decidir acerca de las perspectivas de crecimiento y de

estabilidad o supervivencia. El panorama competitivo se debe analizar según áreas de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque del negocio, que son las bases genéricas que dan pie al modelo de las cinco fuerzas de Porter. El estudio pretende *“ubicar a la empresa con base en las demás de su industria para saber cómo abordar el tema de competitividad y rentabilidad en la formulación de la estrategia empresarial”* (Porter, 1979, p.214).

### 1.2.3. Estrategia de negocio

La estrategia de negocio se refiere a la dimensión de la estrategia empresarial que abarca cómo competir en un mercado y negocio en particular, específicamente en lo relativo a la ventaja competitiva y la asignación de recursos en ella.

El principal objetivo de todas las estrategias de negocio es tener ventaja sobre la competencia. Sin embargo, la elección de los objetivos con los que se planea competir es el núcleo de la estrategia. Las cinco fuerzas de Porter sirven como la herramienta más común para definir en qué áreas se deben enfocar los esfuerzos; según Michael Porter *“la esencia de la estrategia es elegir qué no hacer”* (Porter, 1996, p. 70).

Las empresas que identifican correctamente su posición en el mercado tienen la posibilidad de invertir sus recursos eficientemente, diferenciándose de sus competidores, maximizando la rentabilidad del negocio y mejorando su propuesta de valor. Las industrias que ofrecen productos estandarizados deben innovar en el desarrollo de propuestas que agreguen valor al cliente, debido a la variable limitante del producto estándar.

### 1.2.4. Sostenibilidad

Los inicios del concepto de sostenibilidad se basan en la ley que constituyó la NEPA (National Environmental Policy Act) en Estados Unidos en 1969. Se define como *“el desarrollo económico que pueda llevar beneficios para las generaciones actuales y futuras sin dañar a los recursos o los organismos biológicos en el planeta”* (National Environmental Policy Act, 1969).

El concepto evolucionó a través de los años para incorporar con mayor peso a los diferentes factores del medio ambiente, y no únicamente a los recursos u organismos

biológicos. El origen del concepto reciente de sostenibilidad se remonta al Informe Brundtland encabezado por Gro Harlem Brundtland en la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente de la Organización de las Naciones Unidas, publicado en 1987. A finales del siglo XX se considera el impacto exponencial del desarrollo económico y social en el medio ambiente. La posible afectación de la capacidad de supervivencia de la especie humana y las consecuencias del deterioro ecológico para futuras generaciones preocupa a la comunidad internacional, por lo que la sostenibilidad surge como la solución al inminente impacto del desarrollo económico y el aumento de la población mundial.

Gro Harlem Brundtland define desarrollo sostenible en el Informe Brundtland: *“Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”*. Es claro que la contaminación y deterioro de recursos naturales relacionados a la producción industrial y al concepto de desarrollo económico del siglo veinte no es viable sin comprometer el futuro. Gro Harlem explica que *“los modelos de crecimiento económico imperantes a nivel mundial conducen inevitablemente al agotamiento paulatino de los recursos naturales del planeta, a la degradación ambiental y al aumento de la pobreza, reforzando la idea de falta de solidaridad intergeneracional.”* (World Commission on Environment and Development, 1987).

La sostenibilidad ha sumado importancia en la actualidad como un factor en la decisión de compra de los consumidores, por lo que las empresas y la academia están dirigiendo esfuerzos a la implementación y desarrollo del concepto. Stuart L. Hart (2003) explica su modelo del “valor sostenible”, como una herramienta para identificar las estrategias y prácticas que contribuyen a un mundo más sostenible y a su vez, creando valor para los accionistas. Consiste en que las empresas minimicen desechos y emisiones, se involucren y gestionen el ciclo de vida de sus productos, desarrollen y utilicen tecnologías limpias, y cooperen en satisfacer las necesidades de grupos sociales menos favorecidos. Se espera que las organizaciones logren reducir costos y riesgos de contaminación ambiental, tengan mejor reputación, aceleren la innovación e implementación de tecnologías limpias y se encaminen al crecimiento sostenido.

Los miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) adoptaron en el 2015 una serie de objetivos generales para cumplir con las bases de la sostenibilidad y conducir un desarrollo económico responsable.

1. *Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.*
2. *Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.*
3. *Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos para todas las edades.*
4. *Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.*
5. *Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.*
6. *Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.*
7. *Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.*
8. *Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.*
9. *Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.*
10. *Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.*
11. *Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.*
12. *Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenible.*
13. *Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (tomando nota de los acuerdos adoptados en el foro de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático).*

14. *Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.*
15. *Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.*
16. *Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.*
17. *Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo-sostenible.*

(Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, 2015)

Se espera que con base en los Objetivos para el Desarrollo Sostenible en el 2030 se haya favorecido un desarrollo sostenible e igualitario. Al igual que los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, se espera que la empresa privada aporte al desarrollo sostenible. Se publicaron una serie de pasos para guiar a las empresas. La Brújula de los ODS (SDG Compass) cuenta cómo los objetivos pueden impactar a un negocio mediante el uso de herramientas para colocar estrategias de sostenibilidad dentro de los pilares de las empresas.

18. *Entender los ODS: implica conocer en qué consiste cada uno de los objetivos y las oportunidades y responsabilidades que representan para el negocio.*
19. *Priorizar: la empresa evaluará el impacto de los ODS para definir las áreas de actuación prioritarias.*
20. *Establecer objetivos: este paso consiste en traducir los ODS a objetivos empresariales, integrados en la estrategia del negocio.*
21. *Integrar: Es fundamental incorporar las metas de desarrollo sostenible en todas las funciones de la empresa.*

22. *Informar y comunicar: Finalmente la guía anima a las empresas a comunicar a sus grupos de interés la incorporación de los ODS en su línea de actuación.* (UN Global Compact & World Business Council for Sustainable Development, 2015)

La creación de valor es el mayor objetivo de las organizaciones. Esta se mide a largo plazo, por lo que las empresas concuerdan en que el beneficio económico a corto plazo que deteriora las posibilidades de sostener el crecimiento a futuro no es positivo. Como se profundizará en la siguiente sección, el modelo de Triple Utilidad pretende considerar el valor del desarrollo social, ambiental y económico, de manera que se coordinen los esfuerzos de las organizaciones correctamente.

#### 1.2.5. Modelo de Triple Utilidad

Una empresa que aplique el modelo de Triple Utilidad como parte de su estrategia, busca la generación de valor y medición rigurosa de tres enfoques al mismo tiempo: económico, social y ambiental. Estos pilares vienen a apoyar objetivos que no solo se refieren a las variables económicas sino también a asumir la responsabilidad sobre la huella social y ambiental que generan, lo cual, se puede considerar como un factor diferenciador que impulsará la competitividad de una empresa en el mercado.

Actualmente los consumidores demandan empresas que sean responsables por las huellas que generan, tanto para querer trabajar en una compañía determinada que les permita sentirse identificados con la misma o también como consumidores que buscan productos que además de novedosos sean amigables con el ambiente y aporten a diferentes prácticas sociales. Lo anterior, contribuye a que las organizaciones puedan fortalecer la lealtad de sus consumidores, construyendo una relación cercana entre ellos y su marca.

El término triple resultado se refiere a la base de medida que debe ser utilizada por las empresas con la finalidad de proporcionar información de sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales de acuerdo con determinados parámetros (García, 2015).

Se han definido mecanismos de “lenguaje global” como GRI (*Global Reporting Initiative*, por sus siglas en inglés), para que las organizaciones asuman su

responsabilidad en los tres ejes y puedan comunicar sus impactos a sus diferentes grupos de interés.

La secretaría de GRI tiene su base en Ámsterdam, Países Bajos, y cuenta con siete oficinas regionales que les permite dar soporte a organizaciones alrededor del mundo interesadas en seguir estos parámetros.

El sistema modular de estándares interconectados GRI, es el más utilizado en todo el mundo para la elaboración de informes de sostenibilidad que cuentan con el más alto grado de transparencia para informar sobre las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible (Global Reporting Org, 2022).

De acuerdo con “GRI 101: Fundamentos 2016”, estos estándares se dividen en 4 series: estándares universales (serie 100), estándares temáticos (serie 200 temas económicos), estándares temáticos (serie 300 temas ambientales), estándares temáticos (serie 400 temas sociales), los cuales se describen de manera general en la siguiente figura:

Figura 2. Descripción general del conjunto de Estándares GRI



Fuente: GRI 101: Fundamentos 2016

Aunado a esto, los principios para definir el contenido del informe de estándares GRI son: inclusión de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad (que pueda reflejar los impactos económicos, sociales y ambientales, y que influya sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés) y exhaustividad. Los principios para definir la calidad del informe son: precisión, equilibrio, claridad, comparabilidad, fiabilidad y puntualidad.

Existen también, los criterios ASG, que hacen referencia a temas ambientales, sociales y de gobernanza (gestión de la estructura de gobierno de una organización que vela por el bienestar de todos sus grupos de interés) que se utilizan para el diseño de estrategias corporativas con base en un modelo de negocios sostenible.

En el año 2020, Alfred Vermis comenta en su artículo “Finanzas responsables y criterios ASG”, que “*No hay evidencia conclusiva para pensar que los criterios ASG (ESG en inglés) vayan a aportar una rentabilidad financiera extra a las inversiones. Aunque es cierto que, en los últimos años, los fondos que han invertido en temas*

*relacionados con la energía verde y/o el cambio climático, una parte importante de la inversión ASG, han tenido un comportamiento por encima del mercado”.*

The Sustainability Yearbook de S&P Global, es una fuente que permite examinar las tendencias y comportamientos del mercado, al contextualizar cómo organizaciones de diferentes industrias, practican los criterios ASG y se adaptan a los cambios.

De acuerdo con la Guía voluntaria para la creación de reportes de sostenibilidad, publicada por la Bolsa de Valores de Costa Rica, *“La transparencia en los informes corporativos respecto a los temas ASG promueve una mayor conciencia de los riesgos y oportunidades que las empresas deben manejar para tener éxito, y es de suma importancia para atraer el interés de inversionistas y demás partes interesadas. Cada vez más, los inversionistas se interesan en incorporar en sus procesos de inversión los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Para ellos, el reporte de sostenibilidad de una empresa entrega una idea clara acerca de la calidad de la gestión empresarial y les ayuda a pronosticar resultados”.* (2022, p. 5)

También, define que involucrar a la alta gerencia, establecer un equipo de trabajo, realizar un diagnóstico (un estudio de materialidad), desarrollar una política y estrategia de sostenibilidad, establecer prioridades y reportar los logros y retos, son los pasos por seguir por cualquier organización para lograr incorporar la sostenibilidad o el triple valor a su estrategia de negocio.

De acuerdo con el webinar Análisis de materialidad, impartido por la Alianza Empresarial para el Desarrollo (2021), el estudio de materialidad busca que las empresas puedan enfocarse en los riesgos e impactos ambientales, sociales y económicos, positivos y negativos, que generan e influyen en la toma de decisiones interna y de las partes de interés. Este análisis, se recomienda actualizarlo antes de la definición de la estrategia corporativa y las partes involucradas deben ser los líderes de la organización con el objetivo de que se vea reflejado en los objetivos y metas corporativas.

Los niveles de madurez es aspectos de materialidad, son: la priorización básica de los temas de triple valor, la evaluación cuantitativa de los temas de alto riesgo e impacto para la empresa y sus partes interesadas, consultar a las partes interesadas y definir la materialidad, la materialidad se convierte en un insumo para crear la estrategia

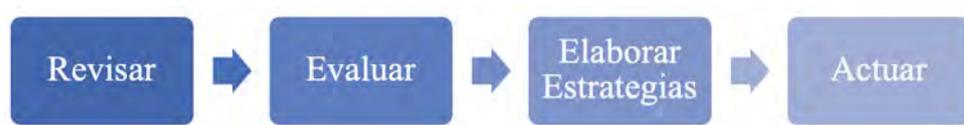
de negocio, y por último, que la materialidad se amplíe considerando los impactos en distintos niveles del ámbito de influencia.

Los pasos que sugiere AED, para un análisis de materialidad son:

1. Revisión de asuntos y temas (contexto de sostenibilidad): proceso para ejecutar un diagnóstico. Factores críticos del sector o industria (por ejemplo, ISO 26000, GRI, macrotendencias, ODS, reportes de sostenibilidad de otras empresas).
2. Estrategia de la organización: definir la estrategia del negocio, mapeo de la cadena de valor, identificar las partes interesadas y la priorización interna de temas.
3. Consulta y validación de partes interesadas (es un paso recomendado para no descartar los factores externos).

La firma consultora global Korn Ferry (2021), define en su publicación en inglés “An ESG & Sustainability Action Map. Actions speak louder than words”, un mapa de cuatro pasos clave (ver figura 3) que permiten guiar exitosamente una transformación de negocio a partir de los criterios ASG. Estos pasos se basan en los siguientes factores: propósito, gobernanza, liderazgo, talento/habilidades, el modelo de operación y cultura.

Figura 3. Mapa de acciones Korn Ferry



Fuente: Korn Ferry, 2021

1. **Revisar:** este paso permite revisar el plan de negocio y realizar una evaluación de materialidad para señalar los criterios ASG y prioridades de sostenibilidad basadas en las necesidades de las diferentes partes interesadas como clientes, consumidores finales, colaboradores, socios comerciales, analistas de mercado, reguladores y gobiernos.
2. **Evaluar:** este paso ayuda a evaluar diversos aspectos identificados en el paso uno.

- 3. Elaborar estrategias:** se necesita desarrollar estrategias y realizar los cambios necesarios en la estructura organizacional y cadena de suministro.
- 4. Actuar:** tomar acciones con base al análisis y conclusión de todos los pasos previos.

De acuerdo con Korn Ferry (2021), este mapa proporciona estructura y orientación permitiendo enfocarse en las acciones críticas relacionadas a las personas.

Por otro lado, la Organización Nacional de Normalización (ISO), prepara la norma internacional ISO 26000, la cual es importante consultar, por lo siguiente:

Proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización. Esta Norma Internacional hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social y pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones. (2010)

Aunado a lo anterior, también existen los estándares del Consejo Internacional de Normas de Sostenibilidad (ISASB, por sus siglas en inglés) que buscan exponer los problemas que enfrentan las organizaciones en cada criterio ASG, según la industria a la que pertenecen, y que les ayudan a identificar cómo estos factores pueden apoyar o dificultar la creación de valor de una organización.

La clave del modelo estará en que los empresarios quieran evolucionar, ser conscientes de las necesidades del entorno y adoptar una estrategia sostenible que satisfaga su estrategia de negocio.

#### 1.2.5.1. Antecedentes del modelo

En 1987, John Elkington y Julia Haile fundan la compañía “SustainAbility”, una consultoría británica que en sus inicios se enfocó en una dimensión ambiental con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible.

Este mismo año, Brundtland Commission, o conocida formalmente como World Commission on Environment and Development (WCED), publica un reporte titulado “Our Common Future” por la ONU, que habla sobre la importancia de buscar una vía de desarrollo sostenible, crear consciencia sobre las preocupaciones ambientales y agregar estos temas en agenda política. En este reporte, también se señala la importancia de tener que empezar a incorporar la dimensión social y económica como parte de una estrategia integral de negocio.

Durante los años 90, SustainAbility identifica que, para poder crear un mayor impacto, debía ampliar el enfoque ambiental e incluir las dimensiones social y económica (que ya habían sido señaladas por Brundtland Commission en 1987). Lo anterior presenta la necesidad de definir un nuevo concepto que englobe los tres enfoques y así es como en 1994, el concepto de “*Triple Bottom Line (TBL)*” se introduce por primera vez por John Elkington, co-fundador de SustainAbility y quien es reconocido a nivel mundial por sus investigaciones en temas de responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible.

Un artículo de California Management Review fue la primera publicación que se realizó sobre el modelo de Triple Utilidad y más adelante el concepto fue ampliado por Elkington cuando en 1997 publicó un libro titulado: “Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business”. En este libro, Elkington afirma que:

Los ejecutivos de negocios que buscan comprender la escala completa de desafíos emergentes deben auditar el desempeño actual y dirigir sus futuros objetivos en base a la estrategia de triple resultado, la cual tiene como sus 3 pilares: la prosperidad económica, la calidad ambiental y la justicia social (p.69).

En 2018, el concepto de Triple Utilidad, casi cerca de cumplir 25 años de ser introducido al mundo como un marco de sostenibilidad que examina el impacto social, ambiental y económico de una empresa, fue reevaluado por su autor, John Elkington, quien expone diversos puntos sobre la evolución del modelo en un artículo publicado por Harvard Business Review. En una entrevista con The Marketing Journal, sobre esta publicación, el autor menciona:

Mientras trabajamos con corporaciones, empresas y gobiernos para conceptualizar y promulgar cambios, el mundo exterior está tomando el asunto en sus propias manos. La sexta extinción más importante de la Tierra está en marcha. Hoy en día, el ganado constituye el 60% de la biomasa de todos los mamíferos de la tierra, seguido de los humanos (36%) y los mamíferos salvajes (4%). Nuestros nietos no verán el mundo que vimos. (2018)

#### 1.2.5.2. Enfoques del modelo

De acuerdo con los tres pilares que plantea el modelo, Elkington menciona que las empresas deberían estar preparando tres líneas de resultados diferentes (y bastante separadas).

Una de ellas es la medida tradicional del beneficio corporativo: el "resultado final" de la cuenta de pérdidas y ganancias. El segundo es el resultado final de la "cuenta de personas" de una empresa, que mide cuán socialmente responsable ha sido una organización a lo largo de sus operaciones. El tercero es el resultado final de la cuenta "planeta" de la compañía, una medida de cuán ambientalmente responsable ha sido. (Žak, 2015, p.252)

El modelo ha evolucionado de manera que ahora las empresas buscan entrelazar tres enfoques: económico, social y ambiental; para fortalecer su estrategia de negocio y mejorar su eficacia. La Asociación Empresarial para el Desarrollo refuerza que los enfoques sociales y ambientales deben incluirse en la estrategia de negocios de la empresa, evitando que se trabajen de manera aislada.

En la actualidad, también se incorpora el concepto de sostenibilidad a los tres enfoques que abarca el modelo de Triple Utilidad. J. R. Zender menciona que equilibrar el desarrollo económico, la justicia social y la gestión ambiental se reconoce como el concepto de sostenibilidad, el cual pretende incluir iniciativas dentro de los planes estratégicos de una empresa como la inversión en fuentes de energía renovables, reducción del consumo de agua, el desarrollo de actividades de desviación de residuos,

avances administrativos, ética, iniciativas de inclusión, maximización de los resultados de salud y muchas otras (Zender, 2017).

Un factor importante por considerar es el cambio y el proceso de adaptación que una empresa pueda desarrollar para enfrentarlo. Las condiciones políticas, sociales, económicas y ambientales afectan directamente la operación y desempeño de una organización, pero además causan un impacto en los colaboradores por lo que las empresas deben estar preparadas para enfrentar escenarios inesperados y poder velar por las consecuencias que afectarán a todas las personas involucradas en diferentes niveles o categorías.

#### 1.2.5.2.1. Enfoque económico

La estrategia financiera tiene como objetivo crear ventajas competitivas, donde la empresa pueda desarrollar competencias únicas que impacten positivamente su rentabilidad.

El planteamiento de los autores ha sido el diseño de una estrategia enfocada en la creación de valor económico para la empresa, pero también en la creación de valor social. Ahora bien, esta estrategia requiere que las organizaciones piensen con mucho cuidado sobre las capacidades y recursos que invertirán para que puedan actuar como estrategias diferenciadoras creadoras de ventajas competitivas. (Borjas, 2007, p.137)

El enfoque económico busca que la consideración de los enfoques social y ambiental como parte de la estrategia, impacten el desempeño financiero ofreciendo la alternativa de poder realizar una evaluación holística de los resultados netos y sus operaciones en general.

El desempeño financiero busca medir y analizar diversas variables que permiten identificar la salud del negocio. Las ventas, liquidez, margen de utilidad neta, rotación de inventarios, estructura de capital (pasivo total/patrimonio), endeudamiento y su composición, rotación del personal y horas de capacitación, manejo de presupuestos, proveedores, posicionamiento de mercado, entre otras, son algunas de estas variables que

permiten tener una visión general del negocio y son clave para el diseño de las estrategias de una empresa.

#### 1.2.5.2.2. Enfoque social

El elemento social consiste en un plan diseñado para asignar recursos que permitan alcanzar objetivos sociales de largo plazo y crear una ventaja competitiva. Las empresas cuentan con objetivos de todo tipo; los sociales se refieren a aquellos directamente no relacionados con la creación de valor agregado para el consumidor o a la maximización de la riqueza de los propietarios. (Husted, Salazar, 2005)

A pesar de que las estrategias sociales no tienen como principal objetivo la creación de riqueza para los propietarios, el negocio se beneficiará de sus esfuerzos por implementar estrategias sociales exitosas. Al desarrollar capacidades y competencias sociales, se adquiere una ventaja competitiva que tendrá un impacto positivo en el desempeño financiero de la empresa (Borjas, 2007). La estrategia que busque beneficiar el entorno en el que se desenvuelve una organización es una oportunidad que le permite contar con condiciones favorables de operación y tener a disposición un recurso humano capacitado que provenga de las comunidades donde opera, lo cual también permitirá disminuir el desempleo de la zona.

Este enfoque considera aspectos como los derechos humanos del país en el que opera, más no se limita a lo que se estipula por ley, sino que busca impulsar prácticas a lo interno que estimulen positivamente a sus colaboradores y ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. También, toma en cuenta categorías que incluyan: la diversidad cultural e igualdad de oportunidades, el comercio de las comunidades cercanas dado que la operación de una compañía se convierte en un factor importante para el desarrollo de la zona, buenas condiciones laborales, salud ocupacional y seguridad, entre otros temas relacionados. (Green Publishing Limited, 2017)

#### 1.2.5.2.3. Enfoque ambiental

La estrategia ambiental se enfoca en incluir la variable medioambiental dentro de la gestión empresarial. La sociedad es más consciente y responsable de su impacto en el medio ambiente, por lo que este elemento es un aspecto que adquirió un fuerte peso como factor de competitividad en el contexto globalizado en el que vivimos. (Trujillo, Vélez,

2010). Se proclama en la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente en Estocolmo: *“La protección y mejoramiento del medio humano es una cuestión fundamental que afecta al bienestar de los pueblos y al desarrollo económico del mundo entero, un deseo urgente de los pueblos de todo el mundo y un deber de todos los gobiernos”* (1972, p.3).

Este enfoque abarca el uso de la energía y los recursos naturales, las emisiones de gases, biodiversidad, el manejo del desperdicio y reciclaje. La mayoría de los parámetros de sostenibilidad enfocados en la dimensión ambiental son definidos por entes reguladores de la industria o los gobiernos, que ponen su atención en compañías que comprometan los recursos naturales.

Una estrategia ambiental integral fomenta una educación ambiental en los colaboradores. La cultura ambiental es:

La forma como los seres humanos se relacionan con el medio ambiente. Debe estar sustentada en la relación del hombre con su medio ambiente, y en dicha relación está implícito el conjunto de estilos, costumbres y condiciones de vida de una sociedad con una identidad propia, basada en tradiciones, valores y conocimientos (Bayón, 2006).

Las empresas deben construir su propia cultura ambiental para reforzar las buenas prácticas ambientales en sus colaboradores.

#### 1.2.5.3. Modelo de Triple Utilidad en Costa Rica

En Costa Rica, una organización sin fines de lucro llamada Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) se fundó en 1997 con el objetivo de potenciar la competitividad del país al promover modelos de negocios que reduzcan los impactos negativos y maximicen los impactos positivos a las partes interesadas con las que las empresas se relacionan.

Actualmente la AED se ha consolidado como la organización referente en temas sobre la sostenibilidad y se conforma por más de 140 empresas que buscan un modelo de negocio responsable con base en los tres enfoques del modelo de Triple Utilidad o desarrollo sostenible que son: el económico, social y ambiental.

De acuerdo con la AED, las empresas que la conforman *“trabajan diariamente para crear valor, integrando su estrategia de negocios y sus acciones con las necesidades sociales, ambientales y económicas de su comunidad, país y planeta”* (AED, 2020). Algunas de estas organizaciones que integran una visión de sostenibilidad en su modelo de negocios son: FIFCO, Dos Pinos, Automercado, Pozuelo, ICE, Grupo Nación, ULACIT, Península de Papagayo, Costa Elena, Bimbo, BAC Credomatic, Bolsa Nacional de Valores, Mercado de Valores Costa Rica, INS, Intel, Marriott Costa Rica, Nestlé, Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Banco Popular, Meco, Cemex, Kimberly Clark, COOPELESCA, Deloitte, Telecable, Purdy Motor, entre otras.

Para ejemplificar, se dará una breve reseña sobre las medidas adoptadas por las empresas BAC Credomatic, FIFCO y Península de Papagayo. Las primeras dos organizaciones se entrevistaron con el fin de realizar un estudio de benchmarking, el cual se analizará en el capítulo tres.

#### 1.2.5.3.1. BAC Credomatic

Es una entidad bancaria que en el 2007 decidió dar sus primeros pasos en la incorporación de objetivos de desarrollo sostenible como parte de su estrategia.

Su enfoque estratégico se alinea al enfoque de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y en su página web *“Nuestra visión de sostenibilidad”* lo definen como,

Cumplimos nuestra responsabilidad con la sociedad aplicando un modelo de negocios sostenible, que identifica y gestiona los posibles impactos económicos, sociales y ambientales más significativos para nuestros grupos de interés, contribuye al desarrollo sostenible, y se adapta a las exigencias de un mundo cambiante. Así, procuramos: eliminar, minimizar o compensar nuestros impactos negativos y potenciar las oportunidades derivadas de nuestros impactos positivos.

(ODS, 2020)

BAC Credomatic aporta a los siguientes objetivos de la ODS: fin de la pobreza, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente, crecimiento económico, producción y consumos responsables y alianzas para lograr los objetivos. Los programas

que desarrollan bajo estas dimensiones también atienden sus objetivos estratégicos que son: crecimiento con innovación, control operativo, control de riesgos, canales digitales, compromiso organizacional y sostenibilidad.

Algunas de las iniciativas que han integrado desde el punto de vista no solo económico (prosperidad), sino social (personas) y ambiental (planeta) son: un programa de responsabilidad social empresarial, un programa de educación financiera, programas de incentivos y capacitación para sus colaboradores, una alianza con el Ministerio de Educación Pública para ayudar a jóvenes a empezar su trayectoria profesional, ser un banco carbono neutral y líderes en la certificación ISO 14001 de gestión ambiental, promoción de sucursales inclusivas que brinden oportunidades laborales a personas con discapacidad, entre otras iniciativas. En el artículo *“El sector bancario tiene que ser más fuerte en sostenibilidad. BAC Credomatic cumple una década de trabajar bajo una visión de triple utilidad”* publicado por el diario El Financiero (2018), se menciona que *“aún hay mucho camino por recorrer y se podría avanzar a mayor ritmo si las entidades bancarias unieran esfuerzos”*.

#### 1.2.5.3.2. FIFCO

Es una empresa costarricense que se dedica a producir y distribuir bebidas y alimentos en Centroamérica, el Caribe y Estados Unidos, y ha decidido adquirir un compromiso firme con respecto a las huellas que genera. En el 2008 tomó la decisión de basar su estrategia de negocios en un modelo de desarrollo sostenible; de acuerdo con el artículo *“FIFCO avanza a paso firme en su compromiso con el mundo. Empresa alinea sus siete compromisos e iniciativas de sostenibilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible”*, publicado por el periódico La República, *“basado en un modelo de Triple Utilidad, trabaja con la misma rigurosidad las tres áreas; económico, social y ambiental, de ahí los resultados que se desprenden de la ruta trazada al 2020, a través de siete compromisos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)”*. (2019)

Estos siete compromisos que se alinean a su propósito corporativo de “compartir con el mundo una mejor forma de vivir” son:

Erradicar la pobreza a lo interno de nuestra compañía, ser reconocidos como una de las mejores empresas para trabajar, completar 1,000,000 de horas de

voluntariado, ser el referente del consumo inteligente integral de bebidas y alimentos, ser una empresa agua, residuos y carbono positivo, lograr 100% de reciclaje de nuestros envases y liderar con marcas que hacen del mundo un mejor lugar para vivir (FIFCO, reporte integrado 2017-2018, p.42).

Actualmente no solo busca garantizar su crecimiento económico, sino que desarrolla iniciativas ambientales de recurso hídrico, manejo de residuos, energía, emisiones y biodiversidad bajo cuatro proyectos definidos: agua neutral, carbono neutral, cero desechos y reciclaje post consumo. Además, visualiza una inversión social estratégica *“poniendo al servicio del proyecto sus competencias clave, su conocimiento y el talento de sus colaboradores”*. Se involucra en voluntariados, educación dual y compras sostenibles, refuerza el emprendimiento y desarrollo, invierte en una dimensión social interna, entre otros.

#### 1.2.5.3.3. Península de Papagayo

Es un destino residencial y resort ecológico de lujo seleccionado como el área turística mejor calificada en toda América Central. Se encuentra bajo la administración del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) con el objetivo de atraer turismo nacional e internacional.

En el año 2016 estableció una estrategia de sostenibilidad para el 2018-2022, basada en el modelo de Triple Utilidad y tiene el objetivo de ser un líder global en desarrollo sostenible para el 2026.

Sus esfuerzos en la dimensión ambiental se enfocan en alcanzar los estándares de sostenibilidad reconocidos, agua neutralidad, cero desechos a vertederos y biodiversidad. En la dimensión social buscan generar capacidades a través de la educación en el área de influencia, determinar la vulnerabilidad socioeconómica de los colaboradores, contribuir a reducir la pobreza y fortalecer el sistema emprendedor de Guanacaste. En la dimensión económica, quieren definir criterios de sostenibilidad en la cadena de valor e incrementar los proveedores locales para el desarrollo del sistema emprendedor.

#### 1.2.5.4. Modelo de Triple Utilidad global: Caso Shell

Shell es un grupo global de empresas dedicadas a la energía y petroquímica con más de 80 mil colaboradores alrededor de 70 países. Entre sus actividades de negocio está la explotación de petróleo y gas en tierra y mar, la construcción de estaciones para el desarrollo y extracción, la manufactura y producción de energías (refinar aceite en combustibles y lubricantes, productos de gas a líquido, producción de petroquímicos y biocombustibles, generar energía renovable), el transporte y comercio de sus productos y servicios, ventas y mercadeo (suministro de electricidad doméstica, suministro de productos para empresas como gas para cocinar, calefacción y energía eléctrica, proporcionar soluciones de movilidad para los clientes, incluidos combustibles y lubricantes, suministro de combustible de aviación), servicios técnicos y comerciales (investigación y desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas, gestión de grandes proyectos, prestación de servicios técnicos y de apoyo).

Con base en los datos de su reporte anual de sostenibilidad, durante el 2019, Shell tenía una estrategia de negocio con la que proporcionaba aproximadamente un 2% del petróleo mundial y un 3% del gas natural, atendía alrededor de 30 millones de clientes en sus estaciones de servicio diariamente, producía 3.7 millones de barriles de aceite crudo por día e invirtió \$962 millones en investigación y desarrollo.

Actualmente, busca fortalecer su posición como líder en la industria al adaptar sus productos y servicios a la transformación que demandan los sistemas de energía. Su enfoque de negocio se alinea con los objetivos generales de sostenibilidad planteados por la ONU; buscan construir un futuro energético sustentable y contribuir al medio ambiente, tener un impacto positivo en el ámbito social y manejar una adecuada estrategia de negocio que sea parte de los resultados.

Específicamente, la compañía se plantea las siguientes ambiciones estratégicas:

- **Enfoque ambiental:** Adaptarse y prosperar en la transición de las nuevas tendencias energéticas, respondiendo al deseo de la sociedad de disponer de más energía limpia, conveniente y competitiva. Se involucran en iniciativas relacionadas con el uso del agua, la calidad del aire, gases naturales, manejo del desperdicio, plásticos, la huella carbono neutral, el cambio climático, petróleo, aceites y gases, prevención de derrames, entre otros.

- **Enfoque económico:** Proporcionar un caso de inversión de clase mundial. Esto implica un flujo de caja libre creciente y una rentabilidad cada vez mayor, todo ello construido sobre un marco financiero sólido y una cartera resistente.
- **Enfoque social:** Mantener una sólida licencia social para operar y hacer una contribución positiva a la sociedad a través de sus actividades. Incluyen a las comunidades para lograr el diseño de mejores proyectos y cumplir con las regulaciones sociales y ambientales, buscan contribuir al desarrollo con la creación de empleos, apoyan los negocios locales donde opera, proporciona herramientas para el entrenamiento técnico de sus colaboradores, invierten en poder facilitar a las comunidades el acceso a la energía y a la educación en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM). Además, cuenta con una organización benéfica independiente dedicada a brindar apoyo comercial a los emprendedores que se enfrentan a los desafíos del desarrollo global de la energía y servicios de transporte.

#### 1.2.6. Competitividad

El concepto de competitividad es la base para la creación de las estrategias. Entender que el mercado se compone de oferentes que pretenden mejorar su posicionamiento y base de clientes, es fundamental para decidir cómo se planea atraer una mayor cantidad de interesados y lograr una preferencia por encima de productos similares de otras organizaciones.

Según Elda Monterroso:

La competitividad es un término que indica la posición de una empresa con relación a las otras, asociándose entonces a la permanencia en el mercado y a la generación de valor para el cliente. Este último no necesariamente se mide en términos de precios/costos, sino que puede incluir un sinnúmero de variables, tales como la disponibilidad de un artículo, su calidad, su facilidad de uso, su vida útil, su confiabilidad, sus atributos simbólicos, como así también el trato que recibe el cliente de los prestatarios de un servicio, la velocidad de respuesta ante un pedido

o la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del mercado, entre otras. (Monterroso, 2016).

Existen dos dimensiones relevantes para la competitividad. El ámbito interno de la empresa y el entorno en el que se encuentra.

Las organizaciones deben competir en el ámbito interno según su eficiencia, oferta de productos, precios y calidad. La influencia del entorno en el que se produce, incluyendo legislación, disponibilidad de factores de producción, infraestructura y energía y el actuar de los gobiernos es trascendental para el funcionamiento de las empresas. (Rubio & Baz, 2004, p. 13)

A manera de resumen, la competitividad se logra ofreciendo un beneficio superior que las demás organizaciones. La ventaja competitiva es el resultado de los factores diferenciales; ofrecer atributos distintos que sean valiosos para los clientes, desarrollar una estrategia que represente esas características, la propuesta de valor para el cliente y contar con las condiciones del entorno correctas para la ejecución de la estrategia.

La implementación de estrategias diferenciadas, que destaquen la oferta de una empresa de los demás productos, es la clave para asegurar la clientela y crecimiento de la demanda. Liderar en la innovación de la oferta de valor es congruente con los esfuerzos de sostenibilidad.

#### 1.2.7. Análisis del entorno

El análisis del entorno es el marco en el que se desarrolla la planeación estratégica. Se analizan las condiciones que influyen las actividades de las organizaciones.

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones

clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa. (Durán et al., 1999, p. 22)

Se destaca la importancia de analizar correctamente los entornos competitivos externo e interno por lo que se definirán las herramientas necesarias para identificar *“las fortalezas de la organización y los elementos que faciliten corregir sus debilidades para así aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas”* (Hill Jones, 2011, p.12).

#### 1.2.7.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas es una herramienta diseñada por Michael E. Porter en 1979 que pretende ayudar a las organizaciones a definir su posición en el mercado y dar una base para diseñar estrategias que mejoren la competitividad de las empresas. La competencia es erróneamente delimitada por los gerentes con frecuencia y la rentabilidad de las organizaciones se ve influenciada por distintas fuerzas y amenazas, que no necesariamente son competidores actuales.

El análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter comprende un reconocimiento previo, en el cual se deben establecer los elementos que influyen a la organización. Durante el uso del esquema se determina qué tan fuerte es la influencia de estos aspectos y, por último, se toman las decisiones estratégicas teniendo en consideración las cinco fuerzas combinadas de los elementos. *“La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia”* (Porter, 2008, p.2).

La primera de las fuerzas de Porter es la entrada potencial de nuevos competidores. Se pretende evaluar qué tan atractivo es el mercado y con cuánta facilidad pueden ingresar nuevas organizaciones a competir. El potencial de nuevas empresas en el mismo mercado representa una amenaza para los negocios actuales. Las compañías deben fortalecer su posición y su capacidad de satisfacer la demanda del mercado para disuadir a nuevos competidores.

El desarrollo o potencial de productos sustitutos funciona como un tope al precio de los bienes y servicios, debido a que los consumidores van a preferir un producto que

cumpla con las mismas funciones sobre otro de mayor precio. La existencia de productos sustitutos provoca mayor competencia en el sector.

El siguiente elemento de importancia es el poder de negociación de los proveedores. La cantidad de oferentes de materias primas, costos asociados a cambiar de materias primas y la existencia de sustitutos son factores muy importantes en la relación de la organización con sus proveedores. Los sectores que tienen más poder de negociación tienen la capacidad de cambiar las pautas de la relación de negocios a su beneficio. Las empresas que reconocen correctamente su poder de negociación tienen la oportunidad de cubrirse por medio de contratos o relaciones sólidas a largo plazo.

De manera similar, existe una relación de la empresa con sus clientes que se rige por el poder de negociación. Variables como cantidad de clientes y compras por volumen influyen en la rivalidad de las compañías a la hora de competir por clientes. Si los clientes pueden obtener productos similares de varias empresas o compran una gran porción de la producción pueden influir la relación de negocios a su favor.

Por último, la rivalidad entre empresas competidoras se refiere a la intensidad con la que compiten las organizaciones que suplen un mismo mercado. Esta aumenta según variables como el crecimiento de la demanda del producto, costos fijos altos o grandes necesidades de inventario, cantidad de empresas similares en tamaño y capacidad y metas divergentes entre las organizaciones, que resultan en estrategias competitivas como reducción de precios, mejoras a la calidad, servicios complementarios y publicidad.

La diferenciación es clave en la estrategia de las empresas para reducir la competencia directa a su negocio. Este concepto es difícil de aplicar sin visualizar el mercado de una manera holística, como nos permite el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En aras de lograr el objetivo de fortalecer la posición de la empresa en el mercado es necesario conocer los puntos de mejora y las mejores prácticas de otras organizaciones que participan en el mismo mercado.

#### 1.2.7.2. Benchmarking

La manera más eficiente de abordar el reto de mejorar una empresa es realizar un estudio que permita incorporar el conocimiento ya existente para tener una base sólida sobre la cual innovar. Benchmarking es un *“proceso sistemático y continuo que se utiliza*

*para medir y comparar los bienes, servicios y prácticas de una organización con los de los líderes de su industria” (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2021, p. 273).*

El objetivo del benchmarking es *“el mejoramiento de procesos que impacten los atributos de valor para el cliente”* (Omachonu and Ross, 1994, pp. 140-1). El concepto no se refiere únicamente a la recolección de datos para comparar a la empresa con otras organizaciones similares, sino una manera de identificar nuevas ideas y formas de satisfacer las expectativas del consumidor.

La decisión de valorar las prácticas que otras organizaciones están implementando con éxito ofrece nuevas oportunidades para la crítica constructiva. Los procesos de benchmarking se pueden iniciar por razones muy diferentes, desde incrementar la productividad general hasta evaluar una decisión específica. Existen diferentes tipos de benchmarking para satisfacer los deseos de las organizaciones. La comparación con la competencia directa se considera la más usual y es la más recomendada para encontrar áreas de mejora referentes al producto y a las estrategias de mercado. El benchmarking funcional o de la industria se refiere a la evaluación de las estadísticas de desempeño de la industria en la cual se categoriza la empresa y de los procesos de organizaciones que tienen características tecnológicas y de mercado similares pero que no compiten directamente entre sí. Por último, el benchmarking genérico es el que se enfoca en las mejores prácticas y funciones que pueden ser implementadas en distintas industrias y mercados. Se reconoce como el tipo de benchmarking más efectivo debido a la gran cantidad de información disponible.

Las empresas interesadas en implementar cambios basados en benchmarking deben determinar las funciones y procesos a mejorar y contar con mediciones y parámetros reales para poder compararse con otras organizaciones. El valor real del benchmarking está en la especificación de programas y acciones que se puedan implementar y monitorear.

#### 1.2.8. Análisis interno

Como se mencionó anteriormente en la sección del plan estratégico, el análisis interno es un elemento importante que *“se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”* (Carrión, J., 2010, p. 1).

Daniel Martínez y Artemio Milla (2012) en su libro *Análisis Interno (capacidades estratégicas)* contemplan las capacidades estratégicas de una empresa que dependen de tres factores: los recursos disponibles, que pueden ser tangibles (activos físicos, financieros, tecnológicos, etc.) o intangibles (reputación, innovación, capital humano, etc.), las capacidades organizativas que salen a relucir a partir de un estudio de la cadena de valor que permite identificar las ventajas competitivas, y por último, buscar el equilibrio entre ambos. Para indagar diferentes aspectos internos se ampliará a continuación.

#### 1.2.8.1. Cultura organizacional

Según Kaplan y Norton (2004), la cultura organizacional es un recurso intangible que, junto con el capital humano y el capital de la información, son indispensables para implementar cualquier estrategia. Las compañías exitosas tienen una cultura en la cual el personal está muy consciente de un propósito, visión, misión y valores necesarios para implementar las estrategias de la empresa. (Kaplan y Norton, 2004) El propósito se comprende como la razón de ser de la empresa, la visión sobre cómo se proyecta en el futuro la organización y la misión responde a qué es lo que se hace, cómo se hace y para quién se hacen las acciones. Cuando la cultura organizacional está arraigada genera una guía en el comportamiento de los colaboradores y se logra sacar el máximo provecho del talento humano.

Los autores Morelos Gómez y Fontalvo Herrera (2014) mencionan que existen siete factores que determinan la cultura organizacional. El primero es la estrategia de la empresa que engloba la posición específica que posee la compañía y las actividades que hacen que se diferencien de la competencia, lo cual ayuda a facilitar la toma de decisiones y la planeación de objetivos para llegar a las metas.

La estructura es el segundo elemento; lo establecen como la organización y división de procesos que compone la empresa, con lo que generan rutinas y se logra estandarizar las funciones.

Como tercer componente está el trabajo en equipo, característica que fomenta la participación y trabajo colectivo, también involucra que los líderes y gerentes necesitan tener claro el propósito de la organización para utilizarlo como base con el fin de guiar a

las personas hacia las metas y al mejor manejo de cambios posibles que se puedan implementar.

El cuarto factor se enfoca en los estilos de liderazgo que poseen los líderes en la compañía. Si los gerentes tienen un enfoque que fomenta una cultura abierta o por el contrario son más distantes con sus subordinados, este elemento puede ser fundamental porque logra influir en la eficacia del equipo.

Las características organizacionales son el quinto componente, que involucra la complejidad y la dimensión de la empresa, esto hace que en compañías de mayor tamaño sea más generalizada y en negocios pequeños más específica. También se incluye el grado de formalidad, por ejemplo, si se requiere una reglamentación estricta o no, y el grado de centralización que posee la organización.

El sexto factor está basado en los fundadores y propietarios del negocio. Cuando se cuenta con un grupo de propietarios pequeños la influencia de su propia filosofía es muy marcada.

Como último elemento, el ambiente que se basa en el tipo de industria, la ética, la adaptación al cambio y los valores, alineando cada valor a los comportamientos deseados y esperados ya sea observables o medibles que los colaboradores en el interior de la organización realicen (Fontalvo Herrera y Morelos Gómez, 2014).

Identificando las características de estos siete factores mencionados, se necesita entender cómo definir la cultura organizacional, para esto Hoffman y Bateson (2012) en el libro *Mercadeo de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*, presentan una guía de recomendaciones para lograr identificar el tipo de cultura.

Los autores explican que primero se debe observar con la posición de un empleado nuevo para lograr tener una visión general y neutra, posteriormente se identifica qué es lo que motiva a trabajar en esa empresa, cuáles son los temas de interés para los colaboradores y cuáles generan valor para la compañía. También se debe tomar en cuenta la infraestructura incluyendo desde la decoración hasta los espacios de trabajo, y por el lado intangible lo que los empleados hablan o bromean de manera que son factores importantes con lo cual se logra identificar la situación real. Luego, se definen tanto elementos visibles como no visibles, o si están presentes en algunas oficinas, pero en otras no y así se logra estandarizar. Un indicador es analizar si el personal percibe el

lugar de trabajo como su segunda casa, por ejemplo, identificando si tienen su espacio de trabajo personalizado, de manera que el puesto de trabajo forma parte integral de su vida.

Como penúltimo paso se da un “paseo cultural” donde se observan señales físicas, por ejemplo, si los colaboradores cuentan con un buen espacio de trabajo, qué información tiene de manera visible y dónde, las áreas comunes, medios de comunicación interna y la interacción entre los colaboradores donde se pueden realizar preguntas como: ¿Qué les dirían sus empleados a sus amigos si estuvieran hablando de la empresa?, ¿Quiénes son las personas en la empresa que los empleados admiran? o ¿Qué es lo que más les gusta a los empleados en la empresa? (Hoffman y Bateson, 2012).

Sintetizando, la cultura organizacional se refiere a un “sistema de significado compartido” donde estas características representan a toda la empresa, generan valor y diferenciación creando la base que define el modo de comportamiento y toma de decisiones, y un factor que impulsa a la innovación (Robbins y Judgey, 2009).

#### 1.2.8.1.1. Desarrollo organizacional

El reciente libro *Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones* explica el desarrollo organizacional como:

Un proceso que implica al menos dos elementos: a) La creación de estrategias sobre ámbitos que no habían sido considerados previamente y b) Cambios en la manera de representar o coordinar la organización, incluyendo la aparición o formalización de roles. Adicionalmente puede ocurrir un tercer elemento: c) Cambios en los valores, supuestos o rituales de las culturas existentes en la organización. (Puche-u Moris, 2014, p. 19)

Lo anterior toma en cuenta que el desarrollo implica un impacto tanto para el socio o dueño como para el colaborador. Incorpora un momento clave en la evolución de una empresa porque el equipo de gerencia comprende y reconoce que deben modificarse y/o crearse acciones, objetivos o roles nuevos, buscando facilitar el cambio en una organización.

### 1.2.8.2. Estructura organizacional

De acuerdo con el autor Mintzberg, el concepto de estructura se define como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego su coordinación (Mintzberg, 2005).

Para lograr definir una correcta distribución formal de los colaboradores, el liderazgo de la organización realiza un diseño organizacional en el cual los autores Robbins y Coulter (2005) mencionan que se deben tomar decisiones enfocadas en seis elementos: la especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización. Estos se detallarán a continuación:

- Especialización: Se enfoca en la división de tareas dentro de una empresa o departamento.
- Departamentalización: Se aplica creando una agrupación de tareas según las funciones de cada integrante de la organización.
- Cadena de mando: En este elemento se define la cadena de autoridad con todos los niveles que posee la compañía.
- Amplitud de control: Ya sabiendo la cadena de mando, se define la cantidad de personas que pueden responder a cada líder para que el trabajo sea eficiente.
- Centralización y descentralización: En cuanto a la toma de decisiones, se verifica si está más enfocada en pocos líderes o si esta también puede venir de niveles inferiores.
- Formalización: Incorpora las normas y procedimientos que rigen el comportamiento y detalla qué tan estandarizadas están en cada puesto de trabajo.

### 1.2.8.3. Procesos

Los procesos como concepto general definido por la Real Academia Española son un *“conjunto de fases sucesivas”*. Enfocado en el área de negocios, Blandez Ricalde (2014) explica que el proceso administrativo es una herramienta base que *“sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de los objetivos: en primer lugar, estos*

*se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último, se verifica el cumplimiento de los objetivos” (p. 5).*

Ricalde en su libro *Proceso Administrativo* recopila varios criterios y concluye que las etapas básicas son planeación, organización, dirección y control. La planeación determina las metas, estrategias y planes de acción para lograr los objetivos. La organización distribuye el trabajo entre el equipo, establece responsabilidades, metodologías, relaciones y autoridades en los procesos ayudando a definir una mejor estructura organizacional junto con los procedimientos a usar en el diario trabajar.

De acuerdo con IVE Consultores (2021), empresa especializada en el tema, se define que un proceso cuenta con elementos de entrada y salida, pero además se estudia el objetivo del por qué se debe crear el proceso, quiénes son los responsables y las partes interesadas. La dirección es conducir los esfuerzos del equipo hacia los objetivos planteados con el estilo de dirección adecuado. Por último, el control involucra la revisión de lo planeado y lo alcanzado, y determinar cuáles actividades necesitan tener métodos de control y cómo serán estos controles.

Los procesos administrativos permiten tener una adecuada definición de metas con el fin de lograr ubicar a las personas idóneas para el puesto y así alcanzar procedimientos óptimos. De esta forma, se cuenta con una guía de cómo se ejecutan las tareas basadas en diferentes metodologías de definición o mejora de procesos teniendo un control continuo.

#### 1.2.8.3.1. Controles internos

En la literatura organizativa, Monlau (1997) define que se ha creado *una evolución del concepto de control, (...) la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos.* Francisco de Araujo en su escrito *La estructura de los controles internos y la independencia de la auditoría interna* define el concepto de controles internos, los cuales Oliveira menciona que:

Corresponden a los planes de organización y al conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas por una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la

exactitud y la fiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las directrices establecidas por la dirección de la empresa. (2017)

El objetivo de los controles según IVE Consultores (2021) es asegurar que los procesos se lleven a cabo de la manera correcta alineados con actividades asociadas, documentados y llevando registro, teniendo indicadores de gestión que certifiquen la veracidad e imparcialidad y tener la información oportuna con fácil acceso, lo que ayuda a mejorar el rendimiento y disminuir los riesgos. Los controles internos se clasifican en dos según la fuente de riesgo: controles de origen o controles posteriores. Los controles de origen son aquellos donde el responsable de ser la fuente de riesgo, o sea quien ejecuta la acción es quien vigila también. En el caso de los controles posteriores son los que se implementan luego de que se ejecutó la acción que genera el riesgo, a estos se les puede dar un seguimiento permanente o periódico dependiendo del proceso y de las consecuencias que puede traer.

High Potential Development Center de la Universidad Panamericana de México (2019) menciona los cinco componentes del control interno. Primero, el ambiente de control, que en muchos casos es poco o inexistente, es la base que define el funcionamiento y hace que prevalezca en la mente de los colaboradores la estructura y disciplina para lograr la implementación. Como segundo elemento está la evaluación de riesgos, donde se identifican los posibles riesgos futuros que tenga la empresa basados en sus actividades en la actualidad. El tercer factor son las actividades de control, en estas se incorporan las diferentes metodologías y políticas para el cumplimiento de los procesos y así tomar medidas preventivas. La información y comunicación es el cuarto componente, parte vital para lograr una buena implementación es hacer llegar la información de forma oportuna a todos los involucrados en los procesos. Por último, la supervisión y seguimiento que se traducirá en actividades para la mejora continua.

Las actividades de control se deben potenciar con la ayuda de indicadores de desempeño que según lo comentado por el autor Mariño son mediciones que se realizan con el fin de tener una visión, medición y control del progreso de las acciones realizadas por los equipos (2001). Los indicadores deben enfocarse en la eficiencia y eficacia de los procesos, de manera que se puedan evaluar correctamente. Las métricas de los aspectos

que tienen el mayor impacto en el éxito y futuro de la compañía son los indicadores clave de desempeño. Deben ser definidos por la dirección de la empresa, mostrar los objetivos de la organización, estar basados en datos reales y conducir a la acción.

El control interno en una compañía representa un aporte fundamental para la toma de decisiones de los administradores con el fin de ayudarlos en la gestión de dirigir la entidad para conseguir los objetivos planteados. Se debe identificar el estilo de gestión del negocio para poder optar por una adecuada gestión de acuerdo con la variación, afinidad y utilidad de los procesos internos. Como regla general, se invierte fuertemente a nivel tecnológico de acuerdo con la información mediante el uso de sistemas informáticos. La incorporación de dichos sistemas automatizados se refleja en la detección rápida y corrección de desajustes en los diferentes procesos, lo que resulta una gran ventaja frente a la competencia.

#### 1.2.8.3.2. Sistemas de información

Los sistemas se definen como un *“conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común”*. Desde una perspectiva más estratégica son el *“conjunto formal de procesos que, operando con un conjunto estructurado de datos de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección de control correspondientes, apoyando al menos en parte la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”*. (Andreu, et al., 1991, p. 57)

Un aspecto importante que no menciona la definición es que una de las principales funciones de los sistemas de información es almacenar los datos que recopila, el autor Fernández Alarcón menciona que *“deben almacenarse según necesidades de los usuarios del sistema, en lugar de “imponer” una nueva forma de trabajar”* (2008, p.11). Por lo anterior se deduce que los sistemas deben ser flexibles y adaptables a cada organización para proveer un correcto funcionamiento y flujo de información de forma eficaz y eficiente.

En los sistemas de información existen diferentes tipos con un fin concreto, EAE Business School (2020) destaca los siguientes:

- Sistemas de procesamiento de transacciones (TPS): registra y procesa toda la información relacionada con las transacciones comerciales y operaciones de la empresa. Esta información es utilizada posteriormente por los sistemas de apoyo a la toma de decisiones.
- Sistemas de información administrativa (MIS): se encarga de proporcionar la información relevante a la gerencia de la empresa, sobre la situación general de la organización.
- Sistemas de apoyo a ejecutivos (EIS): diseñado para extraer información clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Sistemas de soporte a la toma de decisiones (DSS): apoyo a la toma de decisiones. Se basa en la combinación y análisis de datos que proporcionan información relevante para ayudar a solucionar problemas específicos.
- Sistemas para la toma de decisiones en grupo (GDSS): comparte la información entre los miembros del equipo para que puedan trabajar en grupo y tomar decisiones conjuntas.
- Sistemas expertos de soportes a la toma de decisiones (EDSS): se basan en el conocimiento de áreas específicas y actúan como consultores expertos.

Adicionalmente, en la actualidad existen los sistemas de información integrales, conocidos como E.R.P. (*Enterprise Resource Planning*), que recopilan, analizan y transmiten información referente a distintos campos. Pueden incorporar diferentes áreas dentro de la empresa con la meta de mejorar la integración de información, reducir tiempos, costos e impulsar la competitividad.

Dentro de los principales oferentes de sistemas de información para el sector energético, se puede mencionar al Grupo Alvic. Para el caso específico de las estaciones de servicio, instalan el sistema Alvic IP04 que según su página web, la herramienta “*controla la operación de la unidad de suministro, que se integra automáticamente con alta tecnología, unificando procesos inteligentes y optimizando recursos*”. Según las modalidades *Essential*, *Basic*, *Standard* o *Premium* permiten al usuario expandir las funciones del sistema. Entre los módulos más avanzados existe la posibilidad de

automatizar controles que aseguren que los usuarios puedan ser responsables de dispensar su propio combustible y minimizar los riesgos consecuentes.

Al final, el objetivo de todos estos tipos de sistemas es satisfacer las necesidades de información de una organización, y se debe tener presente a la hora de definirlos que no es solo una infraestructura, es un elemento que además de las funciones básicas, permite mejorar los procesos basados en la estrategia de negocio logrando mejorar la toma de decisiones.

#### 1.2.8.3.3. Gestión del capital humano

A lo largo del tiempo, se ha visto un avance significativo en la evolución de conceptos referentes a la gestión del capital humano. La definición tradicional de la administración de recursos humanos menciona que este se enfoca en los procesos generales y más conocidos como la selección, contratación, desarrollo y pago del personal. Sin embargo, la definición moderna amplía que la gestión del capital humano según Naumov García es el *“proceso de administrar el capital más valioso de la organización, que es el personal que labora en ella, a través de la gestión total de cada uno de los elementos básicos que integran a este sistema como son el reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo, la administración de sueldos y beneficios, integración de la familia y cuidar la relación de la empresa con su entorno”*. (2018, p. 6)

Las funciones del equipo de gestión de capital humano quedan claras anteriormente, pero adicional a estas, son los responsables de crear y supervisar el cumplimiento del código de ética, el reglamento y políticas empresariales, además de reforzar la cultura organizacional basada en los valores y dar soporte al desarrollo y retención del talento.

Con el fin de asegurar la implementación efectiva de los procesos, en el libro *Gestión e Innovación Total del Capital Humano*, Naumov García (2018) comenta los siguientes pasos. Primeramente, evaluar el desempeño total del personal con metodología, dependiendo de la empresa y de las funciones, lo que se recomienda realizar semestralmente, tomando en cuenta la evaluación por cumplimiento de metas y el comportamiento del personal basado en competencias que la función así lo requiera. Posteriormente, analizar las áreas fuertes y de oportunidad de la persona, resultante de la

evaluación del desempeño. Además, elaborar planes de acción y programas de capacitación y desarrollo alineados tanto a nivel compañía como con el líder.

Aunado a las responsabilidades del área de gestión de capital humano, se incorpora el tema de diversidad mencionado por Puchol (2007) en la lectura *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, donde diversidad incluye inclusión de nacionalidades, géneros, preferencia sexual, etnia, personas con discapacidad, edad, equipos multidisciplinarios, entre muchos otros que pueden potenciar el crecimiento de la empresa. La diversidad es uno de los factores más relevantes y aplicables a todos los procesos internos de una organización e influye en el éxito de una estrategia.

#### 1.2.8.3.4. Inversión social

Basado en el libro *Economía Social. Valoración y medición de la inversión social* de Narrillos (2012), la definición de inversión social es *la provisión de fondos a proyectos que tienen como objetivo solucionar un problema social* combinando los objetivos económicos y sociales. Una característica del inversor es que no da soporte a cualquier tipo de ayuda solicitada, evitando invertir recursos en actividades que no cumplan con los objetivos sociales o de medio ambiente.

Adicionalmente, Narrillos habla de una fórmula donde se hace referencia a todas las partes a evaluar para una inversión social donde se busca maximizar el retorno social:

$$\text{Valor financiero} = \text{Precio pagado por el valor social} - \text{coste de crear valor social} > 0$$

Cabe mencionar que según la página web Social Investment Forum, *“la inversión socialmente responsable es aquella que combina los objetivos financieros de los inversionistas con su compromiso hacia preocupaciones sociales como justicia social, desarrollo económico, paz y medio ambiente”*. (2020) Además, las donaciones de dinero, esfuerzos o sus similares, no forman parte del concepto de inversión social.

Lo mencionado anteriormente ha traído giros al momento de definir la estrategia de la inversión social en las empresas; se plantea una alternativa distinta con los ojos en el futuro donde las decisiones de inversión que se generen tengan un impacto real y duradero.

#### 1.2.8.4. Prácticas ambientales

Las organizaciones han tomado un papel fundamental en la conservación del medio ambiente, Montes (2001) comenta que *“la empresa como promotora de empleo y responsable de los medios de producción tiene una gran capacidad de actuación en la minorización de los impactos medioambientales”* (p. 54). También menciona que las prácticas o directrices, como le llama el autor, para una compañía pueden ser el ahorro de agua y regeneración de aguas residuales, reutilización de residuos, investigación en sistemas más eficientes y menos contaminantes, entre otros.

Un rasgo de credibilidad para las empresas hoy en día es el medio ambiente, pero la autora González (1999) comenta que *“aun así, muchas empresas siguen considerando la responsabilidad ecológica como un factor externo o, peor aún, como un freno al beneficio empresarial”* (p. 11), por esto la relevancia de visibilizar las buenas prácticas ambientales.

#### 1.2.8.5. Ventaja competitiva

El concepto de ventaja competitiva fue introducido por el conocido autor Michael Porter en 1985 en su libro *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, donde *“la ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes”* y contextualiza que *“el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar”* (Porter, 1985, p.3). Poseer este valor único permite diferenciarse de la competencia y que los clientes prefieran los productos o servicios antes que el de otro posible proveedor.

Porter propone dos principales tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación. La primera está basada en acciones estratégicas para tener bajos costos y lograr ser más eficientes a la hora de definir precios, contribuir con un mayor margen y mantener la misma calidad. Por otro lado, la diferenciación habla de ofrecer productos o servicios que resaltan de la competencia y así, lograr la preferencia del consumidor. Combinando estos tipos de ventaja competitiva se puede establecer una estrategia competitiva eficiente. Cuando se identifican las distintas actividades se logra visualizar la cadena de valor de la empresa, la cual tiene cuatro dimensiones donde se podrían crear oportunidades, según el autor: segmentos o nichos, el grado de integración de las actividades, la cobertura geográfica y la cobertura de industrias. De esto se infiere que

los directivos de las compañías deben identificar o crear ventajas competitivas para lograr mejorar el desempeño.

Referente a la industria de gasolineras, Energy Management Magazine (2019) destaca que los programas de mercadeo impulsan la preferencia del consumidor por medio de diferentes técnicas como por ejemplo ser referencia por la calidad de sus productos, programas de lealtad, servicio al cliente o amplían su oferta creando alianzas estratégicas con diversos proveedores de otros productos o servicios impulsando la venta en sus tiendas de conveniencia.

Ejemplificando una ventaja competitiva en esta industria y en la región de Centroamérica, el caso de las estaciones de servicio UNO es altamente mencionado. Esta empresa fue fundada en 1996 en Honduras y se expandió hasta llegar a Costa Rica en el 2011, donde ha venido comprando distintas estaciones en todo el país.

La página web Estrategia & Negocios (E&T) enfocada en el área de negocios en Centroamérica y el Caribe, en su sección de Top of Mind, explica que la clave de UNO es *“reinventarse constantemente para satisfacer las necesidades de quienes visitan sus instalaciones, otorgando accesibilidad, promociones únicas, una amplia variedad de productos y un ambiente ameno”* (2019) y cómo el servicio es la clave de esta empresa brindando experiencias a cada persona que visita sus instalaciones.

Esta compañía posee su propio modelo de estación de servicio llamado estación E2020 donde el formato incluye ser amigable con el ambiente como un factor importante, poseer tiendas de conveniencia donde el consumidor pueda encontrar todo lo que requiera para continuar su viaje y que sientan amabilidad en cada visita logrando resolver sus necesidades rápidamente.

### 1.2.9. FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) según David Sánchez Huerta (2020) es *“una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades que ofrece su entorno”* (p. 3).

### 1.2.10. Medición y evaluación del plan estratégico

Los planes de evaluación incluyen dos elementos principales, el estatus quo o la situación antes de implementar cambios y el valor después de la aplicación de la estrategia. Por lo tanto, la verificación de los resultados de un plan estratégico se debe visualizar al comparar el antes y el después. Los datos medibles son la manera correcta de realizar la comparación, por lo que se deben instaurar indicadores que demuestren el impacto de las medidas tomadas con base en el plan estratégico.

La medición y evaluación del plan estratégico permite la actualización y análisis de los avances y resultados para asegurar que la empresa está cumpliendo con su estrategia y tomando el camino correcto para alcanzar los objetivos que se plantearon.

#### 1.2.10.1. Indicadores de gestión

El seguimiento detallado de las acciones y metas se debe monitorear con una serie de indicadores basados en datos cuantitativos y cualitativos que se puedan comparar con los parámetros óptimos producto de la implementación de la estrategia.

Los indicadores de gestión deben ser relevantes, auditables, inequívocos, sensibles y accesibles. De esta manera, la empresa puede contar con información que sea importante para la toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos estratégicos, que pueda ser verificable independientemente de forma externa, que no permita interpretaciones ambiguas o contrarias, que refleje variables que se puedan influenciar por la unidad que implementa los cambios y que su obtención sea razonable.

Se destaca la importancia de crear un cuadro de mando integral, en el que se incluyen los indicadores más representativos del desempeño de la empresa para controlar con mediciones paulatinas si se están alcanzando las metas. Así, la empresa tiene la oportunidad de observar las tendencias en un lapso durante el proceso de evaluación y plantear soluciones correctivas para las áreas que no tengan buenos resultados, de manera que se logren las metas.

### 1.2.10.1.1 Método SMART

La técnica SMART es una metodología para definir objetivos e indicadores clave de rendimiento. Su nombre se debe a sus siglas en inglés: *specific, measurable, achievable, relevant, timely* y busca que los objetivos sean:

- Específicos (¿Qué?): deben ser detallados y concretos en qué es lo que se quiere lograr.
- Medibles (¿Cuánto?): deben poder medirse con facilidad; definir las métricas que ayudarán a medir y evaluar el alcance.
- Alcanzables (¿Cómo?): deben ir acorde a las posibilidades reales dependiendo de los recursos que tiene la empresa (humanos, tecnológicos, económicos).
- Relevantes (¿Para qué?): deben estar ligados a los valores y prioridades de la compañía.
- Temporales (¿Cuándo?): deben estar definidos para cuándo se desea cumplir.

### 1.2.10.2. Factores clave de éxito

Las organizaciones deben identificar los elementos que tienen mayor influencia sobre la posibilidad de alcanzar los objetivos. Los factores clave de éxito son aquellas características o procesos que distinguen a la empresa de la competencia.

La manera más adecuada de valorar el impacto de los factores en los resultados de la empresa se basa en cuatro conceptos primarios: la eficacia, eficiencia, calidad y desempeño presupuestario. La posibilidad de medir cómo se desenvuelven esfuerzos de igual magnitud en diferentes factores de una empresa permiten la categorización de adónde se deben enfocar las propuestas de mejora para tener el mayor impacto positivo dentro de la organización.

Entender cuáles son los elementos clave dentro de la organización suele ser difícil en sectores competitivos donde los productos y servicios son similares. Se debe recurrir a un trabajo de introspección minucioso, además de las herramientas de análisis del entorno como las cinco fuerzas de Porter o FODA.

## **Capítulo II: Descripción del entorno, la organización y la estrategia actual de negocio de Grupo La Palma**

En el capítulo anterior se amplió sobre la industria de distribución de combustibles y cómo el modelo de Triple Utilidad ha sido utilizado. Para traer esto a la empresa en la cual se realizará la propuesta, en el presente capítulo se conocerá la historia de Grupo La Palma y cómo han llegado a ser la empresa que son en la actualidad. Se describe la empresa, su historia, cómo es el giro del negocio incluyendo los factores internos y externos que lo impactan.

### **2.1. Antecedentes de la empresa**

Hace 45 años, el señor Ricardo Solís Retana inició su primer negocio con la meta de dejar un legado para su familia. Junto con el apoyo incondicional de su esposa Margarita Fallas Fallas, a través de varios años realizaron diversos trabajos hasta lograr comprar su primer taxi. Impulsado por su emprendimiento y habilidad innata para los negocios, da un paso firme en la industria del servicio de transporte público comprando su primer bus, creciendo hasta llegar a gerenciar una flotilla de buses llamada Transportes Sarapiquí, acompañado ya para ese momento de sus hijos mayores que iniciaban su vida laboral y daban su apoyo al negocio.

Posteriormente, don Ricardo adquirió otra empresa de buses llamada Transportes 205, la cual vendió en el año 2003. Sus ansias por seguir creciendo lo motivaron a invertir en diferentes iniciativas con las que tuvo el éxito financiero necesario para realizar una inversión de mayor magnitud decidiendo cambiar de industria y de zona del país.

La nueva empresa llamada Servicentros La Palma inició bajo el mando Solís Fallas el 2 de marzo de 2003. Fue una compra de cinco gasolineras ubicadas en la zona sur del país, cuatro en el cantón de Osa y una en Golfito. En aquel momento, las estaciones de servicio del Grupo estaban en un estado regular, pero debían ser remodeladas para mayor comodidad de sus clientes y para cumplir con las normas que regulan las gasolineras.

Servicentros La Palma es la empresa que marca el inicio de Grupo La Palma. En el año 2017 adquirieron la sexta gasolinera y con la cual se estableció el Grupo como compañía que unifica sus diferentes negocios que mantienen hasta la actualidad con una

administración de tipo familiar, esto debido a que para su fundador Ricardo Solís Retana, también abuelo y gerente general, la familia y el ver a sus colaboradores como personas cercanas ha significado el éxito de esta. Hoy en día, la familia está conformada por 21 personas incluyendo a don Ricardo, doña Margarita (los abuelos), 5 hijos, 2 yernos, 3 nietas y 9 nietos de los cuales 12 miembros trabajan en la empresa.

Las estaciones estuvieron certificadas con el sello ecológico que otorga la consultora OSD Integral junto con ENERSOL, empresa de gasolineras afiliadas. La certificación se dirige a negocios con conciencia ambiental y social, que realizan capacitaciones para sus colaboradores y procuran la mejora continua.

Actualmente, las gasolineras no solo ofrecen el abastecimiento de combustible, sino que todas las estaciones de servicio cuentan con tienda de conveniencia, en las cuales se varía el tipo de productos que se venden dependiendo de las necesidades de la zona donde se ubican. Además, cinco estaciones ofrecen los servicios de llantera y lubricentro, dos de ellas tienen restaurante, una de ellas tiene *Fuel Dock* que es el servicio de expendio de combustible sobre el mar, entre otros servicios. También son una fuente de trabajo importante para cada pueblo en donde se ubican al dar trabajo a más de sesenta colaboradores.

En la sección 2.6.2 se ampliarán las características de estas seis estaciones y los servicios que se pueden encontrar en cada una. En la siguiente figura se muestra una fotografía del lubricentro del punto de venta en Palmar Norte.

Figura 4. Lubricentro Palmar Norte



Fuente: Grupo La Palma

Con la mente fijada en el futuro, su gerente general expresa que en camino vienen muchos proyectos que sin duda mejorarán y harán crecer al Grupo.

## **2.2. Descripción de la empresa**

En la siguiente sección se profundizará sobre el entorno interno como el ambiente, la filosofía, la estructura y la cultura organizacional de Grupo La Palma, lo que será base fundamental para el desarrollo de la propuesta de plan estratégico que se busca como finalidad del presente trabajo.

### **2.2.1. Ambiente interno**

La empresa cuenta con un ambiente interno distinto entre cada estación de servicio, y la intención de los gerentes es crear una unidad entre las seis gasolineras como un solo grupo. A continuación, se describe la filosofía, la estructura y la cultura presentes en la organización.

### 2.2.2.1. Filosofía empresarial

Grupo La Palma no ha estipulado una estrategia de filosofía empresarial clara, el desarrollo de sus negocios ha sido de forma empírica. Han creado una primera versión de visión y misión que no tuvo un plan de comunicación interna, se encuentra desactualizada en su página web oficial y además, no ha definido su propósito y valores.

La visión disponible en su sitio web se detalla a continuación:

*“Posicionarnos como la cadena de servicentros líder y ejemplar en la zona sur de nuestro país siendo siempre para nuestros clientes la primera y mejor opción en la gama de productos que ofrecemos”.*

Los gerentes afirman que desean ser un grupo costarricense y sólido de gasolineras que ofrezca variedad de servicios complementarios adicionales a dispensar combustible, y donde sus clientes perciban las seis estaciones como una sola.

Por otro lado, poseen otra visión que han utilizado en momentos específicos y más recientes donde comentan que desean:

*“Posicionarnos como la cadena de servicentros líderes y ejemplar en la zona sur de nuestro país siendo siempre para nuestros clientes la primera y mejor opción en la gama de productos que ofrecemos.”.*

Con respecto a la misión, ellos han fortalecido su infraestructura y su equipo con el principal objetivo de ofrecer servicios de calidad a sus clientes. De igual forma que la visión, poseen una misión base en su sitio web:

*“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y amigos en el campo de los hidrocarburos, lubricantes y todos aquellos productos propios de nuestra actividad que son de gran importancia para impulsar el desarrollo de nuestros cantones de Osa y Golfito de una forma eficiente y eficaz en armonía con el ambiente”.*

Los valores también son la base para el desarrollo de una filosofía empresarial que aún no la tienen definida. El Grupo tiene en mente los siguientes valores que los caracterizan: respeto, integridad, transparencia, confianza, colaboración, pasión, resiliencia y agradecimiento. La gerencia está abierta a definirlos formalmente porque

reconocen que es parte básica y fundamental de cualquier compañía, unido a una comunicación asertiva con sus colaboradores.

#### 2.2.2.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa ha tenido variaciones durante los años. Tanto las funciones de los gerentes como de los demás colaboradores han variado según las necesidades del momento, pero lo que sí se ha mantenido estable es la conformación del grupo de gerentes a causa de estar compuesto por la familia únicamente.

A continuación, se describe la estructura actual del Grupo la cual tiene como base la familia, siendo ellos los gerentes: Don Ricardo Solís Retana y sus cinco hijos, Huberth Solís Fallas, Priscilla Solís Fallas, Ricardo Solís Fallas, Melany Solís Fallas y Gregory Solís Fallas. Cada gerente es responsable de un área distinta; tienen a cargo diferentes puntos de ventas y encargados de una o varias áreas de la empresa. Para profundizar en la estructura se mostrará el organigrama actual.

Figura 5. Estructura organizacional de Grupo La Palma



Fuente: Elaboración propia

El pilar principal de la estructura de Grupo La Palma son el grupo de gerentes, quienes representan la administración familiar. Luego tienen a terceros contratados permanentemente como asesores externos y abogados.

Como se observa en la figura 5, la gerencia está dividida en cuatro según la responsabilidad que poseen por estación de servicio. Cada gasolinera posee un administrador con su respectiva oficina, de dos a tres vendedores de las tiendas de conveniencia, entre cinco y seis pisteros, quienes atienden a los clientes directamente para dispensar combustible y de dos a tres personas para dar mantenimiento a todas las gasolineras. Adicionalmente, administran departamentos específicos. En Grupo La Palma cuentan con 66 colaboradores, cantidad que ha variado y no se ha mantenido estable por las consecuencias que ha traído el virus COVID-19.

Priscilla Solís es la gerente del punto de venta en Golfito, una de las estaciones más complejas porque cuenta con un muelle para dispensar combustible a barcos y una tienda de conveniencia con artículos de pesca. Ella es la responsable del equipo de contabilidad, en las instalaciones mencionadas se encuentra el centro de oficinas administrativas contables conformado por tres personas. El área de tecnología de la información lo maneja el esposo, Javier Aguilar, quien lleva el control de todo lo relacionado a computadores, instalación de sistemas, seguridad, entre otros. Por último, Priscilla y otra persona más son los responsables del área de proveeduría, departamento que suplente a todas las tiendas de conveniencia en las seis gasolineras, maneja la relación con proveedores, controla el inventario y define precios y promociones.

La administración de la gasolinera de Chacarita está a cargo de Gregory Solís, la cual tiene la tienda de conveniencia más grande entre las estaciones, está situada en un pueblo pequeño frente a la calle interamericana en la intersección a Puerto Jiménez, por lo que recibe muchos turistas. Él también es el responsable de la compra de combustible para todas las gasolineras y se encarga de la relación con RECOPE.

Melany Solís es la hija que se integró de último a la administración del negocio familiar, en el 2017. Ella es interiorista de profesión por lo que adicional a la administración de los servicentros La Palma y El Cruce, con su esposo Andrés Sánchez, también se encarga de todo el diseño de las gasolineras en caso de remodelaciones, diseño para redes sociales, comunicaciones, entre otros.

Tres áreas muy importantes para la empresa son administradas por Ricardo Solís hijo con soporte de su esposa Rebeca Romero. Las áreas son:

- Recursos humanos y manejo de planillas: área compuesta por una persona.
- Salud ocupacional: subcontrata un equipo que vela por la seguridad de los colaboradores y los clientes, y es supervisado por su hija Ashley Solís.
- Proyectos: se encargan de presupuestar y cumplir con los tiempos de entrega de cada remodelación.

Adicionalmente a estas funciones, Ricardo es el gerente de dos puntos de venta llamados Ciudad Cortés y Palmar Norte donde dentro de la misma estación se encuentra el centro de servicios más grande del Grupo con cambio de aceite y otros servicios de mecánica.

Esta estructura ha cambiado durante los años conforme los hijos se unen a trabajar en el negocio familiar y se define según las necesidades del momento, pero la administración posee apertura para optimizar su funcionamiento.

#### 2.2.2.3. Cultura organizacional

La compañía no cuenta con una estrategia intencional clara para el desarrollo de la cultura organizacional. En la empresa se percibe un ambiente de respeto hacia la gerencia y altos rangos, la honestidad es una de sus principales características y la toma de decisiones es familiar y centralizada. Uno de los factores diferenciadores es la búsqueda continua de la innovación trayendo productos y servicios nuevos para ofrecer a sus clientes.

La empresa cuenta con normas claras para procesos específicos por el alto riesgo físico, normativas regidas por el Ministerio de Salud, MINAE, Bomberos, RECOPE, entre otras organizaciones estatales. Además, poseen normas internas básicas como el uso de uniforme, pero no cuentan con un código de conducta ni nada que rija el comportamiento dentro de la empresa.

La comunicación entre el equipo administrativo se realiza a través de medios formales tales como correos electrónicos, memorándums, reuniones presenciales y/o grupos en la aplicación de *WhatsApp*. Para la población operativa en su mayoría la

comunicación es informal por medio de reuniones presenciales y/o grupos de *WhatsApp*. En general, la comunicación es cerrada, manteniéndose en el grupo gerencial sin apertura de comunicación de abajo hacia arriba. Por otro lado, los clientes externos pueden acceder a comunicaciones de diferentes actualizaciones por medio de las redes sociales del Grupo tales como *Facebook*.

A nivel de trabajo en equipo, en la gerencia es bastante fuerte a causa de ser hermanos. Entre los colaboradores no existe un trabajo en equipo desarrollado basado en situaciones históricas vividas, pero sí una alta atención a la calidad con el trato a los clientes.

Los estilos de liderazgo en Grupo La Palma varían dependiendo de cada gerente:

- La gerencia general demuestra un estilo autocrático
- Los gerentes de cada estación practican un estilo consensuado, por lo tanto, toman las decisiones en grupo a través de reuniones.

### **2.3. Descripción del entorno**

En Costa Rica y según información publicada por RECOPE (2014), a inicios de la década de los 2000 el principal proveedor de combustibles de todo tipo era Venezuela. Sin embargo, constantes fluctuaciones en el precio del barril a nivel global y un cambio de políticas en Venezuela propició que RECOPE cambiara sus métodos de abastecimiento y contratos para lograr de esta manera unos niveles sustentables de reservas y precios, lo cual colocó a Estados Unidos como el principal proveedor a nivel nacional, hasta la actualidad.

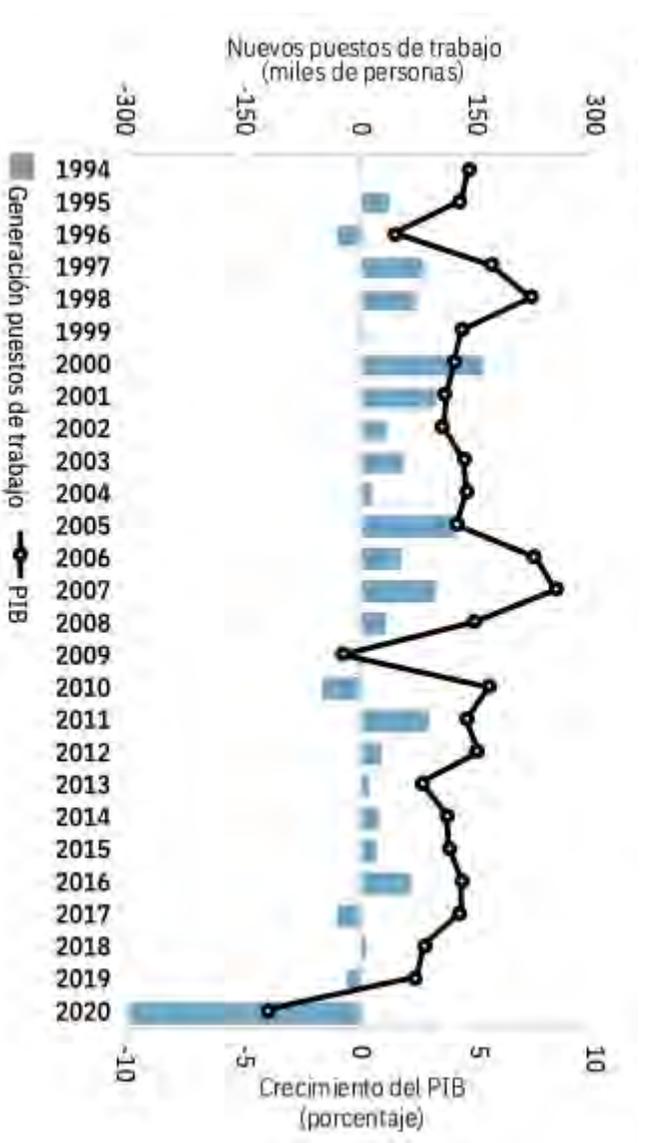
La situación anterior es un ejemplo de la importancia de estudiar el entorno de una empresa y cómo puede impactar a la misma.

#### **2.3.1. Factores macroeconómicos propios del sector**

La siguiente información y análisis se encuentran basados en el Informe del Estado de La Nación (2020 y 2021). A continuación, se presentan los datos más relevantes.

Unos años antes del impacto económico de la pandemia del COVID-19 en 2020, la actividad económica ya venía en desaceleración. La tasa de crecimiento del PIB más baja (2,1%) de las dos últimas décadas se registró en el año 2019, con excepción del periodo 2008-2009. Además, en este año también hubo una pérdida de puestos de trabajo del 0,8% con respecto al 2018 (gráfico 1), lo cual se atribuye al bajo dinamismo económico y a la falta de conexión entre el sistema productivo y el mercado laboral.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento real del PIB y generación de puestos de trabajo



Fuente: Informe del Estado de La Nación, 2021

En el año 2020, “tanto la pandemia del COVID-19, como las medidas de restricción de movilidad vehicular y regulación de horarios aplicadas a los comercios en Costa Rica, y las disposiciones de confinamientos en el resto del mundo para enfrentarla, impactaron fuertemente la economía nacional: congelaron la actividad económica de varios sectores y actividades con el fin de contener la transmisión del virus” (Informe del Estado de La Nación, 2020). En este año, la contracción en el PIB costarricense fue de -4,1%; la segunda más fuerte que ha tenido el país desde 1957, superada solamente por el decrecimiento del 7,3% durante la crisis de 1980.

Como muestra el gráfico 2, tanto la producción como el mercado laboral se deterioraron en el 2020, sin embargo, el empleo sufrió el mayor impacto, siendo la mayor reducción neta de empleo desde que se tienen registros; alrededor de 237.000 puestos de trabajo, según la Encuesta Continua de Empleo (ECE) del INEC. “Comparativamente, en un solo año se destruyeron los empleos netos generados durante los últimos ocho años. El golpe productivo y de empleo inducido por la pandemia afectó con más fuerza a las regiones fuera del Valle Central, lo cual podría profundizar aún más las brechas en la desigualdad territorial”. (Informe del Estado de La Nación, 2021)

En el siguiente gráfico se observa que en la mayoría de las actividades se presentó la situación descrita anteriormente, donde la contracción en empleo sobrepasó la caída en la producción. Solamente en dos actividades (alojamiento y servicios de comida, y transporte y almacenamiento) la producción decreció más que el empleo.

Gráfico 2. Tasa de crecimiento del PIB y de las personas ocupadas, según rama de actividad (porcentaje)

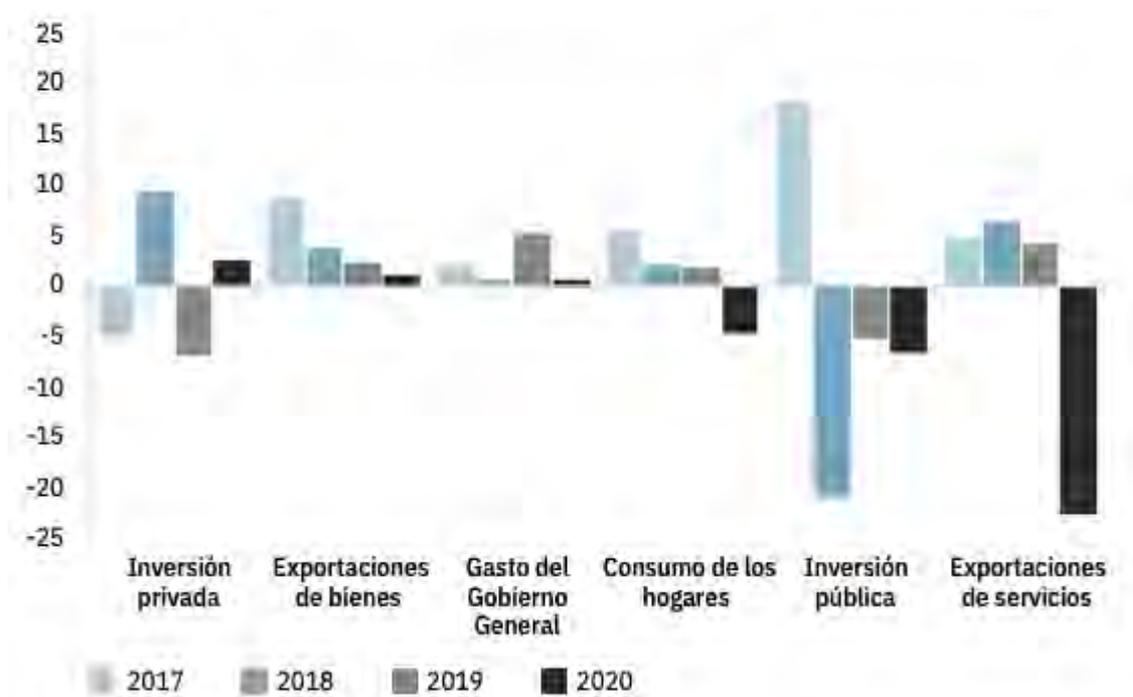


Fuente: Informe del Estado de La Nación, 2021

Por otra parte, la insolvencia en las finanzas públicas empeoró a causa de la reducción de ingresos tributarios, gastos considerables para enfrentar la pandemia y el pronto aumento del servicio de la deuda. Estos eventos agravaron una economía que había iniciado el año 2020 en un estado ya frágil y vulnerable.

De manera contraria a lo que generalmente ha ocurrido en las demás recesiones, donde los consumidores utilizan sus ahorros para suavizar el gasto, durante esta pandemia, tanto el consumo como la inversión han disminuido a raíz de la combinación de varias circunstancias tales como grandes pérdidas de ingreso, debilitamiento de la confianza de los consumidores, interrupciones del suministro de las empresas así como también incertidumbre con respecto a las perspectivas de rentabilidad (FMI, 2020). Esta situación se puede observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. Variación interanual de los componentes de la demanda del PIB (en porcentaje)



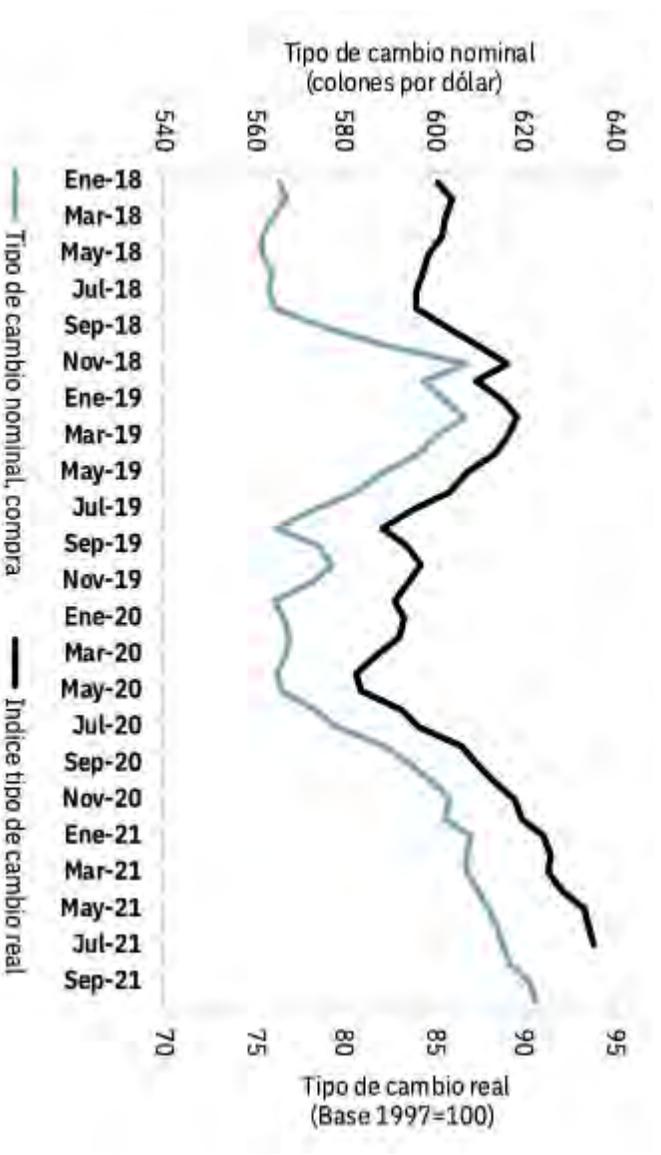
Fuente: Informe del Estado de La Nación, 2021

El tipo de cambio es otro macro precio determinante para la estabilidad económica. En los últimos meses del 2018, este se depreció aceleradamente debido a la

incertidumbre y los conflictos ocurridos durante las discusiones de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas. En el 2019 el colón tuvo una tendencia a la apreciación durante la mayor parte del año (gráfico 4); entre enero y diciembre el tipo de cambio varió de 600 a 565 colones por dólar. En este año hubo una menor incertidumbre que se sumó a la desaceleración de la economía, lo cual genera menor demanda de importaciones, por lo que también de divisas. (BCCR, 2020a).

*“A pesar de que la pandemia generó un significativo golpe productivo a la economía y alimentó la incertidumbre de los agentes económicos, el impacto sobre la estabilidad cambiaria fue moderado. Entre abril y diciembre del 2020, el tipo de cambio nominal de compra pasó de 565 a 600 colones por dólar. Durante los primeros meses del 2021, este indicador mantuvo la senda creciente, aunque a un ritmo menos acelerado y, a finales de octubre, se ubicó en 627 colones por dólar”.* (Informe del Estado de La Nación, 2021, p. 318)

Gráfico 4. Tipo de cambio nominal de compra e índice de tipo de cambio efectivo real multilateral



Fuente: Informe del Estado de La Nación, 2021

Los indicadores macroeconómicos anteriores afectan directa o indirectamente las operaciones de un negocio por lo que deben ser tomados en cuenta por Grupo La Palma en su toma de decisiones.

### 2.3.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, se aplicará a Grupo La Palma el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter con el fin de definir su posición en el mercado. Esto será la base para diseñar una estrategia empresarial que mejore su competitividad.

La primera fuerza es la entrada potencial de nuevos competidores. De acuerdo con el Grupo, si bien el mercado de las estaciones de servicio parece atractivo, no es un negocio al que sea fácil ingresar; una sola gasolinera requiere de una gran inversión, además de aproximadamente dos años de estudios para una variedad de trámites y permisos, y unos seis meses para la construcción. Es por esto que las cadenas transnacionales o nacionales prefieren comprar estaciones ya establecidas que construirlas. Sin embargo, aunque el potencial de nuevas empresas no parezca una amenaza para el Grupo, este debe continuar fortaleciendo su posición en el mercado y satisfaciendo la demanda en la zona en la que opera, para así disuadir a nuevos competidores.

Seguidamente, la segunda fuerza competitiva es el potencial de productos sustitutos, lo cual hace referencia a cualquier bien que los consumidores puedan preferir y que cumpla con las mismas funciones, como lo son las electrolineras y las estaciones con gas licuado de petróleo (LP). Cada año los carros eléctricos son más populares y por consiguiente las electrolineras también. La existencia de estos sustitutos provoca mayor competencia en el sector y es por esto por lo que el Grupo debe mantenerse actualizado con las necesidades de los usuarios. La Gerencia ha evaluado la posibilidad de adicionar electrolineras a sus estaciones y por medio de paneles solares generar su propia energía que cubriría la demanda de clientes en la zona, esto se analizará en el capítulo tres.

El poder de negociación de los proveedores es la tercera fuerza del modelo. En cuanto al combustible, este poder lo tiene el monopolio. RECOPE vende el combustible y ARESEP fija los precios al consumidor. Sin embargo, con sus demás suplidores es distinto. Debido a que la compañía posee todas las estaciones de servicio en un corredor de 100 kilómetros, y sus competidores se encuentran a una distancia de 30 kilómetros,

sus demás proveedores no cuentan con tanto poder, sino que más bien este lo tiene el Grupo y por esto logra relaciones sólidas a largo plazo con buenas alianzas y precios en los productos. En la sección 2.4.2 se ampliará el tema de los suplidores.

La situación descrita anteriormente sucede de manera similar con la cuarta fuerza competitiva, la cual es el poder de negociación de los clientes. Debido a que los usuarios no pueden elegir otras estaciones de servicio en un perímetro de 100 kilómetros, ellos no influyen la relación de negocios a su favor. Una excepción a esto son los conductores que van a Panamá a adquirir gasolina a un precio menor o los usuarios que compran combustible de contrabando, lo cual se ampliará a continuación.

La quinta y última fuerza del modelo de Porter es la intensidad de la competencia actual. En Costa Rica, las estaciones deben competir por servicio y no por el precio del combustible el cual es fijado por ARESEP. Además, deben mantener sus costos fijos lo más bajo posible. En cuanto a estos, han subido en los últimos años tanto para el Grupo como para la competencia nacional. Es importante añadir que Servicentro El Cruce fue adquirido por el Grupo en el año 2017 para cerrar el sector debido a que era la única competencia que tenían en la zona a ese momento, pero recientemente entró un nuevo competidor que es la marina de Golfito. Además, hay otra estación ubicada en Río Claro que no la consideran competencia directa porque está alejada de las estaciones del Grupo (a 25 kilómetros de la estación de Golfito y a 30 kilómetros de la de Chacarita). Por otra parte, la competencia ilegal o contrabando tiene más poder debido a que sí compiten por precio. Sin embargo, en el año 2020 se aprobó la ley N°9852, ley para sancionar el apoderamiento y la introducción ilegal de los combustibles derivados del petróleo y sus mezclas, la cual *“crea un cuerpo armónico que contempla diferentes tipos de delitos de la apropiación, el apoderamiento, el robo, el hurto, el daño que se le haga al poliducto, el almacenamiento y distribución ilegal”*.

#### **2.4. Procesos administrativos y operacionales**

Los procesos administrativos permiten tener una adecuada definición de metas para lograr ubicar a las personas idóneas en cada puesto y así alcanzar procedimientos óptimos. De esta forma, se cuenta con una guía de cómo se ejecutan las tareas basadas en distintas metodologías de definición o mejora de procesos teniendo un control continuo. A pesar de que la empresa no tiene un mapa de procesos o documentación de las fases

sucesivas que permiten alcanzar las metas, los directivos tienen claridad acerca de cómo se deben llevar a cabo los procesos administrativos y operacionales, como se describe seguidamente.

#### 2.4.1. Operación de estaciones de servicio

Las diferentes estaciones de servicio del Grupo tienen como actividad principal el expendio de combustibles. Además, hay actividades accesorias como la operación de tiendas de conveniencia, llanteras, lubricentros y servicios de mecánica rápida. Las etapas básicas para el funcionamiento de un negocio son la planeación, organización, dirección y control. Los procesos administrativos y operacionales son distintos entre el manejo de las gasolineras y sus actividades secundarias.

La dirección del Grupo se discute en las asambleas de accionistas. Los accionistas deciden los planes a largo plazo por votación. En el año 2017 Grupo La Palma logró su objetivo de minimizar la competencia directa, por medio de la adquisición de un competidor en la zona. Actualmente, se pretende consolidar los negocios y solventar las recientes remodelaciones que se han realizado en las estaciones de servicio.

La planeación operacional de tiendas de conveniencia, llanteras, lubricentros y servicios de mecánica tiene al gerente de sucursal como responsable de identificar los elementos de entrada que inician los procesos. Al notar un ámbito que necesita cambios para cumplir con los requerimientos futuros del mercado, el gerente de sucursal debe evaluar qué estrategias se deben seguir para mejorar el funcionamiento del negocio, debe idear un proyecto para alcanzar sus metas y responsabilizarse de su ejecución. En el caso de proyectos que requieran inversión considerable, se deben avalar por el grupo de gerentes.

Las tiendas de conveniencia y lubricentros se suplen a partir de la experiencia de los encargados de ventas. El proceso para cumplir con la demanda diaria del mercado se basa en la llegada de los distribuidores a los locales físicos, solicitud de los productos por parte del encargado de ventas, el ingreso de los productos al sistema informático y el control del inventario para cancelar las facturas de los proveedores. Las negociaciones por volumen o de nuevos productos se realizan por parte de los gerentes de sucursal.

Los procesos organizacionales que dictaminan las responsabilidades, metodologías, relaciones y autoridades se basan en procedimientos definidos por los gerentes en conjunto. Por lo tanto, los cambios referentes a la organización, prioridades y responsabilidades de los colaboradores deben ser iniciados en reunión de las gerencias, para que se puedan implementar en la organización en general. La línea de trabajo, puestos y metodologías deben ser estándar entre las sucursales.

El Grupo cumple con el control administrativo por medio de varios procesos que finalmente se reflejan en un informe mensual, revisado en las reuniones del grupo de gerentes. Este reporte permite medir el rendimiento de la empresa. Se revisa información relevante como los ingresos mensuales según estación de servicio, el detalle de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y estado de resultados del Grupo en conjunto. Sin embargo, no se presenta información específica de los procesos como tal, por lo que la información refleja el resultado de los procesos en su conjunto y no indica si hay oportunidades de mejora en secciones de la operación.

La línea de negocio de venta de combustibles se diferencia de las demás actividades de las estaciones de servicio en los procesos de planeación, control y operaciones.

Los inventarios de combustibles y el proceso de planeación de inventarios es responsabilidad de la administración de la sucursal de Chacarita. Las diferentes estaciones de servicio deben enviar el dato de la cantidad de combustible que tienen los tanques; esta lectura se realiza todos los días por medio de sondas que envían la información en tiempo real o por medio de una medición física con una varilla. Seguidamente, se coordinan los pedidos de combustible para todas las estaciones de servicio y se notifica a los gerentes de sucursal. La administración de la gasolinera de Chacarita cumple con los procedimientos de pedidos a RECOPE y se emiten las boletas requeridas para la entrega del combustible en el plantel de Barranca. Al llegar los camiones cisterna a los puntos de venta, el asistente administrativo debe recibir el camión, solicitar la factura de compra y corroborar que es igual a la boleta emitida por la administración de Chacarita. Además, se debe revisar el marchamo de seguridad del camión, tomar una muestra del combustible para asegurar su calidad y seguir los protocolos de descarga del combustible a los tanques. Se corrobora que la medición previa y posterior de los tanques refleje correctamente la descarga.

Las ventas de combustible se cuantifican por máquina dispensadora, por lo que los pisteros tienen ciertas máquinas asignadas, las cuales cuentan con un sistema informático llamado Alvic que registra las transacciones. El asistente administrativo es el encargado de verificar que las ventas calcen con los reportes de los pisteros al día siguiente.

A pesar de las diferencias en ubicación, clientes y potencial de las estaciones de servicio, se puede determinar que los procesos administrativos y operacionales son similares entre las estaciones, por lo que la dirección de los esfuerzos del equipo y la implementación de nuevos planes de acción se pueden cumplir exitosamente a lo largo de la organización.

#### 2.4.2. Proveedores

Se destaca como principal proveedor a RECOPE. Los combustibles representan un 87% de las compras totales del Grupo, las cuales se realizan en el plantel de Barranca. Al ser un proveedor institucional, regulado y administrado con fines públicos, se puede asegurar que no existen negociaciones entre las partes y el principal producto de venta de Grupo La Palma tiene su suministro asegurado y los precios regulados por ley. Vale mencionar que personeros de la Universidad de Costa Rica, contratados por ARESEP, visitan cada tres meses las estaciones de servicio para evaluar si existe algún problema con la calidad de los combustibles o sedimento en los tanques.

El mayor suplidor de las actividades accesorias al expendio de combustibles, con cerca de un 4% de las compras, es Florida Bebidas, una compañía muy reconocida en Costa Rica por fabricar las principales marcas de bebidas embotelladas y licores. Este proveedor distribuye sus productos directamente a las tiendas de conveniencia de manera rutinaria y no presenta reclamos de calidad significativos, además de ser el mayor distribuidor de bebidas en el país, por lo que se considera un suplidor muy confiable. El departamento de proveeduría del Grupo está anuente a realizar compras de mayor volumen para obtener descuentos y está en comunicación con los representantes de la compañía para aprovechar ofertas.

### 2.4.3. Inventarios

El Grupo separa sus inventarios entre productos para la venta en tiendas y combustibles. Se manejan 27.000 productos distintos en las tiendas, todos ellos tienen su propio código. Se incluyen los productos vendidos en los lubricentros como parte del inventario de tiendas. Los productos físicos se mantienen en las tiendas, con la excepción de los aceites en presentación de estañón que están en el área del lubricentro. La composición del inventario es distinta entre las estaciones de servicio según las necesidades de la clientela que frecuenta la tienda. Mientras que en la zona de Golfito se venden artículos relacionados a la pesca, en la estación de Chacarita se venden carnes u otros productos frescos.

Los inventarios se actualizan inmediatamente al tener cambios, por lo que se tiene la información de los artículos, cantidades, precio y valor del inventario en cualquier momento. Se realizan recuentos de inventario rutinarios a secciones específicas, por lo que por medio de una revisión simple realizada por el jefe de sucursal, comparando el inventario en el sistema contra el producto físico, se puede asegurar que no hay diferencias significativas.

Los inventarios de los combustibles se dividen en diésel, plus 91 y super. Se destaca la necesidad de nunca dejar que alguno de los tres, falte en las estaciones de servicio, debido a que El Grupo se expone a sanciones por no tener la venta a disposición de los usuarios. Se realizan mediciones constantes de los tanques para controlar el inventario.

Figura 6. Medición de tanques de combustible por sonda



Fuente: Grupo La Palma

#### 2.4.4. Recursos y sistemas de información

El Grupo cuenta con dos sistemas de información que integran los datos contables de manera eficaz. El primero es Softland, sistema de punto de venta que es utilizado en las tiendas y lubricentros. Este permite recopilar la información necesaria para el control de inventarios, la gestión de ventas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y planilla.

Este software integra la información de las distintas estaciones de servicio, maneja listas de precios, emite las facturas, genera notificaciones de horas extra, planilla y otros. Es un sistema simple de usar y cumple con su función de concretar gran cantidad de transacciones al día, por lo que forma parte integral del registro y proceso de ventas.

Los datos que recopila el sistema se utilizan en el Grupo con el fin de producir informes para la contabilidad y controlar inventarios, sin embargo, existe una oportunidad en aprovechar la información para el análisis e identificar puntos de mejora en la operación del negocio.

El expendio de combustibles se maneja con el sistema Alvic, que unifica los procesos de registro, control y facturación al realizar una venta de combustible. En todas las ventas de combustible se emite una factura obligatoriamente, por lo que el sistema facilita la emisión de facturas con o sin receptor y registra todas las ventas, individualizando por máquina expendedora. Todas las estaciones de servicio cuentan con los equipos idóneos para utilizar los sistemas de información existentes.

### **2.5. Procesos financieros**

El desempeño financiero busca medir y analizar diversas variables que permiten identificar la salud del negocio. Las ventas, liquidez, margen de utilidad neta, rotación de inventarios, estructura de capital (pasivo total/patrimonio), endeudamiento y su composición, entre otras, son algunas de estas variables que permiten tener una visión general de la organización y son clave para el diseño de las estrategias de una empresa. Las actividades financieras sucesivas que permiten la recopilación de la información pertinente y su análisis para lograr el objetivo de identificar la salud económica del negocio son los procesos que realiza el Grupo.

### 2.5.1. Controles internos

La empresa supervisa las finanzas desde un panorama general. Los sistemas de información parten de los datos ingresados en los procesos operacionales para generar reportes de ventas, compras, inventarios, entre otros, que le permiten a los responsables de la contabilidad actualizar los estados financieros y emitir proyecciones que se analizan en las reuniones mensuales de la gerencia. Se mide el desempeño del negocio de manera mensual por medio del estado de resultados del mes y un desglose mensual de las ventas y compras por actividad y sucursal.

Dada la naturaleza del negocio, las ventas son relativamente estables, así como las entradas y salidas de efectivo. Los puntos de venta del Grupo están ubicados estratégicamente para minimizar la posible entrada de competidores. Las ventas de combustible a crédito constituyen una alternativa con la cual las estaciones de servicio del país compiten por los clientes que tienen un alto consumo. Gracias al poder de negociación que tiene Grupo La Palma con los clientes de combustibles, ha logrado disminuir significativamente las ventas a crédito y los procesos de cobro relacionados.

La organización no detalla métricas financieras para evaluar su liquidez, retorno sobre el capital invertido u otras relacionadas a la rentabilidad relativa a la inversión, sino que se monitorean los resultados nominales de los periodos para medir su éxito financiero.

## 2.6. Estrategia de negocio

### 2.6.1. Mercados y clientes

Grupo La Palma está conformado por las siguientes estaciones de servicio en la zona sur del país, las cuales se muestran en la figura 7.

- Servicentro Ciudad Cortés
- Servicentro La Costa
- Servicentro Palmar Norte (El Cruce)
- Servicentro La Palma
- Servicentro Chacarita

- Servicentro Pacífico Sur (Golfito)

Figura 7. Ubicación de las estaciones de servicio de Grupo La Palma



Fuente: Grupo La Palma

Los usuarios de los servicentros son todas las personas que compran combustible o alguno de sus productos o servicios adicionales. A continuación, se describen las categorías de clientes que tienen las gasolineras, y en el capítulo 3 se analizarán a profundidad separando por estación.

- Población de la zona: las personas locales.
- Transporte: tráileres, taxis, autobuses de transporte público y transporte de estudiantes.
- Trabajo: en esta categoría se incluyen las visitas por agro y pesca que requieren máquinas de podar, cuadra-ciclos, botes y embarcaciones pesqueras, y además la actividad de construcción. Actualmente la zona está en desarrollo por lo que hay maquinarias pesadas como vagonetas y excavadoras. Además, las plantas eléctricas también utilizan combustible.

- Turismo: visitantes nacionales y extranjeros, y agentes vendedores dentro del turismo de negocios.

### 2.6.2. Servicios y productos

Además de la venta de combustibles, cada gasolinera cuenta con servicios adicionales que se detallarán seguidamente.

#### **Servicentro Ciudad Cortés**

- Llantera: para vehículos livianos, pesados, motocicletas y transportes agrícolas.
- Lubricentro: servicio de engrase, cambios de aceite y filtros.
- Tienda de conveniencia: cuenta con variedad de productos para comodidad de sus clientes.

#### **Servicentro La Costa**

- Llantera: para vehículos livianos, pesados, motocicletas y transportes agrícolas.
- Lubricentro: servicio de engrase, cambios de aceite y filtros.
- Tienda de conveniencia: cuenta con variedad de productos para comodidad de sus clientes.
- Centro de servicio: balanceo, tramado, mecánica rápida, venta de repuestos para autos livianos y pesados.

#### **Servicentro Palmar Norte (El Cruce)**

- Llantera: para vehículos livianos, pesados, motocicletas y transportes agrícolas.
- Lubricentro: servicio de engrase, cambios de aceite y filtros.
- Tienda de conveniencia: cuenta con variedad de productos para comodidad de sus clientes.
- Restaurante: servicio de restaurante que alquilan.

#### **Servicentro La Palma**

- Tienda de conveniencia: cuenta con variedad de productos para comodidad de sus clientes.
- Alquiler de un espacio a RITEVE por ciertos meses al año, donde dan el servicio de revisión.
- Es la estación más grande del Grupo, con espacio suficiente para camiones.

### **Servicentro Chacarita**

- Llantera: para vehículos livianos, pesados, motocicletas y transportes agrícolas.
- Lubricentro: servicio de engrase, cambios de aceite y filtros.
- Tienda de conveniencia: cuenta con variedad de productos para comodidad de sus clientes, dentro de los que destacan abarrotes. Es la tienda más grande de todas las estaciones del Grupo.
- Restaurante: servicio de restaurante que alquilan.
- Cajero automático.

### **Servicentro Pacífico Sur (Golfito)**

- Fuel Dock: servicio de expendio de combustible sobre el mar por un muelle. Única gasolinera a nivel nacional que vende combustible a precio oficial, las demás son marinas que están autorizadas a subir el precio.
- Llantera: para vehículos livianos, pesados, y motocicletas.
- Lubricentro: servicio de engrase, cambios de aceite y filtros.
- Tienda de conveniencia: cuenta con variedad de productos para comodidad de sus clientes, dentro de los que destacan artículos de pesca.

En las estaciones procuran siempre dar un buen servicio a sus clientes pues esto se puede traducir en mayores ventas. Por ejemplo, al abrir la tapa del motor y dar una pequeña revisión, pueden ofrecer aceite, líquido de frenos, líquido hidráulico, jabón para el parabrisas, entre otros. Por otro lado, realizan ofertas constantes con sus productos, como en la compra de una batería se aplica una rebaja si el usuario entrega la usada, y si ésta ya había sido comprada en una de las estaciones del Grupo, el descuento es mayor.

### 2.6.3. Comunicación

Actualmente el Grupo no cuenta con objetivos de comunicación de su marca, aunque sí realizan esfuerzos con respecto a este tema. Su principal enfoque es el buen servicio al cliente, para que así ellos vuelvan. La empresa no cuenta con programas de lealtad, pero les gustaría implementar alguno para fidelizar a los consumidores.

En el año 2017 se crea una nueva imagen corporativa, que incluye el diseño de un nuevo logo y la selección de los colores de la empresa (azul, verde y blanco) para efectos de la pintura de las estaciones, la rotulación administrativa y los uniformes de los colaboradores.

Por otra parte, el Grupo participa en actividades en conjunto con las cámaras de comercio y turismo, y dan patrocinios a deportistas. También hacen regalías a sus clientes de vez en cuando, por ejemplo, han regalado camisetas a los taxistas, lo que les es de su agrado y se han acercado más a las estaciones. Adicionalmente, en una ocasión rifaron una moto, sin embargo, esta iniciativa no logró la reactivación que esperaban.

Por último, recientemente la empresa empezó a utilizar la red social Facebook con mayor frecuencia para comunicarse con los clientes promocionando servicios y brindando información sobre las estaciones.

## **2.7. Gestión del talento humano**

El personal total registrado en las estaciones de servicio es de 66 colaboradores, entre los cuales se incluyen dependientes de tiendas de conveniencia, asistentes administrativos, llaneros, mecánicos, personal de mantenimiento, contabilidad, pisteros y los gerentes.

La información y documentos de cada colaborador se mantiene en archivos físicos y se está considerando a futuro almacenarlos en formato digital.

El pago de planilla está a cargo del departamento de recursos humanos mediante un programa destinado a esta labor y se ejecuta internamente mediante transferencias electrónicas. Los pagos se calculan por hora laborada y se realizan en las fechas 15 y 30 de cada mes.

### 2.7.1. Perfiles de puestos

El Grupo no ha desarrollado perfiles establecidos para cada puesto, sin embargo, en su manual de inducción de personal se describen, en la sección de procedimientos específicos, las principales funciones del colaborador según su puesto de trabajo: pistero (a) / cajero (a), encargado (a) de tienda, llanero (a), chofer de tráiler, mantenimiento y administrativo.

### 2.7.2. Proceso de reclutamiento y selección

Grupo La Palma no cuenta con un proceso definido para la atracción del talento. Su método de selección se mueve principalmente por publicaciones en redes sociales, referencias internas o promociones de colaboradores. También, por su posicionamiento en zona rural, es usual que se reciban constantemente currículums de personas que llegan a las oficinas directamente en busca de una oportunidad laboral; cuando existe una necesidad del negocio por contratar nuevos recursos, se recurre a consultar esta base de datos de potenciales candidatos y seleccionar los perfiles que se consideren más calificados para citarlos a una entrevista. Una vez seleccionada la persona adecuada para el puesto, se realiza la oferta de trabajo y se procede a preparar los documentos de contratación necesarios.

### 2.7.3. Procesos de capacitación

Al momento de contratar un nuevo ingreso, el colaborador recibe la inducción general para el puesto en la que se explican las responsabilidades del rol y procesos a ejecutar. Además, los colaboradores reciben capacitaciones de salud ocupacional. La compañía no tiene un programa establecido de capacitaciones anuales para su personal de trabajo ni programas de desarrollo de acuerdo con el puesto.

### 2.7.4. Sistema de evaluación del desempeño

El Grupo no tiene un proceso oficial establecido para la evaluación del desempeño de cada colaborador ni existe un departamento asignado responsable de ejecutarlo. Se realizan seguimientos de comportamiento y rendimiento entre compañeros y supervisores de manera que se pueda identificar cuándo es necesario implementar iniciativas para

motivar al personal o que se deba recurrir a una interrupción del contrato de trabajo. Por otra parte, los aumentos salariales que se aplican corresponden a los establecidos por ley.

#### 2.7.5. Estrategia de inversión social

El Grupo se ha caracterizado por ser una fuente de empleo para muchas familias de la zona sur y a pesar de las afectaciones macroeconómicas que puedan impactar la salud del negocio, siempre ha realizado el esfuerzo por sostener en operación a la mayoría de su talento humano. Actualmente, a raíz de la situación global de pandemia por COVID-19, las estrategias de inversión social se mantienen en pausa hasta no tener un panorama más claro.

### **2.8. Descripción de las prácticas ambientales**

La empresa no considera las prácticas ambientales como parte de su estrategia de negocio, sin embargo, se ha preocupado por su accionar en pro del medio ambiente. Entre las iniciativas ambientales que la empresa ha puesto en práctica están:

- Certificación como una de las primeras estaciones verdes del país.
- Tienen un manejo integral de sus residuos a lo interno y además, se encargan de enviarlos a la empresa Holcim para la gestión responsable y sostenible de los mismos con Geocycle. También, contribuyen con la destrucción de filtros y trampas de grasa.
- Han colaborado con los programas de reciclaje dirigidos por las municipalidades de las zonas en las que opera.
- Son un centro de acopio para el reciclaje de llantas por parte del Ministerio de Salud.

Entre las potenciales iniciativas ambientales que la organización quisiera implementar están:

- Realizar un proyecto de siembra de árboles para neutralizar la huella de carbono.
- Implementar paneles solares en las estaciones de servicio.

## **Capítulo III: Análisis de la situación actual de Grupo La Palma**

### **3.1. Justificación de la investigación**

Se realizará un análisis a profundidad de la situación actual de la empresa. Se estudiará el entorno de la organización por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter, un benchmarking de compañías que utilizan el modelo de Triple Utilidad y un diagnóstico de los procesos de la empresa. Por medio de este estudio, se pretende obtener información para generar la propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para las estaciones de Grupo La Palma.

### **3.2. Objetivos**

#### **3.2.1. Objetivo general de la investigación**

Analizar la situación actual del conjunto de estaciones de servicio de Grupo La Palma mediante una investigación de sus procesos y entorno, y un benchmarking de empresas exitosas en la implementación del modelo de Triple Utilidad.

#### **3.2.2. Objetivos específicos de la investigación**

1. Investigar casos de éxito y beneficios de empresas que implementaron el modelo de Triple Utilidad.
2. Diagnosticar la filosofía empresarial de la compañía.
3. Analizar el entorno de la organización mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
4. Realizar una investigación de mercado dirigida a los consumidores de Grupo La Palma.
5. Evaluar los procesos de Grupo La Palma.

### **3.3. Marco metodológico**

En esta sección se especificarán detalles del estudio a realizar, incluyendo el paradigma sobre el cual se basó, el enfoque y tipo de investigación, las variables y sujetos de estudio, así como recolección de la información y finalmente los tipos de muestreo utilizados.

### 3.3.1. Paradigma

La investigación se basó en un paradigma de carácter cualitativo al propiciar la comunicación entre el investigador y el sujeto investigado. La dimensión del estudio es la sociocrítica, que pretende conocer la realidad de la empresa y sus procesos, e identificar el potencial de cambio. A su vez, se indagó acerca del modelo de Triple Utilidad y algunos casos de éxito, de manera que Grupo La Palma considere un plan estratégico basado en los fundamentos del modelo.

Se busca que la eventual implementación del plan estratégico contribuya a impulsar la competitividad de la empresa, aumentar su impacto social y mejorar sus prácticas para conservar el medio ambiente.

### 3.3.2. Enfoque de la investigación

Se utilizaron tanto técnicas cualitativas como cuantitativas, por lo que el enfoque de la investigación es mixto. Se realizaron entrevistas profundas a los gerentes del Grupo con el objetivo de recopilar datos concretos de la empresa y su funcionamiento, además se entrevistó a dos empresas que aplican el modelo de Triple Utilidad, para así identificar prácticas acertadas y beneficios de la implementación del modelo. También se aplicaron encuestas a los colaboradores y consumidores de la empresa, con el propósito de evaluar e identificar áreas de mejora y mayor impacto del cambio.

### 3.3.3. Tipo de investigación

La investigación busca evaluar la situación del Grupo y comparar determinadas características con otras organizaciones en la misma temporalidad. Se analiza el entorno y los procesos internos, de manera que se puedan identificar áreas que requieran cambios y prácticas beneficiosas para aumentar el impacto positivo de la organización en el ámbito económico, social y ambiental. Por lo tanto, se trata de una investigación transversal de corte analítico.

### 3.3.4. Variables de estudio

En la siguiente figura se resumen las variables que se tomarán en cuenta en el estudio, así como los instrumentos que se utilizarán, esto dividido en tres categorías las cuales se refieren a los tres enfoques del modelo de Triple Utilidad.

Figura 8. Variables de estudio

<b>Variables</b>	<b>Categoría</b>	<b>Instrumento</b>
Estrategia competitiva	Económica	Revisión documental, entrevista personal y cuestionario
Estrategia de inversión		
Procesos operacionales		
Estrategia de negocio		
Entorno		
Impacto social	Social	Entrevista personal, encuesta y cuestionario
Estructura organizacional		
Cultura organizacional		
Gestión del talento humano	Ambiental	Revisión documental, entrevista personal y cuestionario
Impacto ambiental		
Estrategia ambiental		

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.5. Sujetos de estudio

La unidad de estudio de la investigación es Grupo La Palma, además de organizaciones que han implementado exitosamente una estrategia basada en el modelo de Triple Utilidad. Los principales sujetos del estudio son los colaboradores de las estaciones de servicio; la población total corresponde a 66 personas y están divididos según el organigrama de la empresa, por lo que se subdivide la población de los departamentos propios del negocio y se aplican herramientas de investigación distintas según el caso.

Por otra parte, se recolectó información proveniente de los consumidores, por medio de una muestra no representativa de la población; se encuestaron 408 clientes en diciembre de 2021. La encuesta se aplicó durante la misma cantidad de horas en cada una de las estaciones, y en días y horas similares no solo a compradores de gasolina sino también de los lubricentros o de las tiendas de conveniencia.

Además, otros sujetos de estudio fueron los gerentes del Grupo, así como también representantes de dos empresas expertas en la implementación del modelo de Triple Utilidad. A ambos grupos se realizaron distintas entrevistas a profundidad.

En la siguiente figura se resumen los sujetos de estudio que se eligieron debido a que son la fuente de información más cercana y certera a la operación y estrategias de Grupo La Palma. Estos permiten que se realice la investigación de manera adecuada en tiempo y forma.

Figura 9. Sujetos de estudio

Sujetos de estudio	Técnicas	Instrumentos
Consumidores	Encuesta	Cuestionario de encuesta aplicado a 408 clientes
Colaboradores	Encuesta	Cuestionario de encuesta aplicado a 57 colaboradores
	Entrevista a profundidad	Guía de entrevista a profundidad aplicada al contador
Gerentes	Entrevistas a profundidad	Guía de entrevistas a profundidad aplicadas a los gerentes
Expertos	Estudio documental	Revisión documental en línea de empresas exitosas en la implementación de una estrategia de Triple Utilidad
	Benchmarking	Guía de entrevistas a profundidad aplicadas a representantes de dos empresas que implementan el modelo de Triple Utilidad

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.6. Recolección de la información

Con el objetivo de reunir y medir datos que sustenten la investigación de manera completa y precisa, se recolectó información por medio de los siguientes métodos: investigación documental, entrevistas a profundidad y encuestas. Las guías de entrevistas y los cuestionarios de las encuestas que se utilizaron se presentan en los anexos 1, 2, 3 y 4.

Los sujetos de estudio fueron contactados por medios virtuales en su mayoría, por los cuales se aplicaron los instrumentos para la recolección de la información. Lo anterior a excepción de las personas que formaron parte de las encuestas, las cuales fueron abordadas de manera presencial al momento de la compra en las estaciones de servicio de Grupo La Palma.

### 3.3.7. Muestreo

Se identificaron distintas poblaciones objetivo según la técnica a aplicar, por lo que se utilizaron dos métodos de muestreo individuales.

En el caso del benchmarking, se escogieron las empresas según un muestreo intencional, en el que se seleccionaron a las compañías según sus características y apego con el estudio a realizar. Los resultados no se amparan en la estadística para justificar su validez, sino en la experiencia y el análisis a profundidad.

Debido a los recursos y tiempo limitados, las encuestas aplicadas a los consumidores se basan en el muestreo por conveniencia. No se delimitó la población ni se calculó la representatividad de la muestra. Los resultados de las encuestas no son concluyentes por sí mismos, forman parte de un análisis más exhaustivo para complementar el estudio.

Se pretendió incluir a la totalidad de la población en el caso de la encuesta a colaboradores. La participación fue del 88%, alcanzando el porcentaje necesario para que la muestra sea significativa desde un punto de vista estadístico con un nivel de confianza del 95%.

### **3.4. Benchmarking de empresas que utilicen el modelo de Triple Utilidad**

En febrero del 2022 se entrevistaron representantes de dos reconocidas empresas que cuentan con estrategias de Triple Utilidad. En las conversaciones explicaron por qué decidieron implementar el triple valor, los pasos que han dado para lograrlo, las iniciativas que han llevado a cabo según cada eje del modelo, los retos que han tenido, los indicadores que utilizan para medir los resultados, entre otros, y finalizan dando sus recomendaciones para empresas que quieren comenzar a utilizar el modelo. A continuación, se describirán las dos entrevistas que se tuvieron con ambas organizaciones, las cuales brindan información sumamente provechosa para Grupo La Palma.

#### **3.4.1. BAC Credomatic**

BAC Credomatic es una organización con casi 70 años de operación que ofrece productos y servicios financieros en toda la región de Centroamérica. Su estrategia de negocio se alinea al modelo de Triple Utilidad o valor positivo y a los objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

El señor Víctor Castro Oconitrillo, jefe de la gerencia de sostenibilidad y quien tiene más de diez años de trabajar para la organización, es el contacto que guio la experiencia que BAC Credomatic ha tenido con la implementación del modelo de Triple Utilidad.

La compañía empezó a trabajar en sus primeras iniciativas relacionadas al tema de sostenibilidad en el año 2007, y a partir de ese momento, continuaron evolucionando. Fue en el año 2012 que tuvieron la primera estrategia sostenible a nivel regional, lo cual le permitió a BAC Credomatic tener un acercamiento más profundo a la estrategia enfocada en el modelo de Triple Utilidad.

Por la naturaleza del negocio, la organización siempre ha mantenido un sólido enfoque económico con fuertes estrategias de rentabilidad y utilidad. Sin embargo, se plantearon la posibilidad de “ir más allá”, y es en el 2017 cuando el banco comenzó a establecer una metodología basada en el triple valor y se consolida la integración del enfoque económico, social y ambiental como parte de la estrategia de negocio.

BAC Credomatic entonces, define tres dimensiones como parte de su estrategia quinquenal (2017-2021): persona (social), prosperidad (económico) y planeta (ambiental), con las cuales el negocio se plantea el reto de contribuir positivamente a la sociedad y al ambiente.

Las estrategias para los tres enfoques se diseñan regionalmente; BAC Credomatic opera en Centroamérica y enfoca sus esfuerzos según las necesidades de cada país.

Lo que busca la organización es hacerse responsable de los impactos negativos asociados a la operativa del negocio y el mayor impacto negativo que representa una entidad financiera es el sobreendeudamiento. Es por esto por lo que el banco invierte en el enfoque “personas” y busca contar con un fuerte programa de educación y transformación financiera asociado a clientes y no clientes.

BAC Credomatic tiene ya más de 12 años de tener una alianza con el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica por medio de la cual se involucran en el programa de noveno año de secundaria con la materia de “finanzas personales y familiares para la vida cotidiana”. También se esfuerzan por ayudar a empoderar a poblaciones por medio del asesoramiento de PYMES y acompañamiento a mujeres para que lideren procesos económicos. Cuentan además con un programa de voluntariado corporativo y

profesional, y con alianzas establecidas para apoyar a 126 Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que les permite llegar a tener un impacto positivo a través de ellas en poblaciones vulnerables como niños, adultos mayores y habitantes de la calle.

El enfoque “planeta” es muy importante actualmente en Costa Rica, donde se habla de un país verde en el cual el concepto de “impacto ambiental” es normal y bien comprendido por las empresas y la población. De acuerdo con el señor Castro, es por esto por lo que BAC Credomatic toma conciencia de su huella y decide hacerse cargo de un manejo de residuos responsable; los desechos que representa tener alrededor de 48 sucursales, 9 edificios y 6 mil colaboradores. Además, se esfuerzan en iniciativas puntuales como obtener las siguientes certificaciones: ISO 14001 sistemas de gestión ambiental, ISO 50001 gestión de la energía, y la carbono neutralidad.

En lo que respecta a cómo BAC Credomatic ha buscado impactar en sus colaboradores y que las buenas prácticas ambientales se repliquen en sus hogares y no solo se queden en el negocio, han definido estrategias como ofrecer “e-coins”; una moneda virtual que funciona como sistema de intercambio para que los colaboradores entreguen su reciclaje a las municipalidades y a cambio la empresa les da “e-coins” que pueden canjear por alimentos o entretenimiento. También, empezaron a buscar las certificaciones de bandera azul en los hogares.

Después de poner en práctica todas las iniciativas, el señor Castro comenta que la empresa se percató que esta manera de visualizar el negocio y de trabajar para disminuir el impacto ambiental les trae beneficios importantes como la reducción de facturaciones, que por ejemplo, a raíz de la certificación carbono neutralidad han logrado ahorrar hasta \$200,000 dólares estadounidenses al año en facturas por electricidad. Además de la reducción de costos, también han visto el valor que esto representa en su reputación, marca e imagen, lo que ha desencadenado en que la dimensión “planeta” sea una de las más fuertes como parte del ADN del negocio.

El último enfoque de impacto es la dimensión “prosperidad”, en la cual toda la región trabaja de manera similar, a diferencia de las dos previas dimensiones mencionadas. En Costa Rica, el 87% de la población está bancarizada. Su enfoque está principalmente en las PYMES; quieren dedicarse a brindarles una atención más personalizada y guiada con su programa “fortalecimiento a PYMES” que busca la

colocación, atención y capacitación para que con el tiempo se mantengan y sean clientes fieles del banco.

Existe una realidad país muy fuerte con respecto a las PYMES. De acuerdo con el señor Castro con datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en el 2021 se constituyeron alrededor de más de 2,000 y cerraron el año únicamente 920 inscritas y menciona que las mismas *“mueren en el camino debido principalmente a la falta de acompañamiento y poco acceso a financiamiento”*.

La empresa también trabaja con el sistema de banca para el desarrollo desde hace seis años, administrando el 50%. Estos esfuerzos los realiza junto con el BCR y BNCR, lo cual le implica trabajar con el Gobierno y generar impacto en diversos sectores como el turismo y agropecuario. Adicionalmente, acompañan a clientes que pueden acceder a bonos para la colocación de viviendas de interés social.

El grupo busca la inclusión financiera para acercar a las personas a la realidad actual y adaptarlas al sistema para que puedan tener acceso a condiciones y beneficios con los que no pueden contar al estar fuera del sistema. Asimismo, establecen con sus clientes planilleros que el servicio sea regional, entonces, por ejemplo, si trabajan con Coca-Cola, lo hacen a nivel de toda la región.

El señor Castro indica que *“la atención en la región de lo económico, social y ambiental es muy fuerte. La filosofía del banco es que todo lo que se haga en un país en temas de sostenibilidad (si es factible la réplica), hay que buscar que otros países copien esa buena práctica”*.

Ahora, para la implementación de esta estrategia de negocio basada en el modelo de Triple Utilidad, que les ha tomado más de diez años y específicamente cinco años (2017-2021) desarrollarse en los tres enfoques, han necesitado recursos importantes. El señor Castro explica que cuando el departamento de sostenibilidad inició eran dos personas y actualmente son 12 miembros en el equipo. Además, el presupuesto operativo para atender todas estas iniciativas se infló en más del 200%, el presupuesto de donaciones y patrocinio ha crecido en un 100% y cuentan con un programa de voluntariado que permite a sus colaboradores dedicar horas de trabajo a participar de las iniciativas ambientales y sociales; eso quiere decir que existe una atención más directa

en temas estratégicos a nivel de sostenibilidad y responsabilidad social, lo cual ha permitido que tengan más proyectos, programas y recursos humanos.

El proceso que siguen para la implementación de las estrategias alineadas al triple valor, de forma general, se compone de los siguientes pasos: ejecutar un diagnóstico previo para identificar las necesidades, se levanta la materialidad, se valida con el negocio, se define la estrategia, se declaran las metas y sobre eso comienzan a trabajar. Luego, se desarrolla un proceso de comunicación dirigido hacia las partes interesadas para que se informen sobre lo que BAC Credomatic va a estar atendiendo y a partir de todo esto empiezan a nacer programas, iniciativas y proyectos que se relacionan con el negocio, para de esta manera, engranar una sola estrategia y que no se identifique como esfuerzos aislados.

Es importante resaltar lo fundamental que resulta un plan efectivo de comunicación, para lograr que clientes y colaboradores comprendan qué es y qué busca el modelo de Triple de Utilidad. El señor Castro comenta la necesidad de dimensionar esta estrategia en la percepción de los colaboradores y trabajar en el impacto que tiene cada puesto de trabajo en cada uno de los tres enfoques.

Además de los beneficios relacionados con las prácticas ambientales, otros percibidos por la empresa tras la implementación del modelo de triple valor son: bajar las incapacidades del personal al atender las necesidades de las instalaciones, un incremento del 5% en el NPS (*Net Promoter Score*, por sus siglas en inglés), indicador que mide la satisfacción y lealtad de los clientes, y el impacto en la cadena de valor. También, identifican como buenas prácticas, contemplar la Triple Utilidad para el lanzamiento de nuevos productos y la identificación y priorización de una cantidad de proyectos específicos para lograr mayor y mejor impacto.

Durante esta primera experiencia de implementación en el quinquenio 2017-2021, han reconocido indicadores clave para medir el impacto que ha tenido la nueva estrategia de negocio: las utilidades y gestión de los recursos (ahorros y uso eficiente de los dineros) y el incremento en el porcentaje de personas que se incluyen al sistema bancario, sin embargo, BAC Credomatic busca ir más allá de la declaración de estos resultados y también muestra otros indicadores como la cantidad de personas capacitadas en temas financieros. Para lograr obtener esta última medida, durante los cinco años estudiaron a un grupo de 50 personas, que por medio de focus groups, identificaron que fueron capaces

de disminuir su nivel de endeudamiento, mejorar su condición financiera y desarrollar capacidad de ahorro. Otros indicadores son los ya mencionados de disminución del porcentaje de incapacidades, el porcentaje de NPS y el consumo de recursos como agua y electricidad.

De acuerdo con el señor Castro, lo que buscan es amarrar todas estas medidas al negocio, para que en la organización se sientan satisfechos con los resultados y continúen destinando recursos para financiar proyectos sociales y ambientales.

Algunos de los retos que detalla el señor Castro que han experimentado a lo largo del quinquenio son: desconocimiento del tema, resistencia al cambio y la adaptación de las metas del negocio para que contemplen lo social y ambiental y que estas tengan el mismo peso que lo económico; *“en el 2017 hablar de triple valor con el área gerencial de un banco resultaba complicado, actualmente es más natural”*. También, la brecha significativa que existe entre los países de la región para el diseño de estrategias sociales y ambientales, y la pandemia por COVID-19 vino a desestabilizar un poco el plan de implementación.

El señor Castro explica, además, que, en el caso de Costa Rica, la dimensión que les ha representado mayor reto es la de “personas”, debido a que se debe realizar un trabajo fuerte para concientizar a la gerencia que desde un producto se puede generar calidad o carencia de vida a un cliente. En cambio, considera que la dimensión “planeta” ya está muy fortalecida a nivel país siendo un tema cultural y normativo establecido que “no hay que evangelizar mucho”, y que la dimensión “prosperidad” es parte de la naturaleza del negocio permitiendo una implementación más simple.

Como parte de los aprendizajes que BAC Credomatic ha tenido después del quinquenio 2017-2021, se encuentran: hacer planes a más corto plazo, ya no cinco años sino que ahora manejan un promedio de tres años; no tratar de abarcar todo a la vez sino priorizar con respecto a los temas y el tiempo para trabajar programas de atención que se enfoquen en metas específicas; la estrategia de comunicación se pudo haber planificado mejor tanto para clientes externos como internos, es importante cascadear la información de manera amigable para no perder el hilo conductor.

Actualmente, la organización se encarga de monitorear el mercado y estar atentos a indicadores y referentes importantes como los principios de banca responsables, los

ODS, el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, el estándar GRI (*Global Reporting Initiative*, por sus siglas en inglés) para los informes de sostenibilidad y la gestión integral de los riesgos ASG (ambientales, sociales y de gobernanza). El señor Castro comenta que tomar en cuenta todo lo anterior, incentiva a las empresas a transformar su modelo de negocio debido a que, hoy, muchas de las grandes y mejores empresas a nivel mundial han acogido esta estrategia de triple valor y que si BAC Credomatic como compañía quiere ser considerada como una inversión sostenible tiene que buscar integrarse a este modelo.

Entre los planes 2022 que comenta Víctor Castro, está el lanzamiento de una nueva estrategia regional enfocada en “Net Positive”, la cual es una nueva forma de realizar negocios que le permitiría a la organización tener estrategias no sólo sostenibles sino regenerativas para los enfoques de Triple Utilidad.

En cuanto a las recomendaciones que el señor Castro puede brindar a un negocio que se encuentre interesado en transformar su estrategia incorporando el modelo de Triple Utilidad están: iniciar con lo más simple, apuntar a la meta para estar en el “top” pero no correr o arriesgarse a querer estar de primero sin antes detenerse a diagnosticar y analizar necesidades y mercado; la metodología de Triple Utilidad debe estar inmersa en la estrategia de negocio; es importante escuchar a los colaboradores que son quienes ejecutan y convierten las iniciativas, programas y proyectos en realidad; la consulta es parte esencial para definir las líneas de cada dimensión, no hay que arriesgarse a definir los temas únicamente con la gerencia sino que hay que verlo como un esfuerzo integral donde se debe involucrar a los clientes, colaboradores, comunidad, aliados, municipalidades, a la competencia y que esto sume a la estrategia que la gerencia va a desarrollar; de esta manera, tomando en cuenta a todas las partes interesadas, aumenta la aceptación de la propuesta y se disminuye la posibilidad de tener que hacer fuertes cambios en el camino.

#### 3.4.2. FIFCO

Florida Ice and Farm Company conocida actualmente como “FIFCO”, es una empresa con 114 años de trayectoria que maneja tres divisiones de negocio: el sector inmobiliario, alimentos y bebidas, y las ventas al detalle. Su operación se expande por Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Estados Unidos, y exporta a 18 países en todo el

mundo. La organización plantea su estrategia de negocio bajo el modelo de Triple Utilidad y busca medir de la misma manera el impacto económico, social y ambiental.

La señora Sofía Vargas Coto, jefa de sostenibilidad en cadena de valor del área de programas ambientales de FIFCO “SHE” (*safety health environment*), describe la experiencia que ha tenido la compañía con la implementación del modelo de Triple Utilidad.

La señora Vargas explica que los KPIs (*key performance indicators*, por sus siglas en inglés) y OKRs (*objectives and key results*, por sus siglas en inglés) se alineaban a productividades meramente económicas y es a partir del año 2006 que FIFCO hizo un cambio de pensamiento. Debido a que la empresa siempre ha apuntado a valorar los procesos de mejora continua y monitorear el mercado, empezó a indagar sobre el modelo de Triple Utilidad, realizó benchmarking y contrató asesorías con empresas internacionales. Fue en el 2008 que tomaron la decisión de marcar un antes y un después con respecto a cómo planean su estrategia organizativa y lanzaron la estrategia basada en la Triple Utilidad después de llegar a la conclusión de que este modelo es el que va a funcionar para las empresas a futuro, y de esta manera se convirtió en la primera empresa en Costa Rica en implementar esta estrategia de negocio.

Los recursos que la organización aporta para la estrategia de negocio van dirigidos con la misma rigurosidad e intensidad con el objetivo de alcanzar la eficiencia económica, social y ambiental. El establecimiento de las metas y objetivos se establecen a partir del propósito de la compañía, luego se plantean los objetivos a largo plazo (se ejemplifica la experiencia 2017-2020) y después esas grandes metas se dividen en otras enfocadas a corto y mediano plazo; con esto se despliegan las iniciativas, programas y proyectos a ejecutar durante cada año para garantizar que la estrategia propuesta se cumplirá para el 2020, en el caso del ejemplo.

Para definir las estrategias a implementar en cada uno de los enfoques, la señora Vargas explica que se sigue un orden que responde a primero responsabilizarse por el impacto interno, segundo por el externo y tercero por los consumidores. Lo esencial para iniciar es que se identifiquen dónde están sus huellas y oportunidades de mejora, es decir, se debe comprender en qué áreas impactan de forma negativa.

Para el enfoque ambiental inician por la sostenibilidad en planta, analizando sus consumos y el manejo de residuos y una vez alcanzado el nivel de madurez que les permita obtener una huella neutral y positiva, continúan con el siguiente objetivo enfocado a lo externo para el cual buscan llevar la sostenibilidad a su cadena de valor y de aquí se despliegan los programas de compras y clientes sostenibles. Por último, el tercer paso es llevar la sostenibilidad a sus consumidores por medio de sus marcas y el programa FIFCO Earth.

En el enfoque social, empiezan por identificar a lo interno la población en vulnerabilidad socioeconómica para llegar a la meta planteada por su programa de pobreza extrema, y a lo externo, trabajan el programa de consumo inteligente para disminuir los riesgos que conllevan los productos que ofrecen con respecto a los niveles de alcohol, sodio y grasa.

El enfoque económico no pasa por mayores cambios, lo que busca es mantener los mismos ideales de metas que consisten en generar más ingresos para la compañía y sus accionistas, siempre destinando los recursos necesarios para rigurosamente velar que se cumplan los objetivos en los otros dos pilares.

De acuerdo con la señora Vargas, al ser FIFCO una organización grande, ya contaba con una plataforma amplia de recursos humanos y financieros para iniciar la transición hacia la nueva estrategia de negocio basada en Triple Utilidad.

Para los procesos se tuvo que establecer un plan con la secuencia de pequeños pasos a seguir para alcanzar el objetivo a largo plazo. Se realizaron cambios en grandes líneas de producción, mejoras de procesos internos y de sistemas que implican una alta inversión.

El cambio en la cultura organizacional resultó esencial para poder establecer la nueva estrategia de negocio de manera exitosa. Para realizar esto, se trabajó en diseñar una buena estrategia de comunicación interna que parte de los directores de la compañía para luego generar un efecto cascada y lograr que los colaboradores hagan propios los esfuerzos que se llevan a cabo y comprendan el gran peso que tiene su rol como parte de la estrategia.

La señora Vargas comenta que el proceso de transformación al que se sometió FIFCO alcanzó la madurez en el año 2015, por lo que es el período de 2008 a 2015 el

tiempo que les toma implementar el modelo de Triple Utilidad como parte de su estrategia. Esa madurez la establecen en el momento en que pudieron compartir por primera vez de manera pública reportes integrados de sostenibilidad.

La planificación fue fundamental, sin embargo, a continuación, se describen los retos que tuvieron en la implementación. Primeramente, dividir todas las partidas presupuestarias en tres, habiendo dos partidas que no se habían tenido antes y para las cuales no se tenían históricos y así establecer cuánto se le debía dedicar a cada enfoque, por lo que FIFCO se apoyó en asesorías para poder establecer las estrategias. Por otra parte, la transformación de la cultura organizacional y educar a sus colaboradores, por ejemplo, el departamento de compras usualmente se basa en costos, sin considerar que ahora todo debe cumplir con estándares ambientales y sociales. Además, se evidencia el alza de la competencia a las muchas empresas estar emulando el modelo de sostenibilidad y Triple Utilidad, FIFCO no sabía competir y ahora debe hacer esfuerzos importantes para sobresalir. También, representa un reto desarrollar la conciencia de tener que equiparar lo social y ambiental con lo económico, “no todo son números” de acuerdo con la señora Vargas. Por último, la pandemia por COVID-19 que vino a desestabilizar un poco los planes.

Seguidamente, para medir si la implementación del modelo de Triple Utilidad está siendo exitosa, siguen estándares a nivel mundial para tener una metodología comparativa cuando deben presentar la rendición de cuentas; adoptaron la metodología de reporte integrado del GRI (*Global Reporting Initiative*, por sus siglas en inglés) y también apuntan a integrar los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) a sus informes.

Los beneficios que ha percibido FIFCO los miden a partir de las reducciones en el área económica como consecuencia de las prácticas sociales y ambientales, y se define como la parte más tangible de desempeño. Sin embargo, no es solo un tema de utilidades sino de la ventaja competitiva que han alcanzado ante un consumidor que cada día está más despierto y que cada vez quiere retar más a las empresas a nivel social y ambiental. Además, han resultado buenas prácticas a lo largo de la organización, como la responsabilidad de impactar la cadena valor y la generación de alianzas estratégicas, inclusive con empresas competidoras, para la reducción de costos y alcance de los objetivos.

Aunado a esto, la empresa se ha comparado con el mercado y se han dado cuenta que llevan una ventaja considerable de acuerdo con los objetivos e indicadores que se plantean empresas multinacionales. Todos los compromisos que se plantearon para 2020 se cumplieron y muchas empresas grandes aún tienen esos hitos para sus estrategias 2030 - 2050.

Asimismo, la señora Vargas comenta que los socios estratégicos de FIFCO les plantean estándares más elevados con respecto a las estrategias de Triple Utilidad, los alinean y los retan. Siempre se preocupan por vigilar a la competencia y al mismo tiempo de nivelarse a la altura de sus socios estratégicos.

Entre los planes que tiene la organización a futuro está la planificación de la estrategia 2025 - 2030 tomando en consideración lo que todas las partes interesadas buscan. Tienen claro que se vienen retos importantes relacionados a la competencia, debido a que cada día se hace más fuerte y FIFCO debe buscar la constante innovación, lo cual es un tema muy arraigado en la compañía, siendo siempre fieles a su propósito. Además, apuntan hacia una economía circular donde logren una recuperación del 100% post - consumo y una transformación basada en la utilización de plástico PLA (ácido poliláctico), el cual se caracteriza por ser ecológico, renovable y biodegradable.

Por último, la señora Vargas recomienda que para que una empresa pueda implementar una estrategia enfocada en el triple valor debe primero asegurar que la dirección de la organización establezca como prioridad apuntar a una estrategia corporativa alineada al modelo de Triple Utilidad como la nueva forma de hacer negocios. Se debe realizar un estudio de valor para identificar las huellas, impactos y retos a nivel social y ambiental, luego, deben enfocarse en segmentar las iniciativas, proyectos y programas, y por último empezar a ejecutar a pequeña escala, dado que el ideal no es agotar a la organización por querer implementarlo todo en un año, sino, ponerle esmero para alcanzar objetivos a largo plazo y para esto se necesita de un equipo que quiera dedicarse a esta labor de transformación.

### 3.4.3. Resultados generales

De acuerdo con las experiencias expuestas por ambas organizaciones, el concepto de Triple Utilidad se establece cada vez con más fuerza en el sector empresarial. El desarrollo de estrategias sostenibles como parte del ADN del negocio se ha ido

convirtiéndose no solo en una manera de disminuir las huellas ambientales y sociales sino también en una ventaja competitiva que en el futuro se podría convertir en un requisito operativo que posicione estratégicamente a las empresas.

Lo anterior motiva a ambas compañías a querer innovar y transformar su estrategia de negocios a una basada en el modelo de Triple Utilidad, ayudándoles a la transición de la filantropía hacia una articulación del negocio en los tres enfoques para que de esta manera sus operaciones, iniciativas, programas y proyecciones agreguen valor a todos sus grupos de interés.

Ambas organizaciones destacan que una transformación de este tipo requiere que la dirección y los colaboradores estén completamente comprometidos y conscientes de las huellas que genera el negocio. Además, es necesario contar con recursos económicos y humanos que trabajen y respalden los cambios y nuevas propuestas estratégicas por implementar.

BAC Credomatic por su parte define que los beneficios económicos y de posicionamiento de marca que han percibido a raíz de las iniciativas sociales y ambientales han sido clave para que el negocio reafirme su confianza en el modelo de triple valor y sostenga su estrategia, de manera que los recursos destinados a las líneas de trabajo social y ambiental se han ampliado con el transcurso de los años.

El establecimiento de objetivos a largo plazo debe ir alineado con objetivos a corto y mediano plazo. Se menciona por parte de ambas organizaciones, que las empresas que deseen implementar un cambio en su estrategia deben tener clara su meta por alcanzar, pero no tratar de acelerar todos los procesos para lograr una ejecución rápida y simultánea de los mismos; lo importante es dedicar el tiempo necesario para inicialmente diagnosticar las necesidades y luego, definir pequeños pasos con fuertes bases que encaminen el desarrollo de la estrategia.

Las compañías analizadas afirman que la constitución de un buen plan de comunicación es clave para el éxito de la implementación, de esta manera la información se hace llegar a todos los niveles organizativos y se brinda acompañamiento para la adecuada interpretación y ejecución de los planes.

BAC Credomatic y FIFCO coinciden en que el enfoque económico es el más sencillo de conceptualizar, debido a que ya está dado en la naturaleza de cualquier

negocio, sin embargo, el reto está en integrar los valores social y ambiental como parte de su estrategia y de esta forma lograr que todos los miembros de la organización comprendan que ahora esos tres ejes deben ejecutarse y cumplirse igualmente para poder determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos estratégicos.

BAC Credomatic expone que sus estrategias ambientales y sociales deben definirlas de acuerdo con las necesidades de cada país y región. Por ejemplo, en Costa Rica, la cultura ambiental está fuertemente definida y es comprendida por gran parte de la población, por lo que los esfuerzos destinados a propagar estos ideales en una región se minimizan, lo cual, representa una ventaja al momento de la implementación y en cuanto a la tangibilidad de resultados positivos.

Por otro lado, FIFCO describe que entre los aprendizajes que más destacan están que como compañía, el impacto que generan en la cadena de valor es valioso y permite difundir la sostenibilidad en los negocios, y por otro lado, el poder que representan las alianzas estratégicas con otras empresas, incluso competidoras, para poder alcanzar objetivos planteados por un bien común y de paso reducir la inversión económica sin recortar el alcance de los proyectos y programas.

También, uno de los aprendizajes destacados se refiere a que se debe estar preparado para afrontar condiciones externas que puedan impactar la implementación de las diversas propuestas. Ambas empresas explican cómo la pandemia por COVID-19 les generó cambios importantes en la ejecución de los planes y en la línea de tiempo propuesta. BAC Credomatic detalla que ahora quiere apuntar a estrategias diseñadas en períodos más cortos de tiempo, acortando la propuesta quinquenal a una de tres años.

FIFCO determina que sus grandes competidores, clientes y consumidores, cada día más conscientes y exigentes, los instan a definir estrategias de Triple Utilidad audaces para ser competitivos en el mercado. Deben demostrar buenos resultados en torno a los tres ejes y una visión retadora en cuanto a las futuras estrategias de sostenibilidad que impactan a todas las partes interesadas. De la misma manera, BAC Credomatic menciona que se encuentran en constante monitoreo del mercado y que su objetivo apunta a establecerse como una inversión sostenible ante el mismo.

Actualmente, las dos organizaciones apuntan a continuar desarrollándose bajo el modelo de Triple Utilidad y como parte de su evolución, ya no solo buscarán un resultado de neutralidad en sus huellas, sino también, a ejecutar acciones regenerativas.

### **3.5. Diagnóstico interno**

Con el objetivo de conocer la perspectiva de los funcionarios de Grupo La Palma se utilizaron los distintos medios de recolección de información anteriormente mencionados, con los cuales se logró conocer la filosofía empresarial, el entendimiento que los colaboradores poseen sobre la estructura organizacional y la cultura en la que se desenvuelven. Los gerentes comentan que es de suma importancia comprender el punto de vista de los colaboradores para crear un plan de mejora.

#### **3.5.1. Revisión de la filosofía empresarial**

Los gerentes afirman la inexistencia de una filosofía empresarial definida de forma explícita y definitiva; mencionan que al ser una compañía familiar han centrado pocos esfuerzos en definir algunas variables importantes como lo son el propósito, visión, misión y valores. Han realizado intentos en su pasado como se mencionó en el capítulo dos, donde se menciona la visión y misión desactualizados descritos en su página web pero se confirma con los colaboradores el desconocimiento de las mismas. Con respecto a la definición de un propósito, el Grupo no ha definido anteriormente nada relacionado. Lo que los gerentes sí han intentado es llevar el negocio como una “gran familia”, y transmitir esto a sus colaboradores; desean mantener esta percepción de “gran familia” incluyendo una visión más empresarial y que perdure en el tiempo.

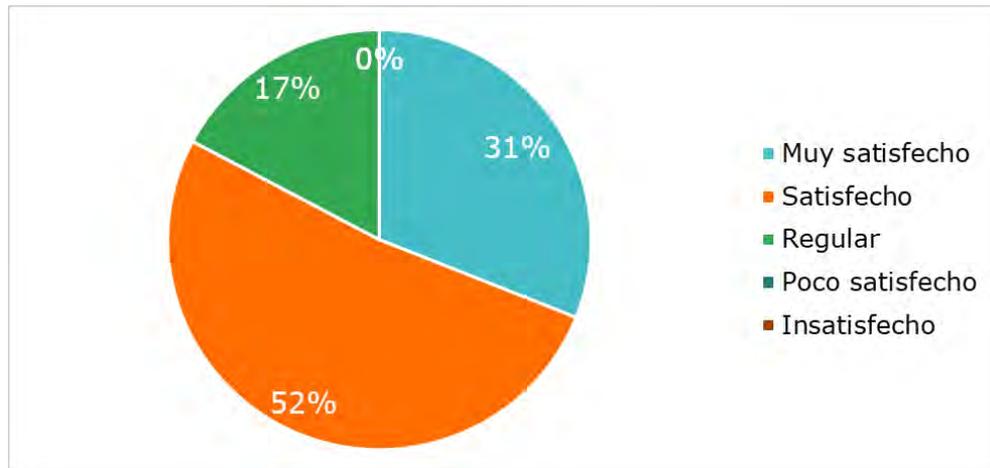
A continuación, se mostrarán distintos resultados que permiten realizar un análisis basado en la opinión de los colaboradores.

Con la intención de profundizar en la definición de una filosofía empresarial clara es de suma importancia comprender si el colaborador se encuentra cómodo trabajando con su equipo, este es un factor clave para que exista un sentido de pertenencia y motivación laboral.

De acuerdo con el gráfico 5, la satisfacción general del equipo de trabajo es alta; el 83% de la población total está muy satisfecha o satisfecha y ninguna persona respondió

que está poco satisfecho o insatisfecho, lo que sienta una base sólida de la empresa con sus colaboradores.

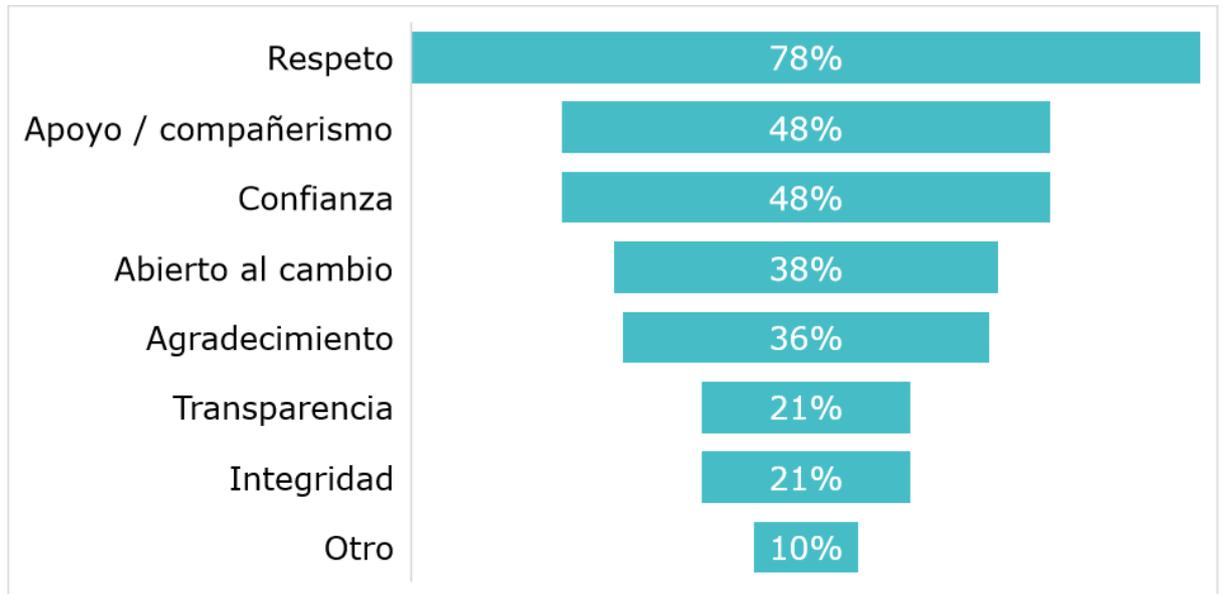
Gráfico 5. Encuesta a colaboradores - ¿Está satisfecho con su equipo de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de lograr comprender con cuáles valores se sienten identificados los colaboradores, se definió una lista de nueve opciones basadas en documentos históricos de la empresa: respeto, apoyo/compañerismo, confianza, abierto al cambio, agradecimiento, transparencia, integridad, pasión y amor. Se solicitó a los colaboradores que seleccionaran los tres que más representan la forma de trabajar del Grupo y como se observa en el siguiente gráfico, el respeto, apoyo/compañerismo y confianza fueron los tres pilares que caracterizan la manera de laborar en Grupo La Palma.

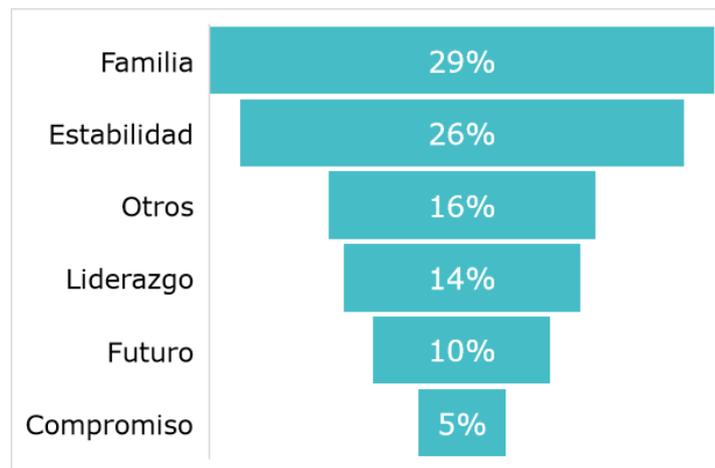
Gráfico 6. Encuesta a colaboradores - Seleccione tres valores que representa la forma de trabajar en Grupo La Palma



Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores definieron en una palabra lo que para ellos representa Grupo La Palma y se agruparon en 6 variables para el análisis: familia, estabilidad, liderazgo, futuro, compromiso y otros. Se logra determinar en el gráfico 7 una correlación entre lo comentado por los gerentes y lo contestado por los colaboradores; es certero que han logrado trasladar la perspectiva de “gran familia” en consecuencia el 29% de la población escribió casi textualmente la palabra *familia*. Por otro lado, perciben a la empresa como *estable* por esta razón consideran que es un grupo confiable y responsable. Los resultados anteriores están muy alineados a los tres valores principales que caracterizan la manera de laborar en Grupo La Palma mencionados en el gráfico 6.

Gráfico 7. Encuesta a colaboradores - Defina a Grupo La Palma con una palabra



Fuente: Elaboración propia

#### 3.4.2. Diagnóstico de la estructura organizacional

La estructura organizacional ha tenido varios cambios durante los años. Según la entrevista realizada al grupo de gerentes, comentaron que cada servicentro maneja su propia estructura, no se conocían entre sí, pero trabajando bajo una misma cédula jurídica. En sus inicios no tenían programas en la nube que conectaran los distintos puntos de venta o procesos por los cuales surgiera la necesidad de tener una estructura unificada.

Para inicios del 2015 se instaló la red de fibra óptica en la compañía, lo que permitió agrupar y optimizar las funciones. Para estos años se modificó la estructura y conformaron organizaciones por departamentos: recursos humanos, tiendas de conveniencia/proveedores, abastecimiento de combustible/transporte, mercadeo y un encargado para las otras empresas; cada uno liderado por una persona, siendo un total de cinco gerentes y un gerente general, donde comentan que en la actualidad todos tienen definidas sus funciones.

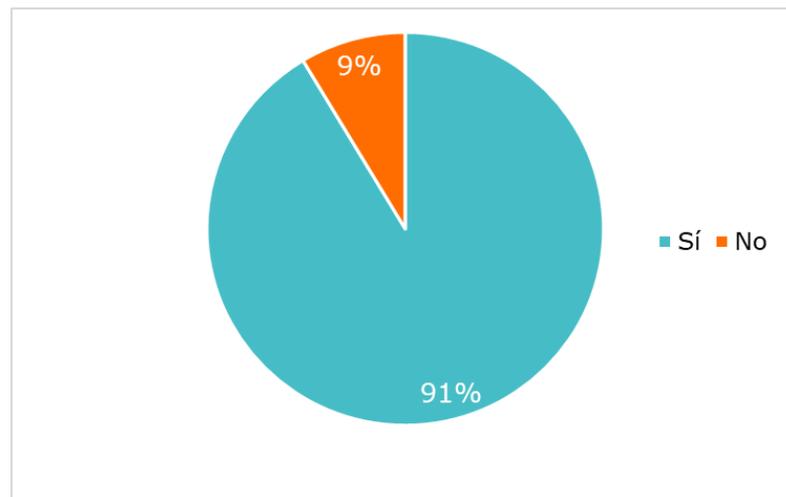
Según lo comentado por el gerente de recursos humanos, la estructura mencionada ha sufrido ligeros ajustes conforme han pasado los años, se han sumado distintos integrantes a la empresa. La estructura organizacional actual se analiza a continuación:

- El gerente general es don Ricardo Solís Retana, fundador de Grupo La Palma, es quien supervisa todas las áreas, posición que no cambiará en el tiempo.
- El departamento de recursos humanos está conformado por el gerente Ricardo Solís Fallas y Ashley Solís, quienes están trabajando por centralizar las contrataciones, despidos, planilla, entre otras funciones relacionadas del Grupo. Han realizado procesos de reclutamiento masivos en línea de los cuales han aprendido, pero reconocen que tienen oportunidades de mejora en la estandarización y calidad. Dentro de funciones son responsables de dos puntos de venta: Servicentro Cortes y Servicentro La Costa.
- La gerente Priscilla Solís lidera el departamento responsable de las tiendas de conveniencia, proveedores y contabilidad, área que ha atraído a más personal con formación académica que respalde su conocimiento, pero quienes podrían ser más eficientes si tuvieran rutinas definidas y reportes optimizados. Tienen una líder de equipo de contabilidad llamada Maricela Blanco y trabajan de la mano con el área de tecnologías de información guiado por Javier Aguilar. El área de proveeduría se encuentra administrada por un colaborador de medio tiempo; en este caso también lo consideran estable, pero necesitan optimizar procesos de control para eficientizar la posición. La gerente Priscilla administra el Servicentro Golfito.
- El departamento de abastecimiento de combustible y transporte es dirigido por Gregory Solís, quien centraliza la compra de combustible para las seis gasolineras. Reconocen que actualmente es un sistema “a pie” o muy manual que tiene la oportunidad de automatizarse y convertirse en un proceso más sencillo y eficiente. Adicionalmente tiene a cargo los Servicentros Chacarita y La Palma.
- El departamento de mercadeo es liderado por Melany Solís, última gerente en unirse a trabajar al negocio familiar en el 2017. El área aún no tiene una estructura de soporte definida, pero mencionan que a partir del 2022 cuentan con el apoyo de una agencia de mercadeo. Además, la señora Solís es la encargada de los ajustes y remodelaciones de infraestructura de todas las gasolineras y responsable también por el Servicentro El Cruce.
- Huberth Solís no tiene una función activa en la operación de las estaciones de servicio, sin embargo, participa de todas las decisiones estratégicas del Grupo.

Don Ricardo Solís Fallas reconoce la oportunidad de optimizar al máximo la estructura actual y la importancia de identificar si los colaboradores la tienen clara para una mejora de comunicación y procesos.

Con el fin de conocer esta opinión de los colaboradores de todas las estaciones de servicio se les consultó si conocen y tienen claridad sobre la estructura organizacional actual de la empresa. Los resultados fueron favorables de modo que el 91% de la población encuestada respondió afirmativamente (gráfico 8). Esta respuesta respalda la evolución positiva que ha tenido el Grupo al pasar los años y la buena comunicación que han realizado. Servicentro El Cruce obtuvo un 100% de respuesta siendo así la gasolinera con mejor alineación de la estructura organizacional.

Gráfico 8. ¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

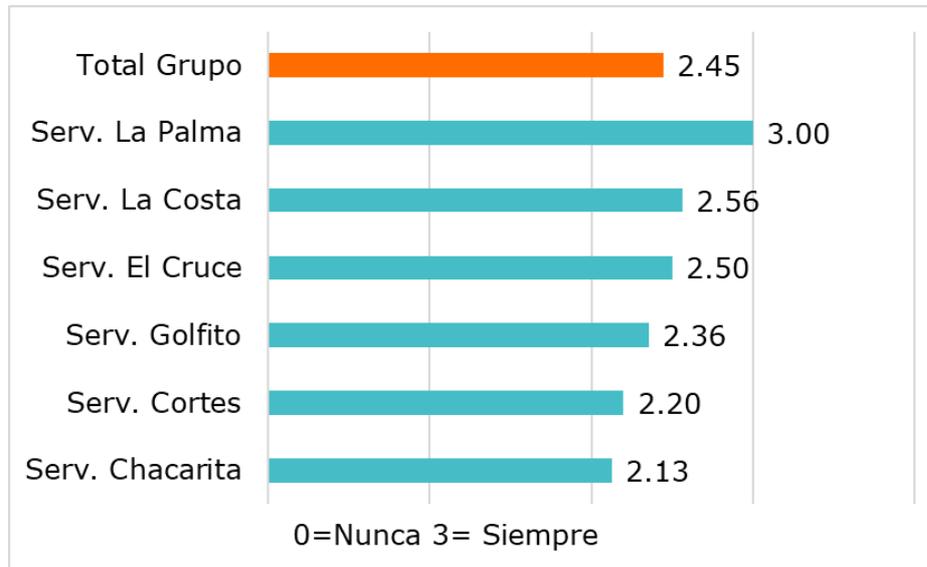
Según la gerencia, para optimizar la estructura organizacional se necesitaba incluir el área de mercadeo de una forma más organizada y definir con claridad cuáles serán las funciones para lograr impulsar una comunicación externa de calidad dando a conocer los servicios que ofrecen. La estructura contable se encuentra estable y es eficiente con la capacidad actual pero comentado por los administrativos, en caso de que quieran crecer más, necesitarán de más personal.

Como toda estructura organizacional, se compone de posiciones específicas. En Grupo La Palma tienen la siguiente departamentalización:

1. Administrativos: son quienes se encargan de todas las tareas de administración de cada gasolinera. Son los líderes y principales puntos de contacto y comunicación con el resto de los colaboradores, tienen un perfil con formación académica más avanzada. Ellos le reportan directamente a los gerentes.
2. Pisteros: son los encargados de dar el servicio de dispensar combustible, limpieza de parabrisas, entre otras funciones. Ellos le reportan directamente al administrador y son perfiles con niveles bajos de estudio y es la primera posición en la que han entrado algunos administrativos.
3. Encargados de tienda: las personas responsables de las tiendas, inventario, caja, entre otros. En caso de que el administrativo no se encuentre en la estación, ellos son responsables por algunas directrices y reportan directamente a los administrativos.
4. Choferes: son los transportistas de los hidrocarburos desde el plantel de RECOPE en Barranca hasta los distintos puntos de venta.
5. Llanteros: dentro de la mayoría de las gasolineras, ellos son los responsables de la sección de reparación de llantas, cambio de aceites, entre otros servicios.

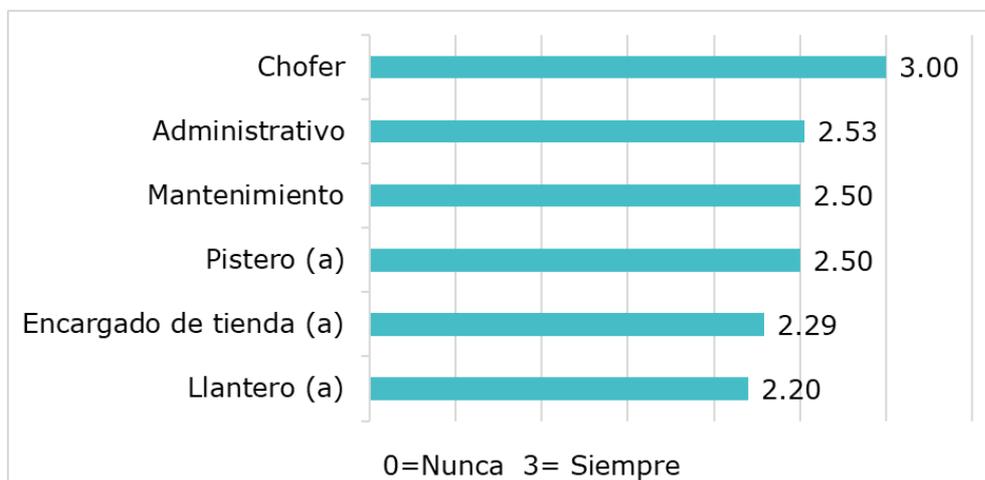
Con la departamentalización mencionada, se procede a analizar cómo interactúan las áreas entre sí, los colaboradores y líderes, y si existe una apertura en la comunicación entre los departamentos y con la gerencia. Por esta razón, se consultó a los colaboradores si su opinión es tomada en cuenta; la evaluación promedio fue de un 2.45 de 3 (gráfico 9). Como se observa en el gráfico 10 por función, la población que se define como la menos tomada en cuenta son los llanteros y los encargados de tienda. Se analizó por servicentros, La Palma fue el punto mejor evaluado y por otro lado Servicentro Cortés y Chacarita están en el límite inferior.

Gráfico 9. Encuesta a colaboradores - ¿Su opinión es tomada en cuenta dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10. Encuesta a colaboradores - ¿Su opinión es tomada en cuenta dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

Uno de los principales desafíos que tiene la compañía es el presupuesto, no tienen definido un proceso como empresa y han trabajado basados en toma de decisiones momentáneas o sin la adecuada planificación, como consecuencia tampoco hay personas

responsables de llevar este proceso con el debido control y regularidad. Aunado a esto, no destinan recursos a la evaluación de la estructura organizacional para verificar si es eficiente o si es necesario un ajuste ya sea por departamentos o posiciones.

Históricamente han enfocado sus esfuerzos en invertir en asuntos que para ellos son prioritarios como cumplimientos de normativas gubernamentales, aguinaldos, marchamos y otras urgencias o procesos de ley, pero no han ampliado sus acciones.

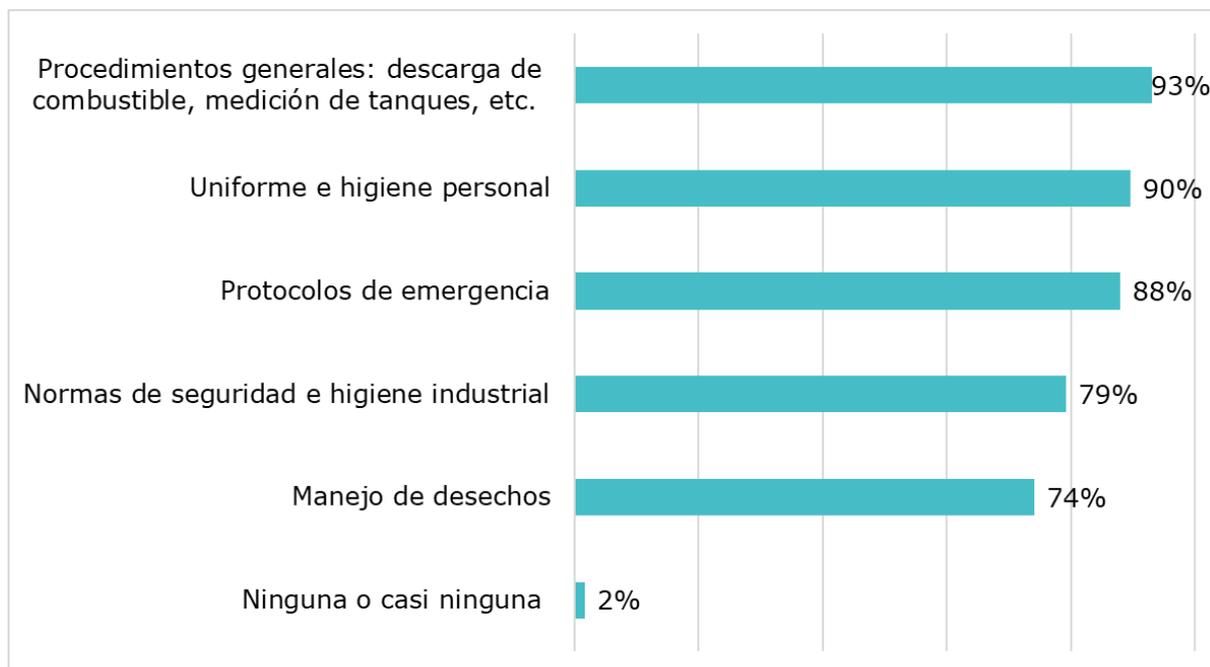
### 3.4.3. Indagación de la cultura organizacional

Los gerentes afirman que no han analizado si la cultura organizacional está alineada con la estrategia de negocios, incluso nunca han realizado una encuesta de clima organizacional.

Por otro lado, al ser un negocio estrictamente regulado por el Gobierno, deben poseer e implementar distintas políticas y procesos rigurosos para la seguridad de quien visita o trabaja en una de las gasolineras. Por esta razón se consultó a los colaboradores sobre el conocimiento de las distintas políticas, respuestas que se observarán en el gráfico 11.

La mayoría de los colaboradores, representando un 93% de la población total, conocen los procedimientos generales como la descarga de combustible o la medición de los tanques de almacenamiento de combustible, lo cual es positivo. Por otro lado, se logran identificar distintos puntos de mejora, por ejemplo, el 90% de la población conoce un reglamento básico de uniforme e higiene personal, donde según los gerentes debería ser el 100%. Se incluyeron en la encuesta tres políticas críticas por el tipo de giro de negocio que son protocolos de emergencia, normas de seguridad y manejo de desechos donde en cada una existe una brecha representativa, como se puede observar en el gráfico 11.

Gráfico 11. Encuesta a colaboradores - Seleccione las políticas de la empresa que usted conoce



Fuente: Elaboración propia

Según el gerente Huberth Solís, en gasolineras debe existir una cultura rigurosa con el seguimiento de procesos y protocolos porque hay un alto nivel de riesgo en la vida de muchas personas y generar daño al medio ambiente.

La base de una relación laboral se inicia por cómo se comunican entre sí los miembros de la empresa. En la entrevista realizada a Ricardo Solís Fallas, gerente de recursos humanos, comentó que cada estación de servicio tiene su propio “grupo de *WhatsApp*” y es el principal medio de comunicación, sin embargo, no existe uno que integre a todos los colaboradores del Grupo incluyendo las seis gasolineras.

También comentó que recientemente comenzaron a utilizar el correo electrónico como medio de comunicación, específicamente para el envío de comprobantes de pago que antes algunos de los colaboradores no lo recibían. Al día de la entrevista comentaron que les ha funcionado, les ha permitido ahorrar papel y disminuir procesos manuales.

Otro medio de comunicación que utilizan son las paredes o pizarras con anuncios en cada gasolinera. Este medio lo utilizan de manera regular para noticias que los

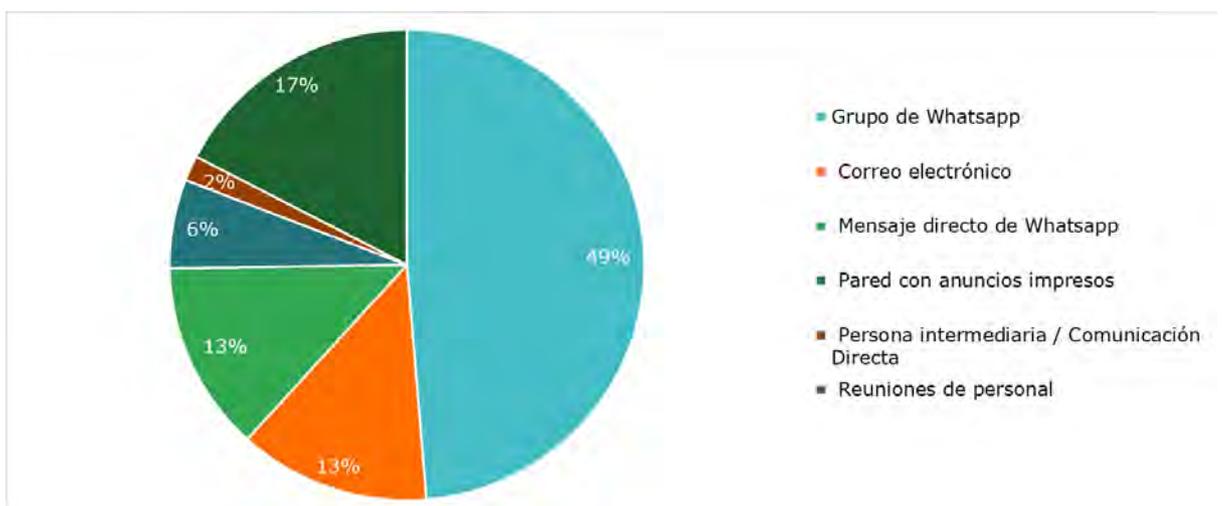
colaboradores deben tener presente y en constante recordatorio. Afirman que durante la pandemia dejaron de usarlo, pero planean retomarlo.

La comunicación presencial no es regular debido al modelo de jornada laboral que poseen, tres turnos distintos de ocho horas cada uno, por lo que complica reunir a personas de diferentes horarios con puestos diferentes. Los gerentes comentan que este método se utiliza con mayor impacto cuando se requiere dar una retroalimentación individual, procesos de sanciones, promociones, entre otros, pero son conscientes que se podrían implementar o mejorar rutinas presenciales.

Al consultar a los colaboradores, el 66% muestra una mayor tendencia a comunicación de forma grupal donde los dos métodos de comunicación que la empresa más utiliza son: el uso de “grupos de *WhatsApp*” como principal medio de comunicación de todas las posiciones con un 49%, seguido de reuniones de personal con un 17%, como se puede apreciar en el gráfico 12.

Se observa en este gráfico que el correo electrónico no es una herramienta fuerte, pero sí está por delante de la pizarra con anuncios. Se identifica una oportunidad con el uso del correo electrónico impulsado por la nueva rutina implementada por el departamento de recursos humanos donde lo señalan como el principal medio a utilizar para trámites internos específicos.

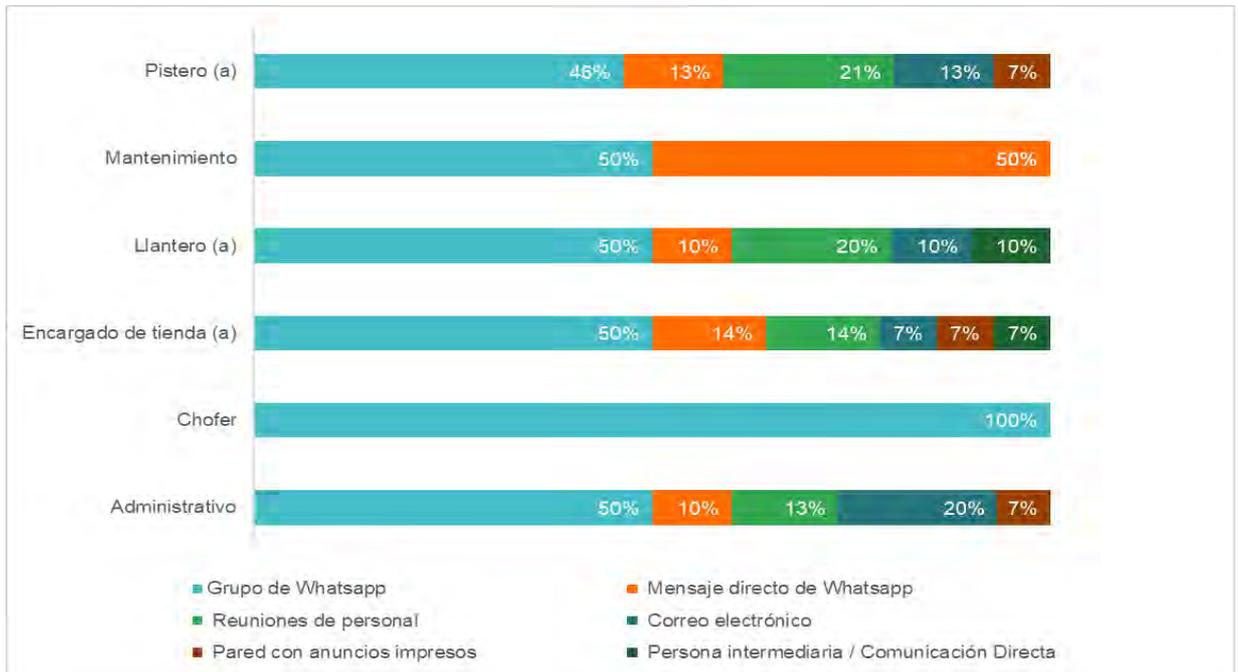
Gráfico 12. Encuesta a colaboradores - Seleccione los 2 métodos de comunicación que la empresa más utiliza para hacerle llegar información



Fuente: Elaboración propia

Un punto de alerta importante que se evidencia en todas las posiciones, como se observa en el gráfico 13, es la falta de comunicación directa o por medio de una persona intermediaria presencial, ya sea el líder de la estación o gerente directo. Por otro lado, se evidencia que cuando se posee comunicación directa es por medio de la aplicación de *WhatsApp* excluyendo dos áreas: mantenimiento y chofer. Como es de esperar, el personal administrativo es quien tiene mayor comunicación por medio del correo electrónico.

Gráfico 13. Encuesta a colaboradores - Seleccione los 2 métodos de comunicación que la empresa más utiliza para hacerle llegar información



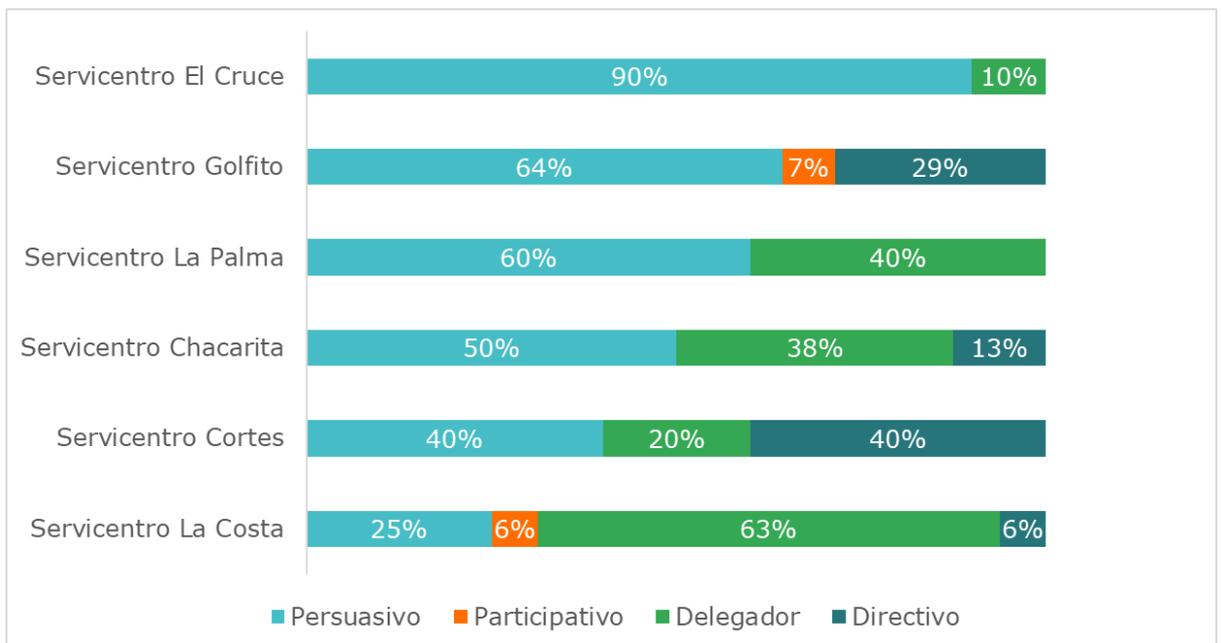
Fuente: Elaboración propia

Al momento de observar los resultados y evidenciar la falta de comunicación directa, permite abrir la puerta al análisis de los líderes de las estaciones de Grupo La Palma. Se solicitó a los colaboradores identificar cuál de las descripciones dadas representa más al líder, donde cada una de las opciones simboliza un estilo de liderazgo. Las opciones entre las cuáles eligieron fueron:

- Directivo: El líder tiene mucha preocupación por las tareas que usted hace, es quien toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo.
- Persuasivo: El líder define tareas y roles, pero solicita retroalimentación, ideas, sugerencias y pregunta al equipo.
- Participativo: El líder tiene mayor interés por su equipo. Hay decisiones que son tomadas como equipo de forma conjunta. Promueve que los colaboradores asuman más responsabilidades.
- Delegador: El líder reconoce si alguien tiene talento, delega tareas y da autonomía a su equipo.

Tomando en cuenta los resultados generales, el estilo de liderazgo situacional predominante en el Grupo es el persuasivo con un 53%, seguido por el delegador con un 29%, continúa el directivo con un 14% y por último el estilo participativo con un 3%. Seguidamente veremos el detalle por estación.

Gráfico 14. Encuesta a colaboradores - Seleccione la opción que más representa a su líder directo.



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia en el gráfico 14 diferencias importantes entre estaciones de servicio. Entre ellas, la estación que posee un líder delegador representado por la mayoría de las personas que respondieron es La Costa. En Servicentro Cortés hay un empate entre un líder directivo y persuasivo. Entre los Servicentros La Palma, Golfito, El Cruce y Chacarita hay una tendencia fuerte hacia un líder persuasivo.

De acuerdo con Don Ricardo Solís Retana, el objetivo es que no exista diferencia entre estaciones, que los colaboradores se sientan parte de Grupo La Palma y no solo de una estación en específico, que el nivel de compromiso, satisfacción del colaborador y la calidad del servicio sean los mismos sin importar adónde se ubique.

### 3.6. Análisis del entorno

Con el objetivo de definir la posición de Grupo La Palma en el mercado, se analizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter basado en las respuestas que se obtuvieron en los diferentes instrumentos de investigación que se aplicaron.

#### 3.6.1. Análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter

En este apartado se profundizará lo mencionado en el capítulo dos con respecto al modelo de Porter. Según el Grupo, a través de entrevistas que se realizaron a los gerentes, al mercado de las estaciones de servicios no es fácil ingresar pues se requiere de mucha inversión y años de estudios para diferentes trámites y permisos. Por esta razón, las cadenas transnacionales o nacionales prefieren comprar estaciones ya establecidas. La primera fuerza del modelo es el potencial de nuevos competidores y aunque este no parezca una amenaza para el Grupo, deben continuar fortaleciendo su posición en el mercado y satisfaciendo la demanda en la zona en la que opera, para así disuadir a nuevos competidores.

Relacionada a la primera fuerza está la quinta fuerza del modelo de Porter que se refiere a la intensidad de la competencia actual. En la entrevista realizada a Huberth Solís, comentó que en el último año se integró un nuevo competidor al mercado y es la estación de la nueva marina de Golfito. Las marinas están autorizadas a vender el combustible a un mayor precio, sin embargo, en esta marina, para iniciar, establecieron el precio de venta igual al precio oficial, por lo que por el momento sí se considera competencia directa y ha afectado en gran medida las ventas de la estación de Golfito. Por ejemplo, anteriormente solo el Grupo le vendía a los guardacostas y esto representaba “varios millones de colones mensuales en ventas”, y ahora les venden menos del 50%. Según don Huberth, los consumidores prefieren ir a la marina porque sus instalaciones son nuevas y modernas. El Grupo ha intentado retener a los clientes por medio de patrocinios a los pescadores artesanales de la zona en competencias de pesca o en temporada de avistamiento de ballena. Les han dado camisetas de manga larga y otras regalías, pero solo logran atraerlos por corto tiempo antes de que vuelvan a comprarle a la competencia. Por lo tanto, la empresa solo espera que la marina empiece a subir los precios del

combustible para ellos quedarse solo con clientes elite de yates, y el Grupo recuperaría sus antiguos clientes.

Además de la marina, Grupo La Palma tiene otro competidor antiguo, pero no los afecta considerablemente debido a su ubicación; está localizado en Río Claro, a 25 kilómetros del servicentro de Golfito y a 30 kilómetros de Chacarita. Este competidor es una única estación y no cuenta con el respaldo y confianza que da un grupo de estaciones de servicio. Cabe mencionar que El Grupo ha estado en negociaciones para comprar esta gasolinera, sin embargo, por el momento el precio de venta es sumamente alto. Por otra parte, en 100 kilómetros solo existen servicentros del Grupo por lo que no hay otras opciones para los consumidores de dónde escoger.

Desafortunadamente, existe contrabando de combustible por medio de la frontera de Paso Canoas, y esta situación no solo perjudica a la estación de Golfito, sino que a todas las demás porque los contrabandistas lo venden clandestinamente cerca de las estaciones. Don Huberth comentó acerca de un potencial proyecto del Gobierno para detectar contrabandos, pero deberán esperar a que sea una realidad. Cabe mencionar que durante la actual pandemia el contrabando ha bajado, pero siempre sigue afectando.

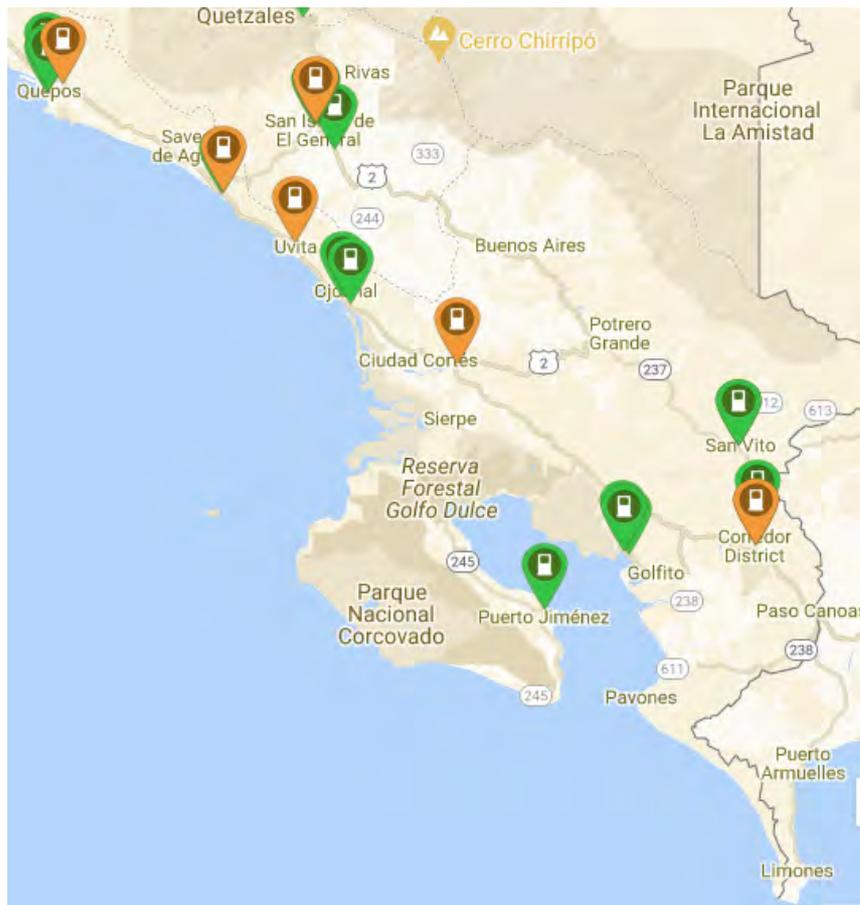
Por último, están los consumidores que van hasta la frontera solo para llenar el tanque. Algunos de estos viajan desde Golfito hasta Paso Canoas, que son aproximadamente 100 kilómetros, 50 ida y 50 vuelta. A pesar de que es un viaje largo, sí puede ser un gran ahorro para tráileres, por ejemplo, sin embargo, el combustible de Panamá tiene una calidad inferior.

La segunda fuerza competitiva es el potencial de productos sustitutos, que son bienes o servicios que los consumidores puedan preferir y que cumplan con las mismas funciones. En las encuestas que se realizaron a los consumidores, los sustitutos que más mencionaron fueron electrolinerías y estaciones con Gas LP. Más adelante, en la sección 3.8, se analizarán los resultados de las encuestas realizadas a 408 clientes del Grupo. Por otra parte, según la entrevista con la gerencia, realizaron un análisis valorando la posibilidad de adicionar electrolinerías a sus estaciones y por medio de paneles solares generar su propia energía que cubriría la demanda de consumidores en la zona, sin embargo, concluyeron que no es rentable para el negocio porque requiere una gran inversión y el Instituto Nacional de Electricidad (ICE) no permite cobrar por el servicio de carga de electricidad. Si bien de momento se descarta la posibilidad, el Grupo sigue

monitoreando las normativas y el mercado; aunque no puedan cobrar por electricidad, deben tomar en cuenta si pudieran aumentar ventas en otros servicios como en las tiendas de conveniencia, que al fin y al cabo según la gerencia, este es el servicio que mayor margen de ganancia brinda.

Actualmente se pueden encontrar varios lugares en los alrededores donde los vehículos se pueden cargar. Existen aplicaciones de celular y páginas web (como <https://www.plugshare.com/>) que muestran a los usuarios un mapa y la ubicación de estaciones de carga eléctrica, así como el tipo de carga que manejan (carga media o carga alta), para que los conductores puedan planear sus viajes. En la siguiente figura se observan las estaciones en la zona sur, mostrando con íconos naranja las de carga alta y con íconos verde las de carga media. La mayoría se encuentran en sucursales del ICE y otras en restaurantes u hoteles como por ejemplo en Golfito Marina Village & Resort.

Figura 10. Estaciones de carga eléctrica registradas en la zona sur



Fuente: <https://www.plugshare.com/>

La tercera fuerza del modelo es el poder de negociación de los proveedores. Como se comentó en el capítulo anterior, RECOPE es el único vendedor de combustible y ARESEP fija los precios al consumidor, por lo que no existe poder de negociación con el combustible, sino que el poder lo concentra el monopolio. Esto mismo podría ocurrir con el ICE si la compañía incursiona en el servicio de carga eléctrica. Sin embargo, con los demás suplidores el poder se puede inclinar hacia el Grupo, quien posee todas las estaciones de servicio en un corredor de 100 kilómetros. Con esta fortaleza logra relaciones sólidas a largo plazo con buenas alianzas y precios en los productos.

La última fuerza competitiva es el poder de negociación de los clientes el cual es bajo. Así como sucede con los proveedores, en una distancia de 100 kilómetros no pueden elegir otras gasolineras. Esto se ejemplifica con lo que comentó Gregory Solís, gerente de abastecimiento de combustible y transporte, que antes manejaban muchas líneas de

crédito con diferentes clientes pero que las han ido cerrando y aún así la clientela se mantiene al no tener otras opciones. A pesar de que los clientes no tengan mucho poder, la empresa se interesa por darles un buen servicio y ofrecerles los servicios adicionales que buscan, sobre lo cual se profundizará más adelante en el apartado de investigación de mercado. La situación anterior aplica más que todo para cinco servicentros, pero para la sexta estación que es la de Golfito sí tienen a la marina como competencia directa y aquí los clientes tienen más poder de negociación. El poder no es sobre los precios porque estos se deben mantener iguales, pero sí han podido obtener patrocinios como se detalló en la quinta fuerza de la intensidad de la competencia actual.

### **3.7. Procesos administrativos y operacionales**

Con la finalidad de investigar acerca del conjunto de funciones administrativas y operacionales que se llevan a cabo en la empresa, se entrevistaron a los gerentes Gregory Solís, Priscilla Solís, Huberth Solís y a la encargada de contabilidad Maricela Blanco.

#### **3.7.1. Análisis de la operación en las estaciones de servicio**

Se preguntó acerca de la homogeneidad en las actividades para la operación de las diferentes estaciones de servicio, para lo cual los gerentes explican que los procesos están siendo estandarizados y la intención es que los diferentes puntos de venta sigan el mismo conjunto de acciones para alcanzar sus metas. Sin embargo, actualmente existen diferencias dado que ciertas actividades de planeación, dirección y control son definidas por la administración del punto de venta y no por un departamento que agrupe todos los pasos del proceso. Esta brecha se refuerza debido a que la sección administrativa de las estaciones de servicio se conforma por colaboradores que tienen muchos años de laborar en el mismo punto de venta, y a través de los años cada uno ha modificado ciertas actividades. Priscilla Solís menciona que cada uno ha crecido junto con el negocio y no se realizaron esfuerzos continuos para lograr que las actividades se llevaran a cabo de la misma manera en todas las estaciones.

La gerente Priscilla Solís, indica que la empresa debería definir con claridad cómo ejecutar ciertos procesos, debido a que la responsabilidad y la forma en que se ejecutan recae sobre la administración del punto, a pesar de que el objetivo es la estandarización y simplificación de las tareas. Agrega que la información que se utiliza para la toma de

decisiones no es ideal, debido a que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y reestructuración, y no cuentan con los recursos para recolectar y analizar datos importantes. Tanto Priscilla Solís como Maricela Blanco están de acuerdo en que hace falta medir el desempeño de los procesos administrativos y operacionales de los distintos puntos de venta.

Al evaluar los procesos clave en el giro de las estaciones de servicio, los gerentes identifican que hay mayor oportunidad de mejora en el proceso de ventas de las estaciones. La señora Solís comenta que este proceso debería involucrar actividades previo a que el consumidor se ubique en los puntos de venta, no esperar a que la necesidad de los consumidores sea el factor en la decisión de compra, sino, demostrar valor agregado al mercado con esfuerzos de mercadeo e impacto positivo en la comunidad.

Concuerdan en que el proceso de abastecimiento y control de las operaciones funciona correctamente.

### 3.7.2. Evaluación de la gestión de proveedores

La gerencia muestra su satisfacción con los productos a la venta y mencionan que la selección de los productos que se están ofreciendo a los consumidores se basa en la experiencia e históricos de ventas. Las consultas por productos que no se ofrecen actualmente se convierten en parte del proceso de gestión de proveeduría, debido a que se analiza la posibilidad de incluirlos en el negocio.

Por otra parte, los gerentes explican que están satisfechos con los proveedores actuales. La estrategia se basa en establecer relaciones a largo plazo que permitan mejorar la disponibilidad de producto y evitar grandes fluctuaciones de precios. En el caso de nuevas relaciones, Priscilla Solís comenta que se debe analizar la oferta de valor detrás del producto, no solamente el bien y precio, y que así se ha hecho en el pasado, por lo que los nuevos proveedores y productos se estudian con detenimiento antes de ofrecerse al consumidor. Se pretende que esto contribuya a que las relaciones con los proveedores sean menos conflictivas y más duraderas. Sin embargo, menciona que no se cuenta con un registro de criterios a evaluar para cada oferente. Las ofertas se han evaluado de manera empírica y según el producto.

En cuanto a los registros y control de proveedores, la gerencia explica que el departamento de proveeduría está concentrado en pocas personas y todos están informados de lo que se hace, por lo que, a pesar de no contar con un sistema que notifique ante cambios de precio u otros, tienen la habilidad de gestionar a los proveedores mediante los registros de compras anteriores, por lo que no perciben la necesidad de contar con mayores chequeos a la hora de realizar compras.

Al consultar acerca de evaluaciones periódicas de los proveedores, la gerencia determina que existe una oportunidad de mejora; entienden la necesidad de contar con una serie de criterios que permitan comparar a los oferentes con los actuales suplidores. Aunado a esto, se menciona la importancia de monitorear el desempeño de los proveedores y sus productos en la empresa.

### 3.7.3. Revisión del proceso de administración de inventarios

Como se mencionó en el capítulo anterior, el proceso de planeación, programación, ejecución y control del inventario de hidrocarburos es distinto al de las tiendas de conveniencia y lubricentros.

La programación en el caso de los combustibles se rige por la disponibilidad en los tanques y mediciones periódicas. La gerencia explica que, dadas las condiciones legales y monopolio de RECOPE para la distribución de hidrocarburos en el país, es un tema en el que la empresa se debe acoplar al proveedor. La organización está satisfecha con su manejo de los inventarios y controles al cumplir con los objetivos de reducir costos derivados del suministro teniendo cantidades mínimas de compra, evitando pérdidas de inventario con controles de existencias y ventas en tiempo real y además el flujo de efectivo permite cumplir con las necesidades de inventarios. Se identifica una oportunidad de mejora en el proceso de compra de combustible donde la definición y análisis de qué tipo de combustible y cantidad comprar se hace por medio de papel y lápiz.

Priscilla Solís reconoce que hay falencias en la planeación y programación de los inventarios de otros productos debido a que, a pesar de recopilar los datos necesarios para mejorar, no han definido los procesos de evaluación y análisis adecuados para tomar decisiones más acertadas en cuanto al suministro de productos. Sin embargo, explica que el único producto en la cartera de las tiendas de conveniencia y lubricentros que requiere

de proyecciones de venta y programación es el aceite, debido a que los pedidos tienen un plazo de entrega que ronda tres meses por ser producto de importación. Los demás artículos se compran según la experiencia de los administrativos y dependientes de las tiendas. Debido a que la oferta de productos es similar a través del tiempo, tienen información acerca de cuántas unidades se venden entre las visitas de los proveedores e intentan manejar un inventario mínimo. La gerente a cargo menciona que en muy pocas ocasiones han tenido productos estancados o vencidos, debido a que los mismos proveedores se esfuerzan por tener visitas periódicas a las estaciones y no se realizan grandes compras de productos perecederos.

Además, se consultó acerca del control de los inventarios y su eficacia. Priscilla Solís explica que se maneja un inventario en tiempo real en el sistema de información de las tiendas y se realizan controles de inventarios físicos para productos en específico cada cierta cantidad de semanas, alternando los productos de manera que, sin comprometer muchos recursos, se puedan identificar las diferencias a tiempo. Adicionalmente se realiza un control de inventario físico total cada año, pero afirma que lo dejaron de hacer por dos años y actualmente en el año 2022 lo están retomando, pues se considera que es una manera confiable de controlar las existencias.

Las mayores dificultades en cuanto al suministro de productos provienen de la disponibilidad de los proveedores y el poco tiempo de anticipación de los proveedores para comunicarlo. La gerencia menciona que, debido a los contratiempos del comercio internacional y crisis de contenedores durante la actual pandemia, ciertos productos se han agotado, pero como está fuera del alcance de la empresa, no es un tema que el Grupo pueda solventar.

Con respecto a los espacios físicos no cuentan con un mapeo de las instalaciones ni una definición de ubicación de productos para optimizar el uso del espacio y la eficiencia del capital humano al momento de trabajar.

#### 3.7.4. Diagnóstico de los recursos y sistemas de información

Gregory Solís comenta que los recursos y sistemas de información son apropiados para las necesidades del Grupo. Explica que son fáciles de manejar y raramente se han identificado errores o dificultades con el programa.

El Grupo cuenta con la opción de correos electrónicos personalizados para lo cual pagan un dominio con Google. Estos correos son creados para la gerencia, contabilidad y estaciones de servicio a los cuales tiene acceso el administrador y gerente. Sin embargo, la gerencia indica que casi no utilizan estos correos. A los proveedores les refieren la dirección de correo electrónico [info@servicentroslapalma.com](mailto:info@servicentroslapalma.com) y la administra la gerencia.

Por otro lado, también se creó una cuenta de correo electrónico utilizando el servicio de “Donweb”, para enviar documentos digitales a los clientes. Con Donweb, pagan de forma anual por el dominio.

El sistema Alvic, utilizado para el segmento del negocio de dispensar combustibles, presenta datos relevantes y fiables. No se puede manipular el sistema y en caso de que sea necesario, se debe contactar un técnico externo certificado, por lo que confía en la información. Además de que cumple con las necesidades de Grupo La Palma, se podrían aprovechar aún más capacidades del sistema Alvic a futuro, debido a que tiene funcionalidades adaptadas a otros países que todavía no son necesarias en Costa Rica. El sistema permite gestionar alarmas, fugas, botón de emergencia, conexión remota para controlar cada surtidor y otras necesarias para implementar el autoservicio.

Agrega que el sistema utilizado para el registro informático de las actividades de tiendas de conveniencia y lubricentros, “Softland”, actualmente cumple con los objetivos de la empresa. Explica que el sistema tuvo mejoras recientemente que solucionaron un problema de la velocidad de procesamiento, y que la versatilidad del software permitió que se moldeara para cubrir los requerimientos de Grupo La Palma.

Gregory Solís comenta que las personas que interactúan con los sistemas de información están correctamente capacitadas, por lo que rara vez se presentan errores humanos que distorsionen la información. Menciona que se trabaja de cerca con el proveedor del software de “Softland” para minimizar los riesgos de errores y debilidades del sistema.

Según los gerentes Huberth Solís y Gregory Solís, la información que se extrae de los sistemas de información es fácilmente recopilada y visualizada, y no han encontrado errores en los últimos dos años. Según Maricela Blanco, contadora de la empresa, los reportes contables producidos por los sistemas de información cumplen con su objetivo general, pero existe una oportunidad de mejora en individualizar los diferentes puntos de venta a nivel contable para tener una base comparativa del desempeño por unidad productiva.

En cuanto a la confidencialidad y seguridad de la información que se maneja dentro de los sistemas de información, don Gregory comenta que los sistemas guardan registros de los movimientos de los usuarios, y los usuarios están limitados según su puesto. Solamente se registra información confidencial de la misma empresa; no se maneja información delicada de terceros.

Don Gregory menciona que las actualizaciones a los recursos y sistemas de información se realizan de manera pasiva, en caso de que se detecte alguna falencia, se estudian las posibilidades de mejora. Los sistemas contratados tienen actualizaciones generales para el mantenimiento y mejor funcionamiento.

### **3.8. Procesos financieros**

Con el fin de conocer acerca del manejo de la información financiera de Grupo La Palma, se entrevistaron a los responsables del área financiera y contable. Los comentarios tienen como objetivo demostrar, desde un punto de vista práctico, el estado de los procesos financieros y controles internos.

#### **3.8.1. Diagnóstico de los controles internos**

Con referencia a la labor de supervisión de las finanzas del Grupo, la contadora, Maricela Blanco, explica que hacen falta más herramientas contables o financieras que faciliten la decisión de destinar los recursos y supervisar los gastos. Priscilla Solís menciona que está en los planes de la empresa implementar presupuestos para tener un parámetro que permita saber si hay algún área en específico que se debe revisar para entender por qué se gastó más o menos de lo esperado.

Priscilla Solís explica que las finanzas de la empresa se mantienen bajo control por medio de los estados financieros que se revisan a final de mes por parte de la junta directiva. No existe una estructura formal en la que se destinen recursos de previo a la operación. El gerente decide qué gastos realizar según las necesidades que tenga la estación de servicio que supervisa. En el caso de compras o gastos significativos para las finanzas de la empresa, se debe consultar en la junta directiva. La señora Priscilla comenta que esta es una buena forma de agilizar los procesos de compras y funciona relativamente bien.

Ante consultas acerca de las posibilidades de la empresa de solucionar eventuales problemas de liquidez, la señora Priscilla menciona que la empresa minimiza las posibilidades de no tener la capacidad económica de cumplir con sus obligaciones financieras por medio de una estructura de capital basada en capital propio y seguros que cubren emergencias que requerirían una salida de efectivo importante, por lo que, a pesar de no tener herramientas de deuda a largo plazo a disposición, la empresa está sumamente sólida desde un punto de vista financiero.

Las métricas de desempeño forman parte fundamental del control financiero de una empresa, por lo que Priscilla Solís opina que se debería de mejorar el análisis de datos financieros en la compañía, pero que, debido a la estructura actual de la organización, no han logrado definir qué recursos destinar al objetivo de controlar el desempeño del negocio.

Maricela Blanco menciona que se manejan mediciones contables del negocio como una sola unidad, por lo que no hay claridad en cuanto al desempeño de sus partes. Considera que se debería de medir cada estación de servicio por aparte, y eventualmente por actividad. Comenta que este punto ya ha sido propuesto por otro gerente, Ricardo Solís Fallas, y que existe la voluntad de la gerencia en impulsar esta iniciativa.

Aunado a lo anterior, los datos no se agrupan en indicadores de desempeño que permitan su comparación entre períodos. Priscilla Solís explica que se están realizando esfuerzos por implementar una revisión estadística, compilada por los asistentes administrativos de cada estación, que permita desgranar los resultados de la empresa por estación de servicio, pero que todavía hay mucho por mejorar. Por el momento, solamente se recopilan las ventas de combustible, tiendas de conveniencia y lubricentros para proyectar las ventas del mes siguiente. Como se observa en los ejemplos presentados en

las figuras 11 y 12, la proyección de ventas se basa en los datos históricos y los cambios interanuales de los meses anteriores. La figura 13 muestra un ejemplo de comparación entre ventas meta y ventas reales.

Figura 11. Proyección de ventas de la tienda de Golfito

AÑO	TIENDA			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
2019	18,762,573.00	16,549,317.00	16,438,046.00	16,113,003.00
2020	14,841,073.00	14,246,515.00	12,516,371.00	10,480,830.00
2021	15,066,627.05	13,675,428.82	14,395,659.92	13,268,401.19
2022	18,936,827.52	16,321,587.21	18,540,973.97	16,763,738.64
	0.20	0.25		
<b>MEDIA</b>	<b>16,223,424.35</b>	<b>14,823,753.61</b>	<b>14,450,025.64</b>	<b>13,287,411.40</b>
20%	3,244,684.87	3,705,938.40	3,612,506.41	3,321,852.85
<b>PROY VENTAS</b>	19,468,109.22	18,529,692.01	18,062,532.05	16,609,264.24

Fuente: Grupo La Palma

Figura 12. Proyección de ventas del lubricentro de Golfito

AÑO	LUBRICENTRO			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
2019				
2020				
2021	2,613,582.90	2,723,631.97	2,604,477.58	2,183,302.74
2022	3,588,263.82	3,113,913.12	3,804,941.62	
<b>MEDIA</b>	<b>2,613,582.90</b>	<b>2,723,631.97</b>	<b>2,604,477.58</b>	<b>2,183,302.74</b>
20%	522,716.58	544,726.39	1,302,238.79	1,309,981.65
<b>PROY VENTAS</b>	3,136,299.48	3,268,358.37	3,906,716.36	3,493,284.39
			50%	60%

Fuente: Grupo La Palma

Figura 13. Comparación entre ventas y metas de venta

	COMBUSTIBLES	TIENDA	LUBRICENTROS
<b>VENTAS MARZO</b>	<b>274,337.01</b>	<b>18,540,973.97</b>	<b>3,804,941.62</b>
<b>SIN IVA</b>		<b>16,407,941.57</b>	<b>3,367,204.97</b>
<b>METAS MAR</b>	<b>284,885.39</b>	<b>18,062,532.05</b>	<b>3,906,716.36</b>
<b>DIFERENCIA</b>	<b>- 10,548.38</b>	<b>- 1,654,590.48</b>	<b>- 539,511.39</b>

Fuente: Grupo La Palma

Priscilla Solís afirma que, si se tuviera una mejor planificación de cuándo y cómo se deben realizar las inversiones, el negocio tendría resultados más favorables desde un punto de vista contable, y el patrimonio de la empresa sería mayor. Cuentas como pago de impuestos o ingresos por intereses podrían optimizarse por medio de una visualización más oportuna de la información contable y la toma de decisiones financieras basadas en los resultados mensuales de la empresa. Menciona que los estados financieros mensuales cuentan con la información necesaria, pero se necesita la ejecución de una estrategia que permita optimizar los resultados.

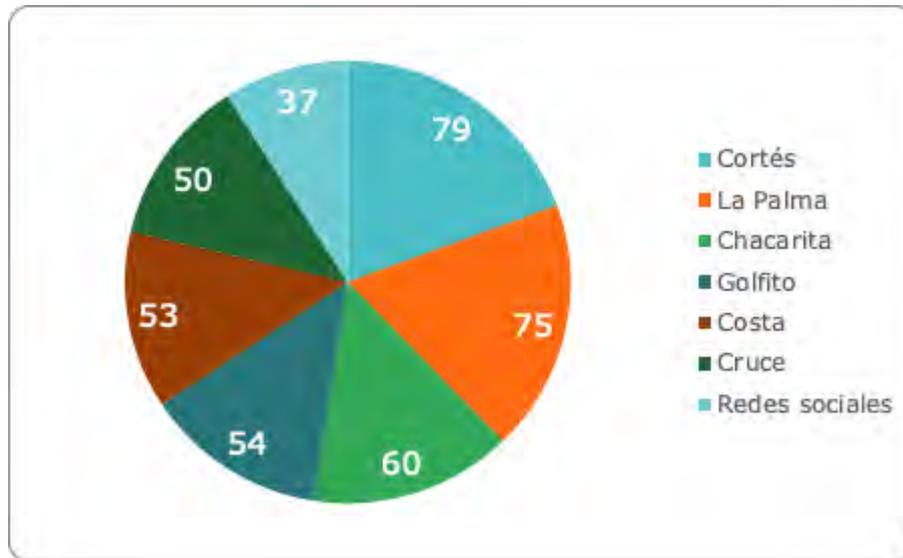
### 3.9. Estrategia de negocio

Con el fin de investigar el mercado de las estaciones de servicio, se presentarán y analizarán los resultados de las encuestas que se aplicaron a 408 clientes de Grupo La Palma. Algunos de estos resultados se compararon con los de las encuestas a 57 colaboradores.

#### 3.9.1. Investigación del mercado de Grupo La Palma

El gráfico 15 muestra el porcentaje de respuestas que se recibieron de parte de los clientes por cada una de las seis gasolineras del Grupo y por las redes sociales de la empresa. La estación de servicio de Cortés fue donde se obtuvieron más respuestas (79), seguida de cerca por La Palma (75).

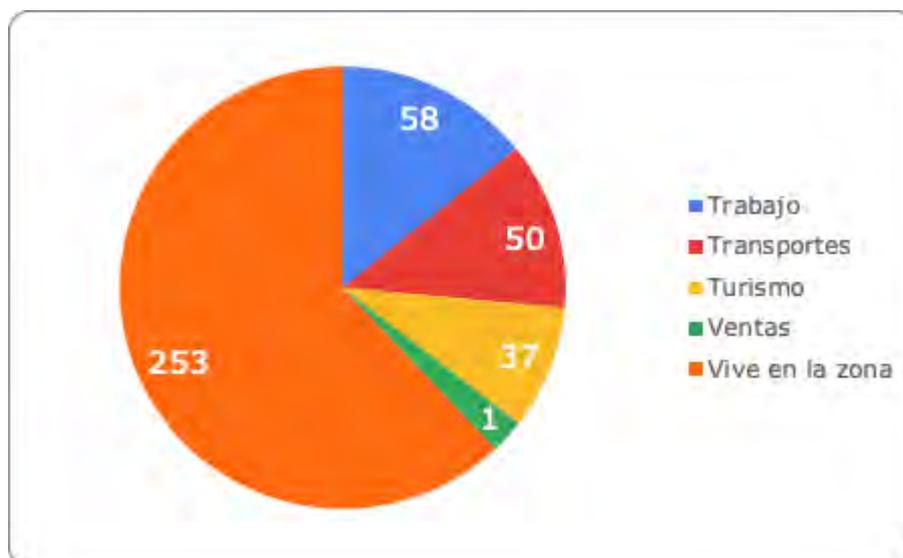
Gráfico 15. Encuesta a consumidores - Lugar de la encuesta a clientes de Grupo La Palma



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico 16, la mayoría de los entrevistados vive en la zona, mientras que el 38% viajaba ya sea por trabajo, transporte o turismo. En el capítulo anterior, sección 2.6.1, se definieron estos cuatro grupos que conforman los clientes del Grupo.

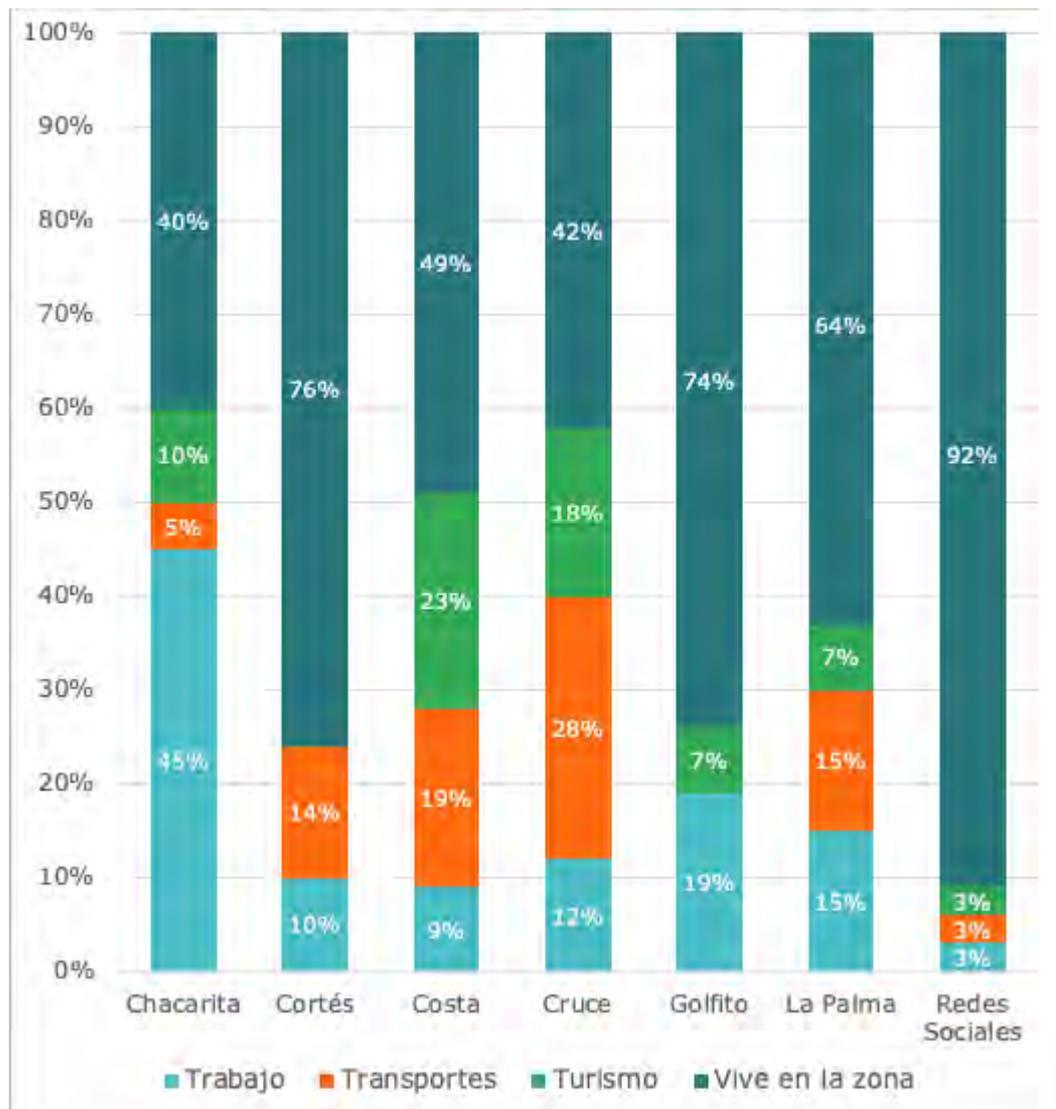
Gráfico 16. Encuesta a consumidores - ¿Cuál es el motivo de su viaje por la zona?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 17 se detalla el resultado anterior dividido por estación de servicio, las cuales se pueden ubicar en la figura 14. En la gasolinera de Cortés es donde se entrevistaron a más personas que vivían en esa zona, y esto hace sentido debido a que esta estación se encuentra en un pequeño pueblo donde mayormente van habitantes del mismo y se observa que ningún entrevistado era turista. En Golfito y La Palma, la mayoría de los usuarios también son habitantes de la zona. En la estación de La Costa se entrevistó a la mayor parte de los turistas, y esto es lógico debido a que esta gasolinera está ubicada iniciando la costanera que va hacia Dominical y Bahía Ballena, por donde transitan muchos visitantes. Con respecto a transportistas, estos se entrevistaron más en El Cruce (también conocida como Palmar Norte) y esto hace sentido porque la estación se encuentra en el cruce entre las carreteras de la costanera sur y la interamericana. Por último, en la gasolinera de Chacarita se entrevistó a la mayoría que viajaban por trabajo y esto se explica porque desde Chacarita se desvía a zonas como Puerto Jiménez y Bahía Drake, y además la estación tiene un restaurante que es conocido por vendedores de insumos.

Gráfico 17. Encuesta a consumidores - ¿Cuál es el motivo de su viaje por la zona?



Fuente: Elaboración propia

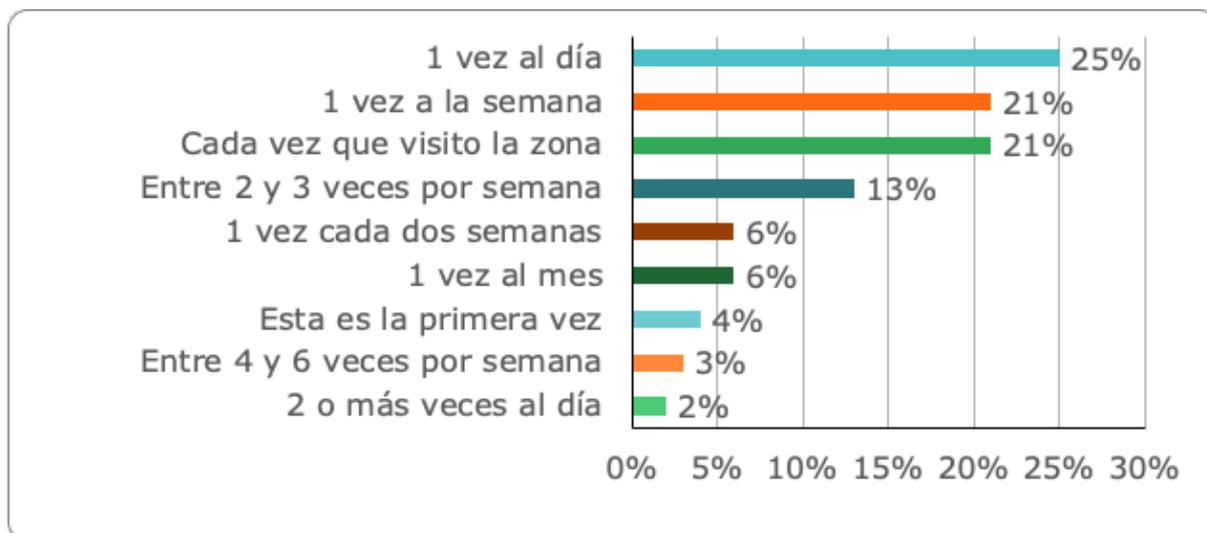
Figura 14. Ubicación de las estaciones de servicio Grupo La Palma



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 18 muestra la frecuencia con la que los 408 clientes encuestados visitan las estaciones de servicio. Se agruparon las respuestas en nueve intervalos, de los cuales los mayoritarios son una vez al día con un 25% de respuestas y con un 21% tanto una vez a la semana como cada vez que visito la zona. Algo interesante a rescatar con respecto al 2% que visita las gasolineras 2 o más veces al día, es que todas estas respuestas provinieron del servicentro de Ciudad Cortés, y varios consumidores respondieron que van al servicentro “todos los días a cada rato”. Como se ha mencionado, es un pequeño pueblo donde no hay muchos comercios y los habitantes frecuentan mucho la estación, aunque no tengan un vehículo pues no solo van a la gasolinera, lubricentro o llantera sino también a la tienda de conveniencia.

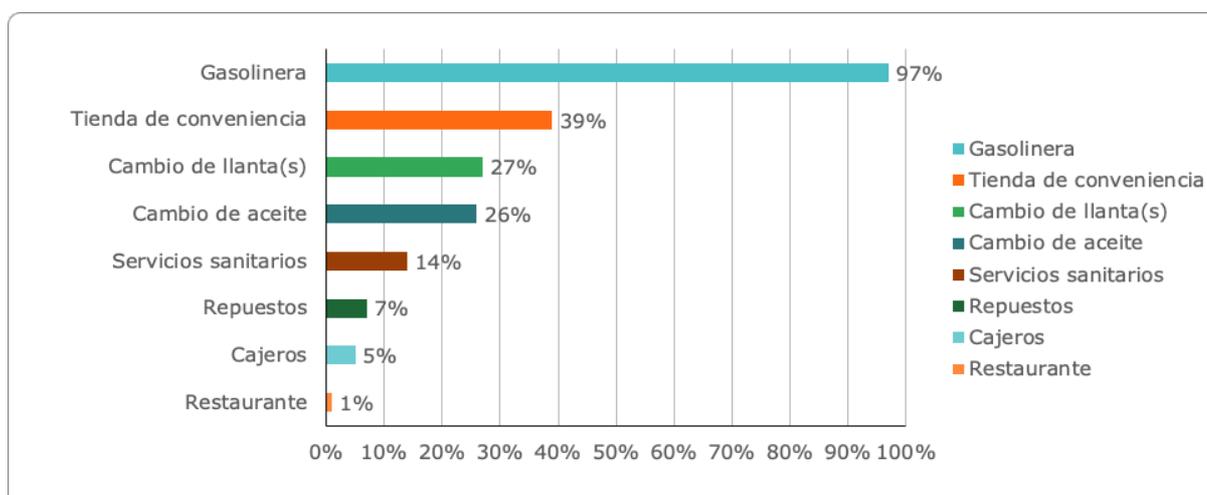
Gráfico 18. Encuesta a consumidores - ¿Cada cuánto frecuenta las estaciones de Grupo La Palma?



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente gráfico se dividen los diferentes servicios que ofrecen las gasolineras de la compañía y muestran cuáles de estos iban a ser adquiridos por los consumidores en el momento de la encuesta. Casi todos los clientes que se entrevistaron necesitaban adquirir gasolina, y además otros servicios como por ejemplo el 39% también iba a la tienda de conveniencia. Aquí se puede notar que las tiendas de conveniencia son un servicio importante para los clientes y, según el Grupo, los márgenes de las ventas en las tiendas de conveniencia son mayores a las de la gasolina.

Gráfico 19. Encuesta a consumidores - Seleccione los servicios que necesita adquirir



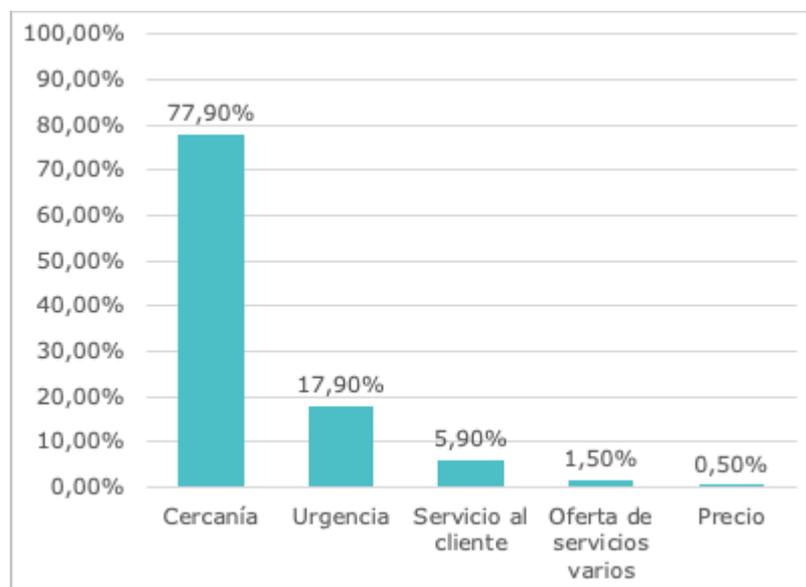
Fuente: Elaboración propia

### 3.9.2. Análisis de las estrategias de mercadeo y ventas

En el siguiente apartado se presentará el resto de los resultados de la encuesta a los consumidores y se compararán con las mismas preguntas que se aplicaron a los colaboradores, con el fin de analizar si las estrategias de mercadeo y ventas concuerdan con los intereses de los clientes.

El gráfico 20 muestra que casi el 80% de los encuestados visitaron la estación de servicio debido a que les quedaba cerca cuando la necesitaban. Esta es precisamente una de las fortalezas que tiene la compañía, donde en una distancia de 100 kilómetros solo existen servicentros de Grupo La Palma y los consumidores no tienen otra opción. Alrededor del 18% respondió urgencia; se diferenció cercanía de urgencia refiriéndose esta última a situaciones adversas para utilizar las instalaciones de la estación como servicios sanitarios, restaurantes, o para atender desperfectos mecánicos. Casi el 6% de los encuestados visitaron el servicentro debido al servicio al cliente, y con un bajo porcentaje le siguen las razones de oferta de servicios varios y por último precio.

Gráfico 20. Encuesta a consumidores - ¿Por qué decidió visitar esta estación de servicio y no otra?

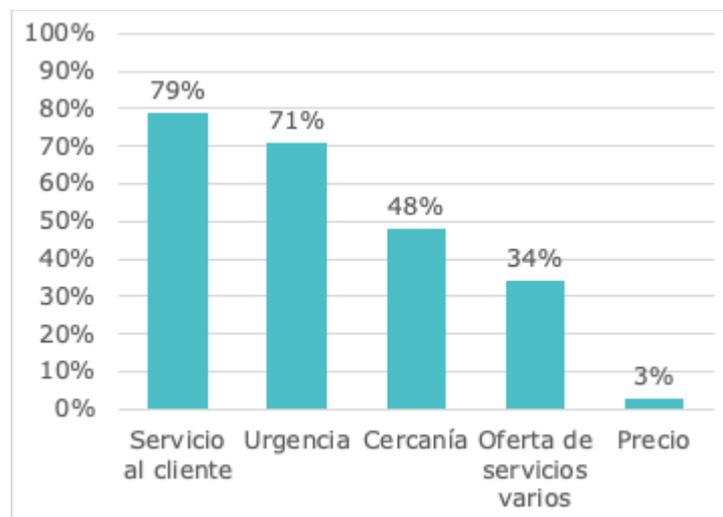


Fuente: Elaboración propia

En la encuesta de colaboradores (gráfico 21) se realizó la misma pregunta, pero enfocada a lo que ellos consideran. El 79% de los colaboradores opina que los consumidores eligen las estaciones por el servicio al cliente, el 71% por urgencia, y en tercer lugar la cercanía. Es decir, las tres primeras respuestas de los colaboradores fueron también las tres primeras respuestas de los consumidores, pero en orden inverso. Las últimas dos respuestas, oferta de servicios varios y precio, sí obtuvieron los mismos últimos lugares en ambas encuestas.

En este punto se encuentra una oportunidad de mejora para la estrategia de mercadeo y ventas debido a que las decisiones de los clientes no están siendo captadas por los colaboradores. Una vez que se entiende cómo los consumidores eligen las estaciones, se puede diseñar mejor la estrategia. Este aspecto se comentará más adelante en el apartado 3.11 de FODA y en el siguiente capítulo donde se presentan diferentes propuestas.

Gráfico 21. Encuesta a colaboradores - ¿Cuáles son los factores por los que considera que nos visitan los clientes?



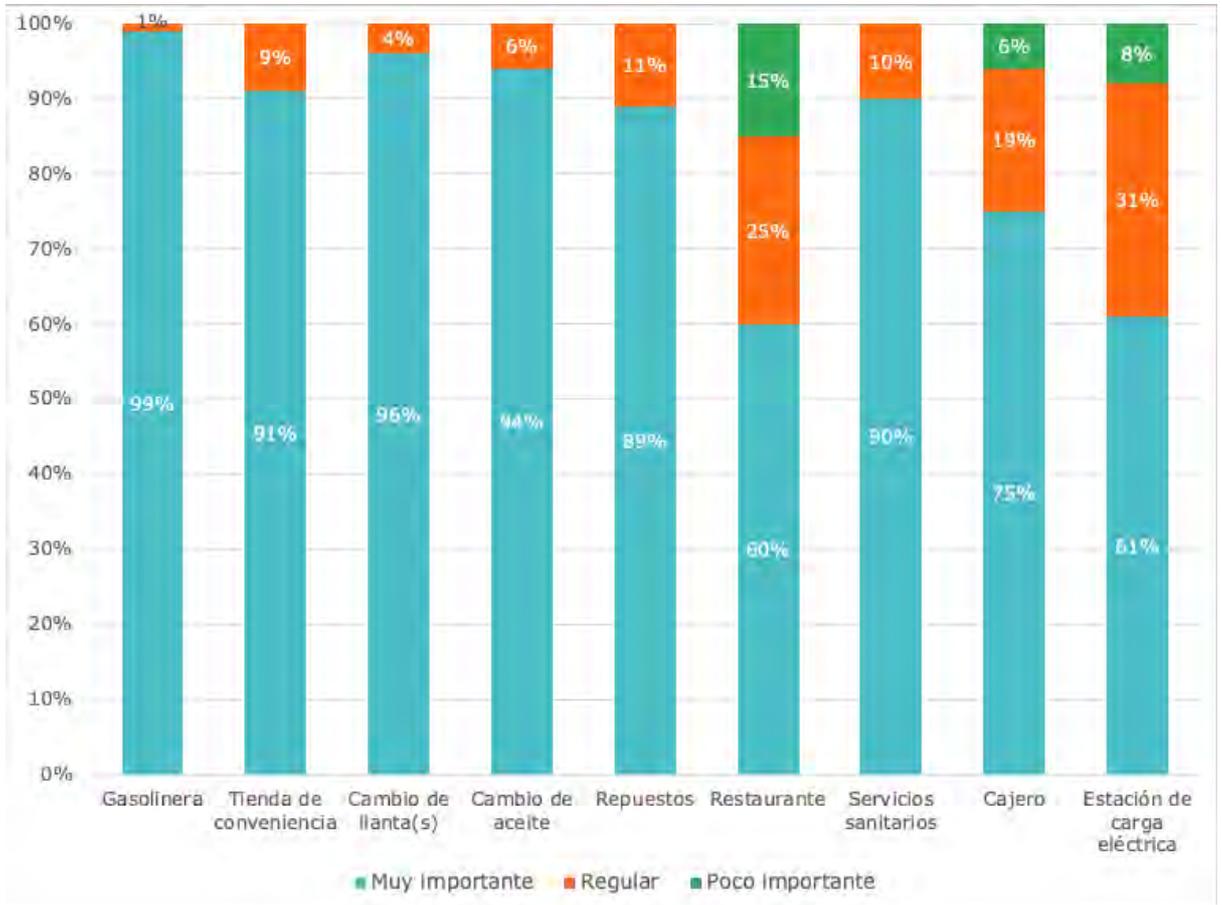
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se preguntó tanto a los consumidores como a los colaboradores ¿Qué tan importante es que la estación ofrezca los siguientes servicios?, y se enlistaron diferentes funciones. Cabe mencionar que el gráfico de clientes (gráfico 22) muestra más servicios que el gráfico de los colaboradores (gráfico 23) y es porque a los consumidores

se les dieron más opciones para elegir. A pesar de esto, para ambos grupos las cuatro funciones más importantes son: gasolinera, cambio de llantas, cambio de aceite y tienda de conveniencia. Los clientes incluyeron otros servicios muy importantes como servicios sanitarios, repuestos, cajero automático y estación de carga eléctrica. Estos últimos no fueron contemplados en la encuesta a los colaboradores debido a que no se mencionaron mucho durante las entrevistas a profundidad con las gerencias. Sin embargo, estos son de suma importancia para los clientes y por lo tanto también deberían serlo para el Grupo.

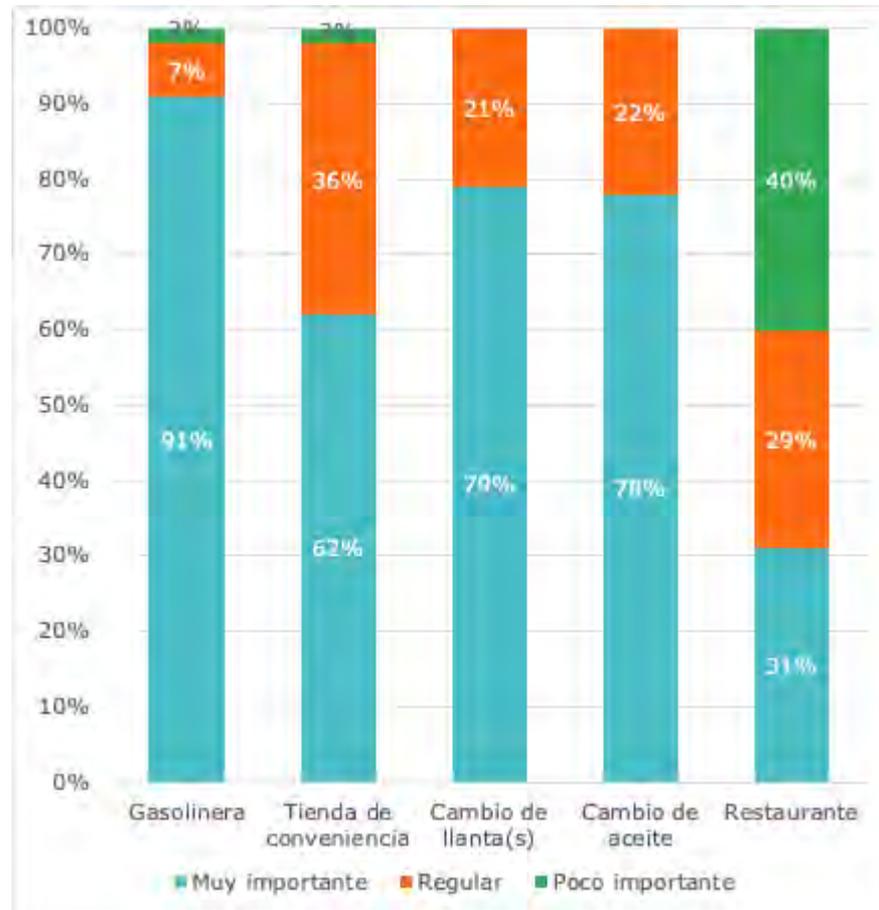
Como se mencionó en el capítulo anterior, solamente el servicentro de Chacarita cuenta con cajero, sin embargo, para todas las estaciones el 75% de los consumidores opinan que este servicio es muy importante. Por otra parte, igualmente para todas las gasolineras, el 61% de los clientes calificó de muy importante la estación de carga eléctrica. Este servicio no lo da ninguna estación del Grupo por las razones expuestas anteriormente en el apartado 3.5.1.

Gráfico 22. Encuesta a consumidores - ¿Qué tan importante es que la estación ofrezca los siguientes servicios?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23. Encuesta a colaboradores - ¿Qué tan importante es que la estación ofrezca los siguientes servicios?



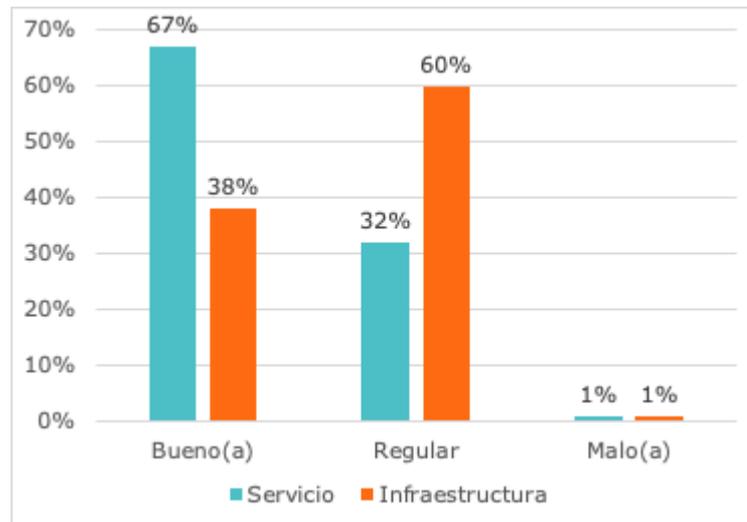
Fuente: Elaboración propia

Aunado a lo anterior, se realizó una pregunta abierta a los consumidores de si incorporarían algún otro servicio, y de ser así, cuál o cuáles serían. El 11,3% respondió gas LP (licuado de petróleo) y el 10,8% desea servicios de mecánica rápida, así como más repuestos, incluyendo para maquinaria pesada. Además, algunos clientes de la estación de Chacarita desean que se incluya una farmacia. Cabe rescatar que este servicentro se encuentra ubicado en un pueblo donde la estación es de los pocos comercios que hay, y del Grupo es la estación que más servicios ofrece: llantera, lubricentro, tienda de conveniencia, restaurante y cajero.

Por otro lado, se les pidió a los consumidores que evaluaran del uno al tres la infraestructura de la estación de servicio en la que se encontraban, así como el servicio que se les brindó. De acuerdo con gráfico 24, la mayoría calificó el servicio como bueno,

mientras que para la infraestructura la mayoría la calificó como regular. Únicamente el 1% de los encuestados calificó como malo tanto el servicio como la infraestructura.

Gráfico 24. Encuesta a consumidores - ¿Cómo calificaría la infraestructura y el servicio?



Fuente: Elaboración propia

Para complementar la previa evaluación de los clientes, se les realizó la pregunta abierta ¿Qué cree que podría mejorar esta estación de servicio? Solamente el 29% de los encuestados dio recomendaciones. La mayoría de las respuestas estuvo relacionada a mejorar el servicio al cliente enfocándose en dar un servicio más rápido en las pistas y recomendaron tener más personal en horas pico, además de ampliar los horarios de las llanteras y tiendas de conveniencia e incluso que abran los domingos. Aunado a esto, clientes de la estación de Chacarita opinan que el llantero debería tener un ayudante y un 2% de todos los encuestados mostró su deseo de que el Grupo brinde incentivos a los clientes como por ejemplo regalías o rifas.

Por último, el 71% de los encuestados no dio ninguna recomendación y muchos mostraron estar satisfechos con todos los servicios. Esto demuestra que no ha sido en vano el esfuerzo de la compañía por mantener un buen servicio al cliente. En la entrevista realizada a Gregory Solís mencionó que a los colaboradores les dan capacitaciones de atención al cliente y se preocupan por brindar servicios adicionales que buscan los consumidores, por ejemplo, cuando es temporada de vacaciones y llegan más turistas a la zona, procuran contar con inventario suficiente de productos “zero” o “light”.

Normalmente no mantienen mucha cantidad porque este tipo de productos se llegan a vender pues los habitantes de la zona no los adquieren.

### **3.10. Gestión del talento humano**

El gerente Ricardo Solís Fallas reconoce que la gestión del talento humano es un área que tiene muchos aspectos en los cuales necesita desarrollarse más, empezando por contar con una persona especializada en recursos humanos que integre este equipo y pueda dar soporte a necesidades latentes como la estandarización de procesos, mejoramiento de selección de personal y el desarrollo de un plan de capacitaciones.

Don Ricardo define que el departamento debe estar conformado por líderes positivos orientados hacia una cultura de servicio al cliente y un alto compromiso con la compañía que permita la promoción interna de los objetivos y valores organizacionales para que sus colaboradores los reconozcan y de esta manera orienten sus metas con base en estos.

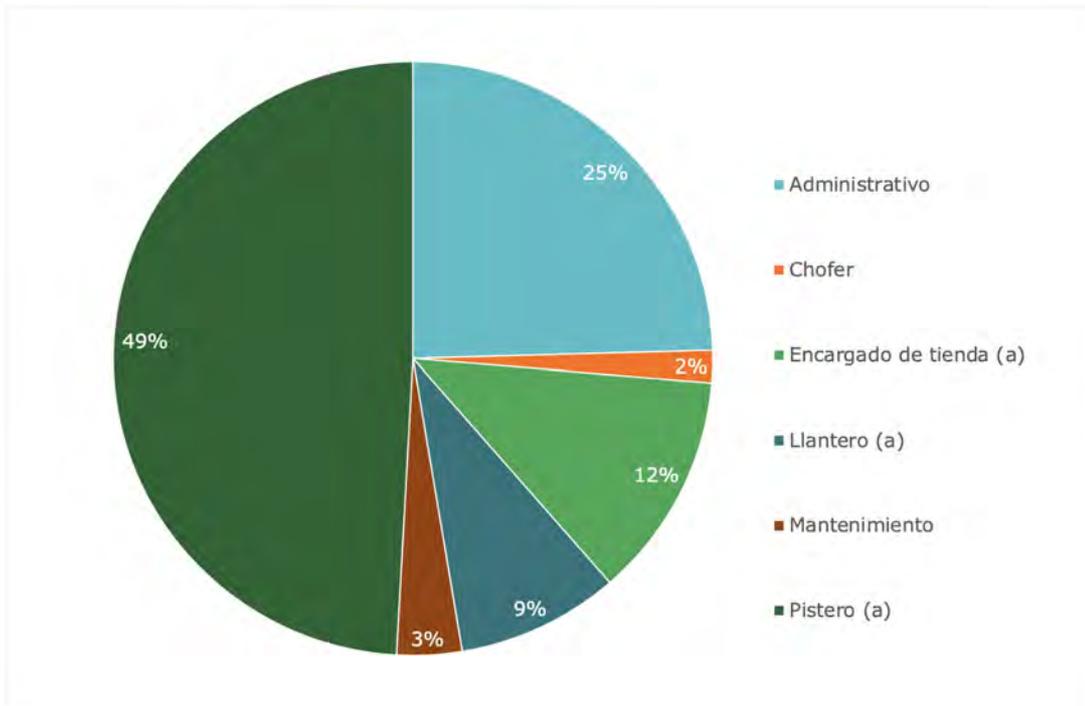
También, que les permita socializar con los colaboradores la preocupación que tiene la empresa por brindar oportunidades de crecimiento y mejora continua. La comunicación desde el equipo de gestión de talento humano hacia ellos se maneja en su mayoría por medio de “grupos de WhatsApp”.

#### **3.10.1. Estudio de los perfiles de puestos**

La organización demuestra un alto interés por elaborar un manual de puestos que defina claramente cada uno de ellos. Esto permitiría tener un punto de inicio definido para trabajar en planes de desarrollo según los puestos de trabajo.

En la encuesta aplicada a los colaboradores, podemos identificar 6 categorías de puestos de trabajo: administrativo, chofer, encargado (a) de tienda de conveniencia, llantero (a), mantenimiento y pistero (a).

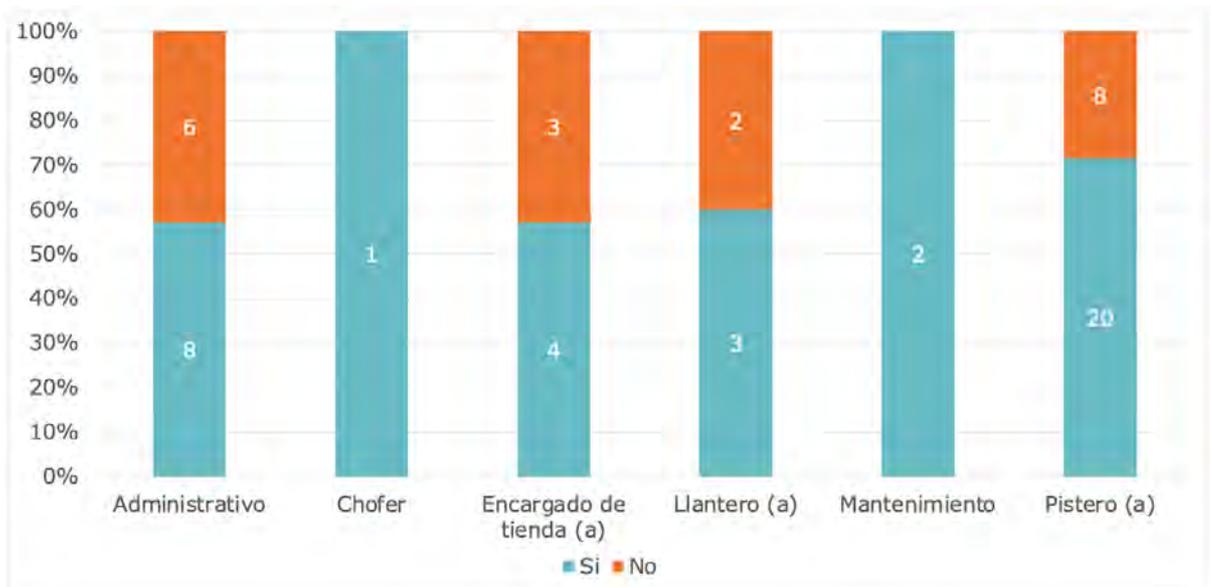
Gráfico 25. Encuesta a colaboradores - ¿Cuál es su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

De los 57 colaboradores que respondieron la encuesta, 54 afirman que tienen claras las funciones de su puesto de trabajo, sin embargo, también se les preguntó si consideran que las mismas se podrían optimizar y en el siguiente gráfico se puede apreciar la respuesta de acuerdo con su puesto de trabajo.

Gráfico 26. Encuesta a colaboradores - ¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo se pueden optimizar?



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la mayoría responde que sus funciones sí se pueden optimizar y entre las que resaltan están: desarrollar proactividad, mejorar los tiempos de atención al cliente, reestructurar los horarios de trabajo, digitalizar procesos, incorporar más personal para una adecuada distribución de funciones que permita elevar la productividad, recibir capacitaciones y la incorporación de más herramientas de trabajo.

### 3.10.2. Revisión de los procesos de reclutamiento y selección

Cada proceso de reclutamiento y selección de personal representa un aprendizaje enriquecedor para la gerencia, dado que experimentan con diferentes alternativas de reclutamiento. Don Ricardo lo define como un procedimiento “más espontáneo”.

El reclutamiento externo para puestos operativos consiste en:

1. Publicación: publicar la posición en redes sociales.
2. Pre - filtro: revisar currículums o enviar una encuesta a todos los aplicantes preguntando por disponibilidad, nivel de escolaridad y su interés por el puesto.

3. Entrevista: 2 o 3 personas del equipo de recursos humanos entrevistan y realizan preguntas aleatorias de acuerdo con las necesidades y responsabilidades de cada puesto. Esto no lo aplican en la estación de servicio de Golfito debido a que se encuentra muy lejos de las otras estaciones, por lo que quisieran aumentar su equipo de trabajo y tener al menos dos personas capacitadas en Golfito que puedan llevar a cabo las entrevistas. Han identificado que el personal contratado que no es entrevistado antes presenta más problemas de desempeño.
4. Selección de candidatos: se le informa a los candidatos seleccionados la continuidad de su proceso y se notifica a los no seleccionados.
5. Prueba práctica y proceso de inducción: los puestos operativos deben completar 2 o 3 días de práctica. Durante este periodo se le entregan todas las disposiciones generales para poder desempeñar su rol. Se les da un manual, información básica de lo que van a desempeñar, y se les asignan compañeros(as) de más experiencia para que les den acompañamiento. La parte administrativa les enseña temas de seguridad y tecnología para que se desempeñen sin riesgo.

El señor Ricardo explica que siempre se le da prioridad al reclutamiento interno para los puestos más altos o administrativos y publican la posición internamente para recibir las solicitudes de todos los aplicantes que se encuentren interesados.

El reclutamiento externo se aplica principalmente para los puestos operativos más básicos (de primera línea) y este lo define como un proceso más complejo y que requiere de mucha atención al detalle para no cometer errores, ni comprometer la experiencia del candidato (a).

Para los puestos operativos no han considerado necesario definir los requerimientos debido a que los consideran bastante generales al momento de publicar una posición. Ahora, para los puestos administrativos sí consideran importante tener esta descripción de los puestos clara al momento de iniciar el proceso de reclutamiento, sin embargo, casi todos estos puestos se ocupan por personas que ya trabajan para el Grupo y aspiran a una promoción. Debido a esto, las características del puesto son fácilmente identificadas por esas personas que ya conocen más a fondo la manera en que operan

diferentes áreas y roles dentro de la organización, por lo que la empresa no ha experimentado una fuerte necesidad que los lleve a trabajar en publicar los requisitos de las posiciones ni contar con un manual de puestos.

A pesar de lo descrito anteriormente, Don Ricardo recalca que quieren elaborar los perfiles de puestos y mejorar su proceso de reclutamiento para tener la capacidad de identificar de manera más ágil las capacidades de sus colaboradores.

### 3.10.3. Diagnóstico de las necesidades de capacitación

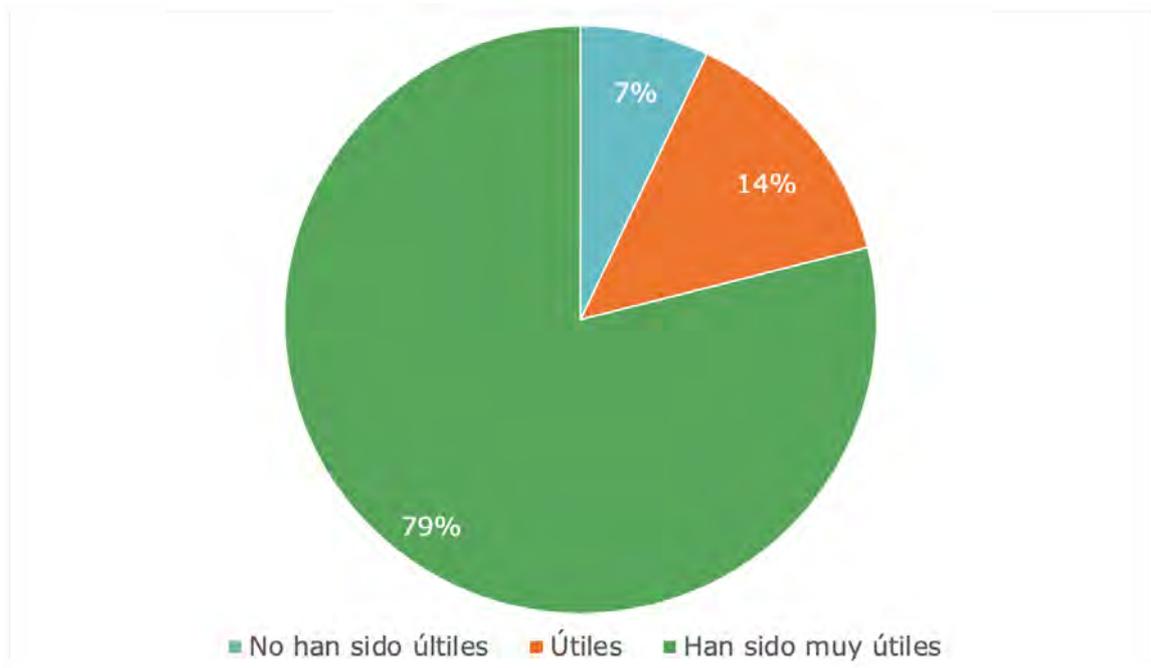
Actualmente la organización no cuenta con un programa formal de capacitaciones. De acuerdo con lo que expone Don Ricardo, se capacita por necesidad, por ejemplo, capacitaciones de riesgos laborales, requerimientos que exige el MINAE, entrenamientos por parte de proveedores para el uso de equipos especializados, entre otras.

Sin embargo, la gerencia reconoce que es altamente importante la capacitación y formación de personal, además de la medición de su efectividad; esto con el objetivo de tener equipos más preparados, eficientes y motivados.

Ahora, a los colaboradores se les consultó si han recibido capacitaciones, a lo cual 54 personas de las 57 encuestadas respondieron de manera afirmativa. Entre las capacitaciones que destacan se encuentran: manipulación de extintores para la atención de una emergencia, servicio al cliente, riesgos en el lugar de trabajo, salud ocupacional, protocolos para el buen manejo de equipos y productos especializados como aceites, llantas, baterías, máquinas dispensadoras de combustible, productos de limpieza, etc.

Aunado a esto, se consultó a los colaboradores si consideran que las capacitaciones que han tenido que completar han sido de utilidad para su puesto de trabajo, respuesta que se puede observar en el gráfico 27.

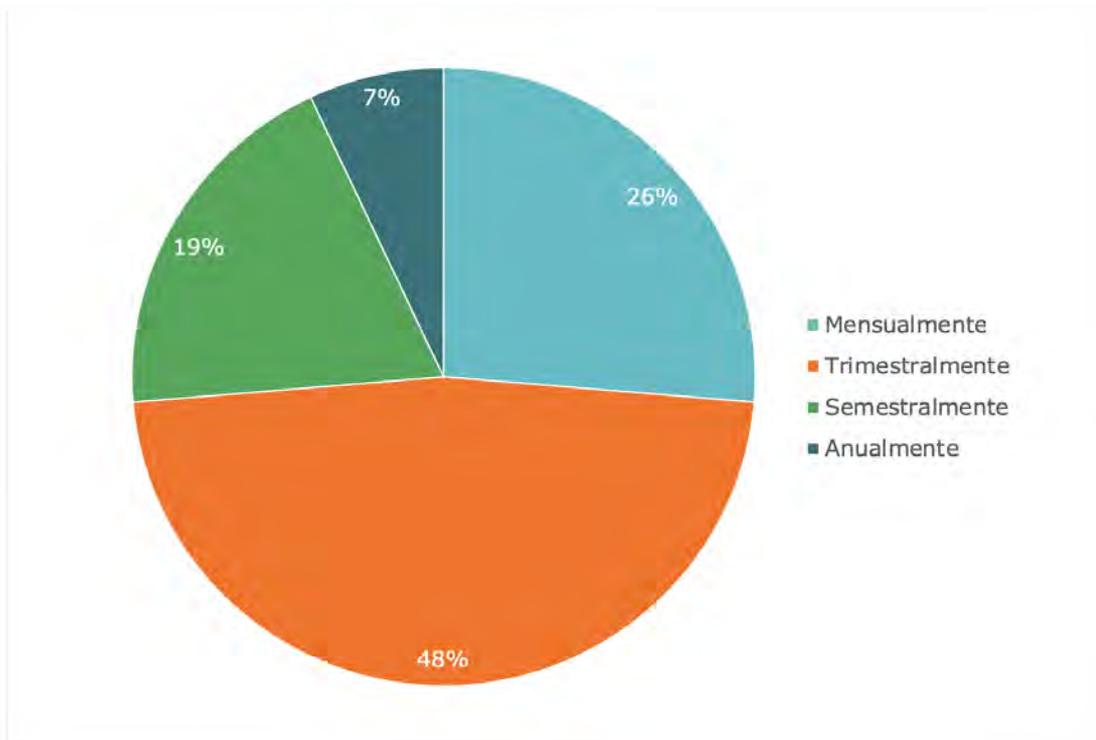
Gráfico 27. Encuesta a colaboradores - ¿Las capacitaciones han sido de utilidad para su puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores considera que las capacitaciones han sido de utilidad para el desempeño de sus puestos de trabajo. También, el 48% de ellos demuestra un interés por recibirlas de manera trimestral, como se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico 28. Encuesta a colaboradores - ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitaciones?



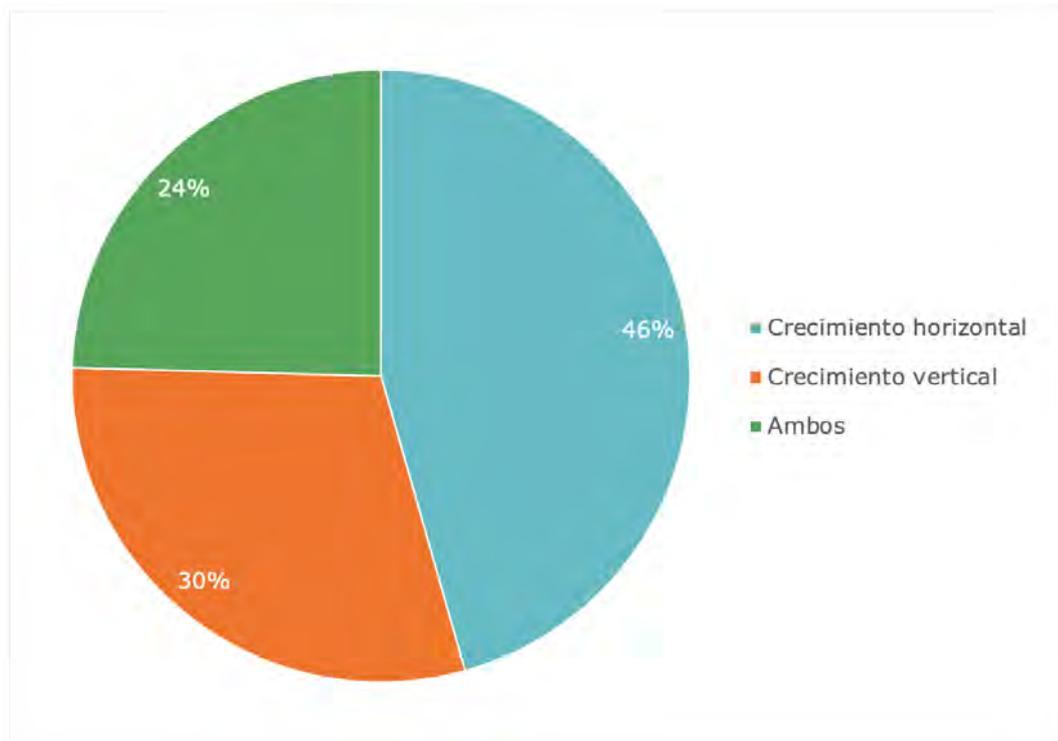
Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, se les consulta a los colaboradores qué tipo de capacitaciones les gustaría recibir, enfocadas en:

- A. Crecimiento horizontal: que le permita crecer académica y personalmente en su puesto actual.
- B. Crecimiento vertical: que le brinde la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para ascender a un puesto más alto dentro de la compañía.

En el gráfico 29 se puede apreciar que el 46% se encuentra interesado en capacitaciones horizontales, 24% en verticales y el 30% en ambos.

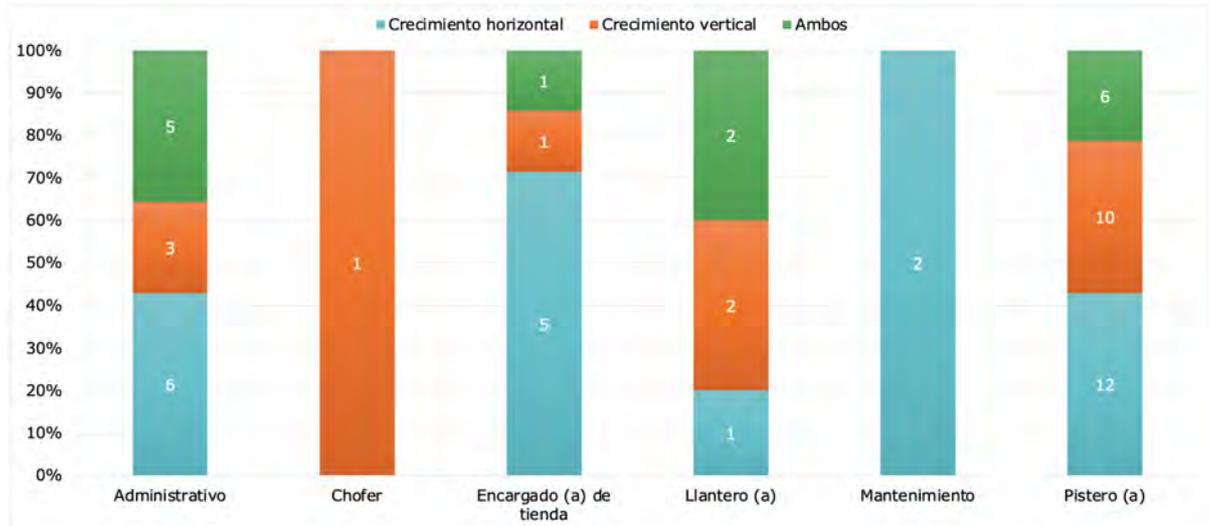
Gráfico 29. Encuesta a colaboradores - ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?



Fuente: Elaboración propia

Además, en el siguiente gráfico se muestran los intereses desglosados por sus puestos de trabajo. Los encargados (as) de tienda de conveniencia y mantenimiento son quienes en su mayoría buscan capacitaciones horizontales. Los puestos de administrativo, llantero (a) y pistero (a) se dividen casi equitativamente entre ambos tipos de capacitación y el chofer se inclina por la capacitación vertical.

Gráfico 30. Encuesta a colaboradores - ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir?  
[Según puesto de trabajo]



Fuente: Elaboración propia

#### 3.10.4. Determinar las necesidades de evaluación del desempeño

Grupo La Palma no tiene un plan de evaluación del desempeño definido para cubrir las necesidades de toda la organización. El señor Ricardo explica que la estrategia que utilizan actualmente se denomina “vendedor del mes”, la cual está a cargo del departamento de recursos humanos y los administradores de cada estación; se basa principalmente en el rendimiento y cumplimiento de la meta de ventas que tiene cada estación de servicio. Este proceso, además del alcance en ventas, evalúa criterios importantes como el trabajo en equipo, la presentación personal, la puntualidad y el compromiso. La persona encargada de llevar a cabo el proceso es el administrador (a) de cada estación e implica que los colaboradores se evalúen entre sí y al mismo administrador. Al final, este último es quien recopila las evaluaciones, determina el resultado para cada colaborador y se los comunica, además informa al departamento de recursos humanos para que este le dé seguimiento.

Esta estrategia de “vendedor del mes”, para que mejore su efectividad, requiere de capacitación, comunicación y acompañamiento cercano que le permita a cada colaborador entender a detalle el objetivo de esta, reforzar la confidencialidad y el paso a paso que permite completar una evaluación con información transparente para que cada persona pueda obtener un resultado lo más cercano a la realidad de su desempeño. Don

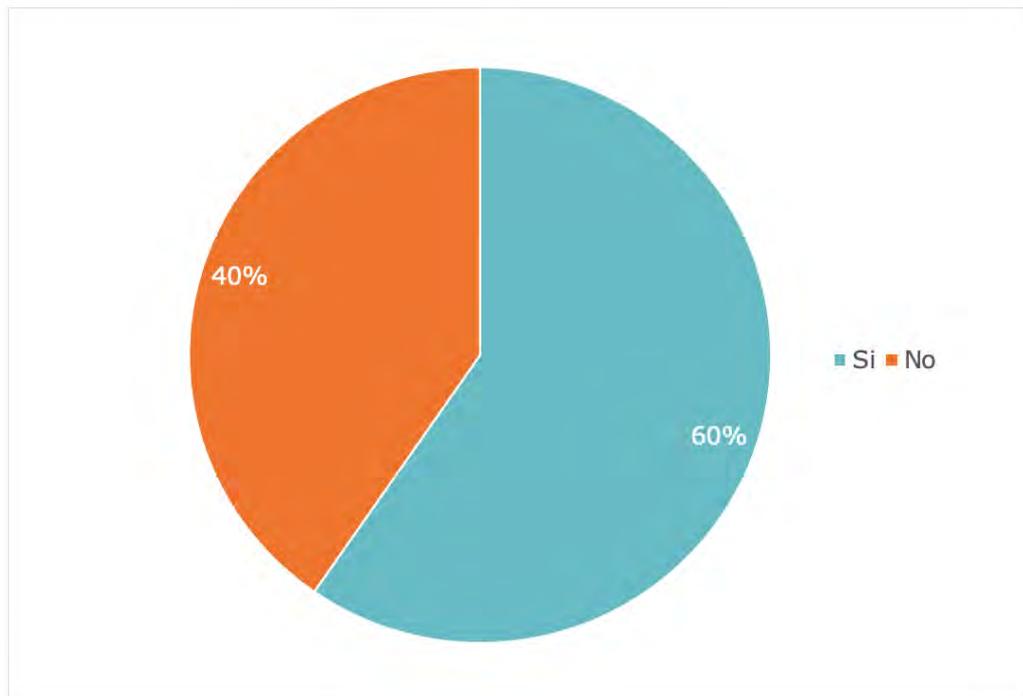
Ricardo indica, que actualmente, muchos colaboradores no entienden el cómo deben desarrollar este proceso adecuadamente, por lo que se compromete la veracidad de la información obtenida.

También, de acuerdo con lo explicado por Don Ricardo, es necesario lo siguiente.

- Definir un plan de acción de acuerdo con los resultados obtenidos en las evaluaciones, ya sea un plan de mejora del desempeño o un plan que permita al colaborador mantenerse motivado, continuar entregando resultados positivos y establecer metas que le permitan crecer e ir excediendo expectativas. De momento, lo que han buscado implementar son conversaciones cara a cara con los colaboradores que necesitan mejorar su desempeño, creando un espacio empático que les permita tener claro que la empresa tiene la intención de brindarles acompañamiento y ayudarles a cumplir con sus responsabilidades y metas organizacionales.
- Desarrollar procesos de evaluación para todos los roles y no solo para quienes pueden ser medidos por las ventas.

De acuerdo con la encuesta aplicada a los colaboradores, se puede observar en el gráfico 31 que al 60% se le han aplicado evaluaciones del desempeño, mientras que al 40% restante no.

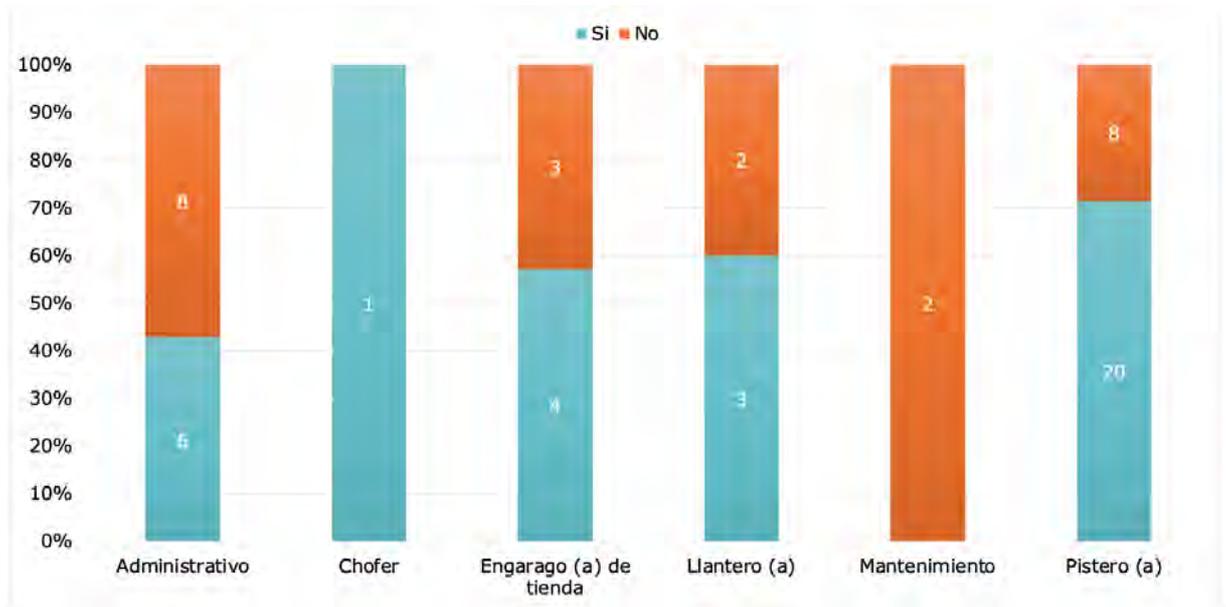
Gráfico 31. ¿Le han aplicado evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Además, el siguiente gráfico permite identificar por puestos de trabajo si los colaboradores han completado evaluaciones. Se puede observar cómo los puestos de administrativo y de mantenimiento son los que presentan menor cantidad de población que ha completado evaluaciones del desempeño.

Gráfico 32. ¿Le han aplicado evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo? [Según puesto de trabajo]



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los colaboradores indican que usualmente sus evaluaciones del desempeño han sido comunicadas por escrito y personalmente. También, cuando se les consultó por medio de encuesta ¿De qué forma se le podrían aplicar futuras evaluaciones del desempeño?, comentaron diferentes alternativas sobre los criterios a evaluar como: las metas establecidas, evaluaciones de clientes, las proyecciones de ventas, trabajo en equipo, realizar encuestas a colaboradores y clientes, aprovechar los recursos digitales, observación y supervisión de su desempeño durante un día común de trabajo, simulacros, clientes incógnitos, retroalimentación de sus compañeros de trabajo y evaluación directa.

### 3.11. Análisis de la estrategia de inversión social

Grupo La Palma opera en una zona rural de poca población donde predomina la agricultura, actividad que genera trabajo de campo de baja remuneración económica. De acuerdo con Melany Solís, la población de la zona sur suele tener las siguientes características.

- Tener baja escolaridad, un pensamiento conformista, sin muchas aspiraciones y poco emprendedor.

- Hay pocos perfiles de formación universitaria, la mayoría de estas personas migran al GAM (Gran Área Metropolitana).
- Se mantiene un ambiente familiar de “pueblo”.
- Económicamente, la población ronda la clase media-baja pero también se observa que la zona cuenta con la presencia de extranjeros de clase alta.

La señora Melany también señala que, como organización, quisieran ver a la zona prosperar y desarrollarse, de manera que los residentes puedan contar con ingresos económicos más altos, y menciona *“si el pueblo está bien, eso nos brinda más estabilidad”*.

El Grupo ha mantenido la costumbre de destinar recursos a diferentes causas. Es usual que los habitantes del pueblo sean quienes lleguen a proponerles proyectos, por ejemplo, han patrocinado equipos de ciclismo y aportan a actividades navideñas desarrolladas en la zona. También, brindaron apoyo para enfrentar la afectación provocada por el huracán Otto al donar bidones de agua, leche, ropa y organizar colectas. Ofrecieron apoyo para la reconstrucción del puerto de Ciudad Cortés y dieron un patrocinio para las actividades organizadas alrededor del día del turismo.

Sin embargo, estas acciones han sido anónimas, sin registro y actualmente están buscando que las diferentes iniciativas de inversión social de las que forman parte sean identificadas por la población como un aporte de valor de parte de la empresa.

Han participado en campañas que ayudan a concientizar a la población sobre el cáncer de mama y próstata, para lo cual contrataron la realización de camisetas distintivas, lo cual ayudó a que la población identificara el compromiso de la organización con esas causas.

Aunado a esto, en la encuesta a los colaboradores estas dos campañas son las que predominan como las acciones de inversión social que mayormente identifican como iniciativas de las que participa la organización. También, mencionan las actividades navideñas, apoyo a niños de la zona, escuelas y grupos de ciclismo.

Los colaboradores proponen que la empresa pudiera participar en iniciativas que fomenten la diversidad, cultura, protección de la niñez, apoyo a personas con discapacidad, bienestar y salud; como por ejemplo, involucrarse con la campaña de no

fumado, prevenir a la población sobre el consumo de drogas y alcohol e incentivar el deporte. En general, varios colaboradores indican que esperan que el Grupo aporte en todas las actividades sociales que sean posibles y aporten a la comunidad.

La organización también se ha preocupado por el bienestar de sus colaboradores y empatizan con las diferentes situaciones socioeconómicas a las que ellos se puedan enfrentar. De acuerdo con la señora Melany, entre las iniciativas que han fomentado para solidarizarse con sus colaboradores, están: apoyo económico para gastos fúnebres cuando un colaborador enfrenta el fallecimiento de un familiar, la oportunidad para que adquieran productos a pagos y la posibilidad de brindar adelantos de aguinaldo.

El Grupo busca que el colaborador identifique estas acciones y los beneficios que les ofrecen para que valoren a la empresa y tengan un sentido de pertenencia, por lo que quisieran diseñar un mejor plan de socialización de los beneficios, además de fomentar espacios seguros en los que los colaboradores puedan acercarse a la administración cuando requieran apoyo de esta.

Finalmente, Melany Solís comenta que la organización desea desarrollar una estrategia de inversión social que les permita establecer un presupuesto para retribuir a la comunidad y que estos esfuerzos sean percibidos por la población como algo positivo, que ayude a dimensionar el valor que representa la operación del Grupo en la zona, pues además de generar empleo, se preocupa por invertir en iniciativas de carácter social y ser un aliado para la prosperidad de la región. Esto les permitirá posicionarse aún más en el mercado, mejorando su imagen y fomentando la lealtad y motivación de sus colaboradores por ser parte de una organización con estos objetivos.

### **3.12. Estrategias ambientales**

De acuerdo con la gerente Priscilla Solís, Grupo La Palma busca ser una organización consciente de su huella ambiental al ser una compañía que vende productos altamente contaminantes. Por esto consideran importante incluir buenas prácticas ambientales como parte de su estrategia de negocio que les permita posicionarse como una empresa que se preocupa por devolverle al ambiente de manera positiva.

### 3.12.1. Análisis de las prácticas ambientales

La empresa ha recurrido a destinar recursos económicos a causas en pro del ambiente sin un plan bien diseñado, sin embargo, son acciones que han logrado replicar en todas las estaciones de servicio.

De acuerdo con la encuesta a los colaboradores, las prácticas ambientales que principalmente identifican que se han implementado son el reciclaje y el manejo de desechos. Algunas otras que se mencionan son el cuidado y limpieza de zonas verdes, uso de productos amigables con el ambiente, ahorro de agua potable y limpieza de los océanos.

A partir de la pandemia por COVID-19, se puso en pausa el proyecto de desarrollar una estrategia ambiental debido a que el enfoque ha estado principalmente en mantener la estabilidad del negocio. Doña Priscilla explica que las certificaciones ambientales implican mucho trabajo y recursos, pero que sí tienen planes a futuro para retomar las iniciativas que les permitan alcanzar las metas que se proponen para disminuir su huella ambiental.

Actualmente, mantienen las prácticas de reciclaje con las municipalidades (de todo tipo, incluyendo aceites quemados), el manejo de desechos y el uso de algunos productos que son amigables con el ambiente.

### 3.12.2. Valorar la cultura ambiental de la empresa

Para el Grupo es importante incentivar una cultura ambiental en la organización y en la zona en la que operan, por lo que se esfuerzan por socializar con todos sus colaboradores las acciones en las que participan. De acuerdo con la señora Priscilla, se publican fotos internamente y en redes sociales, se piden voluntarios para participar de las iniciativas ambientales y el reciclaje es algo que establecen como mandatorio en todas las estaciones de servicio. Doña Priscilla menciona *“hay que ser radicales con esto, estamos creando una cultura ambiental en la empresa y el pueblo”*.

De acuerdo con los resultados de la encuesta a los colaboradores, el 96% indica que participa de las iniciativas ambientales en su trabajo y el 92% afirma practicar acciones ambientales en sus casas con sus familias, por lo que con base en estos resultados

se puede observar que los esfuerzos de la organización sí tienen un alto impacto en la cultura y conciencia ambiental de sus colaboradores.

Aunado a lo anterior, además de mantener las prácticas que ya se tienen, los colaboradores proponen que la empresa también podría fomentar charlas ambientales a colaboradores y clientes, incorporar estaciones de carga eléctrica y reforestar.

### 3.13. FODA

Se procederá a sintetizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el análisis FODA para la organización de Grupo La Palma. Esta herramienta es muy utilizada para la creación de planes estratégicos como base de un análisis interno y externo.

Para la realización del análisis FODA, se recopila información obtenida de las entrevistas a profundidad, encuestas, benchmarking, análisis del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, entre otros. Las encuestas permiten identificar elementos clave con base en las respuestas de los colaboradores: ¿Qué podría mejorar Grupo La Palma?, ¿Cómo podría mejorar el punto de venta en el que usted trabaja?; y hacia los clientes con la pregunta ¿Qué cree que podría mejorar esta estación de servicio?

A continuación, se detallarán las características internas y externas de la organización divididas por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Figura 15. Análisis FODA para Grupo La Palma

Fortalezas	Debilidades
<p>-Alto poder de negociación con los proveedores de productos diferentes al combustible. Tienen relaciones sólidas a largo plazo con los suplidores, con buenas alianzas y precios en los productos.</p> <p>-Un grupo de estaciones de servicio</p>	<p>-El Grupo no da tanta importancia a servicios como servicios sanitarios, repuestos y cajeros automáticos, pero para los consumidores son muy importantes.</p> <p>-Horarios limitados que no satisfacen las necesidades de los clientes.</p>

<p>transmite mucha confianza a los consumidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oferta de productos y servicios de calidad adicionales al expendio de combustibles.</li> <li>-Consciencia de sus áreas de mejora.</li> <li>-Conocimiento de la zona y población en la que operan.</li> <li>-Cultura organizacional de “familia”.</li> <li>-Valores intrínsecos en colaboradores.</li> <li>-Poca competencia.</li> <li>-Adecuados sistemas de información.</li> <li>-Entusiasmo en actividades de responsabilidad social realizadas.</li> <li>-Consciencia de la existencia de su huella ambiental.</li> <li>-Cultura ambiental bien posicionada entre los colaboradores.</li> <li>-Afluencia de turismo por estar ubicados en zona con foco en la preservación de flora y fauna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca comunicación interna presencial con los colaboradores.</li> <li>- No hay una estrategia intencional para definir una cultura organizacional</li> <li>-El equipo de recursos humanos carece de procesos definidos.</li> <li>-Falta de mediciones del desempeño de las distintas unidades productivas.</li> <li>-No existe definición de roles y sus responsabilidades</li> <li>-No existen planes claros de mejora del desempeño</li> <li>-No poseen un programa de capacitación a colaboradores</li> <li>-Las iniciativas de inversión social no llevan una estrategia que las respalde y retornen la inversión.</li> <li>-Las iniciativas de inversión ambientales no llevan una estrategia que las respalde y retornen la inversión.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Amenazas</b></p>

<p>Existe demanda de gas licuado de petróleo (LP). Actualmente en ningún servicentro de la zona sur se ofrece este producto.</p> <p>-Posible proyecto del Gobierno para detectar contrabando de combustible.</p> <p>- Ubicación cercana a zonas turísticas como el Depósito Libre de Golfito y el Parque Nacional Corcovado.</p> <p>-Son un punto de venta estratégico para desarrollar actividades de negocio adicionales.</p>	<p>-Precio del combustible fijado por ARESEP no da margen de negociación.</p> <p>-Competidores actuales que son la estación nueva y moderna en la marina de Golfito y una competencia más indirecta que es la estación en Río Claro, a 25km de Golfito y a 30km de Chacarita.</p> <p>-Entrada potencial de nuevos competidores.</p> <p>-Contrabando de combustible en la frontera con Panamá.</p> <p>-Factores externos impactan en gran medida el negocio, como la pandemia o cambios climáticos que provocan inundaciones, derrumbes y cierres de carreteras.</p> <p>-Zonas de riesgo cerca de las ubicaciones del Grupo.</p> <p>-Zona con baja escolaridad.</p> <p>-Auge en carros eléctricos y normativa desfavorable para ofrecer carga eléctrica.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV: Propuesta del plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad**

En este cuarto capítulo se presenta la propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para la empresa Grupo La Palma, todo basado en el estudio de la situación actual planteado en el capítulo tres.

La estrategia por definir contempla un modelo de negocio orientado en tres pilares: económico, social y ambiental. Todas las propuestas consideran como parte de sus objetivos el cumplimiento de las metas organizacionales en los ejes mencionados, existiendo una conexión importante entre el negocio y la sostenibilidad, a base de un plan de Triple Utilidad.

### **4.1. Objetivo de la propuesta**

Definir estrategias basadas en el modelo de Triple Utilidad para las estaciones de servicio de Grupo La Palma, que contribuyan a impulsar la competitividad de la empresa, aumentar su impacto social y mejorar sus prácticas para cuidar el medio ambiente.

El plan procura satisfacer necesidades del negocio y de los diferentes grupos de interés de Grupo La Palma estableciendo objetivos claros construidos a base de acciones a corto y mediano plazo que serán el soporte para el área directiva.

### **4.2. Estrategia empresarial**

Para la estrategia empresarial se determina un proceso de desarrollo organizacional alineado al modelo de Triple Utilidad que permita alcanzar la transformación de la cultura y filosofía empresarial.

#### **4.2.1. Filosofía empresarial**

**Estrategia:** Redefinir visión, misión, propósito y valores de manera que entrelazan los enfoques social, ambiental y económico en la cultura organizacional.

**Propuesta:**

Propósito:

*“Impulsamos el camino”.*

Misión:

*“Satisfacer las necesidades de los consumidores de fuentes de energía para automotores, brindando servicios complementarios y ofreciendo los mejores productos con el fin de impulsar el desarrollo de Costa Rica en armonía con el ambiente”.*

Visión:

*“Ser la cadena de servicentros en Costa Rica reconocida por impactar positivamente a la comunidad, contribuir al medio ambiente y proveer soluciones al viajero en su camino”.*

Valores organizacionales:

Para definir los valores, se consideran los comportamientos que los acompañan, además de asegurar que sean observables y medibles.

- **Actuamos con respeto:** Fomentamos el respeto hacia los demás y la no discriminación.

Comportamientos:

- Todos merecemos respeto.
- Buscamos una comunicación clara y concisa de forma que pueda transmitir adecuadamente los mensajes.
- Buscamos la confrontación constructiva cuando no estoy de acuerdo con mi equipo.
- Respetamos nuestra sociedad y el medio ambiente.

- **Somos íntegros:** Asumimos buenas intenciones y engrandecemos la transparencia e integridad.

Comportamientos:

- No se miente, ni se oculta información a otros miembros del equipo.
- Tenemos una actitud de “sí lo puedo hacer”.
- Defino y cumplo los compromisos claros que establezco con mis compañeros.
- Somos conscientes de nuestra huella ambiental y social y nos

comprometemos a disminuirlas

- **Colaboramos con pasión:** Somos más poderosos si trabajamos juntos y colaboramos con nuestra sociedad y medio ambiente.

Comportamientos:

- Disponemos de tiempo para ayudar, guiar y compartir conocimientos con mis compañeros de equipo cuando lo necesitan.
- Fomentamos la capacidad de recibir retroalimentación de forma positiva.
- Se trabaja como equipo y no como contribuidores individuales.
- Buscamos impactar a la sociedad por medio de las operaciones de negocio.
- Contribuimos al cuidado del medio ambiente.

- **Impulsamos la excelencia:** Siempre tratamos de sobresalir al buscar la mejora continua.

Comportamientos:

- Capacidad y habilidad para exceder expectativas
- Existe apertura para aprender y aplicar nuevos conocimientos y habilidades
- Impulsar la innovación a través del conocimiento y la pasión
- Superar retos técnicos que van más allá de nuestras áreas de especialización
- Agrega valor al negocio con sus logros.
- Evidencia crecimiento a lo largo del tiempo con base a evaluaciones establecidas

- **Entregamos calidad:** Nos dedicamos a entregar la máxima calidad a nuestros consumidores y grupos de interés.

Comportamientos:

- Ofrecer productos y servicios de alta calidad
- Buscamos anticipar futuras necesidades para poder cubrirlas.
- Entrenamos para dar seguridad a los colaboradores.
- Nos entregamos a nuestras comunidades generando un impacto positivo.

#### 4.2.2. Estructura organizacional

La estrategia organizacional que se plantea tiene como objetivo establecer una distribución formal de los colaboradores. Tomando en cuenta que, con el paso del tiempo, esta estructura puede incrementarse y adaptarse según la necesidad del negocio.

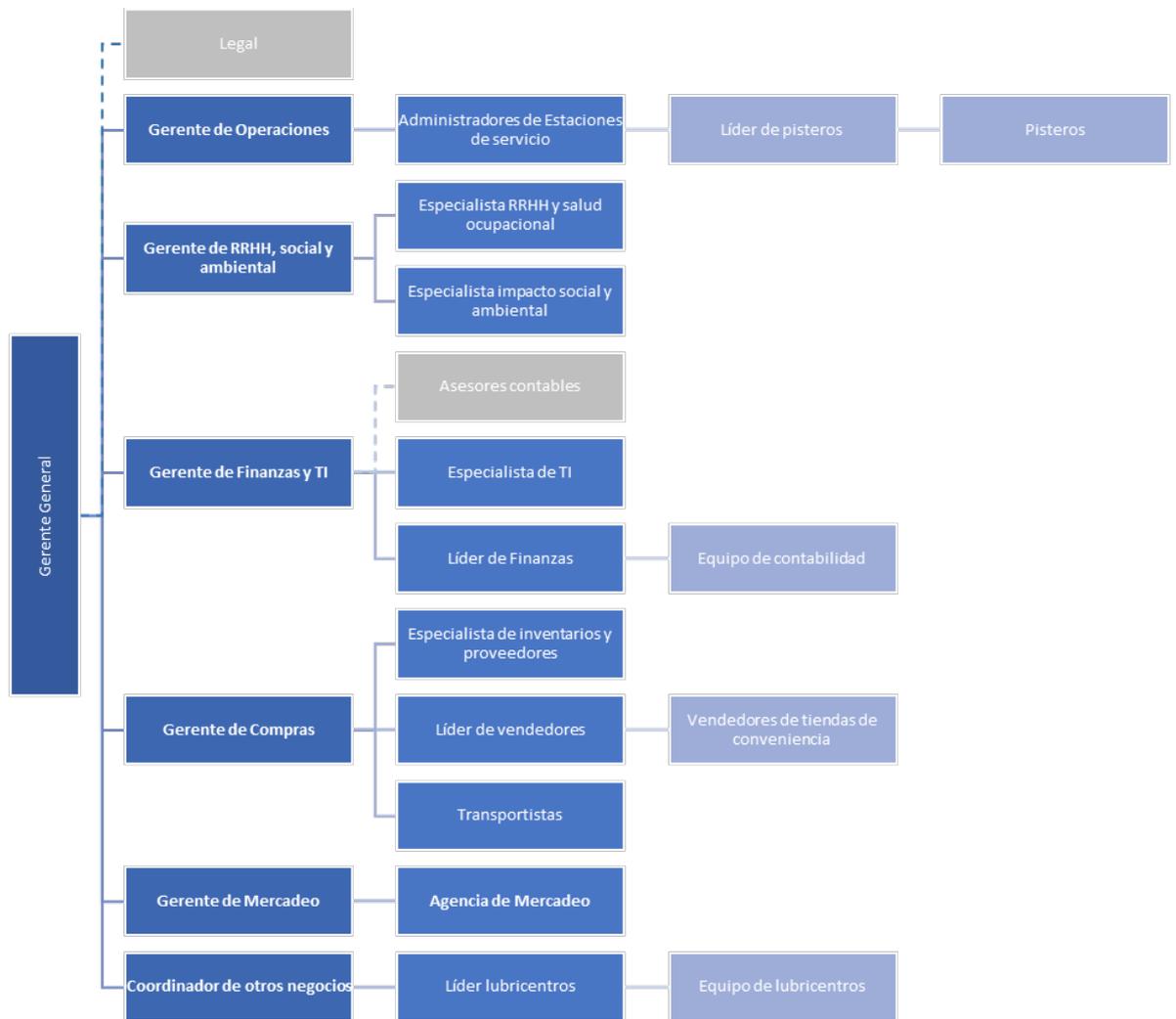
**Estrategia:** Construir una estructura organizacional por área para la estandarización y especialización de procesos, de manera que facilite la optimización de rutinas y resultados.

**Propuesta 1:** La departamentalización compartida entre todas las gasolineras permitirá una especialización más alta al profundizar en las tareas que se ejecutan por área, y la cadena de mando estará definida por un gerente como responsable de cada una. También, se asignarán líderes que faciliten la comunicación y enfoque especializado. La amplitud de control que tendría cada líder variaría, según el tamaño de los equipos. Los gerentes y líderes deberán procurar tener presencia en las distintas estaciones de servicio.

La toma de decisiones de la organización se continúa centralizando en el equipo gerencial, sin embargo, esta estrategia permite descentralizar los procesos y ampliar el control al apoyarse en personal capacitado y responsable, por medio de los líderes asignados a cada área.

La estrategia está conformada por una estructura principal de cinco gerentes y un coordinador, cada uno gerenciando una o más áreas, como se observa en la figura 16.

Figura 16. Propuesta de estructura organizacional por áreas para Grupo La Palma



Fuente: Elaboración propia

Gerencia de operaciones:

Responsable de la correcta operación de todas las estaciones de servicio, específicamente de las estaciones para dispensar combustible o más conocidas como *pistas*. En el capítulo tres se evidenció que cada gerente es líder de una o más estaciones, lo cual hace que el servicio en *pista* sea diferente entre un punto y otro, por lo que esta estructura permitirá estandarizar procesos y mantener la calidad de servicio al cliente en todas las estaciones de servicio. Considerando que son seis estaciones de servicio, se implementará el programa de líder de áreas, el cual se explica más adelante en este mismo capítulo, quienes, junto con el administrador de la estación, serán las personas de confianza y soporte.

#### Gerencia de recursos humanos, ambiental y social:

Esta área debe trabajar y potenciar sus oportunidades de mejora para la estandarización y calidad de los procesos de recursos humanos y salud ocupacional. En la sección 4.6 del presente capítulo, se plantean estrategias para definir los perfiles de puestos, mejorar el proceso de reclutamiento y selección, construir un programa de capacitaciones y un proceso de evaluación del desempeño.

Además, se define que inicialmente este equipo sea responsable y principal motor de los proyectos de impacto social y ambiental para toda la empresa, de manera que pueda impulsar estas iniciativas y evaluar su retorno. De acuerdo con el desarrollo y crecimiento que evidencien los enfoques ambiental y social, la organización deberá analizar la incorporación de roles específicos que dirijan estos esfuerzos para Grupo La Palma.

#### Gerencia de finanzas y tecnologías de la información (TI):

Esta área, previamente denominada “contabilidad”, la describen en capítulos anteriores como la que ha atraído más personal con formación académica y aseguran que tener áreas de mejora para ser más eficientes. Por esto, como primer paso, la visión del área debe evolucionar a un área robusta de finanzas que se enfoque en análisis para búsqueda de oportunidades de ahorro y/o venta, optimización de rutinas, automatización de reportes, definición de presupuesto anual total de la compañía, definición y seguimiento de indicadores financieros con regularidad y visibilidad correcta, entre otras funciones; y no sólo abarcar las cuentas contables. Por otro lado, esta gerencia también se encargará del área de tecnologías de la información, como lo manejan actualmente.

#### Gerencia de compras:

La empresa posee dos grandes frentes de negocio dependientes de sus proveedores: el abastecimiento de combustibles y las tiendas de conveniencia; por esta razón, se debe crear un departamento de compras optimizado y automatizado. Esta área es responsable de asegurar los productos necesarios para la venta, definir procesos, criterios y negociaciones para las compras, buscar oportunidades de ahorro, entre otras funciones relevantes.

El área busca también optimizar el manejo de proveedores e inventarios, permitiéndole a la organización identificar oportunidades de negocio y una mejor administración de las tiendas de conveniencia, teniendo en cuenta que estas son uno de los pilares de la empresa donde el control de procesos puede ser más eficiente. El gerente de compras liderará el personal de manejo de inventarios y proveedores, los de las tiendas de conveniencia y los transportistas (o choferes, como fueron llamados en la encuesta del capítulo anterior).

#### Gerencia de mercadeo:

Esta área se incorpora en el año 2022 y se encarga de crear planes para apoyar el impulso de las ventas por medio de campañas publicitarias, activaciones, promociones, entre otras. Esto requiere una amplia comunicación y trabajo en equipo con todas las áreas de la empresa. Esta gerencia, además, se encarga de la contratación de una agencia externa de mercadeo y actúa como el responsable del monitoreo y control del desempeño de tareas y ejecución de proyectos solicitados.

#### Coordinación de otros negocios:

Actualmente el servicio de lubricentros es dirigido por el administrador de cada estación de servicio, sin embargo, la propuesta establece que la supervisión y dirección general, recaiga en el área de coordinación de otros negocios para buscar una estandarización de procesos y aseguramiento de la calidad de servicio al cliente en todas las estaciones de servicio. El encargado de esta área liderará al personal asignado en los lubricentros y se podrá apoyar en la gerencia de operaciones para gestionar un trabajo en conjunto de supervisión. Los negocios adicionales, traen oportunidades que impulsan factores diferenciadores para la oferta a clientes y consumidores, por lo que su mercadeo se debe potenciar.

Es necesario tomar en cuenta que a futuro existirá la necesidad de contratar nuevos puestos conforme se establezca la estrategia de negocio basada en el modelo de Triple Utilidad, lo cual permite que la estructura organizacional continúe evolucionando.

Como se mencionó anteriormente, el área de recursos humanos será responsable del monitoreo y control de la introducción e involucramiento de las iniciativas sociales y

ambientales, sin embargo, se debe contemplar la inclusión de una persona adicional para trabajar en los pilares mencionados en un mediano y largo plazo.

**Propuesta 2:** Crear una guía de puestos de trabajo, contemplando los principios y valores organizacionales, con el objetivo de alcanzar un alto aprovechamiento del trabajo que realiza cada colaborador, al poder ordenar las normas, tareas y procedimientos que debe ejecutar.

Actualmente, Grupo La Palma no cuenta con un manual descriptivo de los puestos de trabajo, sin embargo, la gerencia quiere dedicar recursos a su elaboración con la intención de optimizar varios procesos que requieren tener claridad sobre las funciones, responsabilidades y perfiles para el eficaz desempeño de los diversos roles, lo cual, de momento no han podido diseñar.

Además, la mayoría de los colaboradores indican que las funciones de sus puestos se podrían optimizar, para lo cual es importante contar con guía que señale el por qué deben seguir ciertos procesos y con cuáles recursos cuentan.

El desarrollo de este manual apoya, la amplia comprensión de la estructura organizacional y el rol e importancia que cumple cada colaborador en ella.

#### Definir el perfil de los puestos:

Se deben desglosar los componentes de los perfiles de trabajo para lograr construir una guía que oriente el proceso de reclutamiento y selección, y el alcance de los resultados deseados. Se debe reforzar que todos los puestos deben velar por el cumplimiento de los objetivos, principios y valores organizacionales que se alinean a los tres ejes de la triple utilidad.

Los elementos que se deben definir para cada puesto son los siguientes (ver Anexo 5 - Ejemplo de guía para definir el perfil de un puesto).

- **Nombre del puesto.**
- **Área o departamento al que pertenece.**
- **Descripción general:** aclarar el propósito que tiene esa posición en la organización.

- **Entorno en el que se desenvuelve:** definir la cultura organizacional y sus objetivos, además de puntualizar las personas o roles con los que se relaciona.
- **Funciones y responsabilidades:** especificar las funciones que debe desempeñar, además de las responsabilidades con las que debe cumplir.
- **Perfil buscado:** señalar los conocimientos, habilidades técnicas y blandas que son necesarias para alinearse a lo descrito en la descripción general (funciones y responsabilidades) para de esta manera cumplir con el propósito.
- **Propuesta de valor para el colaborador:** definir los elementos de valor para el grupo de interés. Responder a la pregunta ¿Qué se le ofrece a un potencial candidato (a)?

#### Elaborar la guía de puestos de trabajo:

Una vez definidos todos los elementos descritos para cada puesto identificado, se desarrolla una guía que los compila, para referencia de todas las partes que lo deben consultar en sus procesos diarios.

La versión de trabajo (editable) de esta guía, se mantendrá en un documento colaborativo de Google Works-pace al que tengan acceso las personas que pueden o deben modificarlo, y una vez completo, se descarga en versión documento pdf para compartir con la organización. Es importante, archivar cada versión anual para mantener el histórico.

#### Comunicar y compartir a toda la organización:

La guía de puestos busca promover la transparencia, por lo que debe ser pública y accesible a todos los colaboradores. Debe mantenerse actualizada la información que en la misma se compila, por lo que se debe realizar como mínimo una revisión y actualización anual.

**Propuesta 3:** Estructurar tres programas que permitan desarrollar puestos capaces de brindar cobertura en caso de la ausencia temporal de otro puesto y que a su vez cuenten con un programa de desarrollo que permita el crecimiento, incentivar la motivación e impulsar el compromiso de los colaboradores con la empresa (ver sección 4.6.2).

1. Líder de pisteros / líder de lubricentros / líder de vendedores:

El objetivo de este programa es crear una posición aspiracional sin necesidad de incrementar la cantidad de colaboradores. A su vez, estas posiciones funcionarán como principal soporte para el gerente que lidere el área respectiva, incluyendo su plan de desarrollo profesional.

## 2. Programa de pasantías:

Un programa de pasantías permitirá incorporar personas con cierto grado de formación académica a la empresa por un tiempo determinado, ya sea porque necesitan una práctica profesional por su colegio técnico o por su carrera universitaria, a un costo nulo o bajo. De esta forma, personas con una visión externa que están trazando un camino de aprendizaje, pueden apoyar a las áreas administrativas en la implementación de procesos nuevos, documentación y mejoras a la empresa bajo la guía directa de la gerencia.

Adicionalmente, este programa brinda la oportunidad de considerar a los pasantes, como talento potencial que la empresa podría conservar por medio de una contratación al finalizar su pasantía.

**Propuesta 4:** Definir y planificar un presupuesto dedicado a la revisión mensual para la optimización de la estructura organizacional cuando sea necesario. Deben considerarse factores como: aumentos salariales, nuevas posiciones, programas de capacitación y desarrollo, previsión de vacaciones, cesantías, aguinaldos, entre otros.

A continuación, se explican los componentes a considerar en el presupuesto:

- **Institucional:** comunicación interna, estrategia ambiental, estrategia social, eventos internos y suscripciones.
- **Gente:** materiales de trabajo, uniformes, reclutamiento, entrenamientos y reconocimientos.
- **Compensación:** beneficios de empleados, horas extra, salarios, comisiones, liquidaciones y cargas sociales.

En el anexo 6 se presenta una plantilla de presupuesto que el Grupo puede utilizar.

### 4.2.3. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene como objetivo crear un plan de cambio que dirija la transformación de la cultura al integrar el modelo de Triple Utilidad como parte de la estrategia de negocios. Esto exige una constante evolución, involucramiento de cada uno de los colaboradores y la definición de qué caracteriza a Grupo La Palma y sus pilares culturales, los cuales se proponen a continuación.

#### Pilares culturales:

- **Trascender:** Somos un agente transformador que no se limita a los estándares y apunta a ir más allá.
- **Resiliencia:** Abrimos nuestra mente a nuevas oportunidades, estamos listos para los desafíos y crecer en el camino.
- **Conciencia ambiental:** El planeta tierra es nuestra casa y estamos comprometidos a buscar una convivencia armoniosa con el medio ambiente.
- **Impacto social:** Cuidándonos e impulsándonos el uno al otro crecemos todos. Cada voz importa y nos inspira a convertirnos en nuestra mejor versión.

#### ¿Qué nos caracteriza?

- **Gran familia:** Tenemos orgullo de nuestra historia y creamos lazos de confianza.
- **Revolucionarios:** Retamos la forma de hacer las cosas al subir nuestra propia barra. Somos diferenciadores.
- **Positivos:** Impactamos positivamente al ambiente, la sociedad y todos nuestros grupos de interés.
- **Sólidos:** Damos seguridad y estabilidad a todos nuestros grupos de interés.

Se proponen estrategias para iniciar el proceso de cambio del desarrollo organizacional, acciones que permiten el acercamiento con personal clave de la empresa.

**Estrategia #1:** Formar a los líderes en el rol que tendrán dentro de la estrategia de transformación y empoderarlos para que se conviertan en verdaderos agentes de cambio.

En la organización existen distintos niveles de liderazgo entre gerentes, administradores y también los nuevos propuestos líderes de funciones como pisteros o vendedores.

Gerentes: Apalancan a todos los demás líderes y en general toda la organización. Esta posición es líder de líderes, se capacitará de manera externa para trabajar en temas como la delegación, comunicación asertiva y dirección de la compañía; para que puedan convertirse en pilares fundamentales de la cultura, los que dicten el paso y guíen a la organización para llegar a cumplir su propósito.

Administradores de estación: Lideran las acciones y guían a los colaboradores sobre cuál es su rol y responsabilidades. Se define una capacitación interna por parte de los gerentes, enfocada en impulsar la cultura en el día a día de sus operaciones y responsabilidades, donde actuando con el ejemplo, sean los guardianes para que cada proceso o actividad se cumpla correctamente.

Líderes de funciones: Son embajadores de la cultura en todos los niveles de la organización y líderes de los niveles bajos de la organización.

#### Responsabilidades de los líderes:

- a. Conocer con anterioridad las acciones de cambios y manejar la información con confidencialidad.
- b. Liderar acciones de cambio: Ser los primeros que digan sí a los retos manteniendo una actitud positiva y resiliente.
- c. Impulsar a los colaboradores de Grupo La Palma a ser partícipes de las actividades venideras.
- d. Proponer ideas que impulsen la nueva cultura organizacional.
- e. Responsables de que la triple utilidad impacte todos los procesos. Para lograr incorporar la cultura organizacional al día a día de la operación, se propone que en primera instancia se incluya en procesos específicos y que posteriormente se convierta en un activo intangible real, que se note en el comportamiento de todos los colaboradores.
- f. Los líderes deben ser responsables por brindar retroalimentación a sus reportes directos (ver propuesta de evaluación del desempeño en la sección 4.6.3).

### **Propuesta 1:** Capacitaciones de los líderes

Para implementar el cambio de cultura organizacional, los puestos de liderazgo necesitan de un plan de capacitación que les permita dar soporte a sus equipos en momentos de transformación y contar con las herramientas necesarias para guiar la adopción del cambio por parte de los colaboradores.

De acuerdo con lo anterior, se subcontrata un taller de cuatro horas a impartir en la oficina del Servicentro El Cruce. Los temas por trabajar son: liderazgo, gestión del cambio, modelo de Triple Utilidad y gestión de indicadores. Después de cotizar con diferentes empresas se establece un monto mínimo de 600.000 colones que se debe presupuestar para la realización del taller.

**Propuesta 2:** Crear un plan de acción trimestral liderado y establecido por los gerentes con el objetivo primordial de definir estrategias para impulsar la cultura.

1. Creación de un comité de cultura: estará compuesto por el gerente de recursos humanos como líder y mínimo una persona de cada gasolinera, que represente los valores de Grupo La Palma. Tiene como objetivo proponer acciones que impulsen la filosofía, ser el equipo en cada estación que motive a los demás colaboradores a vivir la cultura y posteriormente compartir buenas prácticas.
2. Se establecen reuniones trimestrales para el análisis de resultados por estación de servicio con el fin de monitorear de cerca el proceso de desarrollo organizacional.
3. Las acciones para los siguientes trimestres del año se determinan al evaluar los resultados de las iniciativas que se implementaron en el trimestre anterior. Esto, para identificar necesidades y priorizar acciones con base al estado actual del plan.
4. Las acciones para el primer trimestre del cambio organizacional se definen a continuación:
  - a. Brindar entrenamientos mensuales sobre los pilares (un pilar por mes), que se complementen con lo planteado en las estrategias de capacitación y desarrollo (ver sección 4.6.2)
  - b. Establecer y otorgar reconocimientos mensuales individuales a los colaboradores y por equipos a las estaciones de servicio, basados en los nuevos valores. Además, reconocimientos por celebración de cumpleaños, aniversario laboral, logro de metas y promociones.

Estos reconocimientos se pueden otorgar por medio de los canales que propone la comunicación interna, ya sea de manera presencial, digital o una combinación de ambas.

- c. Planificar actividades de equipos, para fomentar la amplia comprensión de la nueva filosofía organizacional.
- d. Es fundamental reforzar de manera constante los pilares y características culturales para posicionarse fácilmente en la mente de los colaboradores, construyendo así, un sentido de pertenencia y facilitando su institucionalización.

### **Estrategia #2:** Desarrollar un programa de comunicación interna

Es indispensable que la implementación de las propuestas alrededor del desarrollo organizacional como parte de la estrategia de negocio se comuniquen eficazmente a los colaboradores de Grupo La Palma.

**Propuesta:** Establecer un plan de contenido que defina cómo la empresa va a comunicarse con sus colaboradores para dirigirlos correctamente hacia la triple utilidad, filosofía empresarial, los pilares culturales y características de Grupo La Palma.

Los grupos a los que se dirige la comunicación son:

- Toda la organización: contempla a todos los colaboradores de Grupo La Palma.
- Estaciones de servicio: cubre a los colaboradores que operan en una estación de servicio determinada. Existen roles específicos que brindan soporte a todas las estaciones.
- Departamentos: se dirige a colaboradores de áreas específicas.
- Liderazgo: incluye todas las posiciones que cumplen un rol de liderazgo dentro de la organización.
- Gerencia: se limita al grupo gerencial de Grupo La Palma.

Las acciones de comunicación necesitan de una adecuada planificación para evitar la saturación de mensajes en un mismo periodo de tiempo.

El plan contempla como mínimo cubrir temas que cada área de la estructura organizacional requiere transmitir a un grupo de colaboradores. Es importante que la empresa construya un cronograma que brinde contexto sobre las iniciativas a ejecutar,

mantenga un presupuesto y estructure una guía que aclare quién es responsable de esa comunicación, a qué público va dirigida, la frecuencia, los temas a cubrir y recursos necesarios.

Las áreas responsables por dirigir la planificación de contenido son recursos humanos y mercadeo, y estos se apoyan en los líderes y administradores de estación para dar seguimiento y atender las necesidades de comunicación.

#### Diversificación de los canales de comunicación.

Se presenta a continuación una diversificación de los canales de comunicación que será de suma importancia para generar el nivel de compromiso requerido que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

**Presencial:** se comprende la complejidad que representa tener a todos los colaboradores reunidos en un mismo momento por los tres turnos de trabajo existentes. Con base en esto, se plantean dos métodos: comunicación directa presencial y metodologías uno a uno con los diversos gerentes y los líderes de áreas.

Para fomentar la comunicación presencial grupal, se deben planificar reuniones trimestrales en las que se convoque a toda la organización para comunicar el estatus del negocio, se reconozca a colaboradores de acuerdo con los valores, aniversarios laborales, metas alcanzadas y presentar los temas de estrategia social y ambiental para incorporar los tres enfoques de Triple Utilidad. Posteriormente, hacer una comunicación digital para toda la población, recalando los principales puntos conversados como método de reforzamiento y para cubrir a los colaboradores que, por alguna razón, no pudieron asistir.

- Eventos:

Realizar reuniones trimestrales presenciales para compartir los resultados del negocio, promueven la integración del negocio, y en esta se pueden entregar públicamente, los reconocimientos. Esta reunión puede ejecutarse, en dos o tres turnos para lograr cubrir e impactar a todos los colaboradores, según su horario de trabajo. En el anexo 7 se presenta una propuesta de un plan anual de comunicación y actividades.

Se realiza un lanzamiento interno con el fin de comunicar a todos los colaboradores de Grupo La Palma la transformación cultural, se ejecuta el siguiente plan de acción:

- Evento de lanzamiento: convocar a los colaboradores a una reunión de lanzamiento para oficializar la nueva visión, misión, propósito, valores, pilares culturales y lo que caracteriza a la organización, además, de la estrategia de negocio basada en la integración del modelo de Triple Utilidad.
- Campaña de valores organizacionales: se desarrolla un plan de seis meses en la que se reforzará un valor por mes y en el mes seis, se hará un cierre que englobe los cinco valores, misión, visión y propósito.
- Comunicación en instalaciones y uniforme (físico):

Como medio de comunicación secundario, se retomará el uso de pizarras de comunicación, el cual cesó durante la pandemia; es una herramienta útil para brindar noticias o anuncios importantes. Se instalarán pizarras de marcadores temporales, procurando no usar pizarras de corcho ni similares para las que sea necesario imprimir los avisos en papel.

En los espacios que más frecuentan los colaboradores dentro de las instalaciones de Grupo La Palma, se debe colocar con buena visibilidad, la comunicación del propósito y valores, al ser las dos variables más fáciles de recordar. Y se posicionarán en espacios preferenciales, oficinas administrativas y paredes de zonas con mayor tránsito la comunicación referente a el impacto social y ambiental.

Los colaboradores poseen un uniforme alineado a la marca, que se mantendrá. Se incorpora un calendario para utilizar junto con el gafete de identificación (el cual forma parte del uniforme), para que el colaborador pueda consultarlo regularmente (ver Anexo 8 - Ejemplo de gafete para colaborador y Anexo 9 - Ejemplo de calendario de días feriado y de pago).

- Documentación:

La documentación es un recurso importante que se encuentra al alcance de los colaboradores para respaldar los procesos organizacionales.

Se desarrolla un manual de políticas internas el cual define y recopila de forma clara y concisa todas las políticas y lineamientos de conducta, este se comparte con toda la organización de manera anual de modo que se mantenga actualizada la información que en el mismo se compila. Se define la siguiente estructura:

- Portada, incluyendo fecha de creación o actualización
- Índice
- Organigrama
- Objetivo del manual
- Políticas organizacionales: código de conducta, vacaciones, premiaciones y reconocimientos, horarios, feriados, beneficios, compensación
- Políticas de Mercadeo: lineamientos de marca, manejo de relaciones públicas, medios de comunicación
- Políticas de sistemas de información: confidencialidad de la información, manejo de equipo tecnológico
- Políticas operacionales: procesos de trabajo críticos, auditorías
- Políticas de compras: manejo de proveedores
- Políticas financieras: crédito, cobro, pago, control de resultados, inversiones, entre otras.

Es importante que los colaboradores puedan brindar un reconocimiento tangible del manual y en lo que él mismo se detalle, por lo que se les solicitará que lo firmen al momento de ingresar a desempeñar sus labores en la compañía y cada vez que se comunique y comparta una nueva versión.

Una vez recopiladas las firmas, los documentos se deben almacenar en las carpetas de cada uno de los colaboradores, de forma digital, para de esta manera llevar un registro. Por último, el manual será responsabilidad del equipo de recursos humanos, debe actualizarse cada año, alineado a la legislación vigente.

**Digital:** será el principal medio que se incentivará a utilizar como herramienta para promover el cuidado del medio ambiente y limitar lo más posible el uso innecesario de papel u otros materiales contaminantes.

- Correo electrónico:

El uso de correo electrónico se ampliará, al implementar la propuesta descrita en el punto 4.4.4 de sistemas de información.

Las comunicaciones o anuncios internos oficiales vendrán de una lista de distribución de correo electrónico específica, denominada “comunicación interna”, la cual será administrada por el área de recursos humanos e incluirá rotulaciones (ver figura 17) por categoría para una identificación rápida y eficiente del área que comparte esa comunicación.

Se propone la siguiente categorización para la rotulación: Comunicación General, Recursos Humanos, Reclutamiento y selección, Mercadeo, Operaciones, Finanzas, Compras, Noticias - Medio ambiente y Noticias - Comunidad.

Figura 17. Ejemplo de rotulación para correo electrónico según área



Fuente: Elaboración propia

- WhatsApp:

Esta herramienta ya se utiliza en la organización por su facilidad y alcance. La familiaridad de la herramienta facilita continuar con su implementación para englobar la comunicación informal de recordatorios de comunicados oficiales o cualquier tema a destacar. Este medio de comunicación digital busca integrar al 100% de los colaboradores.

Este canal complementará y reforzará los comunicados oficiales que se enviarán por correo electrónico. Cuando la organización envíe un correo, inmediatamente se pondrá un mensaje en el grupo de WhatsApp que contenga a todos los colaboradores que deben recibir la información, invitándolos a que lean el comunicado. Ambos medios contribuyen a disminuir el impacto al medio ambiente al reducir el uso de papel. Con el detalle de todas las acciones se presenta el presupuesto total de la estrategia de diversificación de canales de comunicación a continuación.

Figura 18. Diversificación de canales de comunicación

<b>Diversificación de canales de comunicación</b>			
<b>Plan de acción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario (CRC)</b>	<b>Total</b>
Gafetes	70	3,000.00	210,000.00
Pizarras e implementos varios	6	25,000.00	150,000.00
Impresión y colocación de adhesivo paredes (2mts x 2.90 mts.)	12	160,000.00	1,920,000.00
Impresión y colocación canvas en paredes con valores (60cm x 90cm)	30	60,000.00	1,800,000.00
Actividades de equipo - primer trimestre equipo líderes: proveedor y meriendas	20	30,000.00	600,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>4,180,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Estrategia #3:** Establecer indicadores de medición y control de las estrategias de desarrollo organizacional.

A continuación, se presentan los indicadores:

1. **e-NPS (employee - net promoter score):** es un indicador de satisfacción que mide el nivel de compromiso de los colaboradores con la organización. Este se determina a partir de los resultados que se obtienen de la encuesta de clima organizacional anual (ver anexo 10).
2. **Rotación de colaboradores:** Porcentaje de colaboradores que salen voluntariamente de la empresa mensual y anual.
3. **Participación de eventos de cultura:** Porcentaje de adherencia a la participación de eventos de cultura.
4. **Evaluación de liderazgo:** nota de evaluaciones de liderazgo realizadas por el líder y el personal a cargo.
5. **Colaboradores resistentes al cambio:** cantidad de colaboradores que en su desempeño demuestran una falta de conciencia organizacional. Se trabaja con esta población, para reforzar lo que representa el cambio y el objetivo que se desea

alcanzar con esto. En caso de que con el tiempo no se cambien los comportamientos, se deberán tomar las medidas pertinentes con las personas que no desarrollen conciencia organizacional.

#### Análisis de resultados:

Se procede a realizar un análisis a profundidad de los indicadores. El gerente de recursos humanos es responsable de esta acción.

Se identifican los mejores resultados y se usan como palanca de comunicación para dar visibilidad y reconocimiento. Por otro lado, se identifican las principales oportunidades de mejora, siendo estas el foco de trabajo para la definición de los planes de acción del siguiente período.

#### Planes de acción y comunicación:

Al definir las oportunidades de mejora, de forma conjunta, todos los gerentes crean un plan de acción que ataque las causas raíz de los problemas, con acciones de corto y mediano plazo.

Para la creación de planes de acción se definen las siguientes variables a evaluar: pilar a trabajar, causa del problema, acción que atacará el problema, quién será el responsable de que la acción se ejecute, sin excluir que cada acción necesitará de un equipo que apoye, fecha de inicio de la acción, fecha de finalización de la acción y estatus (ver Anexo 11 - Plantilla de planes de acción de encuesta de clima organizacional).

Posterior a definir un plan de acción robusto, se debe dar una comunicación formal al equipo de administradores y líderes de área, quienes trabajarán para alcanzar buenos resultados y se debe realizar un seguimiento mensualmente.

### **4.3 Estrategia de negocios**

Los resultados de las encuestas aplicadas a los consumidores que se analizaron en el capítulo tres brindan una base adecuada para proponer a Grupo La Palma estrategias oportunas de segmentación de mercados, de servicios y productos, y de comunicación, las cuales se detallarán a continuación.

#### 4.3.1. Estrategia de segmentación

La segmentación y el posicionamiento son la base de la estrategia de ventas, la cual debe considerar el mercado en que opera cada uno de los servicentros y además debe tomar en cuenta la competencia.

Después de estudiar el perfil de los clientes que predomina en cada estación, se determinó que la segmentación de mercado adecuada para la empresa es la de tipo geográfico, que se detalla en la siguiente tabla.

Figura 19. Segmentación geográfica de Grupo La Palma

Ubicación del servicentro	Característica de la ubicación	Perfil predominante de cliente
La Costa	Iniciando la ruta de la costanera que va hacia Dominical y Bahía Ballena	Turista
Palmar Norte (El Cruce)	En el cruce entre las carreteras de la costanera sur y la interamericana	Transportista
Chacarita	Desvío a zonas como Puerto Jiménez y Bahía Drake	Viaja por trabajo
Cortés	Pequeño pueblo	Habitante de la zona
Golfito	Pequeño pueblo	Habitante de la zona
La Palma	Pequeño pueblo	Habitante de la zona

Fuente: Elaboración propia

Teniendo claro los mercados meta de la empresa se puede crear una propuesta de valor apropiada para el Grupo. Es importante que la Gerencia continúe estudiando a sus clientes para tener su perfil actualizado y valorar cambios si fueran necesarios.

Conocer y analizar constantemente a la competencia es también imprescindible para determinar la posición estratégica de la compañía. Para lograr lo anterior se propone completar la matriz del perfil competitivo, herramienta que permite comparar las

debilidades y fortalezas de la empresa con las de sus principales rivales. A continuación, se detallan los pasos para crear la matriz y en el anexo 12 se presenta un ejemplo hipotético para el Grupo de esta herramienta.

1. Se eligen los competidores directos
2. Se determinan los factores clave de éxito a comparar
3. Se le asigna un peso a cada factor
4. Se califica del 1 al 4 cada factor del Grupo y sus rivales, 4 siendo el más fuerte y 1 el más débil

La matriz se debe actualizar habitualmente según convenga, por ejemplo, cada semestre. El resultado permite evaluar la posición de la empresa para tomar decisiones, por ejemplo, puede ser una guía para saber cuál técnica de ventas aplicar y con qué intensidad. Actualmente el competidor directo que afecta a Grupo La Palma es la marina de Golfito. Por lo tanto, más adelante se plantea una estrategia de mercadeo diferenciado con el propósito de que el punto de Golfito tome participación de la competencia.

Además, un monitoreo constante logra anticipar nuevos competidores. Si bien el Grupo actualmente posee todas las estaciones de servicio en un corredor de 100 kilómetros, no deben bajar la guardia. Para analizar las cinco fuerzas competitivas, se insta al Grupo a realizar periódicamente el modelo de Porter, tal y como se presentó en los capítulos 2 y 3.

#### 4.3.2. Estrategia de servicios y productos

En la encuesta que se aplicó a los clientes también se obtuvo información importante de los productos y servicios que los consumidores valoran y con base en esto se realizaron las siguientes propuestas.

##### 4.3.2.1. Propuesta de valor

**Estrategia #1:** Enfocarse en mejorar los servicios que para los consumidores son los más importantes: gasolineras, llanteras, tiendas de conveniencia y servicios sanitarios. A pesar de que los clientes catalogaron estos servicios como buenos, también se refirieron a las áreas de mejora que se mencionan a continuación.

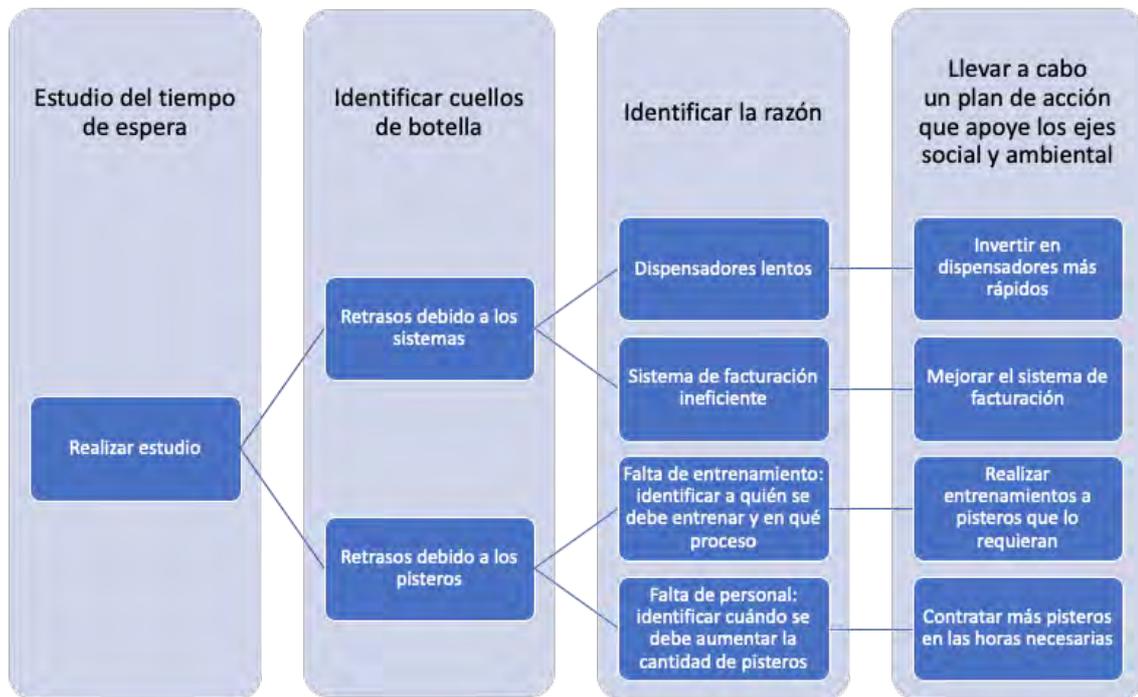
## **Propuesta 1: Gasolineras**

Muchos usuarios propusieron aumentar la cantidad de pisteros en horas pico, sin embargo, antes de tomar en cuenta la recomendación se debe realizar un estudio del tiempo de espera para ser atendido en cada servicentro a diferentes horas. Es importante aclarar que El Grupo debe establecer un indicador del tiempo máximo de espera aceptado, y en caso de que el mismo esté dentro del rango tolerable, no se deben realizar acciones correctivas. En la siguiente sección de procesos administrativos y operacionales se amplía más sobre el cálculo del tiempo de espera y su análisis.

Después del estudio se podrán identificar cuellos de botella si existieran; por ejemplo, limitaciones en los sistemas o por parte de los pisteros. Al reconocer las demoras, se identifican sus razones, por ejemplo si el retraso es debido a los sistemas, se determina si tienen dispensadores lentos o un sistema de facturación ineficiente, o si el retraso es por parte de los pisteros, se analiza si es por falta de entrenamiento o de personal y seguidamente se identifica a quién se debe entrenar y en qué proceso, o se determina cuándo se debe aumentar la cantidad de pisteros (por ejemplo durante horas pico, como sugirieron los clientes encuestados).

Finalmente, se lleva a cabo un plan de acción para disminuir el tiempo de espera, y las iniciativas que se elijan deben apoyar los ejes social y ambiental. Por ejemplo, en el caso de que los atrasos sean debido a los sistemas entonces podrían invertir en dispensadores más rápidos o mejorar el sistema de facturación, seleccionando proveedores con buenas prácticas ambientales y sociales (la gestión de proveedores se tratará en el apartado 4.4.2). Si la razón de la demora son los pisteros entonces podrían contratar más personal en las horas necesarias o realizar entrenamientos a quienes lo requieran, lo que se incluiría en su plan de desarrollo profesional individual y puede afectar su evaluación del desempeño, tema que se profundizará en la sección 4.6. El ejemplo anterior se resume en un árbol de decisión en la siguiente figura.

Figura 20. Ejemplo de árbol de decisión para disminuir el tiempo de espera



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se sugiere mejorar el servicio al cliente. Esto se puede lograr al definir los requisitos de atención que deberían cumplirse en todos los puntos de venta. En el anexo 13 se incluye una propuesta, que si se llega a adoptar se debe revisar con los pisteros durante las capacitaciones. Más adelante en la sección 4.6.2 se amplía más acerca del programa de capacitación a los colaboradores.

### **Propuesta 2:** Llanteras y tiendas de conveniencia

Varios clientes se mostraron disconformes debido a que las llanteras y tiendas de conveniencia no abren los domingos. Durante este día de la semana las zonas donde opera el Grupo son muy tranquilas y muchos comercios permanecen cerrados, sin embargo, se propone a la empresa realizar un estudio basado en experimentación para evaluar si es rentable, para cuáles puntos de venta y en qué horarios. La investigación podría mostrar, por ejemplo, si fuera provechoso abrir los comercios los domingos para el servicentro de:

- a. La Costa en horas pico durante la temporada alta de turistas.

- b. Palmar Norte (El Cruce) en las horas en que transitan la mayoría de los transportistas.
- c. Cortés durante las mañanas para los habitantes de la zona.

En el análisis se deben incluir comparaciones de costos como contratar a un nuevo trabajador para cubrir este día, pagar horas extras a un colaborador actual o rotar este día libre entre diferentes empleados.

### **Propuesta 3: Servicios sanitarios**

Los servicios sanitarios son importantes más que todo para los usuarios que viajan por turismo, por trabajo o por transporte, sin embargo, la empresa no le brinda la misma importancia. Para asegurarse de que los servicios sanitarios estén siempre limpios, se cuenta con una bitácora de control para cada baño. Este sistema de control es recomendado, pero actualmente se realizan pocas desinfecciones; únicamente al iniciar cada turno (los turnos son de 6am a 2pm, de 2pm a 10pm y de 10pm a 6am).

Se propone llevar a cabo una experimentación por escala, es decir, ir aumentando paulatinamente la cantidad de limpiezas al día y cuando se determine que es la cantidad adecuada, actualizar la plantilla. El estudio se debe realizar en cada estación y proponer una bitácora que se adapte a cada punto de venta debido a que cada uno tiene una afluencia de usuarios distinta. En el anexo 14 se muestra un ejemplo de un control de limpieza con más turnos: desinfecciones en lapsos de cada tres horas durante los primeros dos turnos, y ninguna en el último turno en vista de que en esta hora labora solo un colaborador. Además, propone tres limpiezas profundas al día, es decir, cada seis horas.

**Estrategia #2:** Evaluar la viabilidad y rentabilidad de nuevos servicios que los clientes catalogaron como valiosos y que la estación a la que fueron no ofrecía. Los más comunes mencionados en las encuestas fueron: cajero automático, estación de carga eléctrica, gas LP, mecánica rápida y farmacia.

### **Propuesta 1: Cajero automático**

Solo el servicentro de Chacarita cuenta con cajero automático, sin embargo, para todas las estaciones el 75% de los consumidores opina que este servicio es muy

importante y la mayoría lo solicitó del Banco Nacional, por lo que se sugiere a la empresa solicitar una propuesta a este banco para agregar cajeros a los otros cinco puntos de venta.

La entidad bancaria se encargaría de instalar sus equipos (cajeros y cámaras) y el Grupo no obtendría ingresos de alquiler, pero la visita a los cajeros podría generar un aumento en las ventas de los demás servicios.

### **Propuesta 2: Estación de carga eléctrica**

El 61% de las respuestas calificaron de muy importante la estación de carga eléctrica. El Grupo ya ha estudiado la opción de agregar estaciones de carga eléctrica, y por el momento en esa zona el ICE no permite cobrar por electricidad. La empresa debe seguir monitoreando las legislaciones de carros eléctricos para considerarlo en el momento en que sea viable.

Sin embargo, debido a que el eje ambiental es clave en el modelo de Triple Utilidad, se propone a la empresa evaluar la posibilidad de que el Grupo asuma el costo para ofrecer este servicio de manera gratis a los clientes que compren otro servicio por ejemplo en la tienda de conveniencia, restaurante o llantera.

La empresa CFS vende una amplia variedad de estaciones de carga. Se cotizó el modelo VersiCharge de la marca Siemens (ver anexo 15), el cual es el más potente en el mercado de carga semi - rápida y tiene un precio unitario de 2,700.00 dólares. Se propone inicialmente sólo adquirir una unidad e instalarla en uno de los servicentros por ejemplo en La Costa, zona por donde transitan muchos turistas.

### **Propuesta 3: Gas LP (licuado de petróleo)**

El 11,3% de los encuestados sugirió que el Grupo debería vender gas LP. En toda la zona sur no hay estaciones con este producto, por lo que la compañía debería aprovechar esta ventaja. La gerencia lo ha considerado y a mediados del 2022 contrató a la empresa Petro-gas, quienes se encargarán de realizar todos los trámites necesarios para poder vender gas LP en el servicentro La Palma; dependiendo del resultado, evaluarían la inversión para otras estaciones.

### **Propuesta 4: Mecánica rápida**

El 10,8% de los usuarios desea servicios de mecánica rápida, así como más repuestos incluyendo para maquinaria pesada. En la actualidad solamente la estación de La Costa cuenta con estos servicios, sin embargo, el Grupo puede estudiar la posibilidad de aprovechar las instalaciones de los demás lubricentros para también dar servicios de mecánica rápida y ampliar la variedad de repuestos que ofrecen según la estación. Por ejemplo, en Palmar Norte (El Cruce) pueden contar con repuestos para camiones pues es el punto donde pasan más transportistas.

### **Propuesta 5: Farmacia**

Algunos clientes de la estación de Chacarita desean que se incluya una farmacia. Cabe rescatar que esta gasolinera se encuentra ubicada en un pueblo y sus habitantes frecuentan mucho la estación incluso varias veces al día. Es el punto de venta del Grupo que más servicios ofrece; llantera, lubricentro, tienda de conveniencia, cajero automático y restaurante. Para contar con una farmacia la empresa podría construir un local y alquilar el espacio, así como lo hacen con los restaurantes que tienen.

Se consultó a una empresa constructora el precio de construcción de un local de unos 35 metros cuadrados y lo cotizaron en 40,000.00 dólares. Si el espacio se alquila mensualmente en mil dólares o alrededor de 600,000.00 colones sin IVA, en un mediano plazo se recuperaría la inversión.

La compañía no obtendría ingresos solamente del alquiler, sino que los posibles clientes de la farmacia pueden terminar adquiriendo alguno de sus servicios, y por lo tanto se propone al Grupo evaluar una inversión de este tipo en un mediano plazo. No se incluye este monto en el presupuesto total (ver anexo 27) debido a que como se ha mencionado, se propone iniciar con propuestas a corto plazo.

Con mejoras en los servicios y productos que se ofrecen se puede lograr mayor satisfacción de los clientes, además de retener a los clientes y atraer a los de la competencia, e incluso a los usuarios que actualmente van hasta la frontera a comprar combustible. Se recomienda al Grupo aplicar una encuesta a clientes cada seis meses.

#### 4.3.2.2. Estrategia de ventas

El Grupo tiene diferentes perfiles de clientes según la ubicación de sus estaciones de servicio, por lo que es conveniente aplicar una estrategia de mercadeo diferenciado que permita optimizar los esfuerzos para aumentar las ventas. A continuación, se proponen objetivos de ventas y su presupuesto.

**Estrategia #1:** Diversificar las técnicas de ventas de Grupo La Palma dependiendo del perfil de clientes de cada estación, para lo cual se toman en cuenta los siguientes aspectos.

Para desarrollar tácticas de ventas se definen propuestas con la metodología SMART. Los mismos deben procurar enfocarse en los tres ejes del modelo de Triple Utilidad y además, de acuerdo al benchmarking que se realizó, las empresas entrevistadas recomiendan comenzar con estrategias a corto plazo debido a que existen muchos factores externos que impactan en gran medida el negocio, como una pandemia, crisis económicas o cambios climáticos que pueden provocar inundaciones, derrumbes y cierres de carreteras. A continuación, se presentan dos propuestas con el criterio SMART y posibles planes de acción para llevarlos a cabo, los cuales se deben evaluar y elegir los que logren la triple utilidad.

**Propuesta 1:** Incentivar las ventas de litros de combustible en todos los servicentros. El objetivo es anual con revisiones mensuales y pretende aumentar las utilidades de la compañía al mismo tiempo que apoya las iniciativas sociales y ambientales.

##### Planes de acción:

- A. Adquirir cada año una motocicleta que se rife por medio de cupones en todos los servicentros. Esta estrategia ya la adoptó el Grupo en una ocasión y rotaban la moto para exhibirla en todas las estaciones. Sin embargo, se propone mantenerla solamente en el punto de Golfito con el fin de que esta técnica le reste clientes a la competencia directa que es la marina.
- B. En la estación de Golfito continuar patrocinando competencias de pesca. Esta iniciativa la había implementado el Grupo y sí funcionó, pero cuando lo dejaron

de hacer los usuarios cambiaron a comprar en la marina. Se propone a la empresa retomar esta iniciativa para aumentar su participación.

- C. El contrabando de combustible es una realidad que afecta al Grupo y ya han realizado esfuerzos trabajando con el Gobierno quien tiene un proyecto para detectar esta actividad ilícita. La cooperación debería continuar hasta lograr que se implemente el proyecto.
- D. El trabajo conjunto con la cámara de turismo de la zona es importante para atraer visitantes a sitios turísticos como el Parque Nacional Corcovado y el Depósito Libre de Golfito.
- E. La búsqueda de certificaciones y alianzas estratégicas conocidas alrededor de prácticas ambientales y sociales permite mejorar la imagen de Grupo La Palma y establecer relaciones con nuevos clientes que buscan empresas certificadas.
- F. Adicionalmente, el objetivo busca apoyar las iniciativas de inversión social y ambiental que se amplían en la sección 4.8, como la de reforestación donde entre más aumentan las ventas, la siembra de árboles en la zona será mayor. Se propone que el Grupo defina un porcentaje de sus utilidades para destinar a las estrategias de los ejes no económicos del modelo de Triple Utilidad.

**Propuesta 2:** Aumentar las utilidades de las tiendas de conveniencia. El objetivo es anual con revisiones mensuales y pretende generar utilidades para la compañía apoyando los ejes social y ambiental.

Planes de acción:

- A. Muchos consumidores sugirieron en las encuestas abrir las tiendas de conveniencia los días domingo por lo que se propone realizar la evaluación que se detalló como parte de la propuesta de valor.
- B. Aumentar la variedad de productos a la venta dependiendo del mercado meta de cada ubicación, como más artículos de pesca en Golfito. Para esto se debe evaluar cuáles artículos prefieren los diferentes perfiles de clientes.
- C. Estudiar los gastos que han tenido las tiendas en los últimos meses para determinar si hay costos que se pueden reducir, tanto fijos como variables, poniendo especial atención en el consumo de energía para disminuir el mismo y

apoyar el eje ambiental. En la sección de Operación de estaciones de servicio se detalla el cálculo de gastos en suministros de agua y electricidad.

- D. Lo que se planteó en el objetivo anterior también aplicaría para este: que la empresa asigne un porcentaje de sus utilidades para invertir en las iniciativas sociales y ambientales que se analizan en la sección 4.7.

#### 4.3.3. Estrategia de comunicación externa

En el año 2017, después de la incorporación de la gerente de mercadeo, Melanny Solís, a la compañía, se creó una imagen corporativa para las seis estaciones. Se instauró un nuevo logo y se eligieron los colores representativos de la empresa (azul, verde y blanco), los cuales se incorporaron en la pintura de todos los servicentros, en los uniformes de los colaboradores, y en toda la comunicación como rotulación y redes sociales.

El Grupo no tiene una dirección clara en cuanto a la comunicación externa, y a partir del presente año 2022 la empresa contrató a una agencia de mercadeo por lo que se debe apoyar en la misma para que los guíe en la definición de la estrategia y en su consecución.

Primeramente, la agencia debe crear un libro de marca, el cual engloba todo lo referente al contenido visual de la empresa y como mínimo incorpora el logotipo (con sus variaciones de colores, tamaños, proporciones o áreas de seguridad), la definición de los colores corporativos, las tipografías e íconos específicos que se utilizan.

Para estos elementos se detallan las instrucciones de uso, buenas prácticas y lo que no se debe hacer. Debe además recalcar, que antes de crear cualquier contenido que se pueda compartir externamente, el departamento de mercadeo debe dar su aprobación.

Además, refuerza la misión, visión y valores, y detalla las pautas que son necesarias para comprender de manera colectiva el tono, mensaje que se quiere transmitir, lo que representa la imagen corporativa y el compromiso de la organización.

Es esencial contar con herramientas de comunicación tangibles y visibles para posicionar la identidad visual de la empresa. A partir de esto, se busca que la marca de Grupo La Palma conecte a las personas con la filosofía y estrategia empresarial, y refuerce que estos elementos son fundamentales a lo largo de toda la organización.

Con el fin de dar a conocer la nueva cultura también se propone incluir la comunicación externa dando visibilidad a la comunidad sobre el nuevo enfoque de triple utilidad, para lo cual se propone a la agencia de mercadeo lo siguiente:

- Diseñar artes gráficas para publicar la misión, visión y valores en todas las redes sociales de Grupo La Palma.
- Comunicar los valores y el propósito a través de diferentes publicaciones que utilicen como base comportamientos, testimonios e historias de colaboradores actuales.
- Dar a conocer las iniciativas de impacto ambiental y social que se realicen.

#### **4.4. Procesos administrativos y operacionales**

Los procesos administrativos y operacionales tienen oportunidades de mejora enfocadas en la estandarización, formalización de cómo se deben desarrollar las actividades y medición del desempeño.

La forma en que se evalúan los procesos debe cambiar para incluir los factores de impacto social y ambiental en las decisiones económicas. El análisis para identificar y caracterizar los efectos sociales y ambientales que tienen los procesos, productos y proveedores en la cadena de suministro debe ser apoyado por una metodología en común que sea adoptada por los miembros de la cadena. La situación actual de la empresa dicta que se debe empezar por conocer sus huellas y destinar esfuerzos para transformar la estrategia de negocios.

##### **4.4.1. Operación de estaciones de servicio**

El Grupo está interesado en que los diferentes puntos de venta sean percibidos como una sola empresa y que sus procesos sean estándar entre las estaciones de servicio. La gerencia está trabajando en este punto y requiere definir las actividades que componen los procesos, de manera que la administración de cada gasolinera pueda homogeneizarlas.

**Estrategia #1:** Estandarización de los procesos

**Propuesta 1:** Formular pautas que indiquen cómo estandarizar procesos del Grupo

#### A. Objetivos de la estandarización para Grupo La Palma

- Ser fácilmente replicable para todas las estaciones de servicio
- Debe reducir errores
- Mejorar la productividad por medio de integrar la mejor forma de realizar las actividades a todos los puntos de venta
- Homogeneizar los procedimientos

#### B. Mapeo de actividades

Crear una representación gráfica de todas las acciones y personas responsables de los principales procesos de negocio. Este primer paso guía los esfuerzos de implementar cambios en el flujo de trabajo. Distinguir las diferentes actividades, responsables e ilustrar cómo funciona un proceso son la base para la mejora y estandarización.

La herramienta se basa en que Grupo La Palma siga cuatro instrucciones:

1. Involucrar a las personas indicadas para que aporten su experiencia en las actividades del proceso:

El mapeo de procesos va a ser responsabilidad del gerente a cargo, sin embargo, es necesaria la contribución de los implicados para cubrir todos los aspectos del proceso. Incluye a los que gestionan el proceso y a los que proporcionan información necesaria para las actividades. Por lo tanto, los encargados de tiendas y pisteros son parte fundamental del equipo.

2. Reconocer todos los pasos, entradas, salidas y roles que intervienen:

Para recopilar la información necesaria se debe conocer dónde empieza y termina el proceso, determinar los pasos entre el inicio y final, identificar los recursos o entradas y las salidas; qué, cuándo, dónde y cómo hace su función cada uno de los actores.

Un ejemplo en el que se puede percibir el valor de utilizar esta herramienta es en la pretensión del Grupo de ampliar el proceso de ventas para que la entrada no se base únicamente en la necesidad del cliente, sino en incluir etapas anteriores de mercadeo e imagen de la empresa. Se define qué actividades previas al proceso de venta actual suman

valor y cómo deben realizarse. Este punto toma mayor importancia con la introducción de los objetivos sociales y ambientales a la propuesta de valor de la compañía, donde la comunicación del impacto positivo en su entorno debe ser promovida como uno de los atractivos para el cliente.

3. Organizar el proceso en orden secuencial:

Ordenar las actividades en el tiempo, de manera que se visualicen correctamente todos los elementos que forman parte del proceso y la relación entre sí.

4. Dibujar el mapa del proceso:

Realizar una representación gráfica de todos los elementos del proceso y su secuencia según las buenas prácticas de mapeo de procesos y los símbolos comunes.

C. Análisis y monitoreo

Los procesos se analizarán detalladamente para identificar áreas de oportunidad y seguidamente implementar las mejoras necesarias.

1. Identificar áreas de mejora y cuellos de botella:

La manera más común de afinar un proceso es logrando que las diferentes actividades estén balanceadas, minimizando tiempos de espera y unidades ociosas. Cada etapa tiene un tiempo promedio y se puede determinar la capacidad efectiva de procesamiento de una actividad dividiendo el tiempo promedio entre la cantidad de unidades disponibles para realizar esa actividad. La etapa con menor capacidad efectiva será el cuello de botella.

Los recursos y flujo de trabajo deben estar correctamente distribuidos. La planificación y coordinación de los involucrados en el proceso es vital para la eficiencia del proceso.

2. Implementar mejoras y monitorear:

La capacidad de un proceso está subordinada al cuello de botella, por lo que se debe asegurar que las actividades anteriores entreguen a una velocidad que permita que nunca se paralice la etapa limitante, pero que a su vez no se sobrecargue de trabajo

pendiente. Esto se puede lograr mediante un amortiguador o inventario mínimo que dicte que cada vez que la actividad cuello de botella tenga cierta cantidad de labor pendiente, se debe iniciar nuevamente el proceso. Sin embargo, el principal objetivo de la identificación de las etapas que limitan el proceso es elevar su capacidad. Se debe analizar si los recursos de otras etapas se pueden destinar a aliviar la actividad o si la eficiencia se puede mejorar con equipo o automatización.

Continuando con el ejemplo descrito en la sección 4.3.2.1, si al suministrar combustible a los clientes, los pisteros deben esperar a que se procese la tarjeta del cliente y emitir la factura correspondiente, pero hay varios pisteros esperando a usar el sistema de facturación o cobro. La actividad de cobro se convierte en un cuello de botella, que no permite que se dispense combustible al próximo cliente. La introducción de sistemas de cobro más rápidos o más equipos que permitan disminuir el tiempo de cobro promedio resultan en mayores ventas y menor tiempo de espera para los clientes.

Modificar los procesos para incorporar etapas que impacten positivamente los factores de la triple utilidad es necesario para concretar la estrategia de negocio en las actividades diarias de Grupo La Palma. Por ejemplo, el programa de reciclaje que se propone en este documento involucra que se incluya en ciertos procesos del lubricentro la opción de recibir llantas usadas para reciclaje. Una revisión detallada de los procesos es necesaria para realizar las modificaciones.

El monitoreo con indicadores, reportes y alarmas, que faciliten la identificación de cambios, errores o imprevistos en los procesos de negocio, es necesario para mantener la eficiencia.

**Propuesta 2:** Definir indicadores para el control de los procesos operacionales.

Una vez que se ha establecido cómo ejecutar los procesos, el objetivo es asegurar el cumplimiento del protocolo. El control permite reducir drásticamente el riesgo, mejorar la toma de decisiones y obtener información necesaria para mejorar los procesos.

Grupo La Palma debe determinar controles para cumplir con sus objetivos económicos, de gestión ambiental y social. Por lo tanto, deben establecerse criterios desde la perspectiva financiera, del desarrollo de las actividades internas, ambiental, social y del cliente para medir los procesos.

Las mediciones estarán a cargo del puesto de asistente contable, debido a que el departamento maneja la información de todas las estaciones de servicio y se comunica con todos los gerentes de forma rutinaria. El seguimiento de estas mediciones contribuirá a que los directivos noten áreas que ocupan atención y tomen las medidas necesarias para corregir resultados no deseados pronto. A continuación, se explican siete mediciones a implementar por el Grupo.

- Tiempos de espera promedio del cliente

- a. Descripción: Permite saber cuánto tiempo esperan los clientes en promedio para ser atendidos.
- b. Fórmula: 
$$\frac{\text{Sumatoria de los tiempos de espera}}{\text{Número de clientes}}$$
- c. Variables:
  1. Tiempo de espera: se refiere al tiempo transcurrido entre la llegada del cliente y cuando es atendido.
  2. Número de clientes: total de clientes contabilizados en el periodo en cuestión.
- d. Frecuencia de actualización: trimestral.
- e. Valor meta: definir una cantidad de tiempo de espera promedio aceptable, de manera que se tomen medidas si el indicador está por encima de la meta. Por ejemplo, se acuerda que los clientes, en promedio, no deben esperar más de veinte segundos para ser atendidos. Si el indicador está por encima de veinte segundos, se debe incrementar la capacidad de atención.

- Ventas en litros por pistero por hora

- a. Descripción: hace alusión a la cantidad de litros de combustible vendidos por pistero por hora. Posibilita la comparación de la carga de trabajo según el horario, evaluar la rapidez en la atención del cliente entre colaboradores y la consecuente toma de medidas.
- b. Fórmula: 
$$\frac{\text{litros de combustible vendidos}}{\text{horas en pista}}$$
- c. Variables:
  1. litros de combustible de cualquier tipo vendidos por un pistero en un periodo
  2. cantidad de horas en la pista expidiendo combustibles o esperando para atender clientes en ese período

- d. Frecuencia de actualización: mensual.
  - e. Valor meta: establecer una cantidad mínima para el indicador, de manera que se pueda identificar si se debe reducir la cantidad de colaboradores en cierto horario o la razón para que algún pistero en específico esté por debajo del valor de sus compañeros.
- Número de accidentes incapacitantes por mes
    - a. Descripción: pretende monitorear actividades riesgosas que puedan resultar en accidentes que incapaciten a los colaboradores.
    - b. Fórmula: 
$$\frac{\text{número de accidentes incapacitantes del periodo}}{\text{periodo}}$$
    - c. Frecuencia de actualización: mensual.
    - d. Valor meta: debe ser cero. La existencia de accidentes que resultaron en una incapacidad de un colaborador funciona como una alarma para iniciar un análisis de la razón por la que ocurrió el accidente y cómo prevenirlo en el futuro.
- Número de días no laborados entre días laborales
    - a. Descripción: se refiere a la cantidad de días laborales que no se trabajaron por parte de los empleados a razón de enfermedad, ausentismo u otros.
    - b. Fórmula: 
$$\frac{\text{número de ausencias en el periodo}}{\text{días laborales del periodo}}$$
    - c. Frecuencia de actualización: mensual.
    - d. Valor meta: Disminución del dato promedio histórico. La empresa debe procurar una disminución de las ausencias con la implementación de políticas laborales que consideren la salud y el bienestar de los trabajadores, correcta inducción a los puestos de trabajo y mantener el contacto con las personas en ausencia por enfermedad o incapacidad.
- Índice de satisfacción de los empleados
    - a. Descripción: evalúa la percepción de los colaboradores hacia su puesto de trabajo e involucramiento con El Grupo. Se obtiene a través de encuestas efectuadas a los empleados, por medio de respuestas organizadas según grado de satisfacción.
    - b. Fórmula: 
$$\frac{\text{cantidad de respuestas de un grado}}{\text{número de encuestas realizadas}} \times 100$$
    - c. Variables:

1. Cantidad de respuestas de un grado se refiere a las respuestas que indicaron el mismo grado de satisfacción
  2. Número de encuestas realizadas
- d. Frecuencia de actualización: semestral.
- e. Valor meta: aumentar el grado promedio en comparación al semestre anterior. La satisfacción de los colaboradores está relacionada directamente con el compromiso, motivación y niveles de productividad esperados.
- Nivel de satisfacción del cliente
    - a. Descripción: evalúa el nivel de satisfacción percibido por los clientes con respecto a la empresa. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa.
    - b. Fórmula: 
$$\frac{\text{cantidad de respuestas de un grado}}{\text{número de encuestas realizadas}} \times 100$$
    - c. Variables:
      1. Cantidad de respuestas de un grado se refiere a las respuestas que indicaron el mismo grado de satisfacción.
      2. Número de encuestas realizadas.
    - d. Frecuencia de actualización: semestral.
    - e. Valor meta: aumentar el grado promedio en comparación al semestre anterior. Cumplir con las expectativas del cliente engloba toda la experiencia de compra del cliente, por lo que la cordialidad y el servicio influyen en gran medida en esta métrica.
  - Gastos de comercialización entre ventas
    - a. Descripción: Con la ampliación del proceso de ventas para incluir esfuerzos de comercialización, es importante evaluar la eficiencia de estos gastos con respecto a las ventas. El indicador permite medir qué porcentaje de las ventas se destinó a gastos de comercialización.
    - b. Fórmula: 
$$\frac{\text{gastos de comercialización}}{\text{ingreso por ventas}} \times 100$$
    - c. Variables:
      1. Gastos de comercialización: se refiere a los gastos que hacen posible el proceso de ventas, por lo que incluye carga y descarga

de productos o combustibles, regalías, seguros, publicidad, entre otros.

2. Ventas: total de ingreso por ventas.

d. Frecuencia de actualización: mensual.

e. Valor meta: Calcular un promedio mensual del último año como punto de comparación para las próximas mediciones, entre más bajo el porcentaje más eficiente el proceso de ventas.

- Gastos en suministro de agua y electricidad

a. Descripción: Cuantificar el uso de agua y electricidad contra recibos de pago en las operaciones de la empresa como medición del impacto de los esfuerzos por disminuir el consumo. La producción de energías renovables y cosecha de agua no se incluyen en el indicador, de manera que estas iniciativas contribuyen directamente en el mejoramiento de la métrica. Sumatoria metros cúbicos de agua o sumatoria kilovatios por hora

b. Fórmula:  $\frac{\text{Cantidad de meses en cuestión}}{\text{Sumatoria metros cúbicos de agua o sumatoria kilovatios por hora}}$

c. Variables:

1. Consumo: se refiere a la cantidad de metros cúbicos de agua o kilovatios por hora utilizados durante el periodo.

2. Cantidad de períodos: número de meses en cuestión.

d. Frecuencia de actualización: mensual.

e. Valor meta: Calcular un promedio del último año como punto de comparación para las próximas mediciones. Entre más bajo el valor de las futuras mediciones, mayor el impacto positivo de las modificaciones culturales de consumos y esfuerzos por disminuir la demanda de energía y agua de la red pública.

#### 4.4.2. Gestión de proveedores

La organización se encuentra satisfecha con los proveedores, con quienes establece relaciones a largo plazo, sin embargo, el análisis de nuevas relaciones no cuenta

con criterios definidos a evaluar que sean determinantes del valor agregado para su operación.

Aunado a esto, la empresa indica que se basan en registros de compras anteriores para monitorear los cambios que realizan los proveedores. Es importante comprender que en gran medida el desarrollo e innovación del mercado depende de los mismos y contar con herramientas que analicen su naturaleza y evolución puede ayudar a la organización a diseñar estrategias futuras considerando los movimientos en el mercado con base en el comportamiento de sus proveedores.

Al plantear una propuesta basada en el modelo de Triple Utilidad, es esencial que, al momento de seleccionar proveedores, se evalúe el impacto generado en lo social y ambiental, por lo que estos aspectos deberán formar parte de la lista de criterios mencionada.

**Estrategia #1:** Reforzar la selección de proveedores según los objetivos de triple utilidad

**Propuesta 1:** Iniciar con la homologación y evaluación de proveedores para tiendas de conveniencia y lubricentros.

1. Determinar los criterios a considerar para la gestión de proveedores:

La empresa debe analizar cuáles aspectos son esenciales para mantener sus estándares de calidad. Con base en estos, se definen los criterios básicos con los que deben cumplir sus proveedores:

- a. Servicio al cliente
- b. Experiencia en el mercado e historial
- c. Certificaciones de calidad
- d. Capacidad de cumplimiento
- e. Impacto ambiental
- f. Impacto social
- g. Precios y garantías

El grupo puede ajustar estos criterios a su conveniencia incorporando cualquier otro que le genere valor al momento de la evaluación.

## 2. Evaluación de proveedores:

La empresa debe manejar una plantilla de evaluación utilizando las herramientas de Google Works-pace, como la que se muestra en el anexo 16. Esta evaluación de proveedores es una medición que Grupo La Palma podrá realizar para conocer el nivel de satisfacción y alineamiento de un proveedor con la compañía y de esta manera recolectar información importante para tomar decisiones, realizar planes, buscar la mejora continua de la cadena de valor, cumplir con sus objetivos estratégicos y buscar oportunidades de ahorro que podría brindar cambiar de un proveedor a otro con mejores ofertas.

## 3. Catálogo de proveedores:

El Grupo debe construir una base de datos de proveedores que permita simplificar el proceso de gestión por medio de las herramientas de colaboración que ofrece Google Works-pace para almacenar toda la información y base de datos referente a los proveedores. En el anexo 17 se muestra la plantilla que podrá ser utilizada por la empresa.

Mantener la práctica de llevar un control organizado de los proveedores con una herramienta de fácil acceso y manipulación para quienes lo administran, puede traer grandes beneficios para realizar proyecciones y planes estratégicos.

Finalmente, se debe monitorear la satisfacción del cliente con los productos ofrecidos para complementar la evaluación interna con las características que los compradores esperan. Esta se debe enlazar con los indicadores que se proponen a continuación en el proceso de administración de inventarios. Por ejemplo, existe una relación directa entre la satisfacción del cliente y la tasa de retorno de un artículo, entre más artículos de un proveedor son devueltos, menor grado de satisfacción del cliente. Gracias a esta supervisión, el negocio puede mantenerse actualizado y competitivo en el mercado.

Grupo La Palma se encuentra bastante satisfecho con sus proveedores, por lo que las herramientas anteriormente propuestas pretenden potenciar esos niveles de satisfacción y alineamiento, además de la introducción de nuevos proveedores que desde un inicio contribuyan a cumplir objetivos estratégicos basados en un modelo que le da el mismo peso a lo económico, social y ambiental.

#### 4.4.3. Proceso de administración de inventarios

Grupo La Palma maneja una división de inventarios entre combustibles, productos de las tiendas de conveniencia y lubricentros.

Entre las oportunidades de mejora que se identifican se encuentran: realizar un mejor análisis de la información sobre tiendas de conveniencia y lubricentros, tener un sistema automatizado para el manejo y compra de combustible e implementar un sistema de pedido de inventarios.

**Estrategia #1:** Sistematizar y controlar el manejo de inventarios

**Propuesta 1:** Definir indicadores de inventarios basados en la información que se recolecta actualmente para el análisis.

El Grupo cuenta con datos en tiempo real acerca de su inventario, ventas y otros necesarios para controlar la gestión de inventarios. Consecuentemente, la implementación de mediciones paulatinas y su análisis permitirá que Grupo La Palma introduzca un proceso de mejora en su manejo.

##### 1. Indicadores:

Mediciones o métricas que suman valor al negocio y se alinean con la estrategia del Grupo. En la figura 21 se detallan indicadores a utilizar por el Grupo.

Figura 21. Indicadores de control de inventario

Indicadores de inventario	Descripción	Fórmula
Inventario promedio	Volumen medio de existencias que se almacenan en la instalación a lo largo de un periodo de tiempo concreto, usualmente un año	$= (\text{inventario inicial} + \text{inventario final}) / 2$
Inventario óptimo	Cantidad exacta de inventario que un almacén necesita para cumplir con la demanda existente sin que se produzca una rotura de inventario	$= \text{cantidad óptima de pedido} + \text{inventario mínimo} + \text{inventario de seguridad}$
Rotación de inventario	Cuántas veces que se renueva por completo el inventario, dependiendo del rango de tiempo que se utilice para cada monto	$= \text{Valor total de ventas} / \text{inventario promedio}$
Contracción de inventario	Diferencia entre el inventario registrado en el programa de inventario y las existencias reales	$= (\text{stock que debería haber} - \text{inventario que hay realmente}) / \text{inventario que debería haber}$
Pérdidas en inventario	Pérdidas de inventario	$= \text{inventario total} - \text{ventas totales} - \text{inventario actual.}$
Días de inventario	Número de días que en promedio los productos permanecen almacenados	$= \text{inventario promedio en unidades} / \text{unidades vendidas promedio por día}$
Tasa de retomo de inventario	Porcentaje de pedidos que vuelven a la instalación	$(\%) = (\text{número artículos devueltos} / \text{número artículos vendidos}) \times 100$
Tasa de venta directa	Porcentaje de inventario vendido en comparación con la cantidad de inventario recibido del fabricante	$(\%) = (\text{cantidad de inventario vendido} / \text{cantidad inventario recibido}) \times 100$
Nivel de servicio	Probabilidad de que haya suficiente inventario disponible para satisfacer la demanda de un producto.	$= [(\text{N}^\circ \text{ de artículos vendidos y entregados}) / (\text{N}^\circ \text{ de artículos vendidos y entregados} + \text{N}^\circ \text{ de artículos pedidos, pero no entregados})] \times 100$

Fuente: Elaboración propia

Luego de identificar los indicadores, se propone hacer el análisis total del inventario de Grupo La Palma, por estación de servicio, por categoría de producto y hasta por producto. Esto permitirá crear un análisis cruzado de resultados; se logrará identificar, por ejemplo, las categorías foco en cada gasolinera y por ende a cuáles se les debe dar mayor visibilidad y se podrían crear activaciones comerciales. Otro ejemplo es que, gracias a este análisis, se identificarán cuáles productos tienen más devoluciones y con estos se podría generar un plan de acción con el proveedor.

## 2. Frecuencia:

La frecuencia de seguimiento a las métricas seleccionadas en el paso uno debe de ser mensual. Los departamentos de proveeduría y contabilidad son los responsables del seguimiento y reacción a los cambios en los indicadores. Para dar inicio al control se recomienda una reunión trimestral donde se analicen los reportes. Se deben enviar por medio de correo electrónico o compartir por el sistema de información en la nube para que sea de acceso a los interesados y por último, agendar una reunión con el fin de que las partes interesadas compartan sus puntos de vista y lleguen a acuerdos de oportunidades de mejora.

## 3. Plan de acción:

Crear un plan de acción para las oportunidades de optimización identificadas en las rutinas definidas. En el anexo 18 se ejemplifica una plantilla de plan de acción para monitorear las acciones.

**Propuesta 2:** Implementar un sistema automatizado de inventario de combustibles con el fin de simplificar el proceso de compra.

### 1. Extracción de información:

El sistema informático contiene los datos de compras y ventas de combustibles, por lo que al extraer esta información de la plataforma y unificar ambas variables en un mismo archivo se puede identificar la necesidad de compra. Estos datos se deben de comparar con las mediciones de existencias. Para este proceso se utilizará la herramienta Excel.

### 2. Automatización y proyección de compra:

Se utilizará una plantilla para crear un plan de compra de combustible y poder llevar un mejor control tanto en cantidad de litros como en monto de dinero. En el anexo 19 se observa un ejemplo de plantilla que se utilizará como base.

**Propuesta 3:** Sistema de inventarios de pedido fijo para los negocios complementarios

A pesar de que la empresa cuenta con un sistema de inventarios en tiempo real para los productos de tiendas de conveniencia y lubricentros, los pedidos de producto se realizan con base en la experiencia y dependen de la persona encargada. Se propone la introducción de un sistema de inventarios fijo que defina cuántas unidades de cada producto hace falta en cada locación, de manera que el proceso no dependa de una persona.

La fórmula que se debe aplicar para cada artículo vendido en las tiendas se resume en:

$$\text{Demanda diaria promedio} \times \text{Tiempo de entrega en días} + \text{Inventario de seguridad}$$

El inventario de seguridad más los productos que normalmente se venden, entre una entrega del proveedor y la próxima, se convierten en la cantidad del pedido. A continuación, se muestra un extracto del sistema de inventarios del Grupo incluyendo una columna que permite facilitar el trabajo de ordenar nuevas entregas.

Figura 22. Extracto sistema de inventarios Grupo La Palma

Por fecha de Auditoría. Corte: 30/11/2020. Utilizando el costo Fiscal.  
Cant. en Bodega = Disponible + Remitida.

Artículo	Descripción	LINEA	Costo		En Bodega	En Bodega	I. mínimo	Pedido
			Promedio	En Bodega				
00001	ADITIVO GASOLINA STP 155ML	600	1,118.28	52.00	58,150.56		80	60
00002	BURRO CAMINERA ARENA 166220	300	12,884.34	1.00	12,884.34		5	4
00006	H2OH! TORONJA 600ML	200	673.36	44.00	29,627.68		70	50
00012	VIPAL CV-00 CEMENTO UNI 163G	500	5,861.52	13.00	76,199.76		10	8
00018	7UP DE 355ML LATA	200	348.27	26.00	9,055.02		80	60

Fuente: Grupo La Palma

Los artículos que se encuentren por debajo del inventario mínimo deben ser reabastecidos, solicitando al proveedor la cantidad del pedido. Esta propuesta permite sistematizar los pedidos de manera que el proceso no sea dependiente de personas en específico y evitar errores o falta de producto en las góndolas.

#### 4.4.4. Mejora de los sistemas de información

Como se mencionó en el capítulo tres, Grupo La Palma se encuentra satisfecho con los sistemas de información que manejan para sus operaciones diarias en las estaciones de servicio (Alvic y Softland), además, mantienen buenas relaciones con los proveedores para el seguimiento y capacitación de actualizaciones, tienen a los colaboradores debidamente capacitados y llevan dos años sin identificar errores. Los proveedores Alvic y Softland son ampliamente utilizados en el país y se destacan en el mercado como opciones recomendadas para las necesidades de la empresa. Se debe continuar con las buenas prácticas que les permiten mantener estas condiciones.

Por otro lado, existe un área de mejora en cuanto al uso de correos electrónicos corporativos, almacenamiento de la información y documentación administrativa que le permita elevar su desempeño y planificación al promover herramientas colaborativas, de fácil acceso e implementación.

**Estrategia #1:** Agilizar el acceso y almacenamiento de documentación digital

**Propuesta 1:** Incorporar una herramienta de manejo de información

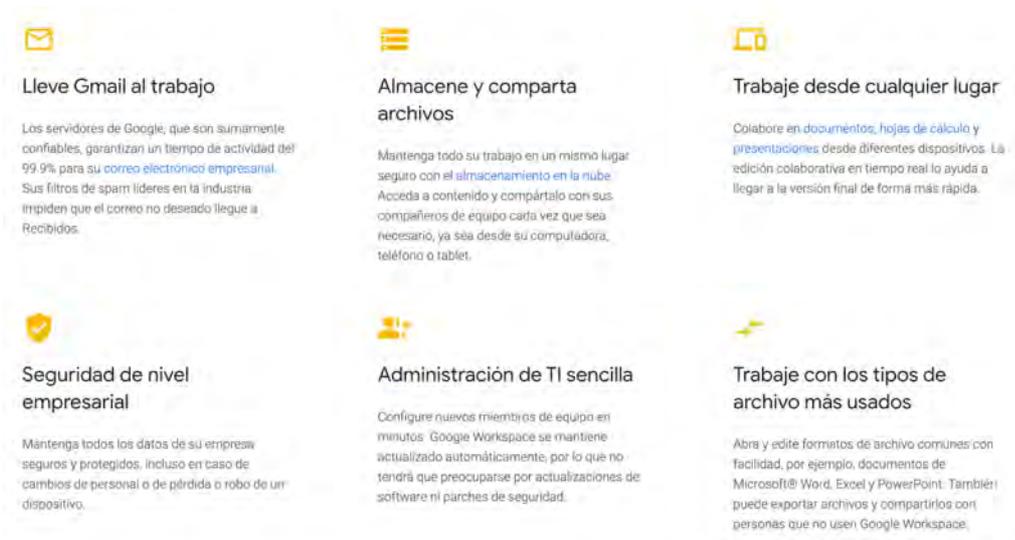
Esta debe cumplir con las siguientes características:

1. Fácil implementación
2. Centralizada
3. Almacenamiento en la nube
4. Colaborativa
5. Segura

Google Works-pace resulta una opción práctica para el Grupo debido a que ya se han utilizado de manera ocasional algunas de sus facetas. Esta herramienta es de fácil implementación y por el tamaño de la organización se podría tener a todo el equipo administrativo y operativo rápidamente capacitado.

Un plan de Google Works-pace incorpora correo electrónico personalizado y herramientas de colaboración, como Gmail, Calendario, Meet, Chat, Drive, Documentos, Hojas de cálculo, Presentaciones, Formularios, entre otras. La siguiente imagen referencia los beneficios que se destacan para empresas pequeñas.

Figura 23. Beneficios de Google Works-pace para empresas pequeñas



Fuente: [workspace.google.com](https://workspace.google.com)

Al utilizar de manera efectiva una herramienta que dispone de almacenamiento en la nube, ayuda a reducir la impresión de documentación física y el espacio dedicado para archivarla. Esto permite redireccionar los gastos de una manera que no solo contribuye a la optimización del espacio físico y reducción de gastos de oficina, si no también, al cuidado del medio ambiente.

### Planes de acción:

#### A. Creación de correo electrónico personalizado

Considerando que Google Works-pace ofrece esta herramienta como parte de su paquete empresarial, traerá beneficios importantes a la estrategia de comunicación y seguridad de la información administrativa pues restringe el acceso a solo las cuentas autorizadas.

Actualmente solo una parte de la organización tiene un correo electrónico creado, sin embargo, realizar la inversión económica que implica tener una cuenta de correo electrónico para todos los colaboradores permitiría habilitar múltiples funciones como enviar comunicaciones masivas y compartir fácilmente cuestionarios de cultura, actividades, evaluación, retroalimentación, documentación de planilla, boletines informativos, entre otros.

De la misma forma, permite dar acceso a herramientas de chat permitiendo centralizar la información corporativa y separar el uso de WhatsApp, la cual es una herramienta de comunicación de uso personal.

#### B. Documentos colaborativos

El almacenamiento y manipulación de documentos por medio de la herramienta propuesta permite que varias personas puedan crear y editar simultáneamente. Los cambios se guardan de forma automática lo que permite tener la información actualizada en tiempo real, además de poder llevar control de quién realiza cambios. Esto facilitará la estandarización de procesos entre las estaciones de servicio, principal punto de mejora identificado en el capítulo tres.

#### C. Organización de carpetas

El espacio en Google le permite a la empresa organizar y categorizar la información, por ejemplo, creando carpetas por estación de servicio. También, con base en esto puede controlar a cuáles personas darles acceso a carpetas específicas según su rol, de esa manera se resguarda la confidencialidad y evita la manipulación de documentos por parte de personas que no deban hacerlo.

#### **Presupuesto:**

Para iniciar, se adquirirá el plan “Business Starter” de Google Works-pace para el que se debe destinar el siguiente presupuesto. En el plan A se considera la cantidad actual de colaboradores y con el plan B se prevé la contratación de cuatro posiciones adicionales.

Figura 24. Presupuesto de plan “Business Starter” de Google Works-pace

<b>Google Works-pace plan: Business Starter</b>				
Plan	Costo mensual por usuario	Cantidad de usuarios	Costo mensual total	Costo anual
A	\$5.40	66	\$356.4	\$4,276.8
B	\$5.40	70	\$378	\$4,536

Fuente: Elaboración propia

Este plan incluye correo electrónico empresarial personalizado y seguro, videoconferencias de 100 participantes, 30 GB de almacenamiento en la nube por usuario, controles de seguridad y administración, asistencia estándar.

#### **4.5. Procesos financieros**

En congruencia con los puntos expuestos por los colaboradores del Grupo en el capítulo tres, la planeación y control financiero permiten a la empresa visualizar a qué se destinarán los recursos. El análisis necesario para elaborar proyecciones y presupuestos obliga a controlar y ajustar las metas periódicamente. La introducción de herramientas de medición financiera aportará a la toma de decisiones y proyecciones más realistas.

##### **4.5.1. Sistema de control interno**

El Grupo entiende la necesidad de implementar controles que aseguren a la dirección que los recursos se están utilizando eficientemente. A pesar de que la empresa cuenta con datos necesarios para un análisis más profundo de los procesos desde un punto de vista financiero, los reportes y la información contable no se exportan a un formato de mayor utilidad, que permita a los directivos tener indicadores que identifiquen las razones de los movimientos contables.

Debido a que el Grupo está conformado por estaciones de servicio en distintas locaciones y con características propias que inciden en los productos que se ofrecen, hay diferencias en el desempeño entre los puntos de venta. El análisis financiero pretende separar las cuentas y datos numéricos que componen los estados financieros; la descomposición de los datos entre las distintas locaciones permitiría tener información propia de cada estación de servicio y un control y toma de decisiones más acertada.

**Estrategia #1:** Fomentar el control interno por medio del análisis de las unidades de negocio

**Propuesta 1:** Categorizar las actividades de negocio en detalle.

1. Organizar los datos y reportes para individualizar las distintas actividades del negocio desde un punto de vista financiero.

La empresa ya tiene los ingresos seccionados entre las actividades que forman parte del Grupo, y se pretende que se pueda incluir en el sistema contable los códigos que permitan adjudicar la demás información a cada una de las actividades por ubicación y línea de negocio. En la siguiente figura se observa un extracto de los códigos de la organización en el sistema contable.

Figura 25. Extracto de códigos en el sistema contable

COSTOS DE VENTAS	COSTOS DE VENTAS	ENERO
<b>700-001-000-000</b>	COSTO VENTAS DE COMBUSTIBLE	642,332,087.15
	% DE COSTO COMBUSTIBLE	0.80
	UTILIDAD BRUTA DEL COMBUSTIBLE	0.20
<b>700-002-000-000</b>	COSTO VENTAS DE DESPACHO	77,714,886.59
	% DE COSTO TIENDAS	0.67
	UTILIDAD BRUTA DE TIENDAS	0.33
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>720,046,973.74</b>
GASTOS	GASTOS	ENERO
500-001-001-000	Salarios	24,190,057.33
500-001-002-000	Horas Extras	2,271,664.35

Fuente: Grupo La Palma

Se pretender separar los gastos e ingresos según la ubicación y línea de negocio, se identifican los siguientes centros de costo del Grupo:

Figura 26. Lista de centros de costo de Grupo La Palma

<b>Ubicación</b>	<b>Centro de costo</b>	<b>Código</b>
001 ciudad Cortés	001 gasolinera Ciudad Cortés	001-001
	002 llantera y lubricentro Ciudad Cortés	001-002
	003 tienda de conveniencia Ciudad Cortés	001-003
002 la Costa	001 gasolinera La Costa	002-001
	002 llantera y lubricentro La Costa	002-002
	003 tienda de conveniencia La Costa	002-003
	004 centro de servicio La Costa	002-004
003. Palmar Norte	001 gasolinera Palmar Norte	003-001
	002 llantera y lubricentro Palmar Norte	003-002
	003 tienda de conveniencia Palmar Norte	003-003
	005 alquiler restaurante Palmar Norte	003-005
004 la Palma	001 gasolinera La Palma	004-001
	003 tienda de conveniencia La Palma	004-003
	005 alquiler lote La Palma	004-005
005. Chacarita	001 gasolinera Chacarita	005-001
	002 llantera y lubricentro Chacarita	005-002
	003 tienda de Conveniencia Chacarita	005-003
	005 alquiler restaurante Chacarita	005-005

006 Pacífico Sur	001 gasolinera Pacífico Sur	006-001
	002 llantera y lubricentro Pacífico Sur	006-002
	003 tienda de conveniencia Pacífico Sur	006-003

Fuente: Elaboración propia

Cada uno debe de tener su código de forma tal que los ingresos y gastos referentes a cada centro de costo se puedan adjudicar correctamente.

Figura 27. Códigos contables de ingresos y sus respectivas cuentas

Ingresos	Cuenta
400-001-001-000	Ventas de Combustible
400-002-001-000	Ventas Despacho Gravadas
400-002-002-000	Ventas Despacho Exentas
400-002-003-000	Ventas al Credito
400-002-004-000	Descuentos sobre Ventas
400-005-001-000	Otros Ingresos
400-005-002-000	Ingreso Por Teledollar
400-005-003-000	Ingreso Por Somos Voz

Fuente: Grupo La Palma

Se debe de agregar dos secuencias más de forma tal que en el registro de ingresos y gastos se indique el centro de costos. Por ejemplo, las ventas de combustible del centro de costos “gasolinera Ciudad Cortés” se registran bajo el código 400-001-001-000-001-001.

**Propuesta 2:** Indicar herramientas y mediciones financieras que permitan a la dirección plantear las preguntas correctas al analizar la información financiera, de manera que el desempeño de la organización y sus partes sea monitoreado para promover el control de los procesos financieros.

A continuación, se enumeran indicadores que no forman parte de las mediciones actuales de la empresa y aportan información referente a áreas de interés:

- Gastos administrativos entre el ingreso por ventas
  - a. Descripción: El indicador permite medir qué porcentaje de las ventas se destinó a gastos administrativos.
  - b. Fórmula:  $\frac{\text{gastos administrativos}}{\text{ingreso por ventas}} \times 100$
  - c. Variables:
    1. Gastos administrativos: se refiere a los gastos producto de la organización en su conjunto y no están directamente relacionados con la producción o ventas.
    2. Ventas: total de ingreso por ventas.
  - d. Frecuencia de actualización: mensual.
  - e. Valor meta: Calcular un promedio mensual del último año como punto de comparación para las próximas mediciones, entre más bajo el porcentaje más eficiente la estructura administrativa.
  
- Rentabilidad financiera
  - a. Descripción: Es un indicador que mide la rentabilidad de la inversión o patrimonio de la empresa. Representa la capacidad de la organización para convertir las inversiones en ganancias.
  - b. Fórmula:  $\frac{\text{renta neta}}{\text{patrimonio}} \times 100$
  - c. Variables:
    1. Renta neta: Representa la suma de dinero que queda disponible para ser distribuida entre los accionistas o capitalizada en la compañía después del período contable.
    2. Patrimonio neto promedio: Mide el valor promedio del capital propio. Se toma el promedio de los meses transcurridos más el último mes del periodo anterior.
  - d. Frecuencia de actualización: mensual.
  - e. Valor meta: tasa de retorno esperada por la junta directiva.
  
- Impuestos respecto a ventas
  - a. Descripción: indica el porcentaje de las ventas que se destina al pago de impuestos. Los impuestos acaparan una porción importante de las ventas, por lo que la administración debe tomar medidas para optimizar la relación entre los impuestos y las ventas.

$$\frac{\text{impuestos}}{\text{ingreso por ventas}} \times 100$$

- b. Fórmula:
- c. Variables:
  - 1. Impuestos: está compuesto por la sumatoria de pagos y provisiones de impuestos del periodo.
  - 2. Ventas: total de ingreso por ventas.
- d. Frecuencia de actualización: mensual.
- e. Valor meta: cifra establecida por la administración en comparación con meses anteriores.

#### 4.6. Gestión del talento humano

El área de gestión del talento humano tiene la intención de mejorar su estructura y varios de sus procesos operativos. Es importante contar con personal especialista en recursos humanos que organice estratégicamente el departamento, incentive y diseñe iniciativas basadas en el nuevo modelo de negocios y la estrategia de desarrollo organizacional.

Una propuesta de triple valor requiere que este departamento se desarrolle como un pilar transformacional, brindando soporte y buena gestión orientada a las personas y alineada a las buenas prácticas económicas, sociales y ambientales que establece el modelo de Triple Utilidad.

##### 4.6.1. Proceso de reclutamiento y selección

Grupo La Palma ha mantenido un proceso de reclutamiento que se basa en prueba y error, es decir, no existe un proceso formalmente definido que aclare los pasos a seguir para reclutar y contratar de forma ágil y efectiva.

**Estrategia:** Establecer un proceso de reclutamiento y selección ágil y claramente definido, que priorice la interacción con los individuos y el respeto de la filosofía empresarial, pilares culturales y triple utilidad.

**Propuesta:** Todo proceso de reclutamiento debe apegarse a principios que evidencien los valores y cultura organizacional.

Se establece que:

- Se asegura una evaluación justa de las competencias requeridas para el puesto, al mismo tiempo que se identifican y respetan los valores y cultura organizacional.
- Se recluta por actitudes y se entrenan las habilidades.
- El proceso será transparente, objetivo y coherente con la filosofía empresarial y modelo de Triple Utilidad.
- No se tolerará ningún tipo de discriminación durante ni después del proceso de selección.
- La empresa se apegará a la legislación laboral costarricense para asegurar contrataciones justas.
- Grupo La Palma utilizará herramientas que le permitan organizar y documentar adecuadamente los procesos de reclutamiento y selección.
- El personal a cargo de ejecutar estos procesos demuestra una elevada conciencia organizacional, está debidamente capacitado en habilidades blandas, promueve los y es capaz de solicitar proactivamente retroalimentación del proceso.

Al cumplir con estos principios, la empresa fortalece su imagen durante el proceso de reclutamiento y selección. Las personas que viven la experiencia de interactuar con Grupo La Palma en este aspecto, serán capaces de identificar lo que caracteriza y diferencia a la empresa en el mercado.

#### Categorizar y organizar las fuentes de reclutamiento:

La organización debe identificar las diversas fuentes por medio de las cuales puede recibir aplicaciones de potenciales candidatos y categorizarlas de la siguiente manera, esto para mantener una base de datos ordenada.

- Referidos: Candidatos que son referidos por colaboradores de la organización.
- Redes sociales y formularios de aplicación: Si la empresa va a publicar posiciones abiertas y posibilidad de aplicación en sus redes sociales, debe documentar todas aquellas que ingresen por ese medio.
- Contacto directo en estación de servicio: Candidatos que visiten físicamente una estación de servicio y presente su currículum en el lugar.

#### Base de datos:

Una vez que se recibe la aplicación de un candidato, se debe ingresar a la base de datos por medio de un formulario, el cual se crea, controla y almacena utilizando las herramientas de Google Works-pace (ver anexos 20 y 21).

Definir los pasos del proceso de reclutamiento:

Se definen las etapas del proceso de reclutamiento para lograr una ejecución simple y flexible que permita dar el seguimiento interno adecuado y la mejor experiencia para el candidato (a).

Figura 28. Acciones necesarias en el proceso de reclutamiento divididas por etapas

<b>Etapas</b>	<b>Acciones</b>
1. Publicar o anunciar la posición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Posición externa:</u> la empresa debe preparar el anuncio de la posición y publicarla en sus redes sociales para atraer potenciales candidatos.</li> <li>- <u>Posición interna:</u> la empresa debe anunciar internamente la apertura de la posición y aclarar los requisitos para aplicar.</li> </ul>
2. Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reciben aplicaciones de potenciales candidatos (as)</li> <li>- Implementar un formulario de Google Works-pace como herramienta de aplicación digital, por medio del cual los candidatos (as) puedan registrar su aplicación de una forma ágil y rápida (ver anexo 22).</li> <li>- Organizar los formularios de aplicación en las carpetas específicas de cada posición.</li> <li>- Ingresar los candidatos a la base de datos general.</li> </ul>
3. Revisión del currículum	Se revisan los currículums recibidos de acuerdo con la descripción del puesto y se filtran acorde a eso.
4. Pre - filtro del candidato (a)	Se contacta a los candidatos (as) potenciales por medio de llamada telefónica y se le realizan preguntas básicas para identificar si la persona efectivamente se encuentra interesada, cumple con los requerimientos esenciales del puesto y en caso de querer entrevistar de manera presencial se procede a coordinar la cita.
5. Entrevista	Se entrevista al candidato (a) haciendo preguntas de comportamientos y de capacidades.
6. Prueba técnica	Si aplica (para puestos operativos) después de pasar la entrevista se agenda con el candidato una fecha en la que pueda ejecutar una prueba técnica.
7. Decisión	Se toma la decisión sobre si se contrata a la persona o no.
8. Notificar al candidato (a)	Se notifica al candidato (a) la decisión tomada por la empresa. Esta notificación puede adaptarse a una llamada telefónica o correo electrónico.

### Indicadores, monitoreo y control:

Es importante evaluar el proceso de reclutamiento periódicamente para identificar mejoras necesarias a implementar. La empresa se encarga de evaluar los siguientes indicadores mensuales:

- **Tiempo de contratación**
  - Descripción: identificar el tiempo que toma cerrar una contratación.
  - Fórmula: fecha en la que el candidato seleccionado acepta la oferta - fecha en que se publicó la posición.
  - Variable: Tiempo que toma cada etapa del proceso de reclutamiento y selección.
  - Frecuencia de actualización: trimestral y anual.
  - Ejemplo de valor meta: programar el tiempo que toma en promedio el proceso de reclutamiento para definir un plan de trabajo adecuado.
  
- **Cantidad de posiciones contratadas efectivamente**
  - Descripción: definir la cantidad de posiciones que se contrataron durante un periodo de tiempo determinado.
  - Fórmula: contabilizar los colaboradores de nuevo ingreso.
  - Variables: cantidad de posiciones contratadas, tiempo que toma el colaborador para ser productivo, tiempo que toma que el colaborador se adapte a la cultura organizacional.
  - Frecuencia de actualización: trimestral y anual.
  - Ejemplo de valor meta: permite conocer la efectividad de los factores que se consideran en el proceso de selección y los recursos que se invierten para la adaptabilidad del colaborador a su nuevo puesto, como por ejemplo la-inversión-en-capacitaciones.
  
- **Cantidad de salidas**
  - Descripción: identificar la cantidad de salidas de personal que se dan antes de cumplir el primer año en la organización.

- Fórmula: contabilizar los colaboradores que salen de la empresa antes de cumplir-su-primer-aniversario.  
fecha de salida del colaborador - fecha de ingreso del colaborador.
- Variables: colaboradores que han renunciado, colaboradores que han renunciado antes del primer año, costo de la contratación.
- Frecuencia de actualización: anual.
- Ejemplo de valor meta: identificar problemas internos o mejoras en los criterios de selección. Esto permite analizar, si el proceso de reclutamiento promueve la contratación de personas alineadas a la cultura organizacional.

#### 4.6.2. Programa de capacitación y desarrollo

Los colaboradores de Grupo La Palma consideran que las capacitaciones son una herramienta de gran utilidad para el correcto desempeño de sus funciones y desarrollo de oportunidades de crecimiento, las cuales quisieran recibir de manera frecuente.

Además, los enfoques de la Triple Utilidad deben ir ligados directamente a los planes de desarrollo de los colaboradores, a partir de esto, la experiencia que se obtenga a raíz de programas e iniciativas ambientales y sociales, permitirá a los colaboradores fortalecer y potenciar sus perfiles de trabajo.

**Estrategia:** Desarrollar un programa de formación que le permita a los colaboradores mejorar sus habilidades blandas y técnicas, aumentar su conciencia social y ambiental, para incrementar su motivación y convertirse en un recurso de valor para la organización.

**Propuesta:** elaborar pasos tangibles que permitan potenciar las habilidades de los colaboradores al contar con más herramientas para desempeñarse en su actual puesto o uno futuro. Sin embargo, esto no debe interpretarse como que el objetivo final sea necesariamente apuntar a un nuevo puesto.

La propuesta se basa en la metodología SMART para la definición de los objetivos del programa, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

### **Objetivos:**

- a. Contribuir a los objetivos estratégicos, filosofía empresarial y pilares culturales.
- b. Apoyar el proceso de desarrollo organizacional.
- c. Identificar áreas de mejora en general de la empresa y de cada departamento, para trabajarlas a través de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.
- d. Promover el crecimiento personal y profesional de los colaboradores ofreciendo interesantes oportunidades de desarrollo.
- e. Aumentar el desempeño y productividad de los colaboradores para brindar una experiencia positiva al cliente.
- f. Prolongar la permanencia de los consultores en la organización al aumentar su motivación y satisfacción.
- g. Disminuir conflictos relacionados con el trabajo aplicando habilidades blandas para resolver problemas.

### **Recursos clave:**

- a. Guía de puestos y manual interno de políticas: al definir los componentes de cada perfil y las políticas internas, este material apoyará las necesidades que se deben desarrollar y fortalecer para cada puesto.
- b. Departamento gestor: el departamento gestor será recursos humanos, el cual se encargará de entrenar, actualizar y supervisar el proceso de capacitaciones para asegurar que se esté cumpliendo de manera efectiva para todos los colaboradores.
- c. Sistema de ejecución y control: establecer el medio de más sencilla implementación para la organización que permita ejecutar las evaluaciones correspondientes. Se creará una plantilla de planeamiento y control utilizando las herramientas de Google Works-pace.

### **Iniciativas del programa de desarrollo y capacitación**

#### 1. Proceso de inducción (nuevos ingresos a la compañía):

La empresa debe realizar una inducción completa y memorable el primer día que ingresa el colaborador. Es importante apartar un espacio para crear un vínculo con el colaborador desde el día uno para arraigar los pilares culturales y modelo de Triple Utilidad. Para esto se define el siguiente proceso a ejecutar:

- **Una semana antes del ingreso:**
  - Se le crea al colaborador el correo electrónico de la empresa.
  - Se enviará un correo de bienvenida que contenga los detalles e instrucciones para su primer día de ingreso, incluida la explicación para activar su correo organizacional.
  
- **Agenda para el día de ingreso**
  - Un día completo de inducción (ver anexo 23).
  
- **Semana de entrenamientos obligatorios y específicos según el puesto de trabajo**
  - Después de finalizar el día uno, se le debe entregar la agenda de entrenamientos a seguir durante la semana de ingreso, entre los cuales se contemplan los entrenamientos de procesos organizacionales, protocolos de seguridad, los ejes ambiental y social e inducciones específicas del puesto y su equipo de trabajo.
  - Padrinos para nuevos ingresos: un colaborador experimentado se asigna como padrino o madrina a la persona de nuevo ingreso para apoyar su entrenamiento y orientarla en otros aspectos de la organización, como cultura, comunicación, puntos de contacto, procesos, entre otros. Los padrinos cumplen un rol importante en la estrategia de desarrollo organizacional.

## 2. Plan de desarrollo y capacitaciones:

La gerencia debe monitorear las necesidades de capacitación y desarrollo de la organización con la ayuda de los líderes de departamentos y administradores de estación para lograr establecer una guía de capacitaciones a completar a lo largo de cada año.

A partir de la implementación del modelo de Triple Utilidad, es vital que se incorpore al plan, material y herramientas que apoyen las prácticas sociales y ambientales para promover el desempeño de los enfoques y la responsabilidad de cada colaborador.

## 3. Plan de desarrollo profesional individual

La organización debe contar con herramientas para nutrir las habilidades de sus colaboradores, por lo que se diseñará un archivo de Excel para cada persona dentro de la organización, que vivirá en Google Works-pace, en el que se pueda llevar control y documentar el progreso de capacitaciones por completar. Este será un documento vivo que se podrá actualizar periódicamente (ver anexo 24).

El jefe directo debe dar seguimiento al plan de cada uno de sus colaboradores entendiendo lo siguiente.

- Debe reunirse con el colaborador para conversar y acordar el establecimiento de metas y objetivos que satisfagan las necesidades personales del colaborador y las estratégicas de la organización. De acuerdo con esto, se pueden definir las capacitaciones relevantes para apoyar esas metas y objetivos.
- Se debe ingresar la información general del colaborador.
- Definir el tipo de capacitación: si apoya el crecimiento horizontal o vertical.
- Agregar el nombre de la capacitación asignada para completar.
- Indicar el trimestre y año en el que se asignará dicha capacitación.
- Identificar los pasos y recursos que son necesarios para poder programar esa capacitación y completarla exitosamente.
- Monitorear el estado de los pasos clave al indicar si no se ha iniciado, si se encuentra en progreso o si ya se completó.

#### 4. Talleres grupales de habilidades blandas, educación ambiental y social.

Es importante trabajar iniciativas de capacitación grupales que permitan fortalecer la capacidad de los colaboradores para interactuar con otros miembros de la empresa y su entorno. Además, estos talleres o capacitaciones cubren temas ambientales y sociales para educar a la población, fomentar el pensamiento crítico y dirigir a los colaboradores a agregar valor a la estrategia organizacional.

Todo lo anterior, se basa en comportamientos que reflejen la filosofía empresarial y al mismo tiempo fomenten el desarrollo integral de los colaboradores. Para estos talleres, se puede contratar el proveedor de preferencia, pero buscando una propuesta que cubra como mínimo los siguientes temarios:

### **Habilidades blandas**

1. Filosofía empresarial y su importancia.
2. La importancia de la comunicación, colaboración y las buenas relaciones interpersonales.
3. Técnicas de comunicación efectivas y asertivas.
4. Inteligencia emocional y cómo actuar en situaciones inesperadas o de emergencia.
5. Eficacia y trabajo en equipo.
6. Resiliencia.

### **Enfoque ambiental**

1. Cambio climático
2. Causantes de la contaminación
3. Cambio de hábitos para ayudar al medio ambiente
4. Gestión de residuos
5. Desarrollo sostenible
6. Ética y valores ambientales

### **Enfoque social**

1. Sensibilidad social
2. Género
3. Discapacidad
4. Apoyo a comunidades con base a su realidad cultural y social
5. Estratificaciones económicas y sociales
6. Desempleo
7. Educación como herramienta para la superación integral
8. Migración
9. Salud financiera

Las condiciones de los talleres se adaptan a la necesidad del negocio, por lo que para hacerlo de forma grupal sin afectar la operación, se crean grupos de colaboradores para llevarlos en diferentes horarios a convenir.

La duración y dinámica de los talleres puede rondar entre 2 a 6 horas, dependiendo de la flexibilidad del negocio para que sus colaboradores tomen el tiempo necesario para completar dicha iniciativa.

Con respecto al presupuesto, si se considera la cantidad total de colaboradores, el costo promedio por persona al comparar cotizaciones de diferentes proveedores se encuentra entre 20,000 a 30,000 colones por taller, por lo cual, se considera un presupuesto anual como el que se detalla a continuación.

Figura 29. Presupuesto de talleres de capacitación

<b>Talleres de capacitación</b>				
Plan	Costo mensual por colaborador	Cantidad de colaboradores	Costo anual por taller	Inversión de tres talleres al año
A	30,000 colones	66	1,980,000 colones	5,940,000 colones
B	30,000 colones	70	2,100,000 colones	6,300,000 colones

Fuente: Elaboración propia

##### 5. Monitoreo y control:

Los encargados de llevar el control para cada colaborador entregarán reportes trimestrales a la gerencia en los que muestran un resumen de capacitaciones completadas por su área.

En las evaluaciones de desempeño se podrá evidenciar el impacto que tiene la inversión en las diversas capacitaciones, en el rendimiento de los colaboradores, y si esto les permite cumplir exitosamente con las expectativas de su rol o incluso excederlas.

#### 4.6.3. Sistema de evaluación del desempeño

Grupo La Palma no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño debidamente diseñado que permita cubrir a todos sus colaboradores. Es necesario definir una estrategia que permita atender esta necesidad y mantener un nuevo sistema de fácil comprensión y aplicación.

**Estrategia #1:** Diseñar un sistema de gestión del desempeño que contemple a todos los colaboradores y asegure una dirección común con base a la filosofía empresarial, pilares culturales y modelo de Triple Utilidad.

#### **Propuesta:**

##### Características del sistema de gestión del desempeño:

- a. Debe respaldar los objetivos estratégicos y desarrollo organizacional.
- b. Es aplicable a todos los colaboradores de la organización.
- c. Debe ser sencillo de comprender y seguir, dado que se gestionará una retroalimentación continua.
- d. Se enfoca en el desarrollo de los colaboradores de forma que se puedan tener claras las oportunidades de crecimiento y se asegure una dirección común.
- e. Comprende una evaluación colaborativa por medio de la cual se pueda involucrar al colaborador, sus compañeros (as) de trabajo y su jefatura directa.
- f. Se acompaña de reconocimiento por parte de las jefaturas y colegas.

##### Recursos clave:

- a. Guía descriptiva de puestos y manual de políticas internas: este material, al definir los componentes de cada perfil y las políticas internas, apoyará las competencias que se deben evaluar para cada puesto y así identificar si se están alcanzando los resultados deseados.
- b. Departamento gestor: el departamento de recursos humanos se encargará de entrenar, actualizar y supervisar el proceso de evaluación del desempeño para asegurar que se esté cumpliendo de manera efectiva para todos los colaboradores y se esté resguardando la confidencialidad de la información.

- c. Sistema de ejecución y control: establecer el medio de más sencilla implementación para la organización que permita ejecutar las evaluaciones correspondientes. Se utilizarán las herramientas de Google Works-pace para el diseño de un formulario.
- d. Confidencialidad de la información: es crucial que todas las personas involucradas en un proceso de evaluación del desempeño resguarden la confidencialidad de la información para no comprometer el proceso. Se suscribe un acuerdo de confidencialidad por medio del cual el colaborador se compromete a guardar absoluta rigurosidad en la confidencialidad de toda la información sensible o secreta que reciba y discuta durante su contratación, anterior y posterior a la misma. Este acuerdo debe firmarse al momento del ingreso del colaborador.

Proceso de evaluación:

El sistema de gestión del desempeño seguirá una evaluación por competencias que conlleva las siguientes etapas de diseño e implementación.

- 1. Definir las competencias a evaluar:** se evalúan habilidades técnicas del puesto, alineamiento con la filosofía empresarial, metas organizacionales y aporte de valor a la estrategia de Triple Utilidad.

Se consideran habilidades blandas generales y aplicables a todos los puestos.

- a. Trabaja en equipo y colaboración
- b. Manejo y resolución de conflictos efectiva
- c. Construye compromiso
- d. Garantiza la transparencia y rendición de cuentas
- e. Demuestra conciencia organizacional y operativa
- f. Habilidades de negociación
- g. Calidad de su trabajo y credibilidad

La organización se basa en la definición de las competencias por nivel para cada habilidad mencionada anteriormente (ver anexo 25).

- 2. Categorizar los resultados que se pueden obtener al finalizar el proceso de evaluación.**

- a. Necesidad de mejora: no es capaz de ejecutar correctamente lo que se

espera del rol, no cumple los debidos procesos y políticas, compromete la confidencialidad de la información, no se alinea al desarrollo organizacional, no apoya los esfuerzos de triple utilidad.

- b. Cumple con las expectativas del rol: excelente trabajo en el cumplimiento de lo que se espera del rol, evidencia comportamientos que reflejan los valores organizacionales, demuestra gran esfuerzo para cumplir con éxito los objetivos y compromisos, el equipo de trabajo reconoce que domina las competencias correspondientes a su rol, no se identifican preocupaciones críticas sobre su desempeño, es un aliado (a) para cumplir con las metas organizacionales basadas en la triple utilidad.
- c. Supera las expectativas del rol: va más allá de lo que se espera del rol, consistentemente realiza un esfuerzo adicional al participar o generar iniciativas que van más allá de lo esperado, recibe destacados reconocimientos por parte de su equipo, evidencia la filosofía empresarial y es un agente de cambio e influencia positiva, es un aliado (a) para cumplir con las metas organizacionales basadas en la triple utilidad.

**3. Determinar una periodicidad:** se ejecutará de manera anual para cada colaborador con base en las fechas de aniversario. La empresa debe definir dos períodos fijos al año para toda la organización, uno durante el primer trimestre del año y otro en el tercer o cuarto trimestre del año.

#### **4. Etapas del proceso de evaluación:**

##### A. Establecimiento de objetivos y seguimiento

- Se revisa con cada colaborador la descripción de su puesto de trabajo y se dejan claros los objetivos y plan de desarrollo para el período que inicia.
- Se brinda retroalimentación cada trimestre al colaborador sobre su progreso de acuerdo con los objetivos y planes definidos, además de revisar el cumplimiento de-metas-trimestrales-establecidas.

##### B. Evaluación anual

**Autoevaluación:** el colaborador completa una autoevaluación de su desempeño que será entregada a su jefe directo (a), indicando si cuenta con las competencias que le

corresponden según su puesto, destacando sus logros y reflexionando sobre sus áreas de mejora, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 30. Componentes del formulario de autoevaluación

<b>Formulario de autoevaluación</b>	
Nombre del colaborador evaluado: Colaborador A Puesto de trabajo: Pistero Nombre del jefe directo: jefe A Período: 2022	
Sección 1	Evaluación de competencias
Sección 2	Reflexión sobre los aspectos a mejorar
Sección 3	Hay que destacar los logros alcanzados (destacar aportes realizados a la triple utilidad)
Sección 4	Comentarios finales

Fuente: Elaboración propia

**Evaluación colaborativa de los compañeros (as) de trabajo:** la jefatura directa de la persona en evaluación seleccionará a los compañeros (as) de trabajo que le brindarán retroalimentación sobre el colaborador en proceso. Esta información debe ser únicamente accesible para la jefatura directa, de esta manera se puede promover la transparencia y objetividad de la retroalimentación que se brinde. Este tipo de formulario se muestra a continuación.

Figura 31. Componentes del formulario de evaluación colaborativa

<b>Formulario de evaluación colaborativa</b>	
Nombre del colaborador evaluado: Colaborador A Nombre del colaborador que evalúa: Colaborador B Período: 2022	
Sección 1	Evaluación de competencias
Sección 2	Comentarios finales

Fuente: Elaboración propia

**Evaluación de la jefatura:** el jefe directo (a) evaluará al colaborador y tendrá acceso al resultado de la primera y segunda etapa descritas anteriormente para ser consideradas en el resultado final, como se describe en la siguiente figura.

Figura 32. Componentes del formulario de evaluación de la jefatura

<b>Formulario de evaluación de la jefatura</b>	
Nombre del colaborador evaluado: Colaborador A Puesto de trabajo: Pistero Nombre del jefe directo: jefe A Período: 2022	
Sección 1	Evaluación de competencias
Sección 2	Comentarios generales/finales (considerar aporte a la triple utilidad)
Sección 3	Determinar el resultado

Fuente: Elaboración propia

### **Presentación de resultados y establecimiento de objetivos y metas para el próximo período**

- La jefatura directa del colaborador programará una reunión presencial o virtual para compartir los resultados del proceso de evaluación anual.
- Se le comunicará al colaborador si le corresponde un aumento salarial.
- Una vez comprendido y aceptado el resultado, se le pedirá al colaborador que firme la entrega de su resultado de manera que toda la documentación del proceso se pueda archivar en su debida carpeta ya sea digital o física.
- Se abrirá la conversación con el colaborador para próximamente definir los objetivos y metas para el período que comenzará con base en los resultados obtenidos. Siempre se debe hacer especial énfasis al valor de contemplar la triple utilidad-como-parte-de-sus-compromisos.

#### **C. Monitoreo y control**

Los encargados de llevar el control para cada colaborador deben entregar reportes mensuales a la gerencia en los que muestran un resumen de los resultados de evaluación

del desempeño en los tres niveles (necesidad de mejora, cumplimiento de expectativas, excediendo expectativas) de los colaboradores evaluados ese periodo.

Además, deben prepararse para destacar los resultados sobresalientes y los planes de acción para quienes necesiten mejorar su desempeño. Esto se apoya en los esfuerzos del programa de capacitación y desarrollo.

#### **4.7. Estrategias de inversión social y ambiental**

El modelo de Triple Utilidad implica desarrollar dos líneas de resultado que complementen de forma paralela al enfoque económico de la organización en todas sus áreas y procesos, siendo de esta manera, actores igualmente responsables con su negocio, colaboradores, población de la zona geográfica donde operan y medio ambiente.

Grupo La Palma tiene un genuino interés por desarrollar estratégicamente iniciativas sociales y ambientales que respondan a sus objetivos de negocio y generen un vínculo de valor con su comunidad y entorno.

El enfoque social debe buscar que la organización genere un vínculo colectivo a través de contribuciones integrales a lo largo de todos sus procesos, que busquen la mejora de la realidad que se vive principalmente en las comunidades en las que genera un impacto, incluyendo a sus colaboradores.

El enfoque ambiental debe promover la generación de una cultura y concientización ambiental por medio de iniciativas, capacidades e inversiones incorporadas en todas las áreas de operación, que ayuden a disminuir su huella ambiental.

Además de integrar la Triple Utilidad en todas las estrategias del presente capítulo, se plantean iniciativas ambientales y sociales complementarias que apoyan los objetivos estratégicos del negocio y el desarrollo organizacional alrededor de la nueva cultura.

El diseño de las estrategias se basará en el mapa de los cuatro pasos clave de Korn Ferry alrededor de los criterios ASG (ambiental, social y de gobernanza) y sostenibilidad.

1. Alineamiento de junta directiva y gerencia: es crucial para el desarrollo de estas estrategias que los directivos y gerentes adopten la inversión social y ambiental

como parte del ADN del negocio donde se busque determinar el éxito y cumplimiento de sus objetivos, para conseguir buenos resultados en los tres enfoques.

2. Presupuesto: estos enfoques deben ser vistos como una inversión, por lo que es necesario que el presupuesto se fraccione en tres partes y dos de ellas se dediquen a las iniciativas y esfuerzos que se vayan a necesitar para la construcción de los ejes social y ambiental.
3. Equipo de trabajo: la empresa debe destinar recursos humanos que se puedan dedicar al desarrollo estratégico de estos enfoques. No necesariamente debe ser personal nuevo, sino, una persona o más que puedan incorporar a sus funciones los programas de ambos enfoques. Tal como se puede apreciar en el benchmarking del capítulo tres, estos equipos de trabajo evolucionan con la madurez de los enfoques a través del tiempo.
4. Mapa de acciones Korn Ferry: completar los cuatro pasos que propone el mapa de Korn Ferry para contar con una guía integral que oriente y apoye adecuadamente el plan de Triple Utilidad.
  - a. **Revisar**: es esencial que la organización identifique sus huellas sociales y ambientales, además de las necesidades de las diferentes partes interesadas y su rol en la cadena de valor. La empresa debe considerar su industria, tipo de negocio y los impactos genera.
  - b. **Evaluar**: el Grupo debe evaluar la condición de su plan de negocio actual y las acciones que implementa para hacer frente a los aspectos ambientales y sociales identificados en la etapa de revisión. Seguidamente, deben plantearse los cambios y esfuerzos que son necesarios en su estructura, para lograr que se atiendan las necesidades de todos los involucrados en el entorno externo e interno del negocio.
  - c. **Elaborar estrategias**: a partir de las necesidades identificadas, la organización debe priorizar y diseñar estrategias que permitan darles cobertura. Se deben visualizar los objetivos planteados y establecer los pasos a seguir para alcanzarlos.
  - d. **Actuar**: en este paso ya se toman acciones firmes y tangibles en las que se definen los plazos correspondientes para poner en práctica las estrategias propuestas.

Además, es importante que Grupo La Palma considere adquirir una membresía, de categoría PYME, con la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) para fortalecer su introducción a la sostenibilidad y Triple Utilidad, la cual tiene un costo de \$2,500.00.

Con esta membresía, la AED brinda acceso a una serie de webinars en sostenibilidad a lo largo del año, acceso a su plataforma de E-learning regional, ayuda a medir el nivel de madurez de la estrategia de sostenibilidad por medio de la herramienta Scorecard, da acceso a una herramienta de diagnóstico en sostenibilidad, facilita ocho horas de acompañamiento de una persona asesora en sostenibilidad y da visibilidad de la empresa como parte de sus alianzas.

**Estrategia de enfoque ambiental:** Desarrollar propuestas que permitan de forma activa y distintiva, diseñar mapas de acciones para responder a los desafíos de impacto ambiental y de esta manera, impulsar el desempeño del negocio, reforzar el planteamiento del enfoque en todas las áreas de la organización, apoyar las metas organizacionales y posicionar la marca.

**Propuesta 1:** Diseñar un mapa de acción (ver figura 33), que permita neutralizar la huella de carbono generada a partir de las ventas, por medio de la iniciativa ambiental que ofrece la organización llamada Planta Mi Árbol.

Esta empresa vende el servicio de plantación de árboles y tiene diferentes planes mensuales, entre ellos el empresarial e industrial, de los cuales Grupo La Palma puede elegir.

Figura 33. Mapa de acciones para neutralizar la huella de carbono

Enfoque ambiental
<u>Necesidad:</u> Neutralizar la huella de carbono que genera el aumento en las ventas
<u>Partes interesadas:</u> Grupo La Palma, los colaboradores, las municipalidades y comunidades.
<u>Estrategia:</u> Promover la reforestación por medio de la organización “Planta Mi Árbol”

<u>Acción</u>	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Gestionar primer contacto con la organización Planta Mi Árbol	●		
Programar la medición de emisiones GEI		●	
Ejecutar la medición de emisiones GEI		●	
Definir el plan mensual a contratar (empresarial o industrial)		●	
Proceder con la siembra de árboles			●

Fuente: Elaboración propia

Como se trata de una reforestación utilizando diversas especies nativas de nuestro país, se debe hacer un cálculo del promedio para determinar el monto total exacto de compensación de gases de efecto invernadero. La organización cuenta con ingenieros forestales expertos en el tema para realizar este estudio, pero por lo general, se puede hablar de aproximadamente 22 kg de compensación anual por árbol. Esto representaría un secuestro de carbono de alrededor de 2,2 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> por año con el plan industrial y 264 kg con el plan empresarial.

Para saber exactamente la cantidad de árboles que serían necesarios sembrar por parte Grupo La Palma, primeramente, se debe contar con un inventario de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). La organización Planta Mi Árbol también ofrece el servicio de elaboración de este inventario, el cual consiste en identificar y cuantificar las emisiones emitidas a la atmósfera, que se derivan de actividades de producción o consumo de bienes y servicios de las empresas, tomando como base el año que consideren más representativo para dicho estudio, el cual se ejecuta una única vez. Las emisiones que se reporten dentro del inventario deben provenir de fuentes correctamente identificadas y cumplir con lo establecido por la norma ISO 14064-1:2016. Planta Mi Árbol divide la documentación y cálculo de las emisiones de GEI en las siguientes fases:

1. Identificación de fuentes de GEI

2. Selección de metodología de cuantificación
3. Selección y recopilación de datos de la actividad de GEI
4. Selección de los factores de emisión de GEI
5. Cálculo de las emisiones de GEI

Seguidamente se enlistan los beneficios que se obtienen al contar con un inventario de emisiones de GEI:

1. Reducción de costos: Ayuda a la identificación de procesos obsoletos, estos a su vez son reemplazados por mecanismos más eficientes lo que lleva a la empresa a reducir costos.
2. Gestión ambiental: Permite estimar el impacto ambiental causado por las actividades de la empresa y minimizarlo.
3. Competitividad: Los consumidores cada vez son más conscientes de los problemas ambientales y buscan consumir productos de empresas que estén alineadas a los valores de sostenibilidad ambiental.
4. Bandera Azul Ecológica y Carbono Neutral: El inventario es el primer paso hacia la obtención de la Carbono Neutralidad, así como para optar por la certificación de Bandera Azul.

Después de contar con un inventario de emisiones de gases de efecto invernadero, Grupo La Palma puede elegir el plan de siembra mensual que se adapte mejor, y al realizar la compra de cualquiera de los paquetes, Planta Mi Árbol otorga los siguientes documentos:

1. Certificado de plantación personalizado.
2. Reporte de la siembra que contiene las fotos de los árboles, características acerca de las especies y el enlace de la geolocalización exacta donde fueron sembrados.
3. Certificado emitido por un ingeniero forestal que da constancia de la cantidad de emisiones de CO<sub>2</sub> que están siendo reducidas por la siembra de sus árboles.
4. Documento de respaldo para incluir la acción positiva en el programa de Bandera Azul Ecológica.

Planta Mi Árbol tiene seis ubicaciones en el país donde siembran los árboles en cooperación con diversas fundaciones. Una de las localidades es precisamente la zona Sur, en la Península de Osa; ahí plantan en alianza con la organización sin fines de lucro llamada Osa Conservation. Si el Grupo llegara a adquirir un plan mensual con esta empresa, puede solicitar que la siembra sea en esa zona para así también apoyar a su comunidad.

El presupuesto que se debe contemplar para llevar a cabo esta iniciativa es el siguiente:

Figura 34. Presupuesto para iniciativa “Planta Mi Árbol”

<b>Planta Mi Árbol</b>				
<b>Tipo de plan</b>	<b>Cantidad de árboles por sembrar</b>	<b>Costo mensual</b>	<b>Costo de la medición de emisiones de GEI</b>	<b>Base de 10 horas para medición de emisiones GEI</b>
Industrial	100	\$ 800	\$20 por hora + IVA	\$ 200 + IVA
Empresarial	12	\$ 96	La cantidad de horas va a depender enteramente de las necesidades del cliente y también del tamaño de sus operaciones.	

Fuente: Elaboración propia

**Propuesta 2:** Apalancar un programa de reciclaje en la organización, que contribuya al medio ambiente y permita gestionar los desechos generados a raíz de la naturaleza y operación del negocio.

Figura 35. Mapa de acciones para apalancar el reciclaje

<b>Enfoque ambiental</b>
<u>Necesidad:</u> Apalancar el reciclaje como parte de la cultura organizacional
<u>Partes interesadas:</u> Grupo La Palma, los colaboradores, las municipalidades.

<u>Estrategia:</u> Promover la práctica del reciclaje por medio de capacitaciones, programas y acondicionamiento de instalaciones.			
<u>Acción</u>	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Identificar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa.	●		
Definir los elementos fundamentales para el programa de reciclaje.		●	
Adquirir el material necesario para la categorización de desechos.		●	
Capacitar a los colaboradores.		●	●

Fuente: Elaboración propia

Es importante, como organización, construir una conciencia ambiental que le permita a los colaboradores comprender la importancia del manejo adecuado de desechos y de esta manera, adoptar la práctica no solo en su lugar de trabajo, si no en sus hogares.

Identificar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa:

El departamento de recursos humanos liderará de forma estratégica este programa en su fase inicial con el soporte del área de operaciones.

Definir los elementos fundamentales para el programa de reciclaje

- Identificar los tipos de reciclaje según los residuos.
  - Regulares: vidrio, papel y cartón, plástico, aluminio, orgánico, ordinario.
  - Especiales: baterías, aceites, chatarra, aparatos electrónicos, piezas automotrices.
- Seleccionar y señalar puntos de reciclaje: se deben asignar espacios en las estaciones de servicio dedicadas al reciclaje, las cuales incluyen una adecuada señalización, para que los colaboradores identifiquen los tipos de reciclaje e instrucciones sobre cómo se deben desechar. Estos espacios, deben mantenerse ordenados, libres y limpios.

- Sistema de incentivos por medio del cual se recompensa mensualmente a los colaboradores por practicar el reciclaje en sus hogares. Los colaboradores recibirán un incentivo de 3,000 colones mensuales canjeables en tiendas de conveniencia, al presentar una vez al mes en las estaciones de servicio, bolsas de residuos provenientes de sus hogares debidamente categorizadas y organizadas para entregar a la municipalidad.
- Organizar los desechos para entregarlos a las municipalidades.
- Centro de acopio: almacenar temporalmente residuos regulares y especiales para asegurar una adecuada manipulación, aprovechamiento y disposición de los mismos.
- Comunicación para el constante refuerzo del programa.

Adquirir el material necesario para la categorización de desechos.

Figura 36. Presupuesto para programa de reciclaje

<b>Programa de reciclaje</b>		
<b>Material</b>	<b>Cantidad por estación de servicio</b>	<b>Costo</b>
Señalización y comunicación	1	Incluido en el presupuesto de comunicación interna y externa
Basureros	6	7,500 colones por unidad 45,000 colones por estación
Bolsas para clasificar los desechos	200	30,000 colones por paquete de 200 bolsas.
Capacitación a los colaboradores	1	Incluido en el presupuesto del programa de capacitación (concientización inicial). También, el equipo que lidera la iniciativa puede asumir brindar la capacitación de este

		programa a los colaboradores que así lo requieran.
Sistema de incentivos	66 colaboradores (toda la organización)	3,000 colones mensuales por colaborador / 198,000 colones mensuales en total, canjeables en tiendas de conveniencia.

Fuente: Elaboración propia

**Propuesta 3:** Incentivar el ahorro de energía eléctrica en las estaciones de servicio.

Figura 37. Mapa de acciones para incentivar el ahorro de energía eléctrica

Enfoque ambiental			
<u>Necesidad:</u> Ahorrar energía eléctrica			
<u>Partes interesadas:</u> Grupo La Palma, colaboradores.			
<u>Estrategia:</u> Incentivar el ahorro de energía eléctrica			
<u>Acción</u>	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Identificar y coordinar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa.	●		
Definir, evaluar y priorizar las iniciativas para el ahorro de energía eléctrica.	●		
Capacitar a los colaboradores.		●	●

Fuente: Elaboración propia

Identificar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa:

El departamento de recursos humanos liderará de forma estratégica este programa en su fase inicial con el soporte del área de operaciones.

Definir las iniciativas para el ahorro de energía eléctrica en las estaciones de servicio:

- Diseñar una política que englobe las reglas y direcciones generales para cumplir con el programa de manera satisfactoria; además de puntuar los beneficios que se obtienen y su importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Iniciativas básicas para el ahorro de energía:
  - Mantener las luces apagadas si no están siendo utilizadas.
  - Mantener apagados los equipos que no están siendo utilizados.
  - Aprovechar al máximo la iluminación natural, en los espacios que así lo permitan.
  - Reemplazar luces fijas por luces de paso (encendido únicamente al percibir movimiento) en zonas de tránsito y baños.
  - Desconectar cualquier tipo de cargador que no esté siendo utilizado.
  - Mantener los aires acondicionados apagados al no ser utilizados.
  - Al utilizar el aire acondicionado, hay que asegurar que el espacio se mantenga cerrado.
  - Apagar los equipos de oficina al final de las jornadas laborales o en días de descanso (por ejemplo, computadoras, impresoras).

Comunicar y capacitar a los colaboradores.

- Se debe dar a conocer el programa y su debida política interna.
- Enviar recordatorios para reforzar el programa.
- El equipo encargado de este programa se encargará de capacitar a los colaboradores sobre el ahorro de energía eléctrica, sus beneficios y cómo pueden replicar estas prácticas en sus hogares.

**Estrategia de enfoque social:** Desarrollar un plan de trabajo estratégico que permita de forma activa y distintiva dar respuesta a los desafíos de impacto social identificados para impulsar el desempeño del negocio y reforzar el posicionamiento de la marca.

**Propuesta 1:** Desarrollar un programa de bienestar que permita contribuir a la calidad de vida de los colaboradores y sus familias de forma positiva.

Grupo La Palma debe principalmente cuidar a sus colaboradores, por lo que el enfoque social contempla los esfuerzos a realizar por parte de la organización para contribuir al bienestar de su población, al comprender que, si a lo interno cuentan con buena salud, motivación y oportunidades de desarrollo, las podrán transmitir a grupos externos y agregar valor a la organización.

Figura 38. Mapa de acciones para un programa de bienestar de sus colaboradores.

Enfoque social			
<u>Necesidad:</u> Velar por el bienestar de cada uno de sus colaboradores, asegurando espacios de trabajo seguros y contribuyendo a una buena calidad de vida.			
<u>Partes interesadas:</u> Grupo La Palma, los colaboradores y sus familias.			
<u>Estrategia:</u> Crear un programa de bienestar que apoye el bienestar global de sus colaboradores.			
<u>Acción</u>	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Identificar y coordinar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa.	●		
Definir el propósito y objetivos del programa de bienestar.	●		
Definir los enfoques del programa que se quieren abordar inicialmente y las iniciativas a desarrollar.	●	●	●
Asignar presupuesto al programa de bienestar.	●		

Fuente: Elaboración propia

Identificar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa: el departamento de recursos humanos liderará de forma estratégica este programa en su fase inicial con el soporte del área gerencial.

Propósito del programa de bienestar: Los colaboradores son el activo más importante de la organización por lo que es prioritario atender necesidades que eleven el bienestar integral de los mismos.

Objetivos del programa:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del colaborador.
- Incorporar el bienestar integral del colaborador a la cultura organizacional.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa.
- Velar por el bienestar físico, emocional, familiar y financiero de los colaboradores.
- Incrementar la motivación de los colaboradores.
- Construir buenas relaciones entre los colaboradores.
- Apoyar la cultura organizacional y objetivos estratégicos.
- Promover la constante investigación y actualización de temas de bienestar.

Enfoques del programa:

- Bienestar físico: promover la actividad física, prevención de enfermedades, chequeos médicos anuales, una buena alimentación, entre otros.
- Bienestar emocional: cuidar la salud mental de los colaboradores para que cuenten con herramientas que les permitan enfrentar diferentes circunstancias de su vida personal y laboral.
- Bienestar familiar: integrar el cuidado de la familia del colaborador al programa que le permitan al colaborador mantener buenas relaciones en su hogar y contar con una red de apoyo sólida.
- Bienestar financiero: trabajar con las personas en situación de pobreza, promover la salud de las finanzas personales y el adecuado manejo del endeudamiento y recursos financieros.

Iniciativas por desarrollar: se proponen iniciativas que Grupo La Palma puede aplicar fácilmente para promover los enfoques del programa de bienestar. Se deben priorizar necesidades para el adecuado manejo del presupuesto que la organización dedique a estas actividades.

### Propuesta de actividades a organizar por enfoques de bienestar

#### **Todos los enfoques**

- Organizar una feria de la salud en el mes de abril, en celebración del día mundial de la salud.
  - Charla de tema a elegir. Presupuestar aproximadamente 300 dólares por charla, si se desea incluir.
  - Campaña de donación de sangre con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), incluye charla de concientización. La donación de sangre no tiene costo.
  - Invitar a una óptica a realizar chequeos oftalmológicos y facilitar a quienes lo necesiten la entrega de anteojos en las estaciones de servicio. Si se mantiene convenio con la óptica, el chequeo oftalmológico durante feria de salud puede resultar gratuito.

#### **Bienestar físico y emocional**

- Realizar un torneo interno de fútbol 5: los equipos pueden ser mixtos (hombres y mujeres) y conformarlos incluyendo a sus familiares. El alquiler de la cancha puede rondar los 25,000 y 30,000 colones por partido y la confección de uniformes puede rondar los 15,000 colones por persona. (opcional)
- Charla para introducir una buena alimentación y los beneficios que representa (La charla puede darse durante la feria de salud). El costo puede rondar entre 150 y 200 dólares por charla.
- Buscar convenios con centros de salud que le ofrezcan a los colaboradores de Grupo La Palma paquetes de chequeos médicos anuales, exámenes de laboratorio, oftalmología y consulta psicológica a un precio accesible.
- Organizar charlas de diversos temas sobre la salud mental (importancia de la salud mental, balance vida y trabajo, toma de decisiones difíciles, manejo de las emociones, prevención de la autolesión y suicidio). La organización puede elegir

un tema a enfocarse por trimestre, también las pueden dar durante la feria de salud. Cuatro charlas anuales implican un presupuesto aproximado de 2000 dólares.

### Bienestar financiero

- Organizar charlas de diversos temas (fondos de pensión, administración del aguinaldo, pasos clave para administrar el dinero, qué es el endeudamiento y cómo no sobrepasar los límites saludables del mismo, ahorro y presupuesto, etc.). Dos charlas anuales, representan un presupuesto aproximado de 1200 dólares.

**Propuesta 2:** Conformar un programa de voluntariado que permita a los colaboradores ser agentes activos en la promoción integral para el desarrollo de las comunidades en las que opera la organización.

A continuación, en la figura 39, se muestra un mapa de acción para generar una participación estrecha de los colaboradores en acciones sociales que buscan brindar apoyo a las comunidades por medio de un programa de voluntariado.

Figura 39. Mapa de acciones para un programa de voluntariado que permita brindar apoyo a las comunidades de la zona.

Enfoque social			
<u>Necesidad:</u> Involucrar a los colaboradores en las iniciativas de inversión social y generar un impacto positivo en su perspectiva social y las comunidades de la zona.			
<u>Partes interesadas:</u> Grupo La Palma, los colaboradores, las comunidades.			
<u>Estrategia:</u> Crear un programa de voluntariado para apoyar a las comunidades de la zona de manera que se busque satisfacer sus necesidades propias y que brinde recursos para que se pueda sostener de manera independiente.			
<u>Acción</u>	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Identificar y coordinar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa.	●		
Definir el propósito y objetivos del programa de	●		

voluntariado.			
Definir el presupuesto asignado al programa de voluntariado (incluye horas invertidas de los colaboradores apoyando estas iniciativas). Inicialmente, entre todos los colaboradores de la empresa, pueden presupuestarse aproximadamente 200 horas de voluntariado al mes.	●		
Abrir a los colaboradores la oportunidad de postularse para formar parte del programa.	●		
Identificar las necesidades de la comunidad que requieren apoyo		●	
Capacitar a los miembros del programa de voluntariado para sensibilizar y concientizar (ver propuesta de talleres en el programa de capacitación)		●	
Crear un cronograma de actividades de voluntariado y abrir el espacio para que los colaboradores se postulen en las que quisieran apoyar directamente.		●	

Fuente: Elaboración propia

Identificar el equipo de trabajo que liderará la iniciativa: el departamento de recursos humanos liderará de forma estratégica este programa en su fase inicial con el soporte del área gerencial.

Propósito del programa: Incentivar a los colaboradores para que, por elección propia, dediquen parte de su tiempo al apoyo integral para el desarrollo de las comunidades de la zona.

Objetivos del programa:

- Educar a los colaboradores de Grupo La Palma en temas sociales y su responsabilidad como miembros de una comunidad.
- Proveer voluntarios para atender proactivamente las necesidades de las comunidades de la zona.
- Fortalecer los vínculos de comunidad y sensibilización social al intercambiar experiencias.
- Fortalecer alianzas estratégicas.
- Motivar a los colaboradores.
- Apoyar la cultura organizacional y objetivos estratégicos.
- Promover la constante investigación y actualización de temas sociales.

Presupuesto de horas voluntariado: 200 horas mensuales (2400 anuales) entre todos los colaboradores de la organización.

Área organizacional a cargo del programa: Recursos Humanos.

Categorías de voluntariados:

- Profesional externo: brindar asesoría profesional a su comunidad. Por ejemplo, el personal capacitado, puede trabajar con colegios técnicos, impartiendo charlas, cursos y abriendo oportunidades para que estudiantes realicen sus prácticas profesionales.
- Profesional interno: brindar asesoría profesional a sus propios colaboradores. Por ejemplo, el departamento de finanzas y contabilidad, puede brindar una capacitación sobre buenas prácticas para la elaboración y administración de presupuestos, a quienes lo necesiten. Este voluntariado puede apoyar los niveles de escolaridad de los colaboradores y las metas personales que tengan al respecto.
- Apoyo solidario externo: ofrecer ayuda con causas sociales y/o ambientales particulares que impacten a las comunidades. Por ejemplo, recolección y entrega de víveres a grupos de personas afectadas por un desastre natural.
- Apoyo solidario interno: apoyar y acompañar a los colaboradores y sus familias en situaciones de dificultad. Por ejemplo, recolección de útiles

escolares para la entrada a clases, para aquellas familias que viven en pobreza o con altos niveles de endeudamiento y limitada liquidez.

En cuanto a los esfuerzos que Grupo La Palma realiza actualmente, como por ejemplo la campaña rosa, que apoya la prevención del cáncer de seno, el apoyo al surf adaptado y la inclusión de personas con discapacidad; se promueve que continúen realizándose y contemplándose en el presupuesto que se destina al enfoque social. El alto involucramiento y participación que han logrado por parte de sus colaboradores en estas iniciativas es esencial para fomentar el apoyo en futuros proyectos sociales (ver anexo 26).

Es importante que la organización, mida el impacto que representan estas actividades en su estrategia de negocio, por lo que deben procurar que al concluir cualquiera de estas, analicen los resultados que arrojan las estrategias de inversión social. Por ejemplo, analizar, si durante el mes de octubre, con la campaña rosa, las ventas o satisfacción de los clientes y consumidores aumentan.

Lo anterior se logra implementando estrategias planteadas anteriormente, de cultura organizacional y gestión del talento humano. Además, de promover el cercano involucramiento en las estrategias sociales y ambientales.

### **Medición y control de las estrategias de inversión social y ambiental**

Se identifican los indicadores que permitan medir los resultados obtenidos en las líneas social y ambiental.

A pesar de que Grupo La Palma, no ejecutará planes de resultados robustos en su etapa inicial de implementación de la Triple Utilidad, es fundamental que recurra a la revisión periódica de factores críticos del sector o industria, que le ayudarán a alcanzar, eventualmente, una etapa de madurez, permitiendo la entrega de resultados de su estrategia basada en el triple valor, comparable en el sector. Entre los factores críticos que debe monitorear están:

- La realidad del país: Monitorear la realidad del país y los esfuerzos que se dedican a los enfoques de la Triple Utilidad.

- Tendencias del mercado: Dar seguimiento trimestral a las tendencias del mercado para identificar cambios en la competencia y en las necesidades y preferencias de los usuarios.
- Norma ISO 26000: Considerar lo estipulado en la norma ISO 26000 e identificar los asuntos que son de importancia para la empresa
- Estándares GRI: Identificar los indicadores GRI y como otras empresas los utilizan para la presentación de resultados
- Los objetivos de desarrollo sostenible: Dar seguimiento al planteamiento de los ODS y comparar el alineamiento de la organización con los mismos
- Reportes de sostenibilidad de otras empresas: Consultar anualmente los reportes de sostenibilidad de otras empresas para analizar los elementos fundamentales que consideran en sus entregas de resultados
- Tendencias de sostenibilidad y Triple Utilidad: Monitorear mínimo de forma anual, las tendencias que presentan los temas de sostenibilidad y Triple Utilidad, y comparar el alineamiento de la organización con las mismas

Por otro lado, para analizar los resultados que se obtienen de las diversas estrategias implementadas a lo largo de todos sus procesos, Grupo La Palma revisará, los siguientes factores como mínimo:

- Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI): Inventario obtenido del estudio a realizar por la empresa “Planta Mi Árbol”
- Árboles sembrados: Cantidad de árboles sembrados, de acuerdo con el resultado de emisiones GEI
- Residuos generados: Contabilizar los residuos generados por las diferentes actividades y operaciones de las estaciones de servicio
- Material reciclado (ordinario y especial): Cantidad de material reciclado mensualmente por estación de servicio y entregado efectivamente a la municipalidad
- Incentivos por reciclaje canjeados: Cantidad de material reciclado proveniente del hogar de los colaboradores y entregado efectivamente a la municipalidad
- Ahorro de energía eléctrica: Monto a pagar mensualmente por facturación de energía eléctrica y comparación mes contra mes para identificar si existe ahorro.

- Bienestar y compromiso de los colaboradores: Evaluar los factores que impactan el bienestar integral y compromiso de los colaboradores
- Colaboradores, familias y comunidades impactadas: Porcentaje de participación de los grupos de interés en las iniciativas de inversión social planteadas.
- Nivel de escolaridad de los colaboradores: Identificar el nivel de escolaridad de los colaboradores.
- Pobreza entre colaboradores: Cantidad de colaboradores en condiciones de pobreza
- Horas voluntariado concluidas: Contabilizar las horas voluntarias concluidas por colaborador y en total
- Proyectos de voluntariado: Cantidad de proyectos de voluntariado que se ejecutaron y completaron en el año
- Participación laboral de mujeres: Cantidad de mujeres que trabajan para la empresa
- Participación laboral de personas con discapacidad: Cantidad de personas con discapacidad que trabajan para la empresa
- Reducción de gastos: reducción de gastos por consecuencia de acciones ambientales y sociales.
- Incremento en las ventas: aumento de la competitividad de la empresa
- Incremento de presupuesto y recursos humanos: necesidad de contar con más recursos para dar soporte a las líneas de resultado ambiental y social.
- Cantidad de colaboradores, familias y comunidades impactadas
  - Asistencia a las actividades, charlas y talleres realizados.
  - Capacitaciones impartidas
  - Cantidad de colaboradores que concluyen sus planes de capacitación y desarrollo
- Percepción de la imagen de la empresa
  - Descripción: Permite evaluar la calidad de la imagen de la empresa, según cómo lo perciben los clientes. Este indicador se obtiene a través de encuestas efectuadas a los clientes que visitan la empresa.
  - En la encuesta se solicitará al cliente que responda su percepción sobre la organización utilizando la siguiente escala.

Figura 40. Escala de evaluación de la imagen de la empresa



Fuente: Elaboración propia

#### 4.8. Medición y evaluación del plan estratégico

En esta etapa el Grupo debe medir y evaluar el plan estratégico para determinar si se están cumpliendo los objetivos propuestos, lo cual se logra a través del análisis de los indicadores de gestión establecidos previamente. Estos parámetros se alimentan de información como registros que se han ido documentando a medida que avanzan los planes de acción. Con los resultados se pueden identificar las áreas de mejora en las que se debe trabajar.

Se propone a la empresa medir los resultados después de períodos breves de experimentación y así, lograr adaptarse a cambios que puedan surgir; los ciclos cortos pueden ser mensuales, aunque los objetivos sean anuales.

Además, es importante evaluar el presupuesto que se propone en el anexo 27, el cual resume la inversión requerida para las propuestas a corto plazo.

##### 4.8.1. Indicadores de gestión

Existen estándares específicos de reporte que son utilizados a nivel mundial para medir la implementación del modelo de Triple Utilidad, como la metodología de reporte integrado del GRI (*Global Reporting Initiative*, por sus siglas en inglés), los principios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza), los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y el índice de Sostenibilidad Dow Jones.

Las empresas con las que se realizó el benchmarking del capítulo tres empezaron a utilizar estas metodologías después de haber implementado todo el modelo, lo que les tomó de cinco a siete años. El Grupo no debe invertir esfuerzos en estas medidas aún, pero sí debe considerarlas después de implementar las estrategias propuestas.

Por otro lado, el Grupo puede iniciar con ciertos indicadores que midan el impacto que va teniendo la nueva estrategia de negocio. Por ejemplo, las utilidades, ahorros y uso eficiente de los recursos, como consumo de agua y electricidad, disminución del porcentaje de incapacidades o renuncias y la satisfacción y lealtad de los clientes (a través de la medida de “e-NPS” o *Employee Net Promoter Score*, por sus siglas en inglés).

En las estrategias que se propusieron en las secciones anteriores, se identificaron diferentes indicadores para medirlas. Se establecieron mediciones paulatinas para que la empresa tenga la oportunidad de observar las tendencias en un lapso durante el proceso de evaluación y plantear soluciones correctivas para las áreas que no tengan buenos resultados, de manera que se logren las metas deseadas.

#### 4.8.2. Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito son los elementos internos y externos necesarios para que una compañía o proyecto logre los objetivos propuestos. Grupo La Palma identifica los factores que tienen mayor influencia sobre la posibilidad de alcanzar estos objetivos. A continuación, se brinda una propuesta que ayudará a que el plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad sea exitoso.

- La gerencia vive la filosofía empresarial para transmitirla a los colaboradores.
- Priorizar una estrategia corporativa alineada al modelo de Triple Utilidad como la nueva forma de hacer negocios.
- Un buen plan de comunicación es clave para el éxito de la implementación; la información se hace llegar a todos los niveles de la organización y se brinda acompañamiento para la adecuada interpretación y ejecución de los planes.
- Las estrategias se definen no solo con la gerencia, sino que es necesario un esfuerzo integral donde se involucra a los clientes, colaboradores, comunidad, municipalidades, y competencia, porque así, tomando en cuenta a todas las partes interesadas, aumenta la aceptación de la propuesta y se disminuye la posibilidad de tener que hacer fuertes cambios en el camino.

- Realizar un estudio de materialidad. Se identifican las huellas, impactos y retos a nivel social y ambiental, para después enfocarse en segmentar las iniciativas, proyectos y programas, y por último ejecutarlos.
- A la hora de implementar las estrategias, la gerencia y los colaboradores están completamente comprometidos y conscientes de las huellas que genera el negocio.
- Contar con los recursos económicos y humanos necesarios para lograr los cambios y nuevas propuestas estratégicas por implementar.
- Conformar equipos dedicados al eje social y ambiental, creando comités constituidos por los mismos colaboradores.
- Crear alianzas estratégicas, inclusive con empresas competidoras, para la reducción de costos y alcance de los objetivos.
- No intentar alcanzar todos los objetivos en un año sino ir paulatinamente, al definir pequeños pasos con fuertes bases que encaminan el desarrollo de la estrategia.
- El Grupo está preparado para afrontar condiciones externas que puedan impactar la implementación de las diversas propuestas.
- Crear presupuestos para las iniciativas que se vayan a llevar a cabo en torno a los tres enfoques del modelo de Triple Utilidad.

## Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo final se plantean las principales conclusiones de la investigación que se realizó a lo interno y externo de Grupo La Palma. Además, se incluyen las recomendaciones que la empresa puede considerar para llevar a cabo una exitosa implementación de la propuesta presentada en el capítulo cuatro.

### 5.1. Conclusiones

1. En la década de 1860 inició la actividad petrolera y ha sido determinante en el desarrollo económico de los países pues de su producción se derivan la mayoría de los procesos industriales y comerciales. Este negocio no solamente abarca la explotación del petróleo crudo y su refinamiento, sino que también la distribución de sus derivados, y con ello de los combustibles.
2. En Costa Rica, según la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), la cantidad de estaciones de servicio aumenta cada año, convirtiéndose en una industria altamente competitiva. Sin embargo, este número se ha ido reduciendo en países desarrollados como Estados Unidos e Inglaterra y en gran parte es debido a regulaciones ambientales más estrictas, el desarrollo de autos más eficientes en combustible e incluso de vehículos eléctricos.
3. Grupo La Palma es una empresa familiar costarricense con seis estaciones de servicio ubicadas en la zona sur del país. Desde su fundación en el 2004, la organización realiza diversas iniciativas sociales en beneficio de la zona en la que opera, sin embargo, no han tenido un plan definido a seguir por lo que buscan formalizar estos esfuerzos en una estrategia, inicialmente apoyando a sus colaboradores y luego extendiéndose a la comunidad. Por otra parte, en el Grupo son conscientes del impacto ambiental que generan los productos contaminantes que venden y desean implementar una estrategia para contrarrestar la huella e incluso alcanzar la carbono neutralidad. Además, la organización quiere prepararse para afrontar cambios producto de las tendencias del mercado. Debido a estas razones se propone a la empresa aplicar el modelo de Triple Utilidad.
4. La implementación de una estrategia enfocada en la triple utilidad requiere de un estudio de valor para identificar las huellas, influencias y retos a nivel social y

ambiental. El punto de partida para la comparación del impacto de la organización a través del tiempo es fundamental para evaluar los resultados y alcanzar objetivos a largo plazo.

5. Una compañía que aplique el modelo de Triple Utilidad como parte de su estrategia, busca la generación de valor y medición rigurosa de tres enfoques al mismo tiempo: económico, social y ambiental. Estos apoyan objetivos que no solo se refieren a las variables económicas sino también a asumir la responsabilidad sobre el impacto social y ambiental que generan, lo cual, se puede considerar como un factor diferenciador que impulsará la competitividad de una empresa en el mercado; a pesar de que las estrategias sociales y ambientales no tienen como principal objetivo la creación de riqueza, la empresa se beneficiará de sus esfuerzos.
6. El enfoque económico es el más sencillo de conceptualizar, debido a que ya está dado en la naturaleza de cualquier negocio, sin embargo, el reto está en integrar los valores social y ambiental como parte de su estrategia, evitando que se trabajen de manera aislada, y de esta forma lograr que todos los miembros de la organización comprendan que ahora esos tres ejes deben ejecutarse y cumplirse igualmente para poder determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos estratégicos.
7. Para lograr incorporar la sostenibilidad a la estrategia de negocio se deben seguir una serie de pasos entre los cuales están: que los empresarios sean conscientes de las necesidades del entorno y quieran adoptar una estrategia sostenible que satisfaga su estrategia de negocio, establecer un equipo de trabajo, realizar un diagnóstico, desarrollar una política y estrategia de sostenibilidad, establecer prioridades y reportar los logros y retos.
8. Las empresas entrevistadas en el estudio de benchmarking mencionan que para que el modelo de Triple Utilidad sea satisfactorio, es crucial trabajar en un plan de comunicación interna, establecer presupuestos para las diferentes iniciativas y definir los indicadores con los que se va a medir. Algunos de los retos que pueden presentarse en la implementación son: desconocimiento del tema, resistencia al cambio, así como la adaptación de las metas del negocio para que contemplen lo social y ambiental y que estas tengan el mismo peso que lo económico.

9. A raíz del análisis del diagnóstico interno de Grupo La Palma, se identificaron retos importantes que se derivan de no poseer una filosofía estratégica clara y una estructura organizacional eficiente. Una falta de alineación entre la gerencia general y los gerentes de sucursales plantean la necesidad de impulsar mejores controles financieros, fortalecer la innovación y tecnología, definir métodos de control y medición del desempeño, así como optimizar y documentar procesos.
10. Después del estudio realizado a clientes del Grupo, se determinó que, para cada una de las seis estaciones de la empresa, el perfil de consumidor que predomina es diferente, así como sus necesidades. Por esto, las estrategias de mercadeo y ventas que se definan deben tomar esto en cuenta.
11. Los servicentros son lugares ideales para vender una amplia variedad de productos y servicios debido a sus ubicaciones convenientes, horarios de apertura prolongados y fácil estacionamiento. Las estaciones invierten en ofrecer estos servicios adicionales, como tiendas de conveniencia, lubricentros y llanteras, porque tienen mayores márgenes de ganancias que la propia venta de combustibles.
12. Los factores externos pueden afectar directamente la operación y desempeño de una organización, por lo que las empresas deben estar preparadas para enfrentar escenarios inesperados. Entre los factores externos que han afectado a Grupo La Palma están: derrumbes en las carreteras, contrabando de combustibles en la frontera con Panamá, auge en vehículos eléctricos, la pandemia de COVID-19, y otros factores macroeconómicos.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda a Grupo La Palma implementar este plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad. Se propone una renovación de la filosofía empresarial, nuevas estrategias de negocio y de gestión del capital humano, y mejoras en la cadena de valor, lo que lleva a mejorar la competitividad y el desempeño. Trabajar en la comunicación de todos los aspectos de la filosofía es fundamental para el desarrollo-de-la-cultura-organizacional.

2. Es importante que se realice un estudio de materialidad para identificar los impactos que de una u otra manera deben gestionar en los tres enfoques de la Triple Utilidad y que actúe como un insumo que permita realizar una priorización interna y de grupos de interés básica, para el diseño de la estrategia de negocio.
3. Después de lo investigado se identifica una fortaleza en el Grupo y es el sentido de “gran familia” de parte de los colaboradores, por lo que se recomienda mantener este impulsor de la cultura.
4. La empresa podría definir una distribución de los colaboradores que soporte la estrategia empresarial para iniciar la transformación cultural con una base sólida. Posterior, deben considerar si es necesaria la incorporación de un especialista en sostenibilidad que potencie el Modelo de Triple Utilidad.
5. La empresa actualmente está realizando la inversión necesaria para agregar estaciones de gas licuado de petróleo en el punto de La Palma. Se recomienda que estudien su rendimiento y analizar si pueden ofrecer este servicio en las demás gasolineras.
6. Una de las propuestas que se brindó a la empresa es evaluar la posibilidad de asumir el costo tanto de instalar una estación de carga eléctrica como de las recargas, para ofrecerlo de manera gratuita a los clientes que adquieran otro producto o servicio. Sin embargo, la empresa debe seguir monitoreando las legislaciones de vehículos eléctricos para que en el momento en que sea viable financieramente, aumentar los dispositivos disponibles.
7. Se recomienda considerar la implementación de paneles solares en las estaciones de servicio para apoyar el ahorro de energía eléctrica en las estaciones de servicio.
8. Debido a que el contrabando de combustibles en la frontera con Panamá afecta las ventas del Grupo, se insta a los gerentes a seguir colaborando con el Gobierno en el proyecto que se quiere implementar para detectar esta actividad ilícita.
9. Se recomienda entablar alianzas con los principales distribuidores que apoyen objetivos de sostenibilidad para realizar esfuerzos conjuntos de publicidad y promoción. La visibilidad de las estrategias sociales y ambientales abrirá las

puertas a nuevas colaboraciones y oportunidades para potenciar los beneficios de la triple utilidad.

10. Como última recomendación a Grupo La Palma se sugiere monitorear constantemente a la competencia y a los consumidores, aplicando estudios de mercado periódicos para anticipar cambios en la competencia y en las necesidades y preferencias de los usuarios.

## Bibliografía

- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (2021). *Webinar: Análisis de Materialidad*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=n0TF1gAok4o>
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (2020). *La estrategia de sostenibilidad de triple utilidad de la Península Papagayo en Guanacaste, Costa Rica*. AEDCR. Recuperado de: <https://www.aedcr.com/recurso/caso-buenas-practicas/la-estrategia-de-sostenibilidad-de-triple-utilidad-de-peninsula>
- Alianza Empresarial para el Desarrollo. (2020). *Quiénes somos*. AEDCR. Recuperado de: <https://www.aedcr.com/quienes-somos>
- Alvic. (2021). *Estaciones de servicio*. Recuperado de: <https://alvic.net/productos/estaciones-de-servicio/estacion>
- American Petroleum Industry. (n.d.). *Service Station FAQs*. API. Recuperado de: <https://www.api.org/oil-and-natural-gas/consumer-information/consumer-resources/service-station-faqs>
- Andreu, R., Ricart J. E. y Valor, J. (1991): *Estrategia y Sistemas de Información*. Mc Graw-Hill, Madrid.
- Aragao, C. (2018, mayo 28). *Las estaciones de servicio a lo largo de la historia*. La Noticia. Recuperado de: <https://www.lanoticia.com/las-estaciones-de-servicio-historia/>
- ARESEP. (2020). *Consulta Estaciones de Servicio*. Recuperado de: <https://aresep.go.cr/combustible/consulta-estaciones-servicios>
- Arrieta, A. (2018, noviembre 14). *Costa Rica es el tercer país con mayor densidad vehicular de Latinoamérica*. La República. Recuperado de: <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-es-el-tercer-pais-con-mayor-densidad-vehicular-de-latinoamerica>
- BAC Credomatic. (2020). *Nuestra visión de sostenibilidad*. Recuperado de: <https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/sostenibilidad/nuestra-vision>

- Bals. L, Tate. W. (2017). *Implementing Triple Bottom Line Sustainability into Global Supply Chains*. Green publishing limited. Routledge, New York. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=pKo0DwAAQBAJ&pg=PT135&dq=triple+bottom+line+dimensions&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjglcZlw-zrAhVSx4sKHc1\\_BeIQ6AEwAnoECAUQA#v=onepage&q=triple%20bottom%20line%20dimensions&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=pKo0DwAAQBAJ&pg=PT135&dq=triple+bottom+line+dimensions&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjglcZlw-zrAhVSx4sKHc1_BeIQ6AEwAnoECAUQA#v=onepage&q=triple%20bottom%20line%20dimensions&f=false)
- Bayón, P. (2006). *Educación Ambiental, participación y transformación social sostenible en Cuba*. (Vol. 3). Universidad Federal de Tocantins, Brasil. Núcleo de Educación, Medio Ambiente y Desarrollo (NEMAD). p.
- Blandez Ricalde, M. d. G. (2014). *Proceso Administrativo*. Editorial Digital UNID. No. 21604. p.5
- Bolsa Nacional de Valores (2022). *Guía voluntaria para la creación de reportes de sostenibilidad*. Recuperado de: [https://www.bolsacr.com/sites/default/files/347/guia\\_voluntaria\\_para\\_la\\_creacion\\_de\\_reportes\\_de\\_sostenibilidad.pdf](https://www.bolsacr.com/sites/default/files/347/guia_voluntaria_para_la_creacion_de_reportes_de_sostenibilidad.pdf)
- Borjas, C. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: un Enfoque Estratégico*. Revista de Ciencias Empresariales y Economía, (6a ed.), p. 137–146. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=28013667&site=ehost-live&scope=site>
- Cámara de Empresarios del Combustible. (2017). *35 años: Un recorrido por la historia*.
- Carrion Maroto, J. (2010). *Análisis estratégico interno* (1ra ed.). ESIC Editorial. ISBN 9788473566865
- Cubero, A. (2019). *FIFCO avanza a paso firme en su compromiso con el mundo. Empresa alinea sus siete compromisos e iniciativas de sostenibilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. La República.net. Recuperado de: [https://www.larepublica.net/noticia/fifco-avanza-a-paso-firme-en-su-compromiso-con-el-mundo#:~:text=Basado%20en%20un%20modelo%20de,de%20Desarrollo%20Sostenible%20\(ODS\).](https://www.larepublica.net/noticia/fifco-avanza-a-paso-firme-en-su-compromiso-con-el-mundo#:~:text=Basado%20en%20un%20modelo%20de,de%20Desarrollo%20Sostenible%20(ODS).)

- De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. Limusa Noriega Editores. ISBN 9681815351
- DHL & Ward, J. (2017). *The changing face of filling stations*. Recuperado de: <https://www.dhl.com/global-en/home/about-us/delivered-magazine/articles/2017/issue-4-2017/the-changing-face-of-filling-stations.html>
- Durán, D., Llompert Pérez, X., & Redondo Durán, R. (1999). *La Dirección y el Control Estratégico Su aplicación en los Recursos Humanos*. Gráficas Rey.
- Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum. (1999). *Administración: Un enfoque basado en competencias. 11va Edición*. Publicado por Cengage Learning Editores.
- EAE Business School. (2020). *Tipos de Sistemas de Información Empresarial*. Recuperado de: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/tipos-de-sistemas-de-informacion-empresarial>
- El Capital Financiero.com. (2015). *La triple utilidad de la responsabilidad social*. El Capital Financiero. Recuperado de: <https://elcapitalfinanciero.com/la-triple-utilidad-de-la-responsabilidad-social/>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (Primera ed.). Capstone Publishing Limited, Oxford Centre for Innovation. United Kingdom.
- Elkington, J. (2018). *25 Years ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line” Here’s Why It’s Time to Rethink It*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Estado Nación. (2021). *Informe del Estado de La Nación*. Recuperado de: <https://estadonacion.or.cr/informes/>
- Estado Nación. (2020). *Informe del Estado de La Nación*. Recuperado de: <https://estadonacion.or.cr/informes/>
- Estado Nación. (2017). *Subcomisión de Difusión de Informes del Estado de la Nación realiza conversatorio para promover desarrollo del emprendimiento en Zona Sur*.

Nota de prensa. Recuperado de:  
<https://www.estadonacion.or.cr/component/tags/tag/zona-sur>

E&N. (2019). *Estaciones de servicio Uno: El servicio es su secreto*. Estrategia y negocios. Recuperado de:  
<https://www.estrategiaynegocios.net/especiales/tom/1312773-458/estaciones-de-servicio-uno-el-servicio-es-su-secreto>

Fallas Villalobos. C. (2018). *Directora de Sostenibilidad del BAC: “El sector bancario tiene que ser más fuerte en sostenibilidad. BAC Credomatic cumple una década de trabajar bajo una visión de triple utilidad*. El Financiero. Recuperado de:  
<https://www.elfinancierocr.com/negocios/directora-de-sostenibilidad-del-bac-el-sector/U7QYLMB6MNCCXOVGOEJ22EHYQY/story/>

Fernández Alarcón, V. (2008). *Desarrollo de Sistemas de Información, Una metodología basada en el modelado* (1ra ed.). Ediciones UPC. (p. 11)

Ferris, R. (2020, Marzo 18). *America’s gas stations and convenience stores grapple with an uncertain future*. CNBC. Recuperado de:  
<https://www.cnbc.com/2020/03/18/americas-gas-stations-and-convenience-stores-grapple-with-an-uncertain-future.html>

FIFCO. (2018). *Reporte Integrado 2017-2018. 110 años sirviendo a nuestros clientes y consumidores. Costa Rica*. Recuperado de:  
[https://www.fifco.com/assets/files/ambiente/article/files/17394\\_reporteintegradofifco2018web.pdf](https://www.fifco.com/assets/files/ambiente/article/files/17394_reporteintegradofifco2018web.pdf)

FIFCO. (2020). *Historia y Sostenibilidad*. Recuperado de: <https://www.fifco.com/>

Fontalvo Herrera, T. J., & Morelos Gómez, J. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial* (Vol. 10). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>

Electronic Design (2020). *From Gas Stations to Recharging Stations: Program Looks to Resolve Range Anxiety*. Recuperado de:  
<https://www.electronicdesign.com/markets/automotive/whitepaper/21141457/from-gas-stations-to-recharging-stations-program-looks-to-resolve-range-anxiety>

- García, M.J. (2015). *La cuenta del triple resultado o triple bottom line*. Universidad Rey Juan Carlos. *Revista de contabilidad y dirección*, Vol. 20, pp. 65-77. Recuperado de: [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA\\_CUENTA\\_DEL\\_TRIPLE\\_RESULTADO.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf)
- Google Works-pace. (2022). *Beneficios para empresas pequeñas*. Recuperado de: <https://workspace.google.com/intl/es-419/business/small-business/>
- González, E. (1999). *Ética y ecología: La gestión empresarial del medio ambiente*. Publicaciones de la Universitat Jaume. ISBN: 8480212772. (p. 11)
- GRI Standards (2016). *GRI 101 Fundamentos*. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Hill, C. W.L., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. (9a ed.). México D.F.
- Hoffman, D., & Bateson, J. (2012). *Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos*. (4ta ed.). Cengage Learning Editors. ISBN 9786074816334
- Husted, B. Salazar, J. (2005). *Un estudio exploratorio sobre la estrategia social de empresas grandes ubicadas en México*. Contaduría y Administración. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39521502>
- IFRS. (2022). *Who we are*. (s. f.). Recuperado de: <https://www.ifrs.org/about-us/who-we-are/>
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO 26000: 2010 (es) Guía de responsabilidad social*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Kaplan y Norton. (2004). *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*.
- Harvard Business Review. Recuperado de: [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/8estrategia.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_10/recursos/general/documentos/pdf/14072011/8estrategia.pdf)

- Korn Ferry. (2021). *An ESG & Sustainability Action Map. Actions speak louder than words*. Recuperado de: <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry-v2/featured-topics/pdf/ESG-and-sustainability-actions-speak-louder-than-words.pdf>
- Luna González., A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo editorial Patria. ISBN: 9786077442585
- Marciniak Retana. (2013). ¿Qué es un plan estratégico? Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Mariño, Hernando. (2001). *Gerencia de procesos*. Editorial Alfaomega. ISBN: 9586822362. (p.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis Interno (capacidades estratégicas)*. Diaz de Santos. ISBN 978-84-9969-417-7. (pp. 81 - 90)
- Mendoza, E. (2019). *Las otras gasolineras*. Energy Management Magazine. Recuperado de: <https://e-management.mx/las-otras-gasolineras/>
- Mercedes-Benz. (n.d.). *Carl Benz y la gasolina*. Revista Mercedes-Benz. Recuperado de: <http://revistamb.com/carl-benz-la-gasolina/>
- MINAE. (2022). *Vehículos eléctricos en Costa Rica*. Recuperado de: <https://energia.minae.go.cr/?p=5634>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel Economía. Recuperado de: [https://books.google.co.cr/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&q=Mintzberg,+H.+\(2005\).+La+estructuraci%C3%B3n+de+las+organizaciones,+Ariel+Econom%C3%ADa.+Espa%C3%B1a.+p.+26.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiJ-J2w68HsAhXyxIkKHeCkDm8Q6AEwAnoE](https://books.google.co.cr/books?id=mjOBU2PRoRoC&printsec=frontcover&q=Mintzberg,+H.+(2005).+La+estructuraci%C3%B3n+de+las+organizaciones,+Ariel+Econom%C3%ADa.+Espa%C3%B1a.+p.+26.&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiJ-J2w68HsAhXyxIkKHeCkDm8Q6AEwAnoE)
- Monllau, T. (1997). *Los sistemas de control interno en la empresa. Estudio empírico del caso español*.
- Monterroso, E. (2016). *Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones*. Revista del Departamento de Ciencias Sociales, 3(3:4), 26.

Recuperado de: <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>

Montes Ponce de León, J. (2001). *Medio ambiente y desarrollo sostenido*. Comillas Madrid. (p. 54)

MOPT. (2019). *Vehículos automotores en circulación 2009-2018*. Recuperado de: <http://mopt.opendata.junar.com/dataviews/256383/VEHIC-AUTOM-EN-CIRCU-2009/>

NACS. (2019, abril 12). *Selling America's Fuel*. NACS. Recuperado de: <https://www.convenience.org/Topics/Fuels/Who-Sells-Americas-Fuel>

NACS. (2020). *U.S. Convenience Store Count*. NACS. Recuperado de: <https://www.convenience.org/Research/FactSheets/ScopeofIndustry/IndustryStoreCount>

Narrillos Roux, H. (2012). *Economía Social. Valoración y medición de la inversión social (método SROI)*. Editorial del economista. ISBN: 9788496877566

*National Environmental Policy Act 1969*. (1970, Enero 1). Sec. 101 [42 USC § 4331]. Recuperado de: [https://www.energy.gov/sites/prod/files/nepapub/nepa\\_documents/RedDont/Req-NEPA.pdf](https://www.energy.gov/sites/prod/files/nepapub/nepa_documents/RedDont/Req-NEPA.pdf)

Naumov García, S. L. (2018). *Gestión e Innovación Total del Capital Humano* (1ra ed.). Grupo editorial Patria. ISBN: 9786077449423 (p. 6)

Omachonu, V., & Ross, J. (1994). *Principles of Total Quality* (Tercera edición ed.). CRC Press. Recuperado de: <https://imchekedu.files.wordpress.com/2013/09/total-quality-management.pdf>

Oliveira, W. (18 de Julio de 2017). Descubra qué son los controles internos y cuál es su importancia en la gestión empresarial. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/controles-internos/>

Petróleos Delta, S.A. (2013). *Pacto Global Panamá*. Recuperado de: [https://ungc-](https://ungc-production.s3.us-west-)

2.amazonaws.com/attachments/cop\_2014/123471/original/SUMARSE-  
Informe\_de\_Comunicaci%C3%B3n\_de\_Progreso-nov\_\_2014.pdf?1416682189

Petróleos Delta, S.A. (2021). *Sobre Nosotros*. Recuperado de:  
<https://www.petrodelta.com/cr/sobre-nosotros/>

Porter, M. E. (1979, Mayo). *The Structure Within Industries and Companies' Performance*. Review of Economics and Statistics 61, (no. 2), 214–227.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, Macmillan Inc. ISBN: 0-02-925090-0

Porter, M. E. (1996, diciembre). *What is Strategy*. Harvard Business Review, November-December, p.70.

Porter, M. E. (2008, enero). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation, R0801E-E.

*Proceso Administrativo*. (2014). Editorial Digital UNID. No. 21604

Pucheu Moris, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Ediciones UC, p.19.

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7ma ed.). Ediciones Días de Santos.

Real Academia Española. (n.d.). *Proceso*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/proceso>

RECOPE. (2020). *RECOPE elogia nueva ley contra el robo de combustible y la impunidad*. RECOPE. Recuperado de: <https://www.recope.go.cr/recope-elogia-nueva-ley-robo-combustible-la-impunidad/#:~:text=La%20importaci%C3%B3n%20ilegal%20de%20combustibles,de%201%20a%203%20a%C3%B1os>

Rivera Rodríguez, H. A., Pulgarín M, S. A., & Malaver Rojas, N. (2012). *Estrategia empresarial: Conceptos, teorías y principales herramientas*. Editorial académica española. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/316628233\\_ESTRATEGIA\\_EMPRESARIAL\\_CONCEPTOS\\_TEORIAS\\_Y\\_PRINCIPALES\\_HERRAMIENTAS](https://www.researchgate.net/publication/316628233_ESTRATEGIA_EMPRESARIAL_CONCEPTOS_TEORIAS_Y_PRINCIPALES_HERRAMIENTAS)

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Estructura y diseño organizacional*. (8va ed., pp. 234-240). Pearson Educación. ISBN: 9702605555
- Robbins, S. P., & Judgey, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra ed.). Pearson Educación. ISBN 9786074420982
- Rubio, L., & Baz, V. (2004). *El Poder de la Competitividad*. p. 13. Recuperado de: [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad\\_FINAL-Agosto\\_2004.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf)
- Sánchez Huerta, David. (2020). Análisis FODA o DAFO. El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Bubok Publishing S.L. ISBN 9788468552842 (p. 3)
- SASB Standards. (2022). *Standards Overview*. Recuperado de: <https://www.sasb.org/standards/>
- Shell. (2019). *Sustainability report 2019*. shell.com. Recuperado de: <https://reports.shell.com/sustainability-report/2019/>
- Shell. (2020). *About us*. shell.com. Recuperado de: <https://www.shell.com/about-us.html>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2012, junio 25). *Reglamento para la Regulación del Sistema de Almacenamiento y Comercialización de Hidrocarburos N°30131-MINAE-S*.
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2019, agosto 7). *Incentivos y promoción para el transporte eléctrico N°9518*. Recuperado de: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85810&nValor3=117391&param2=1&strTipM=TC&lResultado=3&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=85810&nValor3=117391&param2=1&strTipM=TC&lResultado=3&strSim=simp)
- Smartdraw (2022). *Símbolos de diagramas de flujo*. Recuperado de <https://www.smartdraw.com/flowchart/simbolos-de-diagramas-de-flujo.html>
- Social Investment Forum (2020). *Social Investment Forum: Proposals for Levelling Up Our Communities*. Reino Unido. Recuperado de: [https://drive.google.com/file/d/1Pkq\\_qcBbDeYyGll\\_HFE3E2EyJxtJqW2-/view](https://drive.google.com/file/d/1Pkq_qcBbDeYyGll_HFE3E2EyJxtJqW2-/view)
- Stuart L. Hart (2003). *Sustainable Value*, p.1 Recuperado de:

[Sustainable Value: Stuart L. Hart \(stuartlhart.com\)](https://www.stuartlhart.com)

Sustain Ability. (2020). *Our Story*. Recuperado de: <https://sustainability.com/who-we-are/our-story/>

S&P Global. (2022). *The Sustainability Yearbook 2022*. Recuperado de: <https://www.spglobal.com/esg/csa/yearbook/>

The Economist. (2009). *Triple bottom line. It consists of three Ps: profit, people and planet*. Recuperado de: <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>

The Kraft Heinz Company. (2022) Our purpose, vision, values and leadership principles. Recuperado de: <https://www.kraftheinzcompany.com/purposevisionvalues.html>

Torres, I. (2021). *Cómo realizar un análisis interno de una empresa*. IVE Consultores. Recuperado de: <https://iveconsultores.com/analisis-interno-de-una-empresa/>

Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de: <https://www.who.int/mediacentre/events/meetings/2015/un-sustainable-development-summit/es/>

Naciones Unidas (1972). Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio humano (1972, p.3) Recuperado de: [N7303907.pdf \(un.org\)](#)

UN Global Compact & World Business Council for Sustainable Development. (2015). *SDG Compass*. Recuperado de: <https://sdgcompass.org/>

United States Environmental Protection Agency. (n.d.). *Fuel Economy*. Recuperado de: <https://www.fueleconomy.gov/>

Universidad Panamericana. (2019). *¿QUÉ ES EL CONTROL INTERNO Y CUÁLES SON SUS COMPONENTES?*. High Potential Development Center. Recuperado de: <https://hipodec.up.edu.mx/blog/definicion-control-interno-y-componentes>

Vernis, A. (10 de noviembre de 2020). *Finanzas responsables y criterios ASG*. ESADE BUSINESS & LAW SCHOOL. Recuperado de:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/10/idearium/1605010108\\_058334.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/11/10/idearium/1605010108_058334.html)

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

Żak, A. (2015). *TRIPLE BOTTOM LINE CONCEPT IN THEORY AND PRACTICE*. Research Papers of The Wrocław University Of Economics / Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, (387), p. 251-264. 10.15611/pn.2015.387.21

Zender, J. R. (2017). *Triple Bottom Line*. Journal Of Government Financial Management. 66(1), pp. 12-17.

## Anexos

### Anexo 1. Guía de entrevistas a profundidad a los gerentes de Grupo La Palma

En la siguiente tabla se resumen las especificaciones de las entrevistas a profundidad que se realizaron a los gerentes del Grupo, todas de manera virtual. Seguidamente, se presentan las preguntas, divididas por temas, que ayudaron a dirigir los diálogos. Se aclara que para la primera conversación no se siguió una guía específica, sino que fue una entrevista abierta cuyo fin era la presentación del equipo gerencial e introducción al modelo de Triple Utilidad.

#### Especificaciones de las entrevistas a profundidad

Gerente(s) entrevistado(s)	Temas de la entrevista	Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista
Todos los gerentes (don Ricardo Solís Retana, doña Margarita Fallas Fallas, y sus cinco hijos: Huberth Solís Fallas, Priscilla Solís Fallas, Ricardo Solís Fallas, Melany Solís Fallas y Gregory Solís Fallas)	Presentación de la empresa por parte del equipo gerencial, y del modelo de Triple Utilidad por parte de los estudiantes	23 setiembre 2021	1 hora
Gregory Solís	Gestión del talento humano	30 setiembre 2021	1,5 horas
Huberth Solís y Gregory Solís	Procesos administrativos y operacionales Estrategia de negocio	7 octubre 2021	1,5 horas
Melany Solís	Modelo de las 5 fuerzas de Porter y FODA Inversión social	19 octubre 2021	2 horas
Priscilla Solís (acompañada de la contadora Maricela Blanco)	Procesos financieros	20 octubre 2021	1 hora
Priscilla Solís	Filosofía empresarial Estructura organizacional Cultura organizacional Estrategias ambientales	28 octubre 2021	1,5 horas
Priscilla Solís (acompañada de su esposo Javier Aguilar)	Recursos y sistemas de información	1 noviembre 2021	0,5 horas

Fuente: Elaboración propia

## Gestión del talento humano

1. ¿Qué se espera del departamento de recursos humanos?
2. ¿Cuáles son las competencias que deben resaltar en las personas que administran el área de recursos humanos?
3. ¿Cómo les gustaría gestionar el talento humano de la empresa? / ¿Cuáles son los retos que enfrenta la empresa en la gestión del talento humano?
4. ¿Qué acciones implementan para motivar a sus colaboradores?
5. ¿Cómo conecta el equipo de recursos humanos con los diversos puestos/roles?
6. ¿El equipo de RRHH es flexible y centrado en los colaboradores?
7. ¿Qué errores ha cometido el departamento de talento humano?
8. ¿Cuáles pueden ser buenas herramientas tecnológicas para la administración del talento humano? o cuáles herramientas utilizan?
9. ¿Cómo funciona su proceso de reclutamiento y selección?
10. ¿Le gustaría orientar su proceso de selección de talento de otra manera? ¿Cuál?  
¿Por qué?
11. ¿Cuáles son los aspectos claves que consideran en un CV?
12. ¿Considera que tener los perfiles de los puestos identificados y documentados puede mejorar el proceso de reclutamiento y selección?
13. ¿Le dan prioridad al reclutamiento interno o externo?
14. ¿Cómo se llevan a cabo las entrevistas?
15. ¿Cuáles son los aspectos por evaluar?
16. ¿Cómo concluye el proceso de selección? (darle la noticia a la persona contratada e iniciar su proceso de ingreso y darle la noticia a quienes no obtuvieron el puesto)
17. Una vez contratada la persona, ¿cómo funcionan los procesos de inducción?  
¿Considera que es efectivo y de utilidad para el nuevo colaborador?
18. ¿La empresa se preocupa por identificar las habilidades de sus colaboradores?
19. ¿Considera que la capacitación y formación del personal es importante y que se debe medir su efectividad? ¿Por qué?
20. ¿Tienen algún programa de formación profesional para los colaboradores?  
(Propio o algún convenio)
21. ¿Considera que es necesario capacitar a los colaboradores constantemente de acuerdo con los puestos de trabajo?
22. ¿Considera que la empresa tiene una adecuada gestión para medir si un

- colaborador está siendo productivo? / ¿Qué criterios se toman en cuenta para tomar decisiones con respecto al desempeño de los colaboradores? ¿Qué evalúan?
23. ¿Han implementado planes de mejora del desempeño? considera que son efectivos?
  24. ¿Cómo manejan los despidos?
  25. ¿Considera que un programa de evaluación del desempeño periódico y con resultados tangibles para el colaborador puede incentivar el buen desempeño de sus funciones?

### Procesos administrativos y operacionales

1. ¿Qué considera de la forma en la que se ejecutan los procesos operacionales?
2. ¿En qué proceso existe la mayor oportunidad de mejora?
3. ¿Le parece que se pueden corregir y mejorar los procesos teniendo un diagrama de su secuencia?
4. ¿Considera que los procesos son estándar entre los diferentes puntos de venta?
5. ¿Existe algún proceso que tenga mayor oportunidad de mejora al comparar entre los diferentes puntos de venta?
6. ¿Cuáles serían los parámetros que usaría para categorizar los procesos?
7. ¿Podría evaluar los procesos clave del giro de negocio?
  - Abastecimiento
  - Venta
  - Control
  - Mejora
8. ¿Qué ajustes haría a los sistemas y equipo que están ligados a los principales procesos?
9. ¿Están satisfechos con los principales proveedores?
10. ¿Cuál sería la estrategia en referencia a la inclusión de nuevos productos y proveedores?
11. ¿Qué registros deberían de existir acerca de cada proveedor para minimizar cambios inesperados o no perceptibles?
12. ¿Qué dificultades han tenido con el suministro de los productos que se venden en las tiendas?
13. ¿Hay mercancías estancadas?
14. ¿Con qué periodicidad se realizan inventarios físicos?

15. ¿Cómo le parece que funcionan los sistemas informáticos de inventario en las tiendas?
16. ¿Están satisfechos con la planeación, programación y control de inventarios? ¿Por qué?
17. ¿Quién debería de negociar las condiciones y precios?
18. ¿Considera que los productos que se ofrecen al cliente final son los correctos?
19. ¿Sería beneficioso para la empresa constituir un proceso para seleccionar y evaluar a los proveedores actuales y potenciales?
20. ¿Qué le parece la forma en que se evalúan los procesos?
21. ¿Qué parámetros deberían de ser los más importantes para medir los procesos clave en la organización?
22. ¿Le parece que el involucramiento del departamento contable en el control de los procesos es adecuado?

#### Estrategia de negocio

1. ¿De qué manera pueden aumentar y mantener a sus clientes?
2. ¿Cómo ha afectado la pandemia sus ventas? ¿Han tenido otra situación externa que haya impactado sus operaciones de manera similar?
3. ¿Cuál es el perfil de los clientes de la competencia? ¿Consideran que es similar al de ustedes?
4. ¿De qué manera pueden atraer a los clientes de la competencia?
5. ¿Qué acciones han identificado de parte de la competencia que agregan valor al cliente, que a ustedes les gustaría implementar? ¿Por qué no las han implementado antes?
6. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que los visitan constantemente?
7. ¿Consideran que las técnicas que usan para mantener a sus clientes han funcionado? Si no es así, ¿qué cambiarían de las técnicas?
8. ¿Consideran que su estrategia de comunicación externa es efectiva? Si no es así, ¿qué cambiarían de su estrategia?
9. ¿Consideran que su marca está posicionada en la zona donde operan? ¿Con base en qué pueden afirmar esto?
10. ¿Cuáles son sus planes de acción como respuesta a factores externos que afecten sus ingresos?

### Modelo de las 5 fuerzas de Porter y FODA

1. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de Grupo La Palma sobre la competencia (ventaja competitiva)?
2. ¿Cuáles proyectos o iniciativas podrían ayudar a fortalecer esa ventaja competitiva?
3. ¿Cuáles considera que son las oportunidades que tiene Grupo La Palma?
4. ¿Poseen un plan de acción para trabajar en sus oportunidades?
5. ¿Cuáles considera que son las áreas de mejora para Grupo La Palma?
6. ¿Poseen un plan de acción para trabajar en sus áreas de mejora?
7. ¿Cuáles considera que son las amenazas de Grupo La Palma?
8. ¿Poseen un plan de acción para afrontar esas amenazas?
9. ¿Han considerado incorporar algunos de los productos sustitutos al negocio?
10. Si usted fuera un consumidor, ¿por qué elegiría visitar las estaciones de Grupo La Palma?
11. ¿Cómo definen los precios de sus productos y servicios?
12. ¿Qué retos identifican en el mercado actual?
13. ¿Consideran que es una buena inversión el negocio de gasolineras?
14. ¿Cuáles son los factores que les permite negociar con proveedores?
15. ¿Han tenido un aumento en la cantidad de competidores en los últimos 5 años?
16. ¿Cómo describen la rivalidad entre la competencia? ¿Con qué intensidad compiten?
17. ¿A lo largo de los años ha visto un crecimiento o una disminución en la demanda de gasolina y los demás productos, en los costos fijos y en la competencia?

### Inversión social

1. ¿Qué características resaltaría de las zonas en las que operan?
2. ¿Qué características resaltaría de la población?
3. ¿Cómo le gustaría ver progresar a la comunidad? ¿Qué cosas quisiera ver desarrolladas en la zona y por qué?
4. ¿De qué manera la empresa contribuye a la comunidad?
5. ¿Diría que la empresa cuida el bienestar de sus colaboradores? ¿Cómo?
6. ¿Fomentan alguna iniciativa que involucre a la comunidad?
7. ¿Fomentan alguna iniciativa que involucre a la familia de sus colaboradores?
8. ¿Tienen iniciativas para mejorar la calidad de vida de sus colaboradores?
9. ¿Cómo definiría el concepto de estrategia de inversión social?

### Procesos financieros

1. ¿Le parece que el departamento financiero cumple con su obligación de supervisar y autorizar las partidas de gastos?
2. ¿Existen proyecciones de ventas? ¿Qué opina de la necesidad de tenerlas?
3. ¿Existen soluciones oportunas para contrarrestar problemas económicos?
4. ¿Considera que las mediciones del desempeño del negocio por parte del departamento financiero/contable son suficientes?
5. ¿Considera que el análisis de los resultados periódicos presentados a la gerencia o junta directiva debería de ser parte de las responsabilidades del departamento financiero?

### Filosofía empresarial

1. ¿Cuáles son los principales factores que afectan o impulsan la filosofía de la empresa?
2. ¿Considera importante generar cambios en la filosofía? ¿Cuáles serían?
3. ¿Tiene una idea de cómo les gustaría que sea la filosofía en el futuro cercano?
4. ¿Cómo visualizan a los colaboradores viviendo la filosofía empresarial deseada?

### Estructura organizacional

1. ¿Cómo ha evolucionado la estructura organizacional durante el tiempo?
2. ¿Considera que sus colaboradores comprenden la estructura organizacional actual?
3. ¿Cuáles serían los ajustes necesarios para optimizar la estructura organizacional?
4. ¿Cuál sería la estrategia para la estructura organizacional que buscan implementar en los próximos años?
5. ¿Cuentan con presupuesto para poder optimizar la estructura organizacional?

### Cultura organizacional

1. ¿Considera que el trabajo en equipo es una característica de la empresa?
2. ¿Existe algún factor que fomente la participación y trabajo colectivo?
3. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo que poseen los líderes en la empresa?
4. ¿Cuáles actividades realizan para mejorar su liderazgo?
5. ¿Saben cuál tipo de liderazgo les gustaría impulsar en la empresa?

6. ¿Perciben que es una cultura abierta con cercanía con los colaboradores o más cerrada donde no poseen relación cercana con los colaboradores?
7. ¿Considera que la existencia de políticas definidas (como de comportamiento, vestimenta, lenguaje, entre otros) contribuye a fomentar la cultura organizacional entre los colaboradores?
8. ¿Cómo es el planeamiento y la estrategia para definir las actividades empresariales?
9. ¿Cuál es el objetivo de organizar actividades?
10. ¿Consideran que los métodos de comunicación utilizados son eficientes?
11. ¿Tienen formas de medir el alcance de las comunicaciones?
12. ¿Cuál sería la estrategia de cultura organizacional que quisieran implementar a corto y mediano plazo?

#### Estrategias ambientales

1. ¿Considera que fomentar iniciativas ambientales es importante dentro de una organización? ¿Por qué?
2. ¿Cómo definiría el concepto de estrategia ambiental?
3. ¿Qué es lo que los ha motivado a llevar a cabo iniciativas ambientales?
4. ¿Diría que sus colaboradores conocen todas las iniciativas ambientales en las que ha participado la empresa?
5. ¿Considera que las iniciativas que han implementado son parte de una estrategia?
6. ¿Tienen iniciativas ambientales planeadas a futuro? ¿Cuáles, y qué quisieran lograr con las mismas?

#### Recursos y sistemas de información

1. ¿Le parece que el equipo y software actual cumple con sus objetivos?  
¿Hay alguna necesidad u oportunidad de mejora?
2. ¿Qué tan relevantes y fiables son los datos recopilados por los sistemas de información?
3. ¿Existe alguna necesidad de capacitación para operar correctamente los sistemas?
4. ¿Existe alguna preocupación sobre la confidencialidad o seguridad de la información almacenada?

5. ¿Han analizado qué accesos a información requiere cada usuario que manipula los sistemas de información?
6. ¿Consideran que los sistemas de información permiten extraer de forma amigable la información para realizar análisis periódicos? ¿Considera que la visualización de los datos es simple y comprensible?
7. ¿Qué prioridad considera que debería de tener la actualización de los sistemas de información y por qué? ¿Cada cuánto evalúan oportunidades de mejora?

## Anexo 2. Guía de entrevistas de benchmarking

En la siguiente tabla se detallan las especificaciones de las entrevistas que se realizaron de forma virtual con los jefes de sostenibilidad de BAC Credomatic y FIFCO, empresas a las cuales se les aplicó un benchmarking con respecto al modelo de Triple Utilidad. Seguidamente, se presenta la guía de preguntas que dirigieron ambas conversaciones.

### Especificaciones de las entrevistas a profundidad del benchmarking

<b>Empresa con la cual se realizó el benchmarking</b>	<b>Colaborador entrevistado</b>	<b>Puesto del colaborador</b>	<b>Fecha de la entrevista</b>	<b>Duración de la entrevista</b>
BAC Credomatic	Víctor Castro Oconitrillo	Jefe de sostenibilidad del área de sostenibilidad	15 febrero 2022	1,5 horas
Florida Ice and Farm Company (FIFCO)	Sofía Vargas Coto	Jefa de sostenibilidad en cadena de valor del área de programas ambientales de “SHE” (Safety Health Environment)	15 febrero 2022	1 hora

Fuente: Elaboración propia

### Preguntas

1. ¿Cómo se introdujeron a la metodología de Triple Utilidad, como fue ese primer contacto con el modelo?
2. ¿Qué los motivó a implementar el modelo?
3. Enfoque ambiental. ¿Cómo diseñaron las estrategias ambientales?
4. Enfoque social. ¿Cómo diseñaron las estrategias sociales?
5. Enfoque económico. ¿Cómo diseñaron las estrategias económicas?
6. ¿Qué recursos (económicos, humanos, etc.) fueron necesarios para implementar el modelo? (que nos hablen de costos, ROI)
7. ¿Qué procesos tuvieron que desarrollar?
8. ¿Cuánto tiempo les tomó implementarlo (desarrollar los 3 enfoques)?
9. ¿Qué beneficios ha percibido la empresa tras la implementación del modelo?
10. ¿Cuáles buenas prácticas nacieron a partir de la implementación del modelo?
11. ¿Cómo miden si la implementación del modelo fue exitosa? ¿Cuáles variables miden?

12. ¿Cuáles retos han tenido que enfrentar al implementar el modelo?
13. ¿Cuál enfoque fue el más desafiante y por qué?
14. ¿Cuál fue la respuesta/compromiso de los colaboradores? ¿Tuvieron que diseñar una estrategia de comunicación interna?
15. ¿Experimentaron cambios en la imagen de la organización una vez implementado el modelo? Nos pueden hablar sobre el impacto en las iniciativas de marketing y atracción de talento.
16. Dentro de los aprendizajes que han tenido, ¿qué harían o hubieran hecho diferente?
17. ¿Han monitoreado si el modelo ha experimentado actualizaciones? ¿Han considerado personalizarlo?
18. ¿Qué planes tienen a futuro?
19. ¿Qué recomendaciones le daría a una empresa que está iniciando en aplicar el modelo?

### Anexo 3. Cuestionario para encuestas a colaboradores de Grupo La Palma

En enero de 2022 se encuestaron 57 colaboradores; la siguiente tabla detalla la cantidad de colaboradores interrogados en cada estación de servicio. Seguidamente se presenta el cuestionario utilizado, el cual fue completado virtualmente por los colaboradores a través de la herramienta Formularios de Google, e incluye 33 preguntas; 18 cerradas y 15 abiertas.

#### Cantidad de colaboradores encuestados por estación de servicio

<b>Estación de servicio donde se aplicaron las encuestas</b>	<b>Cantidad de colaboradores encuestados</b>
Chacarita	8
Cortés	5
El Cruce	10
Golfito	13
La Costa	16
La Palma	5
<b>Total</b>	<b>57</b>

Fuente: Elaboración propia



## Encuesta a colaboradores de Grupo La Palma

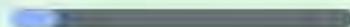
La siguiente encuesta es parte del Trabajo Final de Graduación "Propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para Grupo La Palma" para optar por el grado de Licenciatura de la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

La información será utilizada únicamente para fines académicos y será completamente anónima, por lo que agradecemos de antemano su participación.

 monicarossg@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



[Siguiente](#)



Página 1 de 7

[Borrar formulario](#)

## Equipo de trabajo y su puesto

¿En cuál estación de servicio trabaja? \*

Elige

Servicentro La Palma

Servicentro Chacarita

Servicentro La Costa

Servicentro El Cruce

Servicentro Cortes

Servicentro Golfito

¿Cuál es su puesto? \*

Elige

Pistero (a)

Llantero (a)

Encargado de tienda (a)

Chofer

Mantenimiento

Administrativo

Gerente

Seleccione la opción que más representa a su líder directo: \*

- El líder supervisa la ejecución de las tareas, es quien toma las decisiones definiendo el qué, cómo y cuándo.
- El líder es quien define tareas y roles, pero está abierto(a) a recibir ideas, sugerencias y consultas del equipo.
- El líder promueve que las decisiones se puedan tomar en equipo.
- El líder reconoce el buen desempeño, incentiva al colaborador a asumir más responsabilidades y da autonomía a su equipo para tomar decisiones.

¿Qué tan claras tiene las funciones de su puesto de trabajo? \*

Siendo 1= que no tiene claras las funciones y 3= que tiene muy claras sus funciones

	1	2	3	
No las tengo claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy claras

¿Las funciones que desempeña en su puesto de trabajo se pueden optimizar? \*

- Sí
- No

Si respondió que sí a la pregunta anterior, explique de qué manera se pueden optimizar sus funciones (eliminar/incorporar alguna tarea, disminuir el tiempo de ejecución de una tarea, etc)

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Está satisfecho con su equipo de trabajo? \*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Regular
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

¿Su opinión es tomada en cuenta dentro de la empresa? \*

Siendo 1= que nunca es tomada en cuenta su opinión y 3= que siempre es tomada en cuenta su opinión

- |       |                       |                       |                       |         |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     |         |
| Nunca | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Siempre |

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

Página 2 de 7 [Borrar formulario](#)

## De Grupo La Palma

Defina a Grupo La Palma con 1 palabra \*

Escriba la primera palabra que se viene a su mente cuando piensa en Grupo La Palma, puede poner 1 o varias.

Tu respuesta

Seleccione 3 valores que representen la forma de trabajar en Grupo La Palma \*

Seleccione 3 opciones

- Respeto
- Integridad
- Transparencia
- Confianza
- Apoyo / compañerismo
- Pasión
- Abierto al cambio
- Agradecimiento
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa? \*

Estructura organizacional es la forma cómo se encuentran asignadas las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa, cuál es el puesto que cada persona ocupa y de qué son responsables.

- Sí
- No

Seleccione las políticas de la empresa que usted conoce \*

- Normas de seguridad e higiene industrial
- Uniforme e higiene personal
- Protocolos de emergencia
- Procedimientos generales: descarga de combustible, medición de tanques, etc
- Manejo de desechos
- Otro: \_\_\_\_\_

Seleccione los 2 métodos de comunicación que la empresa más utiliza para hacerle llegar información

Seleccione 2 opciones

- Grupo de Whatsapp
- Mensaje directo de Whatsapp
- Correo electrónico
- Pared con anuncios impresos
- Reuniones de personal
- Otro: \_\_\_\_\_

[Atrás](#)

[Sigüiente](#)

Página 3 de 7 [Borrar formulario](#)

## Sobre los consumidores

¿Cuáles son los factores por los que nos visitan los consumidores? \*

- Necesidad
- Precio
- Oferta de servicios varios
- Cercanía
- Servicio al cliente
- Otro: \_\_\_\_\_

Seleccione el nivel de importancia que tiene cada servicio para el consumidor \*  
(siendo 1 poco importante y 4 muy importante)

	Poco importante	Regular	Muy importante
Gasolinera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tienda de conveniencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambio de llantas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambio de aceite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

Página 4 de 7 [Borrar formulario](#)

## Capacitaciones y evaluación del desempeño

¿Ha tenido que llevar capacitaciones? ¿Cuáles? \*

Tu respuesta

¿Las capacitaciones han sido de utilidad para su puesto de trabajo? \*

Siendo 1= que no las considera útiles y 3= que las considera muy útiles

No ha sido útil      1      2      3      Ha sido muy útil

¿Con qué frecuencia le gustaría recibir capacitaciones? \*

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría recibir? \*

- Crecimiento horizontal (que le permita crecer académicamente y personalmente en su puesto actual)
- Crecimiento vertical (que le brinde la oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios para ascender a un puesto más alto dentro de la compañía)
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué temas se deberían abarcar en las capacitaciones? (ambiente, seguridad, habilidades personales, servicio al cliente, etc) \*

Tu respuesta

¿Le han aplicado evaluaciones sobre el desempeño de su trabajo? \*

Sí

No

¿Sus jefes/supervisores le han brindado retroalimentación sobre su trabajo? \*  
¿Cómo se lo comunicaron?

Tu respuesta

¿De qué forma se le podrían aplicar futuras evaluaciones del desempeño? \*

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

Página 5 de 7 [Borrar formulario](#)

### Sobre inversión social y prácticas ambientales

¿En cuáles iniciativas de ayuda social participa Grupo La Palma? (Por ejemplo, campaña de cáncer de mama) \*

Tu respuesta

¿La empresa podría participar en más iniciativas de este tipo? ¿Cuáles? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cuáles prácticas ambientales realiza la empresa? (Por ejemplo, reciclaje) \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Participa usted de las iniciativas ambientales en su trabajo? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Practica usted iniciativas ambientales en su casa, con su familia? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿La empresa debería poner en práctica más iniciativas para cuidar el ambiente? \*  
¿Cuáles?

Tu respuesta \_\_\_\_\_

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 6 de 7 [Borrar formulario](#)

Para finalizar

¿Qué podría mejorar Grupo La Palma? ¿Y cómo podría mejorar el punto de venta en el que usted trabaja? \*

Incluya en esta respuesta su opinión tanto para usted como colaborador como para los clientes.

Tu respuesta

¿Recomendaría a otras personas trabajar en Grupo La Palma? ¿Por qué? \*

Tu respuesta

¿Recomendaría a otras personas utilizar los servicios de Grupo La Palma? ¿Por qué? \*

Tu respuesta

[Atrás](#)

[Enviar](#)

Página 7 de 7

[Borrar formulario](#)

Fuente: Elaboración propia

#### **Anexo 4. Cuestionario para encuestas a consumidores de Grupo La Palma**

En diciembre de 2021 se encuestaron 408 clientes de Grupo La Palma. En la siguiente tabla se detalla la cantidad de consumidores interrogados en cada servicentro, así como la cantidad de horas invertidas por estación. Cabe mencionar que 37 clientes participaron virtualmente después de que la empresa publicara la encuesta en sus redes sociales.

Seguidamente, se presenta el cuestionario realizado con la herramienta Formularios de Google, el cual fue completado por parte del equipo durante las encuestas presenciales a clientes consumiendo alguno de los servicios del Grupo. La encuesta consta de 10 preguntas; 8 cerradas y 2 abiertas

##### Cantidad de clientes encuestados por estación de servicio

<b>Estación de servicio donde se aplicaron las encuestas</b>	<b>Cantidad de clientes encuestados</b>	<b>Cantidad de horas aplicando encuestas</b>
Chacarita	60	6
Cortés	75	6
El Cruce	50	6
Golfito	54	6
La Costa	53	6
La Palma	79	6
Virtual	37	0
<b>Total</b>	<b>408</b>	<b>36</b>

Fuente: Elaboración propia



## Encuesta a consumidores de Grupo La Palma

La siguiente encuesta es parte del Trabajo Final de Graduación "Propuesta de un plan estratégico basado en el modelo de Triple Utilidad para Grupo La Palma" para optar por el grado de Licenciatura de la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica (UCR).

La información será utilizada únicamente para fines académicos y será completamente anónima, por lo que agradecemos de antemano su participación.

 [monicaross@gmail.com](mailto:monicaross@gmail.com) (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



\*Obligatorio

¿Cuál es el motivo de su viaje por la zona? \*

- Transportes
- Ventas
- Turismo
- Vive en la zona
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Por qué decidió visitar esta estación de servicio y no otra? \*

Urgencia

Precio

Oferta de servicios varios

Cercanía

Servicio al cliente

Otro: \_\_\_\_\_

¿Cada cuánto frecuenta las estaciones de servicio de Grupo La Palma? \*

1 vez al día

1 vez a la semana

1 vez cada dos semanas

1 vez al mes

Esta es la primera vez

Cada vez que visito la zona

Otro: \_\_\_\_\_

Seleccione los servicios que necesita adquirir \*

- Gasolinera
- Tienda de conveniencia
- Cambio de llanta(s)
- Cambio de aceite
- Repuestos
- Restaurante
- Servicios sanitarios
- Cajeros
- Espacio en punto de venta
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué tan importante es que la estación ofrezca los siguientes servicios? \*

Para las respuestas siendo 3 muy importante y 1 sin importancia.

	3- Muy importante	2- Neutro	1- Sin importancia
Gasolinera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tienda de conveniencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambio de llanta(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cambio de aceite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Repuestos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicios sanitarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cajero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estación de carga eléctrica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Incorporaría algún otro servicio? ¿Cuál o cuáles? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

¿Cómo calificaría la infraestructura de la estación de servicio? \*

Siendo 1= en malas condiciones y 3= en excelentes condiciones

	1	2	3	
En malas condiciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En excelentes condiciones

¿Cómo calificaría la infraestructura de la estación de servicio? \*

Siendo 1= en malas condiciones y 3= en excelentes condiciones

	1	2	3	
En malas condiciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	En excelentes condiciones

¿Cómo calificaría el servicio que se le brindó? \*

Siendo 1= Malo y 3= Excelente

	1	2	3
Malo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué cree que podría mejorar esta estación de servicio? \*

Tu respuesta

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5. Ejemplo de guía para definir el perfil de un puesto

<b>Nombre del puesto:</b> Asistente contable	
<b>Área o departamento:</b> Finanzas	
<b>Descripción general</b>	Este rol debe asistir las operaciones financieras, además de administrar, procesar y solucionar problemas que se presenten en varias cuentas y transacciones contables.
<b>Entorno en el que se desenvuelve</b>	Este puesto informará y trabajará en estrecha colaboración con el gerente de finanzas, la gerencia y el personal administrativo brindando soporte a transacciones y gastos diarios, políticas, procedimientos y controles de contabilidad.
<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobrar gastos a cuentas y centros de costos mediante el análisis de informes de facturas/gastos; registros de entradas.</li> <li>- Programar los pagos a los proveedores.</li> <li>- Resolver discrepancias y documentación de órdenes de compra, contratos, facturas o pagos.</li> <li>- Pagar a los empleados al recibir y verificar informes de gastos y solicitudes de anticipos.</li> <li>- Mantener el flujo de pagos verificando y publicando las transacciones de la cuenta.</li> <li>- Verificar cuentas de proveedores mediante la conciliación de estados de cuenta mensuales y transacciones relacionadas.</li> <li>- Llevar registros de documentos.</li> <li>- Supervisar y desembolsar la caja chica al registrar cada entrada; verificando la documentación correspondiente.</li> </ul>
<b>Perfil buscado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciatura en administración de negocios, finanzas, contabilidad o un campo relacionado.</li> <li>- Familiaridad con los procedimientos de contabilidad y teneduría de libros.</li> <li>- Comprensión de los estándares de privacidad de datos.</li> <li>- Familiaridad con los principios y prácticas contables.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridad y transparencia</li> <li>- Respeto y trabajo en equipo</li> <li>- Excelencia</li> <li>- Colaboración</li> <li>- Atención a los detalles</li> <li>- Habilidades organizativas</li> <li>- Habilidades para resolver problemas</li> </ul>
<p><b>Propuesta de valor para el colaborador</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empleo: Tiempo completo</li> <li>- Duración: Indefinida</li> <li>- Reporta a: Gerente de finanzas</li> <li>- Ubicación: La Yarda de Palmar Norte, sobre carretera Interamericana Sur, Costa Rica</li> <li>- Salario: competitivo</li> <li>- Vacaciones: sujetas a la ley laboral de Costa Rica</li> <li>- Capacitaciones gratuitas</li> <li>- Seguro médico</li> <li>- Formar parte de un equipo y una organización social y ambientalmente responsables.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6. Plantilla del presupuesto

Paquetes y subpaquetes	Presupuesto Mensual (AOP)	Gasto Actual Mensual	Actual vs Presupuesto Mensual	Presupuesto Total Anual (AOP)	Gasto Actual Acumulado Anual	Actual vs Presupuesto Anual	Actual vs Presupuesto Anual (%)
<b>Institucional</b>							
Comunicación Interna	\$ 200	\$ 300	\$ (100)	\$ 2,400	\$ 450	\$ 1,950	19%
Estrategia ambiental	\$ 50	\$ 80	\$ (30)	\$ 5,800	\$ 180	\$ 5,620	3%
Estrategia social	\$ 50	\$ 100	\$ (50)	\$ 3,800	\$ 200	\$ 3,600	5%
Eventos Internos	\$ 1,000	\$ 800	\$ 200	\$ 12,000	\$ 1,500	\$ 10,500	13%
Suscripciones	\$ 15	\$ 15	\$ -	\$ 180	\$ 40	\$ 140	22%
<b>Sub total</b>	\$ 1,315	\$ 1,295	\$ 20	\$ 24,180	\$ 2,370	\$ 21,810	10%
<b>Gente</b>							
Materiales de trabajo	\$ 300	\$ 400	\$ (100)	\$ 3,600	\$ 900	\$ 2,700	25%
Uniformes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,200	\$ 550	\$ 4,650	11%
Reclutamiento	\$ 50	\$ 40	\$ 10	\$ 1,550	\$ 150	\$ 1,400	10%
Entrenamientos	\$ 100	\$ -	\$ 100	\$ 1,200	\$ 170	\$ 1,030	14%
Reconocimientos	\$ 200	\$ 200	\$ -	\$ 800	\$ 200	\$ 600	25%
<b>Sub total</b>	\$ 350	\$ 240	\$ 110	\$ 8,750	\$ 1,070	\$ 7,680	12%
<b>Compensacion</b>							
Beneficios de empleados	\$ 100	\$ 80	\$ 20	\$ 5,400	\$ 170	\$ 5,230	3%
Horas extra	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 24,000	\$ 7,000	\$ 17,000	29%
Salarios	\$ 50,000	\$ 44,000	\$ 6,000	\$ 600,000	\$ 126,000	\$ 474,000	21%
Nuevas posiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 900	\$ 400	\$ 500	44%
Aumentos por ajustes salariales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500	\$ 900	\$ 600	60%
Aumentos por promocion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 700	\$ 300	\$ 400	43%
Comisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,850	\$ 280	\$ 1,570	15%
Liquidaciones	\$ 100	\$ 50	\$ 50	\$ 1,300	\$ 50	\$ 1,250	4%
Cargas sociales	\$ 10,000	\$ -	\$ 10,000	\$ 120,000	\$ 17,000	\$ 103,000	14%
<b>Sub total</b>	\$ 62,200	\$ 45,130	\$ 17,070	\$ 755,650	\$ 152,100	\$ 603,550	20%
<b>Total</b>	\$ 63,865	\$ 46,665	\$ 17,200	\$ 788,580	\$ 155,540	\$ 633,040	20%

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 7. Plan anual de comunicación y actividades

Pilar	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Clima Organizacional	Bienvenida año nuevo	Día del Amor y la amistad	Día de la mujer	Día de las buenas acciones
Recursos Humanos	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento
Liderazgo	Reconocimientos	Reconocimientos	Reconocimientos especiales cierre Trimestre 1 por valores	Reconocimientos
Anuncios	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)
Resultados de Negocio	Reunión comunicar resultados del negocio, estrategias sociales y ambientales cierre de año anterior			Reunión comunicar resultados del negocio, estrategias sociales y ambientales
Pilar	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Clima Organizacional	Día del trabajador	Día del medio ambiente y día del Padre	Auxilio de Nicoya	Día de la madre
Recursos Humanos	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento
Liderazgo	Reconocimientos	Reconocimientos especiales cierre Trimestre 2 por valores	Reconocimientos	Reconocimientos
Anuncios	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)
Resultados de Negocio			Reunión comunicar resultados del negocio, estrategias sociales y ambientales	
Pilar	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Clima Organizacional	Día de la Independencia y Día de niño	Halloween y Cáncer de mama	November – cáncer de prostata	Navidad y Año nuevo
Recursos Humanos	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento	Promovidos, nuevos ingresos y posiciones abiertas en reclutamiento
Liderazgo	Reconocimientos especiales cierre Trimestre 3 por valores	Reconocimientos	Reconocimientos	Reconocimientos especiales cierre de año
Anuncios	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)	Varios (pésame, nacimientos, cambios en la empresa, etc)
Resultados de Negocio		Reunión comunicar resultados del negocio, estrategias sociales y ambientales		

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 8. Ejemplo de gafete para colaborador**



Fuente: Elaboración propia

**Anexo 9. Ejemplo de calendario de días feriados y de pago**

Enero	Febrero	Marzo
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
2 3 4 5 6 7 8	6 7 8 9 10 11 12	6 7 8 9 10 11 12
9 10 11 12 13 14 15	13 14 15 16 17 18 19	13 14 15 16 17 18 19
16 17 18 19 20 21 22	20 21 22 23 24 25 26	20 21 22 23 24 25 26
23 24 25 26 27 28 29	27 28	27 28 29 30 31
30 31		

Abril	Mayo	Junio
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
3 4 5 6 7 8 9	8 9 10 11 12 13 14	5 6 7 8 9 10 11
10 11 12 13 14 15 16	15 16 17 18 19 20 21	12 13 14 15 16 17 18
17 18 19 20 21 22 23	22 23 24 25 26 27 28	19 20 21 22 23 24 25
24 25 26 27 28 29 30	29 30 31	26 27 28 29 30

Julio	Agosto	Septiembre
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
3 4 5 6 7 8 9	7 8 9 10 11 12 13	4 5 6 7 8 9 10
10 11 12 13 14 15 16	14 15 16 17 18 19 20	11 12 13 14 15 16 17
17 18 19 20 21 22 23	21 22 23 24 25 26 27	18 19 20 21 22 23 24
24 25 26 27 28 29 30	28 29 30 31	25 26 27 28 29 30
31		

Octubre	Noviembre	Diciembre
L M M J V S D	L M M J V S D	L M M J V S D
2 3 4 5 6 7 8	6 7 8 9 10 11 12	4 5 6 7 8 9 10
9 10 11 12 13 14 15	13 14 15 16 17 18 19	11 12 13 14 15 16 17
16 17 18 19 20 21 22	20 21 22 23 24 25 26	18 19 20 21 22 23 24
23 24 25 26 27 28 29	27 28 29 30	25 26 27 28 29 30 31
30 31		

Día de pago

  Feriado



**Grupo La Palma**

# 2023

**Nuestra visión:**  
[Insertar visión]

**Nuestro propósito:**  
[Insertar propósito]

**Nuestros valores:**  
[Insertar valores]

**Nuestra misión:**  
[Insertar misión]

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 10. Definición y aplicación de encuesta de clima organizacional**

Se aplica una encuesta de clima organizacional anual a todos los colaboradores de Grupo La Palma, con el objetivo de crear planes de acción para mejorar como empresa.

Con base en los pilares culturales, se determinan las preguntas a ser evaluadas, ya sean cerradas o abiertas, y en caso de ser cerradas. La mayoría de las preguntas serán cerradas para una mayor facilidad de análisis posterior.

- Preguntas cerradas: Son preguntas que permiten un análisis cuantitativo, cuentan con respuestas de selección predeterminada (ver anexo 11).
- Preguntas abiertas: Pretenden recopilar opiniones para complementar el análisis de resultados que permite complementar el análisis cuantitativo con el cualitativo.

### Opciones de respuesta a preguntas cerradas

- Pregunta 1:
  - Femenino, Masculino, Otro, Prefiero no responder
- Pregunta 2:
  - Cortés, Palmar Norte, La Palma, Chacarita, El Cruce, Golfito, Trabajo para todas las gasolineras
- Pregunta 3:
  - Menos de 1 año, de 1 a 3 años, de 3 a 5 años, de 5 a 7 años, más de 7 años
- De la 4 a la 18 se recomiendan las siguientes:
  - Siempre es falso
  - Frecuentemente es falso
  - A veces es falso / A veces es verdad
  - Frecuentemente es verdad
  - Siempre es verdad

A continuación, se incluye un ejemplo de plantilla de encuesta, donde se ejemplifican las preguntas a realizar:

#	Pilar	Pregunta
1	Demográfico	¿Cuál es su género?
2	Demográfico	Estación de servicio en que labora
3	Demográfico	Años de colaborar para Grupo La Palma
4	Colaboración	Puedo contar con la ayuda de las personas de mi equipo o de otros equipos.
5	Comunicación	Grupo La Palma hace un buen trabajo al comunicar información a los colaboradores.
6	Comunicación	Los gerentes son accesibles y es fácil hablar con ellos.
7	Motivación	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo en Grupo La Palma
8	Motivación	Este es un lugar donde se disfruta trabajar.
9	Lider	Mi líder directo responde con interés genuino a sugerencias y nuevas ideas
10	Lider	Mi líder me proporciona retroalimentación que me ayuda a mejorar mi desempeño.
11	Lider	Los líderes cuentan con las habilidades de liderazgo adecuadas para liderar y motivar personas
12	Recursos	La compañía me ofrece capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento profesional
13	Recursos	Tengo los recursos que necesito para hacer bien mi trabajo.
14	Organización	Tomando todo en consideración, yo diría que este es un excelente lugar donde trabajar.
15	Reconocimiento	Los líderes reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo extra.
16	Triple utilidad	Me siento bien por la forma como contribuimos al medio ambiente
17	Triple utilidad	Me siento bien por la forma como contribuimos a la sociedad
18	NPS	¿Qué tan probable es que usted recomiende a un amigo o colega trabajar en Grupo La Palma?
19	Pregunta abierta	¿Existe algo especial en Grupo La Palma que lo caracterice como un gran lugar para trabajar? Da ejemplos específicos.
20	Pregunta abierta	Si pudieras cambiar algo acerca de Grupo La Palma para ser un mejor lugar para trabajar, ¿qué cambiarías? Da ejemplos específicos.
21	Cierre	¿Hay algo más que le gustaría comentar en relación al Clima Organizacional en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

La encuesta se aplicará anualmente de forma digital, por medio de un formulario que será de fácil acceso por medio de los correos corporativos. De esta manera, no se genera consumo de papel innecesario y al mismo tiempo evita el tiempo de transcripción a digital.

Se debe garantizar que las respuestas se ingresen de forma anónima, para promover la objetividad, mantener la transparencia y credibilidad de la información recolectada.

Todos los colaboradores son responsables de responder la encuesta, y para lograr el mayor porcentaje de respuesta posible, es necesario crear un plan de comunicación interno previo y posterior a su aplicación que apoye la importancia de externar su opinión. Ver ejemplo de comunicación a continuación.

Plantilla de comunicación de lanzamiento de encuesta de clima organizacional



## Encuesta de Clima Organizacional

Los invitamos a llenar la encuesta de clima organizacional

Esta es una encuesta anual donde **queremos escucharlos** para obtener retroalimentación y poder desarrollarnos para ser una mejor empresa.

Es completamente **anónima**, así que te motivamos a contestar con total sinceridad.

Ingresa dando [click aquí](#) o al link del formulario.

Fecha límite: 26 de diciembre del 2022

MUCHAS  
VOCES  
TODAS  
DISTINTAS  
Y TODAS  
VALIOSAS

Fuente: Elaboración propia

Por último, se debe definir un tiempo límite para que se responda la encuesta y poder iniciar con el análisis de los resultados.

### Anexo 11. Plantilla de planes de acción de encuesta de clima organizacional

Pillar	Causa	Acción	Responsable	Fecha inicio	Estatus final	Estatus
Comunicación	La empresa no tiene una comunicación clara con los colaboradores cuando hay cambios en un procedimiento	Definir una rutina y medio de comunicación para avisar del cambio y en caso necesario citar a capacitación del procedimiento nuevo	Ricardo Solis	1/4/2022	31/12/2022	En proceso
Lider	El líder no da retroalimentación al equipo a menos que sea una situación grave	Determinar la regularidad fija de dar retroalimentación de los líderes a los colaboradores	Ricardo Solis	1/3/2022	31/3/2022	Finalizado
Lider	El líder no da retroalimentación al equipo a menos que sea una situación grave	Método de control para verificar que se da la retroalimentación	Ricardo Solis	1/4/2022	31/12/2022	Por iniciar

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 12. Ejemplo hipotético de matriz del perfil competitivo para Grupo La Palma

Factores clave de éxito	Peso	Grupo La Palma Golfito		Marina de Golfito	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado de Golfito	0.3	2	0.6	4	1.2
Competitividad de precios de gasolina	0.25	4	1	4	1
Posición financiera	0.2	3	0.6	4	0.8
Calidad de las instalaciones	0.15	2	0.3	4	0.6
Lealtad del cliente	0.1	2	0.2	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.7</b>		<b>3.8</b>

*\*Si puede haber diferencia de precios de gasolina porque las marinas están autorizadas a vender a un precio mayor. Actualmente la marina de Golfito vende al precio oficial pero podría llegar a subir sus precios para ser exclusiva para yates.*

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Propuesta de pasos para un servicio de calidad para Grupo La Palma



Fuente: Elaboración propia

**Anexo 14. Propuesta de control de limpieza de servicios sanitarios de Grupo La Palma**

Grupo La Palma Control de limpieza											
 Estación de servicio: <i>El Cruce</i> Sector: <i>Servicios sanitarios externos</i> Semana: <i>Del lunes 1 de agosto al domingo 7 de agosto de 2022</i>											
Día	Hora	Baños	Inodoros	Lavamanos	Pisos	Perillas puertas	Manijas lavamanos	Papel higiénico	Tirillas manos	Tablero manos	Firma del evaluador
LUNES	6:00 am										
	9:00 am										
	12:00 pm										
	3:00 pm										
	6:00 pm										
9:00 pm											
MARTES	6:00 am										
	9:00 am										
	12:00 pm										
	3:00 pm										
	6:00 pm										
9:00 pm											
MIÉRCOLES	6:00 am										
	9:00 am										
	12:00 pm										
	3:00 pm										
	6:00 pm										
9:00 pm											
JUEVES	6:00 am										
	9:00 am										
	12:00 pm										
	3:00 pm										
	6:00 pm										
9:00 pm											
VIERNES	6:00 am										
	9:00 am										
	12:00 pm										
	3:00 pm										
	6:00 pm										
9:00 pm											
SÁBADO	6:00 am										
	9:00 am										
	12:00 pm										
	3:00 pm										
	6:00 pm										
9:00 pm											
DOMINGO	6:00 am										
	9:00 am										
	12:00 pm										
	3:00 pm										
	6:00 pm										
9:00 pm											

\*LAS HORAS EN AMARILLO CORRESPONDEN A LIMPIEZAS MÁS PROFUNDAS

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 15. Cargador Siemens modelo VersiCharge



Fuente: CFS, 2022

## Anexo 16. Plantilla de evaluación de proveedores



**Grupo La Palma**  
Evaluación de proveedores

La evaluación de proveedores es una medición que realiza Grupo La Palma para conocer el nivel de satisfacción y alineamiento de un proveedor con la compañía y recolectar información importante para tomar decisiones, realizar planes y buscar la mejora continua de la cadena de valor.

Por favor tome nota que la escala para completar la encuesta es:

Nivel de satisfacción y alineamiento medio



Nivel de satisfacción y alineamiento bajo
Nivel de satisfacción y alineamiento alto

Fecha de evaluación:	
Encargado de evaluar:	

Información general del proveedor

#	Estado	Código	Nombre completo	Denominación o razón social	Cédula Jurídica	Dirección exacta	Ciudad	País	Número de teléfono	Correo electrónico	Tipo de actividad comercial	Condiciones de pago
1												

Evaluación del proveedor

Criterio	1	2	3	4	5		
Servicio al cliente							
Experiencia en el mercado e historial							
Certificaciones de calidad							
Capacidad de cumplimiento							
Precios y garantías							
Impacto ambiental							
Impacto social							

Resultado	Comentarios

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 17. Plantilla de catálogo de proveedores



### Grupo La Palma Catálogo de proveedores

#	Estado	Código	Nombre completo	Denominación o razón social	Cédula Jurídica	Dirección exacta	Ciudad	País	Número de teléfono	Correo electrónico	Tipo de actividad comercial	Condiciones de pago	Fecha de evaluación
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 18. Plantilla de planes de acción de inventarios

Categoría	Información	Acción	Responsable	Fecha inicio	Estatus final	Estatus
Refrescos	% de rotación alto enfocado en las categorías de gaseosas en los puntos de venta La Costa y El Cruce.	Crear plan de activaciones comerciales junto con el proveedor	Priscila Solis	1/4/2022	31/12/2022	En proceso
Tienda	Pérdidas de inventario a la alza en el punto de venta Chacarita en las últimas 2 semanas en la categoría de chocolates	Hacer inventario físico 2 veces por semana hasta controlar el indicador encontrando la causa raíz y crear informe a la administración	Encargados de tienda	1/3/2022	31/3/2022	Por iniciar

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 19. Plantilla de compra de combustible para Grupo La Palma

Compra de combustibles para Grupo La Palma							Combustible	Costo por litro
							Diesel	CRC 1,012
							Plus 91	CRC 1,024
							Super	CRC 1,062
Gasolinera	Tipo de gasolina	Existencias actuales	Capacidad de gasolinera	Oportunidad de compra	Cantidad de compra	Costo de compra		
Chacarita	Diesel	15,000	30,000	15,000	15,000	CRC	15,180,000	
	Plus 91	20,000	20,000	-	-	CRC	-	
	Super	18,000	20,000	2,000	-	CRC	-	
Golfito	Diesel	10,000	30,000	20,000	20,000	CRC	20,240,000	
	Plus 91	9,000	20,000	11,000	11,000	CRC	11,264,000	
	Super	10,000	20,000	10,000	-	CRC	-	
La Costa	Diesel	18,000	30,000	12,000	12,000	CRC	12,144,000	
	Plus 91	13,000	20,000	7,000	-	CRC	-	
	Super	12,000	20,000	8,000	-	CRC	-	
La Palma	Diesel	15,000	30,000	15,000	15,000	CRC	15,180,000	
	Plus 91	20,000	20,000	-	-	CRC	-	
	Super	18,000	20,000	2,000	-	CRC	-	
El Cruce	Diesel	10,000	30,000	20,000	20,000	CRC	20,240,000	
	Plus 91	9,000	20,000	11,000	11,000	CRC	11,264,000	
	Super	10,000	20,000	10,000	-	CRC	-	
Cortés	Diesel	18,000	30,000	12,000	12,000	CRC	12,144,000	
	Plus 91	13,000	20,000	7,000	-	CRC	-	
	Super	12,000	20,000	8,000	-	CRC	-	
<b>Total</b>								
							116,000	CRC 117,656,000

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 20. Formulario para ingresar candidatos

### Ingreso de candidatos

Reclutamiento y selección

Por medio de este formulario se deben ingresar los datos de los candidatos a considerar en cualquier proceso de reclutamiento.

neral.q23@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

Se registrarán la foto y el nombre asociados con tu Cuenta de Google cuando subas archivos y envíes este formulario. Solo el correo electrónico que ingresas forma parte de tu respuesta.

**\*Obligatorio**

---

**Correo electrónico \***

Tu dirección de correo electrónico

---

**Mes \***

Elegir

---

**Año \***

Elegir

---

**Nombre Completo \***

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 21. Plantilla de base de datos de candidatos



Información general de candidatos													
Mes	Año	Colaborador que ingresa este candidato	Nombre Completo	Estatus	Comentarios	Puesto al que aplica	Disponibilidad	Expectativa salarial	Fuente	Teléfono	Correo	Entrevista	Retrosalimentación
Agosto	2021	Natalia Garcia	Edison Mora Herrera	Propuesto		Administrativo	2 semanas	600,000	Referido	88574565	edmorah@hotmail.com		
Febrero	2022	Natalia Garcia	Kevin Rojas Mora	No contactar		Pisero	Inmediata	200,000	Redes sociales	70302256	krojas161@hotmail.com	No	No se presentó a entrevista
Marzo	2022	Natalia Garcia	Aliciana Segura López	Entrevista	Experiencia previa de cajera	Encargado de tienda	Inmediata	550,000	Referido	88880888	mjherrera10pez@gmail.com		
Marzo	2022	Natalia Garcia	Walter Gómez Jiménez	No responde		Pisero	Inmediata	220,000	Contacto directo	85602323	walter.gomezv@gmail.com		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 22. Formulario para que candidatos puedan aplicar a posiciones abiertas.

### Asistente Contable - Grupo La Palma

Zona Sur, Costa Rica - Tiempo Completo

neral.q23@gmail.com [Cambiar cuenta](#)

Se registrarán la foto y el nombre asociados con tu Cuenta de Google cuando subas archivos y envíes este formulario. Solo el correo electrónico que ingresas forma parte de tu respuesta.

**\*Obligatorio**

**Correo electrónico \***

Tu dirección de correo electrónico

**Currículum Vitae / Hoja de vida \***

[Agregar archivo](#)

**Nombre Completo \***

Tu respuesta

**Número de teléfono \***

Tu respuesta

**Información adicional (opcional)**

Tu respuesta

Enviarme una copia de mis respuestas

[Enviar](#) [Borrar formulario](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

 reCAPTCHA  
[Privacidad](#) [Términos y condiciones](#)

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 23. Agenda para el día de ingreso a la organización de nuevos colaboradores**

<b>Hora</b>	<b>Actividad</b>	<b>Encargado</b>
9:00 a.m.	Firma de contrato, manual de políticas, aclaración de dudas y entrega de kit de bienvenida y uniforme (cualquier tipo de regalía con los logos y marca de la empresa).	Recursos Humanos
9:45 a.m.	Inducción a la organización (Qué hace la empresa, sus orígenes, filosofía, cultura, políticas internas, puntos de contacto clave, beneficios).	Recursos Humanos
10:45 a.m.	Receso y refrigerio	Recursos Humanos
11:00 a.m.	Inducción al puesto	Recursos Humanos
11:30 a.m.	Recorrido por las instalaciones, presentación a los equipos de trabajo presentes (si aplica).	Recursos Humanos
12:00 - 1:00 p.m.	Almuerzo	Recursos Humanos
1:00 p.m.	Adecuación al puesto (inicio de labores con supervisión).	Líder de área

Fuente: Elaboración propia



Ejecuta una estrategia convincente que motiva a otros a la acción y genera resultados de calidad.

- **Nivel 1:** se frustra fácilmente y se le dificulta plantear mejoras, no demuestra una actitud de servicio e interés por el cliente, trabaja bajo el mínimo rendimiento, se atiene a procesos y normas establecidos. No piensa fuera de la estructura, tiene poca capacidad de cumplir con las metas y tiempos establecidos, demuestra poca consciencia de las necesidades de mejora y por ello se resiste al cambio frecuentemente, no les da importancia a indicadores de control y gestión.
- **Nivel 2:** plantea mejoras a los procesos para incrementar la calidad de estos, atiende las necesidades del cliente con dedicación, brinda apoyo y orientación a quienes lo solicitan, mantiene una actitud positiva a pesar de la adversidad, es capaz de resolver problemas de manera oportuna, cumple con los procesos a ejecutar, apoya y participa de las iniciativas ambientales y sociales, da seguimiento a los indicadores de control y gestión.
- **Nivel 3:** fomenta el aprendizaje y mejora continua, orientado al cliente (se preocupa por comprender sus necesidades) y competitividad de la organización, plantea metas realistas y fomenta la constancia, brinda apoyo y reconocimiento, demuestra interés por mantener la calidad de los procesos, se identifica como un ejemplo a seguir dentro de la organización, motiva a exceder las expectativas, acepta el desafío de ejecutar tareas desconocidas, mantiene una actitud positiva a pesar de la adversidad, actúa de forma proactiva, analiza de qué formas aporta valor a los objetivos de triple resultado, monitorea y analiza los indicadores de control y gestión.

Manejo y resolución de conflictos efectiva

- **Nivel 1:** no conoce bien a sus grupos de interés, por lo que la comprensión de necesidades es escasa, no prevé conflictos, no ofrece soluciones oportunas ni respuestas adecuadas.
- **Nivel 2:** se informa generalmente de los grupos de interés con los que interactúa, se basa en experiencias previas para resolver conflictos, propone soluciones de baja complejidad, maneja respuestas estándar, anticipa posibles conflictos a futuro.
- **Nivel 3:** se preocupa por conocer y comprender el contexto de la situación, busca la raíz del conflicto y la analiza para diseñar estrategias resolutivas, demuestra

proactividad al anticiparse a posibles conflictos, recurre a la confrontación constructiva, se asesora con las áreas adecuadas que le guíen y apoyen a facilitar la resolución, demuestra creatividad de pensamiento.

#### Construye compromiso

- **Nivel 1:** es inconsistente en su desempeño, le cuesta comprometerse con la filosofía empresarial y objetivos estratégicos, demuestra indiferencia y no se informa adecuadamente, incumple con sus responsabilidades.
- **Nivel 2:** demuestra compromiso con la filosofía empresarial y objetivos estratégicos, comprende la estrategia del negocio, es perseverante y supera los obstáculos.
- **Nivel 3:** se identifica con la filosofía organizacional, es parte de la estrategia del negocio, es un agente de cambio y asume un alto grado de responsabilidad por el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ofrece su colaboración en diversos proyectos, mantiene una actitud positiva a pesar de la adversidad.

#### Garantiza la transparencia y rendición de cuentas

- **Nivel 1:** no inspira confianza al ser poco claro y honesto, no es capaz de responsabilizarse por sus errores, se le dificulta reconocer a otros, no demuestra ética en sus acciones.
- **Nivel 2:** transmite confianza, articula los mensajes de forma clara y concisa, sus acciones y palabras son coherentes, muestra disposición a reconocer el aporte y logros de los demás, capaz de aceptar sus errores
- **Nivel 3:** el respeto, mutua confianza, equidad y transparencia son la base de sus relaciones personales, transmite confianza, mantiene la ética y respeta las normas, es capaz de recibir retroalimentación de manera abierta y positiva, y responsabilizarse de sus acciones, sus palabras coinciden con sus acciones y representa la filosofía de la organización (es un modelo por seguir), reconoce el trabajo de los demás, respeta y mantiene la confidencialidad de la información.

#### Demuestra conciencia organizacional y operativa

- **Nivel 1:** ignora la cultura y estrategia organizacional (parcialmente o en su totalidad), no tiene clara la estructura organizacional ni grupos de interés del negocio, dificultad para cumplir con las responsabilidades y metas que le

corresponden, no demuestra resiliencia ni interés por apoyar la imagen de la empresa y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

- **Nivel 2:** respeta la cultura organizacional y los objetivos estratégicos, comprende y apoya los enfoques social, ambiental y económico, cumple con las metas y responsabilidades que se le asignan, apoya los objetivos estratégicos, busca soporte cuando lo necesita para resolver problemas o situaciones inesperadas, demuestra resiliencia, da seguimiento al entorno, mercado y competencia, cumple con las políticas internas.
- **Nivel 3:** conoce a profundidad la filosofía organizacional y objetivos estratégicos orientados a la triple utilidad, comprende la estructura organizacional y los grupos de interés, maneja información sensible con respeto y confidencialidad, construye y mantiene buenas relaciones con personas dentro y fuera de la organización, analiza estratégicamente el entorno, mercado y competencia, apoya, prioriza y brinda soporte a la imagen de la empresa y el alcance de los objetivos estratégicos del negocio.

#### Habilidades de negociación

- **Nivel 1:** no se informa ni prepara correctamente, lo que puede llevar a emitir juicios anticipados sin fundamento, no logra comunicarse de manera adecuada, recae en la subjetividad y sus emociones, se enfoca en su propio beneficio por lo que no concreta acuerdos sólidos que beneficien a ambas partes.
- **Nivel 2:** busca informarse sobre los intereses de la contraparte, se comunica respetuosamente con las partes involucradas, busca propiciar acuerdos que le beneficien, sin embargo, puede perder de vista los acuerdos que convengan mutuamente, es perseverante y mantiene la objetividad.
- **Nivel 3:** se preocupa por obtener el contexto completo de la situación, además de entender y analizar a todas las partes involucradas, identifica ventajas en común, busca propiciar acuerdos que beneficien a ambas partes, anticipa las necesidades de los grupos de interés, realiza análisis objetivos y firmes, concreta acuerdos que convengan a ambas partes, velando por los intereses de la organización.

#### Calidad de su trabajo y credibilidad

- **Nivel 1:** desconoce las necesidades de la organización y grupos de interés, no comprende la filosofía y estrategia empresarial, no demuestra resiliencia, es

incapaz de brindar y buscar retroalimentación, no trabaja en su aprendizaje y crecimiento, no facilita espacios para compartir conocimiento, no demuestra expertis en su área, repite los mismos errores, no satisface las necesidades del negocio ni de los grupos de interés, no transmite credibilidad.

- **Nivel 2:** ejecuta adecuadamente los procesos, es capaz de brindar y recibir retroalimentación, conoce la filosofía y estrategia empresarial, anticipa posibles errores en los procesos, es capaz de solucionar problemas o inconvenientes, su credibilidad es estable, propone ideas y mejoras, solicita retroalimentación, se preocupa por su aprendizaje y capacitación, cuenta con el conocimiento que se requiere para ejecutar sus funciones, expande su conocimiento y adopta nuevas prácticas que le permiten mejorar.
- **Nivel 3:** busca resultados orientados a la filosofía y estrategia organizacional, demuestra alta calidad y eficiencia en los procesos a ejecutar y servicios a brindar, posee amplio conocimiento del negocio, su entorno y grupos de interés, genera oportunidades a desarrollar que apuntan al cumplimiento de los objetivos, es referente para brindar asesoría y guía técnica a otros colaboradores, es capaz de diseñar, implementar y analizar herramientas de gestión y control, se considera experto en su área, busca la actualización continua del conocimiento que maneja, mantiene una alta confianza y credibilidad ante la organización y los grupos de interés, se le considera constantemente para atender consultas y brindar apoyo cuando es requerido.

**Anexo 26. Colaboradores de Grupo La Palma, apoyando la campaña de lucha contra el cáncer de seno.**



Fuente: Instagram, Grupo La Palma

## Anexo 27. Inversión requerida para la propuesta

Estrategia	Plan de acción	Cantidad	Costo unitario (CRC)	Total
Cultura Organizacional	Gafetes	70	3,000.00	210,000.00
	Pizarras e implementos varios	6	25,000.00	150,000.00
	Impresión y colocación de adhesivo paredes (2mts x 2.90 mts.)	12	160,000.00	1,920,000.00
	Impresión y colocación canvas en paredes con valores (60cm x 90cm)	30	60,000.00	1,800,000.00
	Actividades de equipo - primer trimestre equipo líderes: proveedor y meriendas	20	30,000.00	600,000.00
Mejoras a los sistemas de información	Base de datos anual en la nube, correo electrónico personal, herramienta de trabajo colaborativa*	66	40,176.00	2,651,616.00
Propuesta de valor	Estación de carga eléctrica*	1	1,665,900.00	1,665,900.00
Estrategia de ventas	Compra de motocicleta para rifa	1	2,000,000.00	2,000,000.00
	Patrocinio a competencia anual de pesca en Golfito	1	1,000,000.00	1,000,000.00
Estrategia de capacitación y desarrollo	Talleres de capacitación	6	2,100,000.00	6,300,000.00
Estrategias de inversión social y ambiental	Planta Mi Árbol - Medición de emisiones GEI (costo por hora)*	1	12,340.00	123,400.00
	Plan empresarial Planta Mi Árbol (mensual)*	1	59,232.00	710,784.00
	Basureros para reciclaje	36	7,500.00	270,000.00

Bolsas para clasificar desechos (paquetes de 200 bolsas) - anual	8	30,000.00	240,000.00
Sistema de incentivos por reciclaje (mensual)	66	3,000.00	198,000.00
Charlas nutrición*	1	123,400.00	123,400.00
Charlas salud emocional*	4	185,100.00	740,400.00
Charlas de salud financiera*	2	246,800.00	493,600.00
Alquiler de cancha para torneo interno de fútbol 5	8	30,000.00	240,000.00
Membresía AED*	1	1,542,500.00	1,542,500.00
<b>TOTAL</b>			<b>22,979,600.00</b>

\*Tipo de cambio utilizado 617 para los precios que se detallan en dólares en la propuesta.

Fuente: Elaboración propia