

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL
PARA EL PROGRAMA GASOLINERAS ECOLÓGICAS DE OSD”**

Trabajo final de Graduación, aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Diego Mena Jara

Carné 972081

CIUDAD UNIVERSITARIA RODRIGO FACIO, COSTA RICA

MAYO DEL 2013

El éxito es cualquier sensación en la que usted crea que ha logrado lo que quería...

DEDICATORIA

A Dios.

Quien me ha bendecido con salud y los dones para culminar este nuevo proyecto.

A mi esposa Andrea.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mi padre Guillermo y madre Giselle.

Por su infinito amor que han hecho de mí la persona que soy hoy, por darme su apoyo en todas las etapas de mi vida, por ser mi ejemplo y honra.

A mi hermano Esteban y mi hermana Carolina.

Porque su energía también me motiva a dar lo mejor de mí todos los días, por su apoyo y amor.

AGRADECIMIENTOS

A los compañeros y colaboradores de la empresa OSD Consultoría Integral por sus comentarios, retroalimentación, tiempo y colaboraciones en el desarrollo de este proyecto.

Al profesor Alfredo Abdelnour y al profesor Roque Rodríguez por su guía y asesoría durante el transcurso de esta investigación.

A Luis Monge, por su asesoría y acompañamiento.

HOJA DE APROBACIÓN

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

.Sustentante:

Ing. Diego Mena Jara

Aprobado por:

Director del Programa

PhD. Aníbal Barquero Chacón. MBA.
Director Programa de Posgrado

Profesor Coordinador

MBA. Roque Rodríguez
Profesor Coordinador
Práctica Profesional

Profesor Tutor

MBA. Alfredo Abdelnour.
Profesor

Miembro Lector

Ing. Luis Monge Cordero. MBA.
Supervisor Laboral

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica
2013

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
HOJA DE APROBACIÓN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO EN COSTA RICA, LA LEGISLACIÓN APLICABLE Y SU IMPACTO EN EL AMBIENTE. 2	
1.1. El sector gasolinero en Costa Rica	2
1.1.1. Reseña histórica.....	4
1.1.2. Que es una gasolinera o estación de servicio	5
1.1.3. Tendencias del sector	6
1.2. Servicios requeridos por una gasolinera para su operación.....	6
1.2.1. Servicios técnicos básicos	7
1.2.2. Servicios especializados	11
1.3. Legislación Nacional para la operación de Estaciones de Servicio.....	12
1.3.1. Decreto 30131 MINAE	13
1.3.2. Ley Orgánica del Ambiente.....	13
1.3.3. Reglamento de vertidos de aguas residuales	13
1.3.4. Ley para la gestión integral de residuos	14
1.3.5. Decreto 27000 MINAE	14

1.3.6.	Decreto 27001 MINAE	14
1.4.	Definiciones y conceptos	15
1.4.1.	Administración	15
1.4.2.	Servicios técnicos	15
1.4.3.	Teoría del cuadro de mando integral	15
1.4.3.1.	Perspectiva financiera	16
1.4.3.2.	Perspectiva del cliente	17
1.4.3.3.	Perspectiva proceso interno	17
1.4.3.4.	Perspectiva de desarrollo	18
1.5.	Desarrollo capitulario.	18
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OSD CONSULTORÍA ING TEGRAL S.A. Y EL PROGRAMA GASOLINERAS ECOLÓGICAS		20
2.1.	Aspectos Generales de la empresa.....	20
2.1.1.	Reseña Histórica.....	20
2.1.2.	Cultura Organizacional y organigrama de la empresa	21
2.1.3.	Misión de la empresa.....	23
2.1.4.	Visión de la empresa	23
2.1.5.	Valores Organizacionales.....	23
2.1.6.	Objetivos de la empresa.....	24
2.2.	Programa Gasolineras Ecológicas	24
2.2.1.	Origen.....	25
2.2.2.	Objetivos	26
2.2.3.	Ejes temáticos.....	26
2.2.4.	Etapas	28
2.2.5.	Participantes / clientes	31

2.2.6.	Certificación / reconocimiento	32
2.3.	Competencia	35
2.3.1.	Principales competidores.....	35
2.3.2.	Precios de la competencia	37
2.4.	Ventas del Programa en los últimos 2 años	38
2.5.	Presupuesto destinado para inversión en equipo	40
2.5.1.	Presupuesto destinado al mercadeo y publicidad	40
CAPÍTULO 3. HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA SELLO ECOLÓGICO PARA GASOLINERAS		42
3.1.	Introducción	42
3.2.	Metodología de investigación.....	42
3.2.1.	Técnica de investigación	43
3.2.2.	Tipo de enfoque.....	43
3.3.	Aspectos de análisis del Sistema de Administración y control	44
3.4.	Análisis de razones financieras.....	45
3.5.	Planeación de la perspectiva financiera	49
3.5.1.	Elaboración de herramienta de control de costos	50
3.5.2.	Elaboración de herramienta de control de inversiones en equipos....	54
3.5.3.	Elaboración de herramienta de control de rentabilidad	56
3.6.	Planeación de la perspectiva del cliente	57
3.6.1.	Elaboración de herramienta de seguimiento atención quejas y reclamos del cliente.....	58
3.6.2.	Elaboración de herramienta de control de visitas a clientes.....	59
3.7.	Análisis del mercado.....	60
3.8.	Análisis del consumidor	63

3.8.1. Perfil del cliente.....	64
3.8.2. Comportamiento del cliente en el proceso de compra.....	65
3.9. Análisis FODA del Programa.....	66
CAPÍTULO 4. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL	71
4.1. Estrategia de OSD Consultoría Ing tegral S.A.	71
4.2. Propuesta de objetivos e indicadores de administración y control	72
4.2.1. Perspectiva financiera.....	72
4.2.2. Perspectiva del cliente	73
4.2.3. Perspectiva de procesos internos	74
4.2.4. Perspectiva de desarrollo	75
4.3. Planeación de acciones para diferenciarse de la competencia.....	76
4.4. Alianzas estratégicas.....	77
4.5. Estrategia de ventas, marketing y promoción.....	78
4.5.1. Plan de acción para cumplimiento de la estrategia.....	83
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1. Conclusiones.....	88
5.2. Recomendaciones	90
REFERENCIAS.....	93
ANEXOS	95
Anexo 1. Clientes incorporados al programa sello ecológico para gasolineras..	95
Anexo 2 Formulario de visita y atención de clientes	98
Anexo 3.Boleta de Queja y reclamos.....	99
Anexo 4. Tabla de clientes del Programa.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proveedores de servicios técnicos para gasolineras	36
Tabla 2 Proveedores de servicios de limpieza de trampas y tanques de combustibles	37
Tabla 3 Ventas anuales del programa	39
Tabla 4 Razones financieras del programa	48
Tabla 5 Control de costos del sello ecológico.....	51
Tabla 6 Inversión en equipo del sello ecológico	56
Tabla 7 Depreciación lineal del equipo de succión.....	56
Tabla 8 Tabla de control de utilidad mensual.....	56
Tabla 9 Resumen de indicadores y objetivos estratégicos	81
Tabla 10 Plan de acción y responsables para cada objetivo.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Composición del Mercado nacional de gasolineras.....	3
Figura 1.2 Importación de hidrocarburos del año 2000 al 2011. Elaboración propia a partir de datos de RECOPE.....	6
Figura 1.3 Fotografía del fondo de un tanque de combustible sucio	8
Figura 1.4 Fotografía de limpieza de trampas de gras	9
Figura 1.5 Fotografía de un vertido de aguas residuales.....	10
Figura 1.6 Esquema de coprocesamiento en una planta de cemento	12
Figura 1.7 Representación gráfica de un CMI	16
Figura 2.1 Organigrama de la empresa OSD	22
Figura 2.2 Enfoque de gestión del proyecto Sello Ecológico para Gasolinera.....	27
Figura 2.3 Etapas de enfoque del proyecto Sello Ecológico para Gasolinera.....	28
Figura 2.4 Representación de proceso de certificación.....	33
Figura 2.5 Serafin volumétrico y máquina dispensadora de combustibles.....	38
Figura 3.1 Equipo de succión y filtrado de combustibles	54
Figura 3.2 Documento para tramitar quejas o reclamos	59
Figura 3.3 Boleta de visita de seguimiento a clientes	60
Figura 3.4 Gráfico de cantidad de estaciones por propietario.....	62
Figura 3.5 Gráfico distribución de gasolineras por provincias.....	63
Figura 4.1 Logotipo del Programa “Sello ecológico para gasolineras”	80

RESUMEN

Este documento es el resultado final de una práctica profesional, cuyo objetivo principal fue el *desarrollar una propuesta de administración y control para el programa Sello Ecológico de Gasolineras de OSD*, llevada a cabo en una mediana empresa de consultoría ambiental.

Para lograr desarrollar este objetivo se realizaron investigaciones de campo y de documentación de los clientes y oficinas de la empresa.

La organización investigada, y el programa objeto del estudio se dedican a la mejora ambiental en las diferentes aristas que implica la comercialización de los combustibles, siendo en este caso el Sello Ecológico de Gasolineras el mecanismo por medio del cual se venden una serie de servicios técnicos y profesionales que miden y mitigan los impactos propios de la actividad.

Para alcanzar el objetivo se fundamentaron teóricamente las perspectivas de un cuadro de mando integral, y el tipo de indicadores específicos y aplicables al programa de forma que sea cuantificable sus impactos financieros y operacionales dentro de la empresa OSD.

Se analiza además la situación de la empresa, se determina su mercado y los clientes del sector donde se desarrolla, se mide y cuantifica por medio de la creación de herramientas electrónicas, las ventas, gastos, inversiones, cuentas por cobrar, días de crédito entre otros. Con base en el conocimiento adquirido sobre la empresa y su programa se elabora la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Finalmente se plantea la propuesta de un modelo de control de resultados que utiliza como herramienta el Cuadro de Mando Integral para cumplir los estándares y objetivos del programa Sello Ecológico para Gasolineras.

INTRODUCCIÓN

La Corporación Enersol es una agrupación de gasolineras, a las cuales OSD Consultoría Integral S.A. brinda sus servicios desde hace más de cinco años. Enersol posee aproximadamente 150 estaciones de servicio a nivel nacional, las cuales cuentan con poco o nulo desarrollo en materia ambiental.

Dado que OSD cuenta con herramientas de conocimiento y recursos tecnológicos, los cuales han sido puestos a disposición del sector de distribución de hidrocarburos para mejorar las prácticas ambientales de las estaciones de servicio, se generó un programa diseñado para llevar de la mano a las gasolineras a desarrollarse minimizando su impacto en el ambiente.

Como parte de esfuerzos nacionales, bajo tendencias globales, por promover la disminución de los impactos al ambiente generados por las actividades regulares de industrias; OSD decidió ampliar el proyecto e incluir temas no regulados en Costa Rica, tales como mediciones de huella de carbono y de huella hídrica, con el propósito de promulgar prácticas que las disminuyan e instar a diferentes sectores a participar de proyectos que protejan y cuiden el ambiente.

Con la elaboración y el desarrollo del presente Trabajo Final de Graduación, se entrega a la gerencia de la empresa OSD la propuesta de mejora del programa sello ecológico de gasolineras, que permita lograr el éxito del mismo. Sin esgrimir la estructura empresarial, como lo son los recursos, tanto humanos como financieros, desarrollo de capacidades organizativas, convenios empresariales para lograr sinergias, planes de comunicación, elaboración de presupuestos de inversión y la definición de objetivos estratégicos que den el norte necesario para el auge del programa. Además, se describe en detalle el proceso de análisis llevado a cabo durante la práctica para realizar las evaluaciones y las actualizaciones, así como situaciones afrontadas.

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO EN COSTA RICA, LA LEGISLACIÓN APLICABLE Y SU IMPACTO EN EL AMBIENTE.

1.1. El sector gasolinero en Costa Rica

El sector de ventas de hidrocarburos en Costa Rica consta de empresas nacionales, por lo general empresas familiares y de compañías transnacionales, aunque en los últimos dos años se tuvo la salida de grandes corporaciones como Shell y Chevron-Texaco.

En el país el sector gasolinero se encuentra conformado por 366 gasolineras, las cuales en su mayoría son de capital nacional con empresarios que han desarrollado una pequeña empresa sin mantener los estándares necesarios de salud y ambiente. La Cámara de empresarios de combustible (ACEC) agrupa 220 gasolineras, siendo que el 70% de sus agremiados son parte de la Corporación Enersol (162).

Las transnacionales como UNO Petróleo (antes Chevron-Texaco), TOTAL Petroleum y DELTA (antes Shell), solamente tienen operación de distribución al por menor en las gasolineras, dado que el monopolio de RECOPE no les permite refinar ni distribuir. En el caso de Uno Petróleo cuenta con 14 estaciones de servicio, Total tiene 19 Estaciones y Delta con 31 de estos establecimientos en operación.

Existen casos particulares donde una empresa o persona, posee varias gasolineras, por ejemplo, Jorge Solano, empresario propietario del Grupo Caribeños con 6, Grupo Colono con 7, Global Fuel con 5, Rafael Yong Chan con 5 Estaciones de Servicio.

La Corporación Enersol, asocia empresarios independientes quienes encuentran en esta empresa una forma de obtener mejores precios en algunos de los productos y servicios que requieren para operar y comercializar, por ejemplo, el aceite lubricante, líquidos de frenos, aditivos, servicios mecánicos y eléctricos para el mantenimiento de la estación.

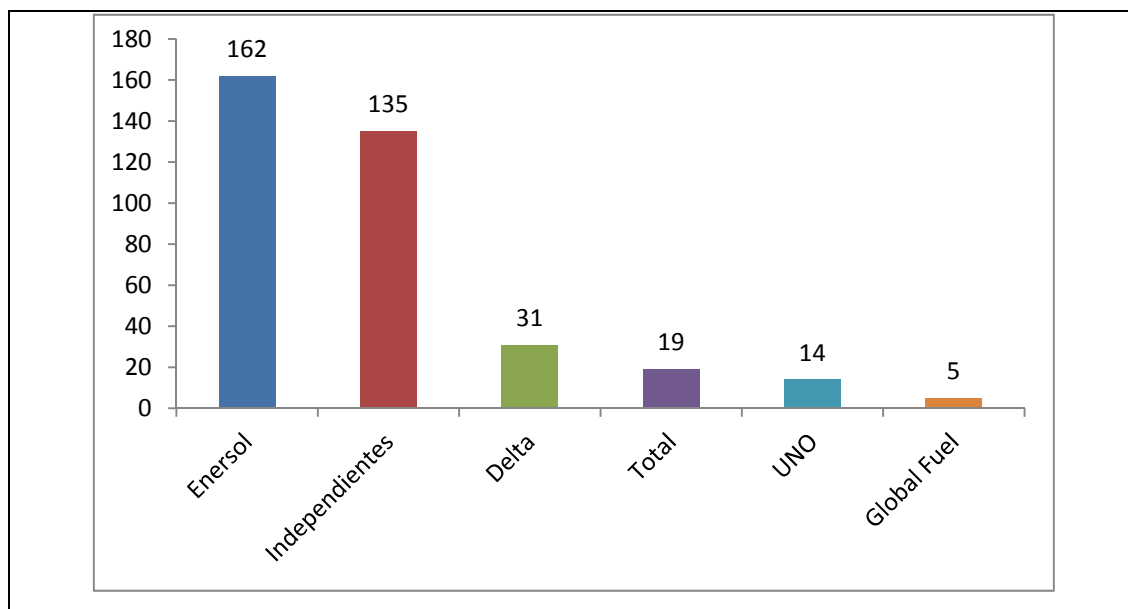


Figura 1.1 Composición del Mercado nacional de gasolineras

Enersol como empresa tiene entre los objetivos que constituyen su misión buscar el beneficio en todos los campos para sus asociados, por esta razón, en el año 2008 decidió contratar los servicios que brindaba OSD de manera independiente a los gasolineros. Desde esa fecha y por medio de la firma de contratos generales de prestación de servicios, OSD se convirtió en el proveedor oficial de Enersol, siendo que las primeras tareas a ejecutar se referían a los servicios básicos como análisis de aguas, certificaciones de limpiezas de tanques o bien los planes de Gestión Ambiental de las gasolineras.

En marzo de 2010, OSD propone una iniciativa innovadora para mejorar la venta de servicios y convertirlo más que en requisitos de cumplimiento legal, en una necesidad de mejora en función de las nuevas tendencias ambientales que se están dando en el mercado. De esta forma nace el “Sello Ecológico para gasolineras” propiedad intelectual de OSD que comercializa Enersol con la marca “Estaciones Verdes”.

El plan inicial fue convertir los paquetes de servicios básicos en un programa que integrara los tres ejes principales sobre los que debe velar la Estación, a saber calidad,

seguridad y ambiente, constituyéndose los últimos en los principales rubros de ingreso para el programa.

A raíz de la entrada al mercado de un programa innovador se debió realizar un trabajo de promoción detallado, sin embargo, la falta de recursos económicos de la Corporación Enersol impidió que la misma se ejecutara con la celeridad y el nivel de detalle necesario, esto por cuanto los clientes trabajan de forma individual y compran los servicios requeridos en cada una de las Estaciones de Servicio.

1.1.1. Reseña histórica

El aumento en el parqueo vehicular costarricense en los años 60 generó la necesidad de tener establecimientos que vendieran combustibles. Durante los primeros 10 años este servicio estuvo en manos de la transnacional Allied Chemical. En 1961 un grupo privado funda la Refinadora Costarricense de Petróleo Sociedad Anónima (RECOPE S.A.) que se convierte en el proveedor nacional de combustibles, para el año 1963 la Asamblea Legislativa aprueba el contrato de Protección y Desarrollo Industrial y RECOPE se establece como la primera industria nacional dedicada a la refinación y producción de combustibles derivados del petróleo. En los primeros años de la década de los setentas una comisión especial de la Asamblea Legislativa inicia una investigación sobre el funcionamiento de las distribuidoras privadas y en 1971 dicta un informe final donde se evidencian serios incumplimientos de los contratos otorgados por el gobierno. En 1972 el Ministerio de Economía emprende gestiones para comprar las acciones de la Refinería, que en aquel momento pertenecían a la compañía transnacional Allied Chemical. La participación estatal en la Refinería era del 15% de las acciones. En 1974 el Gobierno de Costa Rica adquiere la totalidad de la refinería y por ende se establece el monopolio en los combustibles. El siguiente paso se dio en 1975 cuando por ley, se le prohíbe a RECOPE operar expendios de combustible al detalle, por lo que las estaciones de servicio se trasladan a manos privadas.

Las hasta entonces distribuidoras de combustible se convierten en negocios de particulares, que con el paso de tiempo amplían la gama de servicios que brindan asociados a los vehículos.

Los empresarios incipientes en el negocio comienzan a crecer principalmente basados en una excelente oportunidad de negocio que crece día con día, por lo cual también debían aumentar su capacidad instalada, grupos de familias relativamente adineradas construyen gasolineras en diferentes puntos del país, durante los años 80 y 90, que según datos de la dirección de hidrocarburos del MINAET superan las 265 gasolineras.

Durante los años 2000 a 2010 la construcción de Servicentros ha continuado aunque a un ritmo menor de alrededor de 10 nuevas empresas por año.

1.1.2. Que es una gasolinera o estación de servicio

Una estación de servicio, también conocida como gasolinera o servicentro, es un punto de venta de combustibles y lubricantes para vehículos de motor.

En términos generales una gasolinera es el establecimiento donde se almacena y comercializa combustible derivados del petróleo al por menor. Los combustibles pueden ser diesel, gasolinas, o algún gas licuado de petróleo. Estos establecimientos cuentan con tanques de almacenamiento para los hidrocarburos, sistemas de tuberías y bombeo que permiten llevar el material hasta una máquina dispensadora donde se efectúa el paso hacia los vehículos.

Aunque en teoría pueden establecerse y comprar libremente, las estaciones de servicio normalmente se asocian con las grandes empresas distribuidoras, en Costa Rica, el monopolio de RECOPE solo permite operar bajo el marco de distribución al por menor, dada la inexistencia de transnacionales como Chevron o Shell para la distribución masiva de hidrocarburos.

Se puede definir un combustible como una sustancia con carácter reductor, capaz de reaccionar con el oxígeno de manera rápida y exotérmica. Esa energía permite mover pistones que impulsan a los vehículos.

Los combustibles fósiles se componen de mezclas de compuestos orgánicos con moléculas que pueden ser muy sencillas, como es el caso del metano, que es el constituyente principal del gas natural, o muy complejas, como las que aparecen en los carbones. Ahora bien, como consecuencia de un origen común todos ellos están

constituidos esencialmente por carbono e hidrógeno, de ahí que se les denomine hidro-carbuos (de hidrógeno y carbono).

1.1.3. Tendencias del sector

El consumo de energía primaria a nivel mundial está basado principalmente en combustibles fósiles. El petróleo representó al año 2007 un 34% el consumo mundial de energía primaria, y un 94% del total de energía empleada en el sector transporte. La enorme dependencia que posee el transporte de este insumo energético contrasta con el hecho de que este recurso no es renovable.

El consumo de petróleo a nivel mundial ha mantenido en el tiempo una clara tendencia al alza, y Costa Rica no es la excepción. En el gráfico que se muestra a continuación se muestra la tendencia creciente en el uso de los hidrocarburos en el país.

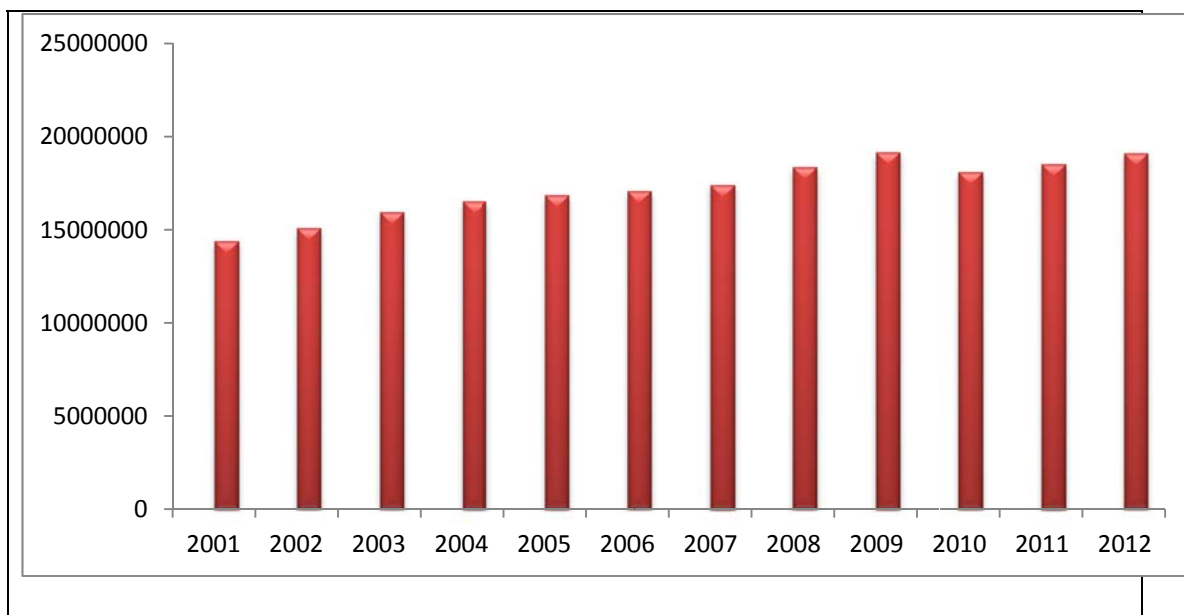


Figura 1.2 Importación de hidrocarburos del año 2000 al 2011. Elaboración propia a partir de datos de RECOPE

1.2. Servicios requeridos por una gasolinera para su operación

Al igual que cualquier planta industrial, las estaciones de servicio requieren de una serie de operaciones de mantenimiento para el cumplimiento legal y de calidad de los combustibles. En algunos casos las gasolineras desarrollan las habilidades requeridas,

pero en general todas solicitan los servicios externos cuando requieren de tecnología o conocimientos en otras áreas de acción con la ingeniería eléctrica, mecánica, química, y civil.

Los requerimientos van desde los análisis fisicoquímicos de aguas vertidas para cumplimiento del decreto de vertido de aguas, hasta las reparaciones de bombas y surtidores para el expendio de combustibles.

OSD es una empresa cuyo negocio se centra en la consultoría, asesoría, supervisión y ejecución de tareas especializadas en la industria de procesos químicos e industriales, razón por la cual las gasolineras se convierten en parte del mercado meta de la empresa.

1.2.1. Servicios técnicos básicos

La lista de servicios requeridos es extensa y abarca diferentes ramas de conocimiento. En la descripción de las operaciones que se detalla a continuación, el centro de atención son los servicios requeridos para el cumplimiento del medio ambiental o que tiene implicación directa sobre el ambiente.

La empresa OSD brinda sus servicios a las gasolineras con fin de promover las mejores prácticas del sector y a su vez generar oportunidades por medio de la ejecución de tareas especializadas.

Limpieza de tanques de combustible

La limpieza de los tanques de combustible es un requisito que las entidades reguladoras como MINAET y ARESEP exige al menos 1 vez al año, sin embargo ninguna empresa está exenta de que lo realice 2 ó 3 veces al año mediante el método que prefiera: por bombeo, hombre adentro o recirculación.

El objetivo del servicio es la extracción de sedimentos y agua acumulados en el fondo del tanque, por medio de una bomba de succión, intrínsecamente segura (a prueba de chispas y explosiones), hasta la carga de los materiales residuales.

Los tanques de combustible son depósitos subterráneos (se encuentran bajo el nivel del suelo) a los cuales por la contaminación intrínseca a los combustibles y la

condensación por diferencias de temperatura se les acumula agua en el interior, así mismo se acumulan lodos que básicamente son sedimentos que se generan por corrosión de las paredes del tanque y por la calidad del proveedor.



Figura 1.3 Fotografía del fondo de un tanque de combustible sucio

Limpieza de Trampas de Grasa

Las trampas de grasa o de oleaginosas son los receptáculos encargados de recolectar las aguas de las pistas en una gasolinera, debido a los derrames que se producen constantemente de combustible en esa zona, las trampas reciben el hidrocarburo mezclado con agua y por separación de densidades mejora la calidad del agua vertida.

El servicio de limpieza de trampas de grasa se describe en términos generales, como la remoción y disposición de lodos, hidrocarburos del sistema de oleaginosas, el cual está diseñado para la separación mecánica del agua y los hidrocarburos o grasas. Generalmente estos trabajos se programan semestralmente en las gasolineras por las regulaciones país.

Como se explicó anteriormente, el servicio contempla la limpieza del sistema de tratamiento de aguas oleaginosas, mediante la extracción de sedimentos por medio de una bomba de succión, intrínsecamente segura (a prueba de chispas o explosiones). Con este procedimiento los establecimientos tratan de asegurar que el reporte

operacional referido al análisis fisicoquímico de aguas, apruebe los parámetros de vertidos del Ministerio de Salud.



Figura 1.4 Fotografía de limpieza de trampas de gras

Análisis fisicoquímicos de aguas

El agua es el solvente universal, se usa para lavar prácticamente cualquier sustancia y superficie. Adicionalmente la lluvia funciona como un agente de limpieza natural arrastrando a su paso todos los elementos sobre las superficies.

En el caso de las gasolineras las superficies se contaminan de diesel, gasolinas, aceites, y otros materiales que son arrastrados por agua de lluvia y por el lavado de las pistas.

El agua se canaliza hacia las tuberías subterráneas y son conducidas a las trampas de oleaginosas, donde el sistema permite una separación parcial de los contaminantes para que el agua pueda ser vertida al cuerpo receptor más cercano, ya sea el alcantarillado público o un río o lago.

Dado que la protección del recurso hídrico es cada día más importante y su consumo es inherente a la vida humana, el control de la contaminación es imperativo. Los

análisis de aguas que se vierten miden los parámetros fundamentales para asegurar la calidad y evitar la contaminación.

Un análisis de agua, requiere de la ejecución de trabajo en el laboratorio para determinar los componentes y la cantidad de cada uno de ellos, estas sustancias están normadas y se consideran parámetros máximos para indicar su calidad. Los parámetros a medir en el caso de las gasolineras son, el pH (medida de acidez), los sólidos disueltos, los sólidos suspendidos totales, las grasas y aceites, las sustancias activas al azul de metileno (jabones, por ejemplo), y los hidrocarburos.

Una vez obtenidos los datos del laboratorio se procede a elaborar el informe contra los datos de la legislación y se indica si se aprueba la calidad del agua o si debe ejecutar una medida de mitigación.



Figura 1.5 Fotografía de un vertido de aguas residuales

Calibración de dispensadores de combustibles

Cuando se carga combustible en un vehículo, se mide la cantidad de litros vertidos en el tanque y se cobra un monto por ello. Las máquinas que dispensa el líquido son susceptibles a fallos mecánicos, razón por la cual deben ser reparadas y calibradas con regularidad.

Las calibraciones requieren de la apertura de las máquinas, remoción de sellos de seguridad, parada de bombas y cierre de válvulas, este servicio es ejecutado por personal técnico calificado.

1.2.2. Servicios especializados

Recolección y tratamiento de residuos peligrosos

Las operaciones de mantenimiento generan residuos que van desde los lodos removidos de los tanques, hasta las piezas metálicas que se cambian en los surtidores.

En todos los casos estos materiales contienen hidrocarburos por lo que se convierten en materiales peligrosos y requieren de una gestión diferente a los desechos ordinarios.

Los aceites usados, filtros, trapos contaminados, envases de aceite son residuos generados diariamente en una gasolinera, y que no deben ser recolectados por los municipios.

Los rellenos sanitarios no son una opción para la disposición final, por lo cual se debe tener una forma diferenciada de tratamiento y recolección.

El servicio consiste en la recolección, transporte y disposición final de los residuos contaminados. Los camiones que efectúan este trabajo deben estar acondicionados y tener las pólizas y permisos para el transporte de materiales peligrosos, cada recolección debe estar documentada. Por ser desechos especiales, su tratamiento también es diferenciado, en Costa Rica se disponen únicamente de una tecnología para la gestión de materiales con hidrocarburos y se denomina coprocesamiento. El coprocesamiento es la tecnología que utilizan las plantas procesadoras de acero, vidrio o cemento, para convertir los residuos que no forman parte de su proceso en un combustible alternativo. Se requieren de altas temperaturas y de sistemas cerrados para poder procesar estos residuos y extraer su valor remanente.

En el país únicamente las dos empresas cementeras brindan este servicio bajo estrictas condiciones de ambiente y seguridad industrial.

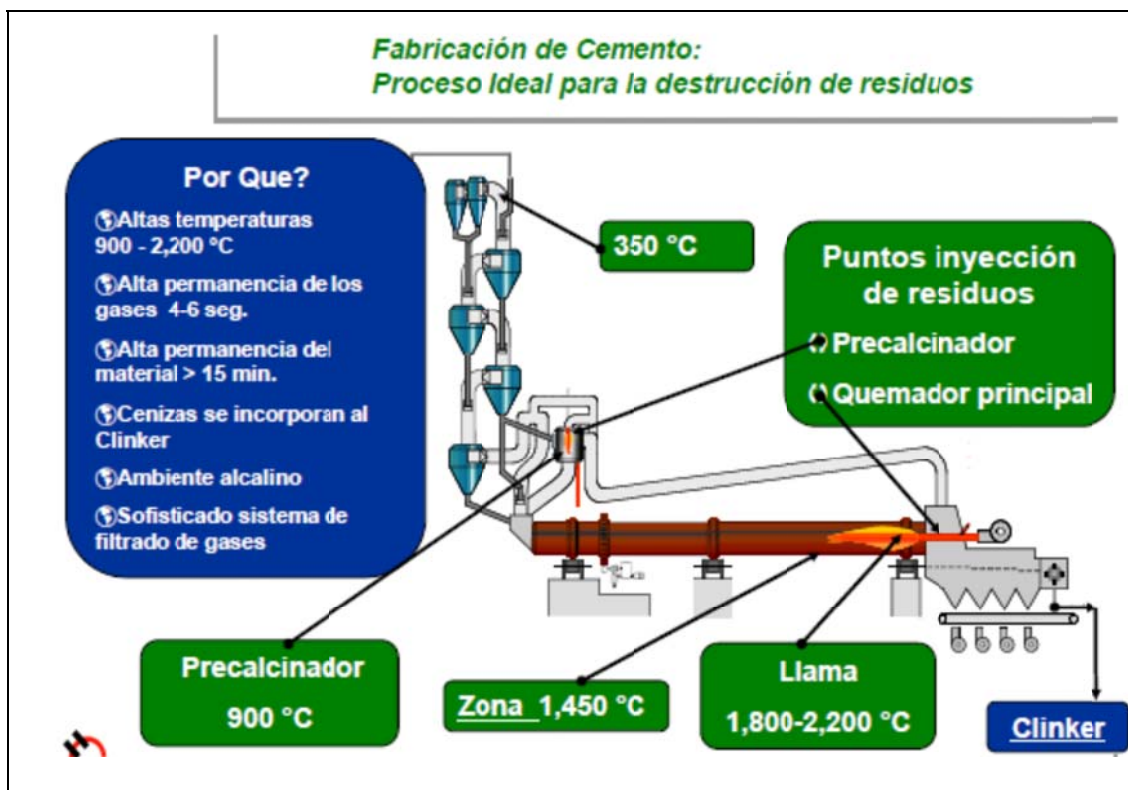


Figura 1.6 Esquema de coprocesamiento en una planta de cemento

Regencia ambiental y regencia química

El funcionamiento de una gasolinera conlleva operaciones unitarias que requieren de un profesional con formación en el área de la química y el ambiente.

Las regencias son servicios especializados que ejecuta un profesional por medio de visitas de inspección y control. Por lo general las regencias se llevan a cabo mensualmente y se verifica asuntos de índole técnico como emisión de vapores de combustibles, funcionamiento de los sistemas contra incendios, vertidos de agua y su bitácora de seguimiento, comprobación de los métodos de gestión de residuos entre otros.

1.3. Legislación Nacional para la operación de Estaciones de Servicio

Los requisitos y normativas asociadas a la instalación y operación de una gasolinera tienen como base el decreto que regula al sector, sin embargo, existe una serie de leyes y reglamentos adicionales que tratan de minimizar el impacto de este tipo comercio. Por tratarse de venta de sustancias peligrosas, tanto el Ministerio de Salud

como el MINAET tiene injerencia, así mismo por ser un servicio público la ARESEP regula su comercialización.

La importancia de esta legislación para el programa del Sello Ecológico es que le da sustento legal a las propuestas de trabajo y de mejora continua en el ámbito ambiental por lo que forma parte integral de la herramienta de ventas.

1.3.1. Decreto 30131 MINAE

Tanto el Ministerio del Ambiente y Energía como el Ministerio de Salud regulan el suministro de combustibles derivados de los hidrocarburos como un servicio público. Por tanto este decreto reglamenta las competencias del MINAE a través de la Dirección General de transporte y Comercialización de Combustibles (DGTCC), y establece los requisitos jurídicos y técnicos así como los procedimientos, por los cuales se registrarán la distribución, el almacenamiento y comercialización de combustibles derivados de los hidrocarburos destinados al consumidor final. Asimismo establece las especificaciones técnicas mínimas para la construcción, y remodelación de estaciones de servicio, y tanques de almacenamiento, con el fin de que operen dentro de las máximas condiciones de seguridad y funcionalidad, preservando la integridad del ambiente.

1.3.2. Ley Orgánica del Ambiente

Costa Rica se ha caracterizado por ser un país que promueve leyes en función de la protección de nuestro entorno natural, la Ley Orgánica del Ambiente, establece la forma en la cual el Estado y los ciudadanos debemos actuar para tener un ambiente ecológicamente equilibrado. Dado el impacto potencial de una gasolinera, la aplicación de la ley recae directamente en todos los extremos de la operación.

1.3.3. Reglamento de vertidos de aguas residuales

El Reglamento tiene por objetivo la protección de la salud pública y del ambiente, a través de una gestión ambientalmente adecuada de las aguas residuales. En el reglamento se establecen los parámetros para el manejo de las aguas residuales, que independiente de su origen sean vertidas o reusadas. Como se ha explicado con detalle en la gasolinera se generan agentes contaminantes que son sustancias cuya

incorporación a un cuerpo de agua natural conlleve el deterioro de la calidad física, química o biológica, así mismo se tipifican las aguas residuales como aquellas que ha recibido un uso y cuya calidad ha sido modificada por la incorporación de agentes contaminantes.

1.3.4. Ley para la gestión integral de residuos

Esta ley fue promulgada en 2010 para normar la gestión de los residuos en Costa Rica, y por ende mejorar la cadena de acciones que se realiza la sociedad en función de la generación de residuos. La ley obliga a todos los actores (públicos, privados, personas físicas y jurídicas) a llevar a cabo labores de seguimiento y mejora continua en la gestión de sus residuos, las gasolineras entonces se encuentran en la obligación de buscar soluciones para los materiales peligrosos y ordinarios que se generan como parte de sus actividades comerciales, ya sea la venta de combustibles o de otros productos.

1.3.5. Decreto 27000 MINAE

En este decreto se enumeran las características para poder clasificar los residuos, por esta razón se hace de especial importancia su aplicación en los establecimientos que venden combustibles y otros hidrocarburos, donde se requiere de una serie de criterios técnicos para la correcta identificación de los residuos generados por la operación.

1.3.6. Decreto 27001 MINAE

Como complemento al decreto 27000 este reglamento define los criterios para autorizar empresas y las etapas para poder manipular residuos peligrosos, así las gasolineras tienen la obligación de conocer y documentar los materiales residuales que se generan por acción de sus operaciones, además de requerir la contratación de un proveedor autorizado para la recolección, transporte y disposición final de sus residuos.

1.4. Definiciones y conceptos

Se definen algunos conceptos implícitos en el desarrollo del documento, con la finalidad de completar la conceptualización del presente trabajo.

La principal debilidad del programa que desarrolla OSD es que no existen herramientas para la administración del programa, por lo que se requiere definir desde las estrategias hasta los controles para lograr el éxito definitivo del proyecto.

1.4.1. Administración

El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”). (Thompson, 2008)

La administración aplicada específicamente al programa “Sello Ecológico de Gasolineras” requiere del desarrollo de capacidades en todos los campos de un proyecto, gestión del recurso humano, financiero, comercial, etc.

1.4.2. Servicios técnicos

Un servicio técnico es aquel que se ejecuta por personal especializado para un trabajo que requiere de formación específica. Por lo general requiere de conocimientos y recursos tecnológicos que tienen poco mercado por lo que el precio suele ser alto.

1.4.3. Teoría del cuadro de mando integral

Si bien el programa “Sello Ecológico de Gasolineras” goza de cierto auge principalmente por ser algo innovador e inspirador para el sector gasolinero, las carencias de medios de control y estrategias de desarrollo han comprometido su sostenibilidad y desarrollo para el futuro.

La razón anterior sustenta la necesidad de crear el cuadro de mando integral que integre las áreas financiera, comercial, del cliente y de desarrollo para lograr los objetivos de cualquier proyecto exitoso.

El cuadro de mando integral constituye la mejor herramienta para medir el desempeño de una empresa, de hecho, la ruta más segura para aumentar la

rentabilidad trimestre a trimestre y año tras año es perseguir implacablemente resultados estratégicos que fortalezcan la posición de mercado y generen una ventaja competitiva creciente sobre los rivales (Thompson, 2008)

El CMI debe ser una herramienta adaptable a las estrategias de la empresa y de los proyectos de forma que no se convierta en un instrumento rígido que permita la adaptación a las nuevas tendencias.



Figura 1.7 Representación gráfica de un CMI

1.4.3.1. Perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de las otras perspectivas del cuadro de mando integral. Las herramientas que se generen de acuerdo a las tendencias y situaciones particulares deben servir para lograr la mejora continua del programa en el ámbito financiero.

El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente, con los colaboradores y los sistemas, para tener la deseada actuación a largo plazo.

Los objetivos financieros del programa deben ser analizados según la etapa en la que se encuentra, en el caso de estudio aun se puede decir que se encuentra en crecimiento, sin llegar a la sostenibilidad deseada ni a la cosecha.

El programa del Sello Ecológico de gasolineras inició hace 18 meses y los resultados de crecimiento en términos de mercado se consideran alentadores pues ha logrado al 10% de los clientes potenciales, pero con una rentabilidad inferior al 15%.

1.4.3.2. Perspectiva del cliente

Desde esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Ambos segmentos constituyen las fuentes que proporcionan el componente de ingreso de los objetivos financieros de la empresa.

Según Robert Kaplan, dentro de la perspectiva se debe traducir la estrategia en objetivos concretos, basados en el mercado y los clientes.

Los indicadores sugeridos por este autor son:

- La cuota de mercado: indica la proporción de ventas en un mercado.
- El incremento de los clientes: indica lo atractivo del negocio para nuevos clientes
- Satisfacción del cliente: se debe medir y evaluar con base en los servicios que están recibiendo.
- Retención de clientes: indica la cantidad de clientes que se fidelizan con el negocio
- Rentabilidad del cliente: indica el beneficio neto un cliente

Las propuestas de valor agregado son consideradas en esta perspectiva, deben estar enfocadas en fidelizar al cliente y convertirlo en un ingreso económico de largo plazo.

Se debe conocer con detalle cuáles son los procesos que generan mayor valor agregado, diferenciándose de la competencia e investigando nuevas tendencias.

1.4.3.3. Perspectiva proceso interno

Esta perspectiva pretende identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. En la mayoría de las empresas, las mejoras se aplican a procesos existentes, cuando lo recomendable es que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos, que se debe iniciar

con el proceso de innovación, siguiendo con los procesos operativos y terminando con el servicio post-venta (Kaplan y Norton, 2002)

Para lograr alcanzar las metas establecidas por la organización, es necesario tener presente que muchas de las acciones son tomadas en los niveles medios y altos; por ello es vital que los gerentes de ambos niveles desplieguen hacia los niveles jerárquicamente inferiores las mismas acciones, a fin de que exista el conocimiento necesario en toda la organización y se establezca un rumbo definido establecido para la consecución de los objetivos.

1.4.3.4. Perspectiva de desarrollo

Esta perspectiva pretende impulsar el aprendizaje y desarrollo de la organización. Las empresas no solo deben invertir en investigación y desarrollo o en infraestructura y tecnología sino en su capital humano, el activo más importante de cualquier organización.

Se considera de alta importancia la satisfacción real del colaborador para obtener los resultados que ayudan a la consecución de los objetivos propuestos en cada área. Es necesario tener las competencias personales necesarias para desarrollar el puesto en cada área. Se deben suministrar los recursos tecnológicos, de infraestructura y el clima laboral adecuado para maximizar la productividad. Adicional a lo anterior el cliente sentirá ese buen trato, que a su vez genera fidelidad con el cliente y el aumento en las ventas.

1.5. Desarrollo capitulario.

Se desarrollará el contenido del programa “sello ecológico para gasolineras” en los siguientes capítulos, pero primero se explicará con detalle el negocio en el que se desenvuelve OSD como empresa proveedora de servicios especializados, la misión y la visión de la empresa, cómo impacta el programa dentro de las acciones de la compañía, las perspectivas de inversión, el análisis del cliente, los ejes temáticos y los objetivos propios del programa. De igual manera se elabora un análisis de competencia y un análisis FODA que permita identificar la necesidad de reestructurar parcial o totalmente los objetivos.

Como resultado principal del trabajo se pretende generar las herramientas de control administrativo y de seguimiento, de manera tal que sea posible hacer análisis gerenciales sobre el cumplimiento de metas, y proponer las estrategias que lleven al éxito del programa. Se elaboran además las perspectivas del cuadro de mando integral y se realiza un estudio básico del mercado y de los clientes.

Desde el punto de vista financiero se crean las herramientas para medir las ventas, los costos y la rentabilidad de manera que los resultados muestren las tendencias y las posibilidades reales de desarrollo.

Adicionalmente se elaboran las propuestas de mercadeo y promoción contemplando los costos de inversión y los resultados esperados, analizando las posibles acciones que permitan lograr la diferenciación y posicionamiento.

Por último se desarrollan las recomendaciones y conclusiones generadas por la investigación.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA OSD CONSULTORÍA ING TEGRAL S.A. Y EL PROGRAMA GASOLINERAS ECOLÓGICAS

Se describen en el presente capítulo, la empresa OSD y el programa de gasolineras ecológicas que comercializan y venden como uno de sus principales negocios. Dado que el programa es muy amplio no se profundiza en los otros servicios que ofrece OSD a nivel nacional y centroamericano. Como parte de la descripción se relata una breve reseña histórica de la empresa, su organigrama y objetivos. Adicionalmente se describe con detalle el programa de gasolineras ecológicas y se identifica a los competidores de los servicios brindados por medio del programa.

2.1. Aspectos Generales de la empresa

OSD es una empresa joven, con 6 años de operación en el mercado nacional. Por su giro de negocio se considera que la empresa OSD es una de las principales firmas de Consultoría Ambiental y de Proceso Químicos en Costa Rica¹.

2.1.1. Reseña Histórica

Tres ingenieros químicos, en el año 2006, observan una oportunidad de mercado en el desarrollo de soluciones ambientales para la industria y el comercio en general. Dado el despertar de la conciencia ambiental por la protección del entorno, un aumento en los controles gubernamentales y la aplicación de normativa, las soluciones que se podrían brindar con base en la experiencia profesional, se conjugaron para la creación de la empresa OSD².

La empresa, para el 2007, ya cuenta con sus primeras oficinas ubicadas en Tibás, y se inicia con la comercialización de los servicios mediante publicidad de 1 a 1 con reuniones en los diferentes sectores del quehacer de la compañía

¹Entrevista personal con el presidente de la compañía, el Ing. Olivier Álvarez Calderón

²Información suministrada por socio fundador, Ing. Santiago Ureña Altamirano

A mediados del año 2008 y dado el crecimiento en personal, se decide trasladar las oficinas a San Pedro de Montes de Oca, donde se contaba con una infraestructura suficiente para los funcionarios de ese momento.

En este período se logran contratos de gran relevancia y que potenciaban el crecimiento de OSD, pasando de 4 colaboradores a 7 en un período de 10 meses.

En 2010 nuevamente debido a su crecimiento, las oficinas son trasladadas al oficentro Casa Holanda en las inmediaciones de la rotonda de la bandera en Barrio Escalante.

Nuevamente en el año 2011 la empresa da otro salto de crecimiento basado en nuevos contratos con clientes que hacen aumentar la operación y se pasa de 7 a 12 colaboradores en un período de 1 año.

Para el año 2012 y con una estructura empresarial consolidada, con una imagen y presencia en el mercado de servicios ambientales comparable con las principales firmas nacionales, OSD logra el premio a la excelencia ambiental de la Cámara de Industrias de Costa Rica, galardón que lo posiciona como el referente en temas de consultoría ambiental.

En la actualidad OSD cuenta con un equipo multidisciplinario de 16 profesionales y 6 técnicos, en las áreas de ingeniería química, ingeniería civil, hidrología, geología, arqueología, derecho ambiental, gestión municipal, técnicos de campo para remediaciones y gestión de materiales peligrosos, además de 2 profesionales en las áreas de salud y seguridad industrial, así como equipos y maquinaria para extracción de contaminantes y medición de gases entre otros.³

2.1.2. Cultura Organizacional y organigrama de la empresa

Como una empresa joven en donde el 50% del personal cuenta con menos de 2 años de trabajar para la misma, la cultura organizacional aún se encuentra en desarrollo, guiada por una firme convicción de la visión y misión empresarial así como de los valores que se promulgan en todo su quehacer.

La edad promedio del personal es de 27 años, siendo el grupo principal jóvenes profesionales de entre 24 y 29 años. Cabe destacar que dado los requerimientos de los

clientes externos la mayor parte del personal desarrolla sus actividades en las instalaciones del cliente 2 o 3 veces por semana.³

En la siguiente figura se muestra el organigrama de OSD con la generalización de los puestos y los departamentos a los que reporta.

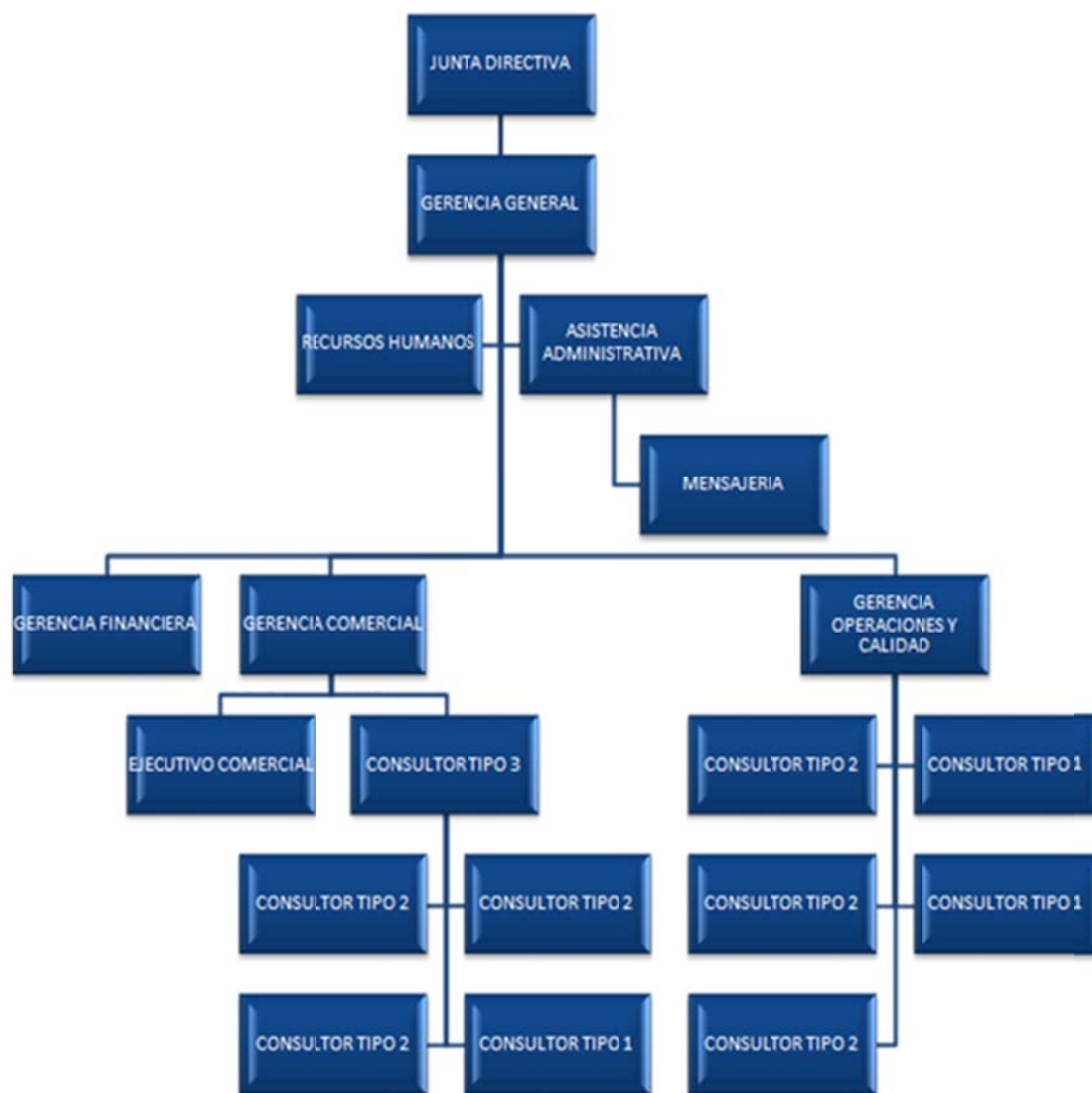


Figura 2.1. Organigrama de la empresa OSD

³ Entrevista personal con 4 colaboradores de OSD, Silvia Mora Monge, Lesmes Miranda Alvarado, Deborah Amaya Pineda y Ronny Ulloa Solano.

2.1.3. Misión de la empresa

La organización ha variado poco su misión desde el inicio de operaciones, en su segunda versión la variación en el texto incluyó la “ingeniería multidisciplinaria” para ser congruente con la diversidad de servicios que se brindan.

“OSD será reconocida como la empresa líder en el desarrollo de soluciones ambientales y de ingeniería multidisciplinaria con una respuesta rápida, costo efectivo, con el mayor conocimiento técnico y la más alta calidad, generando valor para todos los involucrados en nuestro negocio, velando siempre por la mejora continua en el desempeño ambiental de nuestros clientes”.

2.1.4. Visión de la empresa

Al igual que la misión, la visión ha sufrido solamente un cambio y fue el de incorporar el reto de la regionalización a la expectativa visionaria de la empresa.

“Ser la empresa pionera y líder en el desarrollo de soluciones ambientales y de ingeniería multidisciplinaria en la región centroamericana”.

2.1.5. Valores Organizacionales

Los valores engloban las principales actividades de una empresa de servicios profesionales donde la honestidad, la responsabilidad y la eficiencia son los pilares de su crecimiento y credibilidad. La instauración de estos valores en los colaboradores son considerados por la gerencia como parte fundamental del crecimiento organizacional.

- **Honestidad:** es cumplir con el correcto proceder en el desempeño de su cargo y en todos sus actos. Es ser servicial, oportuno, amable, culto, esmerado, disciplinado, pertinente, considerado, cabal, justo y moral, con un comportamiento recto y que no dé pie a dudas sobre las acciones.
- **Responsabilidad:** es cumplir en tiempo con las tareas y compromisos para con los clientes y con la organización.

- **Eficiencia:** es promover principios y prácticas saludables para producir, manejar y usar las herramientas y recursos que se le confieren por su cargo. Se trata de mejorar sin límites los rendimientos en el tiempo y los recursos propios de la gestión.

2.1.6. Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa y su cumplimiento son comunicados trimestralmente por la gerencia general.

Según el MBA. Luis Monge Cordero, gerente general de OSD, los siguientes son los objetivos del 2013:

- Consolidar la cartera de clientes actual.
- Desarrollo de negocios con nuevos proyectos.
- Mejorar el control de gastos de acuerdo a los presupuestos asignados.
- Integrar un equipo de trabajo que se adapte a las necesidades de OSD.
- Promocionar a OSD como un referente en materia ambiental.
- Superar ventas por \$1 millón.
- Mantener o incrementar el personal de la empresa.
- Aplicar una herramienta para determinar la satisfacción de los clientes. No menor a 85% calificación.
- Actualizar contratos con clientes actuales (todos).
- Desarrollar proyectos novedosos (huella hídrica, limpiezas industriales, matriz legal ambiental).
- Implementar un programa de formación y desarrollo para los colaboradores.

2.2. Programa Gasolineras Ecológicas

Como se explicó en el capítulo 1, entre los principales giros de negocio de la empresa OSD se encuentra el de proveer servicios técnicos y profesionales a los expendedores de combustibles, principalmente a las gasolineras. El mercado de servicios a este tipo de empresas es por demás desleal y busca siempre el menor precio con la mayor rapidez y esas dos características no son siempre compatibles.

2.2.1. Origen

Para cualquier empresa que incursiona donde existen otras que ya están consolidadas y con porciones de mercado definido, es necesario “hacer algo diferente”, agregar valor, buscar el “océano azul” donde pueda separarse de la competencia y encontrar a esos clientes que quieran cambiar o explorar nuevas tendencias.

OSD es quien desarrolla la estructura de un plan de mejora ambiental para este sector empresarial, y una vez que ha identificado la estrategia para incursionar en el mercado, busca a los principales actores para ofrecer su “producto”, el cual intenta mejorar las prácticas ambientales de las estaciones de servicio, por todo lo anterior se generó un programa diseñado para llevar de la mano a las gasolineras a desarrollarse minimizando su impacto al ambiente.

La Corporación Enersol es una agrupación de gasolineras, a las cuales OSD Consultoría Integral S.A. brinda sus servicios desde hace más de 5 años.

Enersol posee aproximadamente 150 estaciones de servicios a nivel nacional, las cuales contaban poco o nulo desarrollo en materia ambiental.

OSD brindaba servicios intermitentes, en el año 2009, a algunas estaciones de servicio, principalmente de la corporación Enersol, por lo que se decide que este grupo es con quien se cuenta mayor posibilidad para lograr la aceptación del programa.

Como cliente, Enersol tiene gran potencial dada la cantidad de estaciones de servicio asociadas, sin embargo, al no existir políticas establecidas en materia ambiental, los socios pueden escoger cualquier proveedor de servicios, los cuales en la mayoría de los casos no consideran las implicaciones de contratar proveedores poco formales o sin conocimientos de las implicaciones para el medioambiente.

En 2010 OSD y Enersol firman un contrato para la comercialización del Programa “Sello Ecológico para Gasolineras”, desde entonces se ha incorporado un total de 42 gasolineras.⁴

⁴Información suministrada por el Ing. Lesmes Miranda, coordinador del programa gasolineras ecológicas.

2.2.2. Objetivos

La finalidad del proyecto es proporcionar al mercado de distribuidores de combustible y conexos un programa que les apoye en la gestión ordenada y efectiva de sus acciones en los campos: ambiental, legislativo, de seguridad y de salud ocupacional; integrando no solo requerimientos nacionales sino también tendencias internacionales.

Con el fin de alcanzar la meta se proponen los objetivos específicos:

- Promover el cumplimiento legal de estaciones de servicio, referente a temas ambientales y de salud ocupacional y en general de la operación.
- Auditar a las gasolineras en los ámbitos de acción del programa para determinar los puntos a fortalecer y dar seguimiento.
- Impulsar y dar seguimiento a iniciativas de mejora continua, originados del cumplimiento legislativo y de tendencias ambientales no contempladas en la regulación nacional.
- Ofrecer a las gasolineras, la posibilidad de contar con un distintivo que las identifique como entes que se ocupan del ambiente y de los seres vivos como parte de sus actividades regulares.

2.2.3. Ejes temáticos

El Sello Ecológico pretende integrar los diferentes aspectos que poseen un impacto directo o indirecto en el ambiente y por ende en los seres vivos. La figura 1 expone los ejes seleccionados de enfoque para el proyecto.

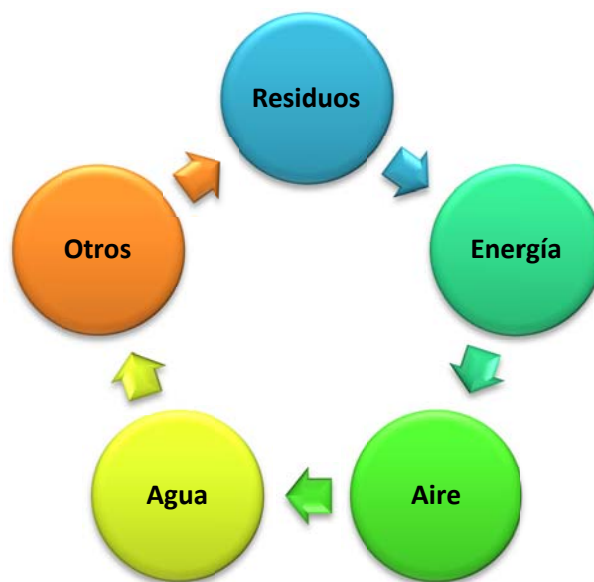


Figura 2.2 Enfoque de gestión del proyecto Sello Ecológico para Gasolinera

Se tiene como meta el cumplimiento de los requerimientos legales en los temas relativos a ambiente, seguridad y salud ocupacional a nivel gerencial de las estaciones de servicio. Lo anterior, no solo permitirá a la estación de servicio estar en orden a nivel regulatorio, sino apoyar al ambiente y minimizar su impacto, además de establecer parámetros de mejora continua en esos tópicos. De esta forma las estaciones de servicio podrán mejorar sus calificaciones de auditoría con respecto a la evaluación que realiza el Ministerio de Ambiente y Energía, por medio de la Dirección General de Transporte y Comercialización de Combustibles.

La implementación y seguimiento de prácticas de mejora continua a nivel operativo puede generar impactos positivos desde el inicio de la etapa 1, entre ellos la disminución de residuos generados, incidentes laborales e incapacidades, estética de la gasolinera, reducción en la contaminación del agua.

Lo expuesto anteriormente tiene como meta intermedia lograr medir los gases de efecto invernadero para el año 2013, posteriormente implementar prácticas que permitan disminuir estos valores medidos, con el propósito de que las gasolineras que participen en el programa puedan ser reconocidas como gasolineras carbono neutrales

en el 2014, apoyando a la vez la meta de Costa Rica de llegar a ser carbono neutral en 2021.

Como meta a mediano plazo, en 2015, se plantea la integración de lo anterior con mediciones del uso del recurso hídrico e impacto de cada empresa en el agua (huella hídrica).

2.2.4. Etapas

La Figura 3 expone de manera resumida los enfoques principales de las etapas en las que se desarrolla el proyecto de Sello Ecológico. Si bien se presentan tres enfoques acumulativos, todas las etapas contemplan temas generales de ambiente y seguridad ocupacional.



Figura 2.3 Etapas de enfoque del proyecto Sello Ecológico para Gasolineras

El programa fomenta y apoya otros esfuerzos que se realicen para evitar, disminuir y sustituir materiales o sustancias que tengan un potencial de contaminar al ambiente.

Las auditorías son la base de verificación y seguimiento de los puntos de cada etapa, durante estas se brindan opciones de actividades que fortalezcan las áreas de mejora.

ETAPA 1

Durante la primera etapa se espera que las gasolineras desarrollen un sistema de manejo de residuos como eje principal, de forma que logren el cumplimiento de la ley 8839; sin embargo, aunado a esto se deben de considerar otros factores de impacto incluyendo los factores bióticos.

- **Residuos:** Dentro de la gestión de residuos sólidos no peligrosos, la etapa se enfoca en disminuir la generación evitando consumir recursos o aprovechándolos de cualquier forma posible (reutilizarlos internamente o reciclándolos), la normativa indica que se debe seguir la jerarquía en el manejo de residuos de forma que se pueda valorizar los residuos generados. Por el tipo de desechos generados, se considera que el co-procesamiento (valorización mineral y energética), es la mejor solución para materiales contaminados con hidrocarburos, así por ejemplo, en casos como la arena contaminada, cartón contaminado y similares, se gestiona la disposición final de los mismo aprovechando su potencial energético.

Dentro de los desechos líquidos generados por una gasolinera se tienen principalmente aguas residuales de tipo ordinario, de tipo especial, aguas contaminadas y aceite usado. Dentro de los desechos de tipo ordinario se incluyen las aguas generadas por actividades domésticas del ser humano, estas deben ser recolectadas y dirigidas al tanque séptico. Las aguas de tipo especial deben ser dirigidas como mínimo hacia un sistema de trampas de grasa; como parte del programa, las gasolineras deberán contar con los respectivos reportes operacionales y realizarse limpieza del sistema, mínimo una vez al año. Como desecho líquido peligroso se tiene el aceite, cuya disposición final debe darse por medio de co-procesamiento.

Como parte de un esfuerzo de disminuir las aguas de tipo especial, las gasolineras deben contar con una gestión de mantenimiento a las máquinas expendedoras, con el fin de evitar que por mal funcionamiento se generen derrames.

La Etapa I pretende verificar la aplicación y el funcionamiento de los planes de gestión ambiental presentando ante las respectivas Áreas Rectoras del Ministerio de Salud, la iniciativa de implementación y apoyo de las medidas dispuestas en los planes.

- Agua: Con respecto al recurso hídrico se trabaja en el proceso de cuantificación de la cantidad y de la calidad de la misma, lo anterior sirve como base para la reducción y medición de la huella hídrica en etapas posteriores el proyecto. Sin embargo, no se deja de lado la promoción de las buenas prácticas en relación con el uso racional del recurso y de la disposición de las aguas residuales generadas en la gasolinera.
- **Otros:** Con respecto al impacto al ser humano en particular, se fomentan prácticas que disminuyan el contacto indirecto y directo (en los casos posibles) de los trabajadores con respecto a sustancias peligrosas como combustibles.

El programa también abarca temas de seguridad y salud ocupacional, en donde se relaciona con el uso de equipos de protección personal y de capacitación en manipulación de sustancias peligrosas.

ETAPA 2

Esta etapa tiene el ambicioso objetivo de ser uno de los ejes de Costa Rica para llegar a ser el primer país carbono neutral en 2021.

Debido a que las etapas son acumulativas, se pretende incluir todos los aspectos planteados para la primera etapa, añadiendo todo lo relacionado con la huella de carbono y su posterior disminución. No se deja de lado el seguimiento de etapas posteriores a los factores mencionados en la Etapa 1.

- **Aire:** El proyecto procurará realizar mediciones gases de efecto invernadero, con la finalidad de identificar los puntos de mejora y apoyar a establecer sistemas y medidas de mitigación de la contaminación al aire. Una vez que se han realizado los esfuerzos por la mitigación, se identificarán las opciones para compensar la huella, comprando bonos de carbono según el mercado nacional para estos efectos.
- **Energía:** Como parte de la Huella de Carbono, se gestionará medidas de consumo de energía para luego plantear la implementación de sistemas más

eficientes fomentando el ahorro y la eficiencia energética, tales como cambio de lámparas por otras con menor consumo eléctrico y mayor rendimiento, instalación de paneles solares, entre otros.

ETAPA 3

Esta etapa se pretende llevar el proyecto Sello Ecológico para Gasolineras a ser el primer programa a nivel nacional que integre mediciones de Huella de carbono y Huella Hídrica con sus respectivas medidas de disminución; la iniciativa se convertiría en pionera en el ámbito nacional, llevando a niveles internacionales el programa, dado que en Costa Rica no existe aún una normativa aplicable para poder certificar a empresas como agua neutral.

Debido a que las etapas son acumulativas, se pretende incluir todos los aspectos planteados para la primera y segunda etapa.

2.2.5. Participantes / clientes

En la actualidad, se han incorporado 42 gasolineras al sello ecológico de gasolineras, durante los 2 años que tiene de haberse iniciado su comercialización. Se espera que el crecimiento anual sea de un 15 por ciento, logrando contratos con 6 gasolineras adicionales anualmente.

En el anexo 1, se encuentra la tabla de los clientes que actualmente tienen contratado el programa de gasolineras ecológicas.

La ubicación geográfica de los clientes es muy variada y va desde Sámará en Nicoya, Guanacaste, hasta Golfito en la zona sur de Puntarenas. El proyecto no restringe a ninguna gasolinera a formar parte del programa y por el contrario como un estímulo a las empresas de las zonas más alejadas no se les cobra ningún monto adicional a pesar de la distancia con el valle central.

Evaluando por región, los clientes están distribuidos de la siguiente forma: zona sur (desde Pérez Zeledón hasta la frontera sur, 9 gasolineras, zona norte desde Naranjo hasta Los Chiles 7, zona Pacífico Norte 6 gasolineras, pacifico central 4 estaciones,

valle central desde Paraíso de Cartago hasta Grecia 14 estaciones. Como se puede ver existe la oportunidad de crecer mucho en la zona del Caribe, ya que únicamente se cuenta con 2 estaciones, ambas están ubicadas en Turrialba.

2.2.6. Certificación / reconocimiento

El proceso de certificación toma en cuenta desde la legalidad de operación de la gasolinera hasta los aspectos técnicos implícitos en el manejo de hidrocarburos, es por esto que antes de firmar un contrato con una estación de servicio se hace una revisión de su cumplimiento con la normativa nacional para su operación. El cliente potencial debe contar con:

- 1) el Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud.
- 2) Estar al día con obligaciones obrero – patronales ante la Caja Costarricense del Seguro Social.
- 3) Contar y estar al día con la póliza de riesgos del trabajo del INS.
- 4) Contar con la concesión del Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE).
- 5) Aceptar las disposiciones del programa según la Etapa en que se encuentre.
- 6) Comprometerse con las competencias y responsabilidades de mejora continua.

Proceso de certificación

El proceso engloba auditorías, seguimiento e implementación de mejoras y una evaluación final, todo lo anterior en un plazo de un año, ver Figura 4.

Posterior a la evaluación final se puede tener como resultado la acreditación del certificado de Sello Ecológico o la no acreditación de la misma.

Al entrar al programa, se efectúa un proceso de auditorías, donde se valora y enfoca en mejorar todos los aspectos relacionados con los ejes del programa Sello Ecológico para Gasolineras, guiando y dando seguimiento a la implementación de las herramientas de mejora. A partir del décimo mes de participar en el programa, las gasolineras podrán solicitar la evaluación final con el fin de determinar si son o no acreedores del Sello Ecológico, cuya validez es el reconocimiento por el año en el que se estuvo en el programa.

Cumplido el período de un año, habiendo sido o no acreedor del Sello Ecológico, la gasolinera podrá reiniciar el programa para optar por la acreditación el siguiente año.

Certificación/Reconocimiento: Sello Ecológico

A las gasolineras que hayan pasado la evaluación final con una nota igual o superior a 80%, se les entregará un certificado tipo diploma, el cual será colocado en un lugar visible para todo el personal y clientes de la gasolinera, además, se les brindará una bandera que podrán colocar en un lugar visible en la estación. A partir de agosto del 2012, tanto los certificados como las banderas indicarán las fechas de acreditación; es decir si el reconocimiento es por el desempeño de agosto del 2011 a agosto del 2012 se deberá especificar este periodo.

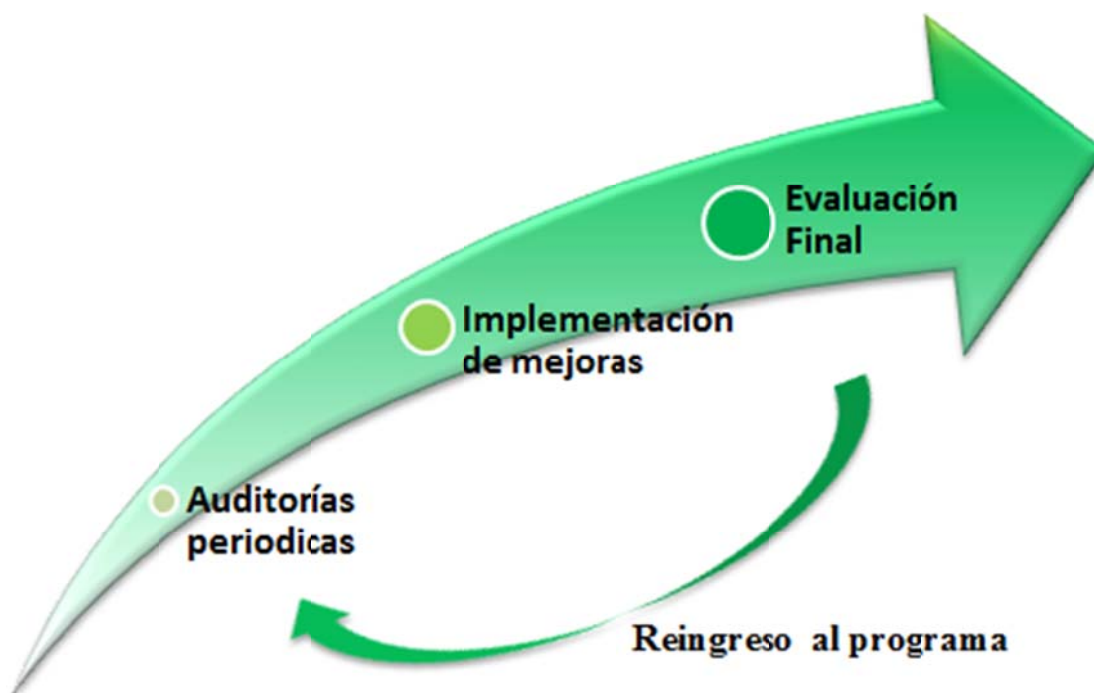


Figura 2.4. Representación de proceso de certificación.

Renovación de la certificación

Cualquier gasolinera podrá renovar su certificado al volver a someterse al proceso de certificación de la etapa actual del proyecto Sello Ecológico para Gasolineras, por un

año completo. El certificado podrá ser renovado tantas veces como la gasolinera desee participar; siempre y cuando cumpla con las disposiciones del programa.

Forma de retiro

Los participantes podrán retirarse del programa Sello Ecológico para Gasolineras; siempre y cuando lo notifique con anterioridad a la fecha de finalización de contrato de servicios técnicos con un mínimo de dos meses de anticipación.

El retiro no tendrá ningún efecto en la(s) certificación(es) ya obtenidas, mas sí influenciará a la gasolinera desde el punto de que ya no podrá promocionarse como parte del programa.

Cualquier gasolinera podrá reintegrarse en el programa, si cumple con todos los requisitos actuales y podrá ser acreedor de una certificación al someterse al proceso del programa al menos por un año.

Causas de exclusión o privación a obtener el reconocimiento

Cualquier gasolinera que participe en el programa y se le compruebe alguno de los siguientes puntos, pierde todo derecho a obtener la certificación y a utilizar los distintivos del programa. La notificación se hará de forma escrita (personal o vía correo electrónico) y es de acatamiento inmediato.

- 1) Suministrar de información falsa o falsificación tanto ante los administradores del proyecto y auditores, como ante cualquier otra entidad gubernamental.
- 2) Incumplir los requisitos, obligaciones y compromisos previamente indicados.
- 3) Usar indebidamente o de manera anticipada los distintivos (bandera, certificado).
- 4) Autorizar, dar licencia o ceder a terceros a usar la marca de certificación.
- 5) Utilizar la marca sin haber sido obtenida la certificación.
- 6) Contar con denuncias de terceros sobre faltas a los lineamientos del programa y otras afecciones al medio ambiente.

Cabe destacar que se podrá reintegrar a un participante siempre que se observe un compromiso real por apoyar los ejes del programa y muy especialmente a no volver a

incumplir con ninguno de los puntos anteriores. Las gasolineras que se reintegren deberán iniciar nuevamente a prueba un año antes de poder optar por una certificación, con el fin de comprobar su compromiso con el programa.

En casos que un participante infrinja dos o más veces los puntos de esta sección, quedará a discreción de la administración del programa Sello Ecológico para Gasolineras, brindar más oportunidades o realizar una expulsión definitiva del programa.

2.3. Competencia

Como se explicó con anterioridad, los servicios técnicos son realizados por alrededor de 9 empresas, las cuales no tiene estándares de operación o de calidad, principalmente se refiere a personas que han trabajado durante décadas en el sector de hidrocarburos y ven como factible proveer de servicios donde tienen experiencia de campo. Las limpiezas de mantenimiento de tanques o de trampas, las calibraciones de equipos o reparaciones de surtidores representan los principales ingresos para estas empresas.

2.3.1. Principales competidores

La siguiente tabla muestra los principales actores en el mercado de ventas de servicios técnicos para gasolineras:

Tabla 1 Proveedores de servicios técnicos para gasolineras

Proveedores de servicios técnicos para gasolineras y distribuidores de combustibles.	
Empresa	Servicios
Laboratorios GAIA	Limpiezas de tanques, limpiezas de trampas, análisis de laboratorio de aguas y reportes operacionales. Incluye en parte la gestión de los residuos líquidos producto de las limpiezas.
Grupo Tecno Analítica	Limpieza de tanques, limpiezas de trampas de grasa, análisis de laboratorio y reportes operacionales, calibración de surtidores y serafines, reparación de máquinas y bombas.
Multiservicios Ecológicos	Limpiezas de tanques de combustible, recolección de residuos peligrosos, recolección de residuos ordinarios.
MAMPRESA	Limpieza de tanques de combustible y trampas de grasa, además realizan la gestión de residuos con empresas autorizadas por tercerización, calibran máquinas dispensadoras.
FOMMOR	Calibración de surtidores y calibración de serafines, reparación de surtidores y mantenimiento de equipo mecánico, realizan pruebas de hermeticidad de tanques y su respectiva limpieza. También ofrece la instalación de equipos de medición de niveles de combustible en los tanques.
LAVA TANQ	Brinda un servicio especializado en limpiezas de tanques de combustible, en ocasiones contrata una empresa autorizada para gestionar los residuos.
Mantenimiento General Gasolineras	Realiza reparaciones mecánicas con negocio principal y añade los servicios de calibración de máquinas dispensadoras limpiezas de tanques y trampas.
PYMESA	Limpiezas de tanques y reparaciones mecánicas, así mismo calibra máquinas y serafines, ofrece además los servicios de instalación de medidores de combustibles y lámparas de bajo consumo eléctrico.

Fuente: creación propia.

En general se tienen diferencias entre un proveedor y otro, sin embargo, los estándares de servicio son bajos en todos los casos, y ninguno cumple con los requisitos mínimos de seguridad, personal calificado y acompañamiento del servicio por parte de un profesional, haciendo que los precios sean bajos ya que se ejecutan sin ningún tipo de protocolo ni procedimiento.

2.3.2. Precios de la competencia

Como se ha explicado con detalle, la diferencias entre proveedores de servicio son abismales, igual ocurre con los precios donde existen variaciones de hasta un 100%.

Cabe destacar que mientras no se regulen con normativa específica por parte del MINAE, Ministerio de Salud o bien ARESEP, la situación no cambiará o al menos se considera improbable.

En la tabla siguiente se muestra los precios para dos de los servicios de más alta demanda por parte de las estaciones de servicio.

Proveedores de servicios de limpieza de trampas y tanques de combustible

Tabla 2 Proveedores de servicios de limpieza de trampas y tanques de combustibles

Proveedores de servicio de limpieza de trampas y tanques de combustible		
Empresa	Limpieza de Trampas	Limpieza de tanques
GAIA	¢260.000,00	¢150.000,00
Tecno analítica	¢250.000,00	¢130.000,00
Multiservicios Ecológicos	¢250.000,00	¢250.000,00
FOMMOR	¢450.000,00	¢180.000,00
PYMESA	¢350.000,00	¢180.000,00
Mantenimiento General de Gasolineras	¢120.000,00	¢130.000,00
MAMPRESA	¢150.000,00	¢300.000,00
LAVA TANQ	¢350.000,00	¢400.000,00
OSD-Enersol	¢450.000,00	¢470.000,00

En la mayoría de los proveedores no se contempla la gestión de los residuos producto de la limpieza, generándole al cliente una dificultad al no saber qué hacer con los residuos contaminados. En el caso de OSD, se incluye dentro del servicio la disposición final de hasta una tonelada de material contaminado y su transporte.⁵

⁵ Información suministrada por el Ing. Lesmes Miranda, coordinador del programa.

2.4. Ventas del Programa en los últimos 2 años

Si bien el programa se diferencia de la competencia por su fuerte compromiso con el ambiente y la mejora continua, también tiene como requisito que los servicios técnicos que tiene un impacto significativo se efectúen bajo los estándares y el control de OSD, los servicios son los siguientes:

- Gestión de residuos líquidos
- Reporte operacional de aguas, incluyendo el análisis de calidad de agua vertida.
- Capacitaciones en actuaciones en emergencias
- Capacitaciones en manipulación de hidrocarburos
- Capacitaciones en manejo de derrames
- Inspecciones de obra civil y eléctrica.
- Limpieza de tanques de combustible
- Limpieza de trampas de oleaginosas
- Recolección de residuos sólidos peligrosos
- Calibración de equipos
- Máquinas expendedoras de combustibles
- Serafin, unidad de medición de volúmenes.



Figura 2.5. Serafin volumétrico y máquina dispensadora de combustibles.

El programa tiene dos años en el mercado nacional, al principio su arranque se dio con el apoyo de un selecto grupo de gasolineros quienes con visión de futuro se incorporaron en la iniciativa y han apostado por las bondades que conlleva el proteger su entorno y promocionarse con empresas responsables.

En la siguiente tabla se puede ver los datos mensuales por venta que ha generado el sello ecológico desde su inicio en enero de 2011. Esta información fue suministrada con autorización del gerente general, Luis Monge Cordero.

Tabla 3 Ventas anuales del programa

2011		2012	
Mes	Monto en colones	Mes	Monto en colones
Enero	1870000	Enero	4600000
Febrero	1750000	Febrero	4750000
Marzo	2450000	Marzo	5020000
Abril	2750000	Abril	4690000
Mayo	3360000	Mayo	5020000
Junio	3640000	Junio	4850000
Julio	3950000	Julio	4950000
Agosto	4115000	Agosto	5900000
Setiembre	4450000	Setiembre	6850000
Octubre	4600000	Octubre	7580000
Noviembre	4450000	Noviembre	7650000
Diciembre	4875000	Diciembre	8950000
TOTAL	42260000	TOTAL	70810000

2.5. Presupuesto destinado para inversión en equipo

Las operaciones de limpieza de tanques, recolección de residuos, análisis de aguas, calibración de surtidores, reparaciones mecánicas, capacitaciones, y las visitas regenciales implican la necesidad de contar con los instrumentos y herramientas necesarias para la ejecución de las actividades.

Desde que inició el programa OSD ha adquirido equipo que le permita desenvolverse con seguridad, calidad y consistencia, por ejemplo, bombas de succión y mangueras de alta resistencia para hidrocarburos, medidores de gases e inflamabilidad, un camión para recolección de residuos, herramientas mecánicas y material de empaque como recipientes, absorbentes especiales, equipo de laboratorio, etc. El monto que se ha invertido supera los 90 mil dólares.

En 2013 se ha establecido como prioridad la adquisición de un equipo de limpieza de tanques con filtros especiales que permitan recircular el combustible con mejores condiciones que con las que sale del tanque.

El presupuesto asignado a la compra del equipo especializado es de \$15 mil, y se espera que sea depreciable a 3 años.⁶

2.5.1. Presupuesto destinado al mercadeo y publicidad

Durante el año 2013 se ha fijado como meta la consolidación del programa en la preferencia del sector, y se propone catapultar su alcance a un número creciente y sostenible de clientes.

Se han establecido cuatro formas de promoción que permita colocar al Sello Ecológico de Gasolineras, como el factor de diferenciación.

Se efectuarán cinco foros de negocio en regiones del país, se convocará a los propietarios y gerentes de las gasolineras de una zona determinada para capacitarlos en temas de legislación nacional y servicios técnicos para gasolineras, de esa forma se

⁶ información suministrada por gerente general, Luis Monge Cordero

pretende aprovechar esa ventana de relación 1:1 para cerrar negociaciones y mostrar el conocimiento que tiene la compañía de esta operación.

La segunda propuesta es la publicidad en las revistas del Gasolinero y la revista digital de la cámara de expendedores de combustible, siendo este el medio más utilizado para comunicar eventos y convocatorias para las estaciones de servicio.

La tercera forma de promoción se refiere a dos vallas publicitarias en rutas nacionales donde de forma visual se pretende impactar a la población y dar a conocer que existe un grupo de gasolineros responsables y protectores del medio ambiente.

Por último se ha estructurado 10 eventos a nivel nacional en estaciones de servicio miembros del programa que capturen la atención de los medios de comunicación masiva y den realce a la estación.

Para el año 2013 la empresa OSD ha destinado un presupuesto de \$14 mil dólares para efectos de publicidad y mercadeo.

Durante el presente capítulo se ha descrito el programa del sello ecológico de gasolineras, sin embargo, desde su concepción, las herramientas de administración y control han estado ausentes, siendo que los únicos dos métodos de monitoreo son la facturación a los clientes y los gastos de la unidad, los cuales no se contabilizan de manera individual sino como un proyecto total, lo que no permite medir el verdadero valor del programa para cada uno de los clientes.

Es necesario entonces generar las herramientas de administración y control del programa de forma que sean utilizadas por el personal que trabaja en el proyecto y que entonces sea posible construir una estrategia integral de crecimiento. El análisis sobre cuáles herramientas se requieren y los indicadores se desarrollan en el capítulo 3.

CAPÍTULO 3. HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA SELLO ECOLÓGICO PARA GASOLINERAS

3.1. Introducción

Una máxima de la ingeniería señala que lo que no se mide, no se puede controlar. Por lo tanto cualquier sistema de mejora debe sentar sus bases sobre una primera etapa de medición y recopilación de información, y así, partiendo de ese punto, construir los elementos que generarán las acciones para el cambio.

El programa del sello ecológico para gasolineras carece hasta este momento de las herramientas que le permitan controlar su operatividad, su rentabilidad, los recursos disponibles y sus perspectivas de desarrollo.

3.2. Metodología de investigación

Esta propuesta se desarrolló bajo un paradigma de investigación comparativa con el objetivo de comprender las razones por las cuales el Programa de Gasolineras Ecológicas no ha alcanzado el desarrollo necesario para la empresa OSD Consultoría Ing tegral S.A. Se procederá a analizar cada uno de los 34 clientes actuales que tiene el Programa, cada uno representado por una gasolinera en Costa Rica, y como se ha desarrollado en los últimos dos años este negocio en particular, la información servirá como base para la generación de tablas con datos cuantitativos y cualitativos de índole comercial, ventas, finanzas, atención de cliente y mercadeo. Desde este enfoque se pretende aplicar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de esta Maestría, agregando valor en la temática actual de gestión ambiental y su sostenibilidad financiera.

La elección del método comparativo se da principalmente porque es el paradigma más adecuado para desarrollar esta investigación ya que tiene como finalidad analizar la situación actual del negocio e identificar las áreas de mejora para posteriormente realizar una propuesta de valor a la organización y que por medio de su implementación se alcancen los objetivos propuestos.

3.2.1. Técnica de investigación

Se han sostenido múltiples reuniones con el personal de la empresa OSD dedicado a la atención de los clientes, la gerencia y el personal técnico, para el desarrollo del capítulo número uno, dos y tres. También se han realizado visitas sistemáticas a las gasolineras en todo el país para identificar los aspectos positivos y negativos del Programa.

3.2.2. Tipo de enfoque

Se ha utilizado como base, una modalidad de investigación mixta, en el presente trabajo, ya que permite utilizar el enfoque cuantitativo y el cualitativo para resolver los distintos problemas encontrados a lo largo de la investigación con el programa de gasolineras ecológicas.

El enfoque cuantitativo se ha aplicado por medio de la recolección y análisis de datos financieros, además datos de ventas y costos para determinar el impacto del estancamiento. Se ha estudiado cuidadosamente la base de datos con la que cuenta la empresa para encontrar áreas de mejora, definir los principales servicios, y la productividad del recurso humano encargado de este proyecto.

Para el enfoque cualitativo se ha utilizado el método de observación de la situación actual del programa y el mercado en el que participa; este enfoque ha sido extremadamente útil para identificar las áreas en las que se debe poner énfasis para generar las estrategias de competencia, mercadeo y ventas.

En lo referente a las fuentes primarias de datos que se han utilizado para la recolección de la información y los datos que respaldan esta propuesta, se encuentran las ventas (facturación mensual) a los clientes del sector gasolinero de OSD, además las tablas de precios y los reportes de regencia entregados a las estaciones de servicio periódicamente. También se ha usado el método de la observación para identificar cuáles otras fuentes de datos existen con el quehacer del programa día a día.

Otra información de alto valor ha sido la obtenida en la cámara de empresarios de combustible, ya que este gremio cuenta con una base de datos de sus agremiados que

facilitó la definición del tamaño del mercado y el potencial de crecimiento así como las perspectivas de mercadeo y ventas.

Para el desarrollo de las estrategias del Sistema de Administración control del Programa Gasolineras ecológicas, correspondiente al cuarto objetivo de esta investigación, se han efectuado 38 reuniones con propietarios de gasolineras, 34 de ellos son clientes de OSD y 4 más que aún no son clientes. Se ha recopilado vasta información de precios, competencia, necesidades y servicios requeridos con mayor frecuencia.

3.3. Aspectos de análisis del Sistema de Administración y control

Como se mencionó anteriormente para construir el sistema de administración y control se requiere crear las herramientas de monitoreo para los objetivos e indicadores de operación. No obstante es necesario que el equipo y los altos mandos estén comprometidos completamente con el proceso y las actividades.

Desde el punto de vista de la empresa, la gerencia general y los socios muestran un gran interés en los resultados de este trabajo. Desde el punto de vista del programa y la necesidad imperativa de crecimiento es fundamental obtener resultados de corto plazo.

La estrategia que se plantea se fundamenta en crear instrumentos cuantificables para medir, las variables internas y externas, con el propósito de establecer estándares y conducir a la gerencia a la toma de las decisiones más acertadas para el programa. En referencia con la información recopilada por el investigador sobre múltiples implementaciones de sistemas como cuadros de mando integral y sistemas operativos de control y administración, en varias tesis y en empresas en operación, se denota que un sistema eficiente y efectivo requiere de un proceso largo y recursivo, guiado por un liderazgo y compromiso de los altos mandos.

En el presente capítulo se desarrollan las herramientas de medición e indicadores de manera que sirvan como medio de evaluación de los alcances de cada estrategia y objetivo. Se plantea entonces involucrar la mayor cantidad de operaciones del

programa, como lo son la parte financiera, la logística y operativa, la del personal involucrado, las inversiones vistas como aportes al desarrollo.

Otro punto fundamental es la construcción del análisis FODA del programa gasolineras ecológicas, para detectar los factores preponderantes por promover y los que se deben de consolidar.

3.4. Análisis de razones financieras

El tema financiero es sin duda alguna el de mayor preocupación en la empresa para el programa. Si bien es cierto que la facturación se considera como “buena”, no existen las herramientas ni los indicadores que permitan sustentar el hecho de seguir adelante con el programa. De aquí se derivan varias tareas inmediatas, optimizar el uso de recursos, medir la rentabilidad real del sello ecológico y sus utilidades. Con base en lo anterior se podrán establecer con mayor claridad las estrategias de mediano y largo plazo.

La gerencia general de OSD opina que las estrategias del programa si bien deben tener la componente financiera como parte fundamental, no debe ser la única razón para tomar acciones, ya que pueden obviarse aspectos que podrían dar una falsa sensación de éxito que traería consecuencias en el mediano plazo.

El objetivo de esta sección es realizar un análisis de las principales razones financieras requeridas para el programa sello ecológico de gasolineras, las cuales deben permitir que se infiera de manera objetiva, las acciones con base en los resultados.

Entrando en materia se contempla el índice circulante (activo circulante /pasivo circulante) como uno de los indicadores necesario ya que este indica la solvencia del programa.

Se consideran en el Activo Circulante del programa sello ecológico, el efectivo en caja y bancos, los documentos y cuentas por cobrar, los equipos usados para los servicios de limpiezas y otras partidas semejantes. Para el presente trabajo y con ayuda del señor Luis Monge Cordero, gerente general de OSD, se determina que el

activo circulante a enero 2013 para el programa sello ecológico de gasolineras es de 28 millones de colones.

El pasivo circulante por definición son las cuentas del balance que representan el "exigible a corto Plazo" en el caso del sello se consideran a los proveedores de materias primas y servicios cuyo pago deba realizarse en un plazo máximo de 90 días fecha, dividendos pendientes de pago, provisión para impuestos, aguinaldos, regalías y similares. Así se determinó que para enero 2013 el pasivo circulante del sello ecológico es de 12,5 millones de colones.

Con los datos obtenidos se calcula el índice circulante o de solvencia, el cual es de 2,24.

El índice reflejaría que el programa está en un muy buen nivel de solvencia, sin embargo, las razones financieras nunca deben ser evaluadas por separado, ya que como se verá más adelante existen otros componentes para analizar la realidad completa.

La teoría nos indica que la rotación de cuentas por cobrar es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro.

Las ventas anuales a crédito del sello constituyen el 90% de la facturación anual, la cual como se vio en el capítulo 2 es de 42 millones en 2011 y 71 millones en 2012.

Las cuentas pendientes de cobro al mes de diciembre 2012 fueron de 22 millones de colones.

Entonces se puede calcular el índice de rotación de cuentas por cobrar para el 2012 fue de 3,28 meses, es decir 3 meses y 9 días. Este resultado representa el número de veces que las cuentas por cobrar rotan durante el año comercial. De igual forma se puede determinar los días de venta por cobrar, o tiempo medio que debe esperar OSD después de efectuar una venta para recibir efectivo, se dividen los días en el año entre la rotación de cuentas por cobrar.

Así para el caso del programa sello ecológico, donde 360 días de venta se dividen por los 3,27 meses, obtenemos que para recibir un pago asociado a la venta se obtienen

110 días. Lo cual en una empresa de servicios se vuelve un problema financiero y al final de liquidez, pues si bien las ventas se concretan, la recuperación es muy lenta al compararla con otras empresas de servicios cuyo promedio es de 40 días.

Una tercera razón que deben medir las empresas de servicios y particularmente útil para el sello ecológico es su variación del capital de trabajo, el cual se define como el activo circulante menos el pasivo circulante y que brinda el dato de disponible para operar.

Dado que el programa sello ecológico ha ido incorporando maquinaria y personal y es hasta el año 2012 donde se logra una base estable, el dato que es factible y confiable de usar es al cierre del año anterior.

Con un activo circulante de 28 millones de colones y un pasivo circulante de 12,5 millones de colones se obtiene un capital de trabajo de 15,5 millones de colones.

A partir de este trabajo el programa debe mostrar que es posible un aumento en el capital de trabajo por las operaciones normales de la empresa.

Para concluir esta sección de análisis de razones financieras para el sello ecológico se hace necesario realizar la medición de las utilidades del programa, esto es los ingresos por ventas, menos los gastos necesarios para su operación, así se obtiene que las ventas anuales del 2012 fueron de 71 millones y los gastos compuestos por salarios, viáticos, impuestos, depreciaciones, cargas sociales, proveedores de transporte y mano de obra, suman un monto de 49 millones en 2012. Así los 71 millones menos 49 millones dividido por los 71 millones totales, da un 31% de utilidad neta. La meta de la empresa OSD en rentabilidad de sus servicios es de un 35% así que se hace imperativo construir la estrategia que permita al sello ecológico obtener y superar ese porcentaje.

En el siguiente cuadro se muestra el resumen de las razones financieras para el programa sello ecológico de gasolinera de OSD.

Tabla 4 Razones financieras del programa

Programa Sello Ecológico para Gasolineras de OSD				
Razones Financieras				
Índices de Solvencia				
Razón financiera	Fórmula	2012	Promedio de la industria	Comentario
Índice circulante	$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$	2,24	1,5 a 2,5	dentro de límites
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{ventas netas crédito}}{\text{cuentas por cobrar}}$	3,28	entre 8 y 11	fuera de límites
Período medio de cobro días	$\frac{360 * \text{ctas p.cobrar}}{\text{ventas netas a crédito}}$	110	entre 35 y 60	fuera de límites
Índices de Rentabilidad				
margen de utilidad	$\frac{\text{ventas totales} - \text{gastos}}{\text{ventas totales}}$	30,98%	25 a 45	dentro de límites
rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}}$	40%	7 a 10	fuera de límites
rendimiento sobre el capital	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{capital total}}$	37%	10 a 50	dentro de límites

Fuente: elaboración propia.

3.5. Planeación de la perspectiva financiera

Se denota con base en el análisis anterior que a pesar de la planeación y seguimiento prácticamente nulo del programa, el mismo ha tenido resultados muy aceptables en varios de los indicadores, ahora bien el investigador propone que en este caso sería de gran ayuda establecer claramente los objetivos del campo financiero. Se recomienda entonces:

- a. Maximizar el uso de los activos tangibles para obtener mayor liquidez y rentabilidad sobre la inversión.
- b. Cuantificar la utilización y aprovechamiento de los activos intangibles para la reducción de costos y gastos de operación, la experiencia y las tecnologías.
- c. Incrementar los ingresos del Sello, brindando mayor valor agregado, conociendo los gustos y preferencias del mercado meta y estudiando la competencia.

Los activos tangibles son las cuentas por cobrar, los equipos y maquinaria. Los intangibles según los autores Kaplan y Norton, son el conocimiento que existe en la empresa para crear ventajas diferenciales o capacidades de los empleados para satisfacer los requerimientos de los clientes. Para OSD, se tiene tres tipos de activos intangibles, el capital humano, capital de información y capital organizacional.

El capital humano es el talento, conocimiento y el tiempo entendido como recurso que se requiere para realizar las actividades del programa. El capital de información lo constituye la disponibilidad de los sistemas de información, bases de datos, recopilación de datos en campo, por último el capital organizacional se refiere a la cultura, liderazgo, alineación con los objetivos y trabajo en equipo. Si bien es cierto las últimas son generalmente evaluadas en la perspectiva de los procesos internos, lo que se analiza aquí es la posibilidad de cuantificar, en términos económicos, para la reducción de costos y gastos de operación e incrementar las ganancias.

3.5.1. Elaboración de herramienta de control de costos

Se deben desgranar los servicios y materias primas, así como el personal requerido para el sello ecológico de gasolineras, para elaborar una herramienta que sea útil y contemple todos los aspectos.

Logística: mensualmente se realizan recolecciones en las 41 gasolineras del programa, dado que OSD contrata este servicio, su costo mensual es fijo y no requiere de mantenimientos de vehículos o variaciones en los consumos de combustibles.

Otro rubro en la logística son los desplazamientos del personal que una vez al mes realiza las inspecciones en las estaciones de servicio. Este rubro incluye el alquiler de vehículo por una semana al mes. Se consumen aproximadamente 3 tanques de combustible en estos recorridos mensuales. Además, se requiere hospedaje de 5 noches para 2 personas en diferentes hoteles, y la alimentación 15 tiempos por persona, 30 en total para 2 personeros.

Servicios: se subcontrata las limpiezas de tanques y trampas de grasa, por lo que su costo es fijo para los 7 servicios que se contratan mensualmente. Así mismo para los servicios de laboratorio de aguas se contratan 7 análisis en promedio, y para la metrología de las calibraciones y serafines también se requieren de 7 servicios al mes.

Materias primas: se requieren de estañones (tambores de 200 litros), bolsas, etiquetas, formularios (talonarios) para recolecciones, formularios de inspecciones, equipos de protección como guantes, lentes, zapatos de seguridad, cascos.

Personal, recurso humano: se requieren 2 personas para atender las 41 gasolineras, ambos profesionales en ingeniería química con capacidades de análisis de situación con hidrocarburos y conocimientos de los decretos aplicados por el MINAE. Los 2 colaboradores trabajan a tiempo completo en el programa sello ecológico de gasolineras.

Con la información anterior se procede a construir la tabla de control de costos para el programa según su estado promedio con 32 gasolineras, la herramienta propuesta es la siguiente:

Tabla 5 Control de costos del sello ecológico

Tabla de control de costos del sello ecológico					
Descripción	cantidad mensual	costo mensual para OSD	costo por gasolinera	servicios por año	total anual por gasolinera
Salario colaborador 1 con cargas sociales	32	€992.250,0	€31.007,8	12,0	€372.093,8
Salario colaborador 2 con cargas sociales	32	€965.250,0	€30.164,1	12,0	€361.968,8
Salario colaborador 3 con cargas sociales	32	€594.000,0	€18.562,5	12,0	€222.750,0
alimentación colaborador 1	32	€70.000,0	€2.187,5	12,0	€26.250,0
alimentación colaborador 2	32	€70.000,0	€2.187,5	12,0	€26.250,0
combustible colaborador 1	32	€75.000,0	€2.343,8	12,0	€28.125,0
combustible colaborador 2	32	€75.000,0	€2.343,8	12,0	€28.125,0
Alquiler Vehículo 1	32	€125.000,0	€3.906,3	12,0	€46.875,0
Alquiler Vehículo 2	32	€125.000,0	€3.906,3	12,0	€46.875,0
Hospedaje colaborador 1	32	€60.000,0	€1.875,0	12,0	€22.500,0
Hospedaje colaborador 2	32	€60.000,0	€1.875,0	12,0	€22.500,0

Tabla 5 (continuación) Control de costos del sello ecológico

Tabla de control de costos del sello ecológico					
Descripción	cantidad mensual	costo mensual para OSD	costo por gasolinera	servicios por año	total anual por gasolinera
Peajes	32	₡10.000,0	₡312,5	12,0	₡3.750,0
Formularios, etiquetas	32	₡20.000,0	₡625,0	12,0	₡7.500,0
Mensajero (10%)	32	₡35.000,0	₡1.093,8	12,0	₡13.125,0
Recolecciones	32	₡1.500.000,0	₡46.875,0	12,0	₡562.500,0
Teléfono colaborador 1	32	₡18.000,0	₡562,5	12,0	₡6.750,0
teléfono colaborador 2	32	₡18.000,0	₡562,5	12,0	₡6.750,0
recipientes (bolsas, estañones)	32	₡30.000,0	₡937,5	12,0	₡11.250,0
Absorbentes o epp	32	₡80.000,0	₡2.500,0	12,0	₡30.000,0
Limpiezas de tanques	3	₡600.000,0	₡200.000,0	1,0	₡200.000,0
Limpiezas de trampas	3	₡600.000,0	₡200.000,0	1,0	₡200.000,0
Charlas	6	₡180.000,0	₡30.000,0	2,0	₡60.000,0

Tabla 5 (continuación) Control de costos del sello ecológico

Tabla de control de costos del sello ecológico					
Descripción	cantidad mensual	costo mensual para OSD	costo por gasolinera	servicios por año	total anual por gasolinera
Compra de bomba y mangueras	2	₡125.000,0	₡62.500,0	1,0	₡62.500,0
Calibración de serafines	3	₡120.000,0	₡40.000,0	1,0	₡40.000,0
Bodegaje desechos	32	₡100.000,0	₡3.125,0	12,0	₡37.500,0
Calibración de surtidores	7	₡455.000,0	₡65.000,0	2,0	₡130.000,0
Gestión de residuos	32	₡150.000,0	₡4.687,5	12,0	₡56.250,0
Banderas	3	₡240.000,0	₡80.000,0	1,0	₡80.000,0
Análisis de aguas	7	₡210.000,0	₡30.000,0	2,0	₡60.000,0
TOTAL		₡7.702.500,0	₡869.140,6		₡2.772.187,5

Como se ve cada gasolinera tiene un costo anual de 2 millones 772 mil colones y en la actualidad los paquetes anuales del programa se venden a 3 millones 960 mil colones, con esto como ya se indicó la utilidad apenas logra el 30% y cada costo se vuelve sensible para la estabilidad económica.

3.5.2. Elaboración de herramienta de control de inversiones en equipos

La ejecución de los servicios requiere de inversión en equipo principalmente de limpieza de tanques y trampas.

En el caso de las limpiezas de tanques se requiere de una máquina especial capaz de filtrar el combustible y devolverlo al tanque en el cual se remueven los lodos y agua presentes.



Figura 3.1 Equipo de succión y filtrado de combustibles

Con el fin de que la gerencia pueda determinar si se debe o no realizar una inversión para el programa se genera la herramienta incluyendo su depreciación lineal.

Tabla 6 Inversión en equipo del selo ecológico

Inversión en equipo				
Cantidad de clientes anuales	utilidad neta por servicio	ingreso anual neto	costo del equipo	ROI
32	150000	4800000	5200000	1,08

Para la depreciación del equipo se supone depreciación lineal a 5 años.

Valor del 4.000.000,0
activo 0

Vida útil
(Años) 5,00

Depreciación lineal del equipo de succión

Tabla 7 Depreciación lineal del equipo de succión

Depreciación por línea recta			
Año	Cuota depreciación	Depreciación acumulada	Valor neto en libros
1	800.000,00	800.000,00	3.200.000,00
2	800.000,00	1.600.000,00	2.400.000,00
3	800.000,00	2.400.000,00	1.600.000,00
4	800.000,00	3.200.000,00	800.000,00
5	800.000,00	4.000.000,00	-

Por lo anterior se puede ver que la inversión tiene sentido pues el retorno se da en 1 año y 15 días, mientras que el equipo se deprecia en 5 años, es decir a partir del

segundo mes del año 2 el equipo ya está depreciado y sigue sirviendo para la ejecución de los servicios de limpieza.

3.5.3. Elaboración de herramienta de control de rentabilidad

Como se explicó a inicios del capítulo es necesario tener métodos de medición continuos para el programa, es por esto que además de los indicadores, se requiere que el personal que lleva el peso del programa tenga la herramienta de medición y control de la rentabilidad según los resultados mensuales.

A continuación se muestra la tabla de seguimiento y control de la rentabilidad:

Tabla de control de Utilidad mensual.

Tabla 8 Tabla de control de utilidad mensual

Sello Ecológico	Detalle	ene-13	feb-13	mar-13
Ingresos		₡ 9.116.000,00	₡ 8.560.000,00	₡ 1,00
	Ventas Totales	₡ 9.116.000,00	₡ 8.560.000,00	₡ 1,00
Gastos				
	Gastos totales	₡ (6.872.500,00)	₡ (5.899.400,00)	₡ (1,00)
Utilidad Neta		₡ 2.243.500,00	₡ 2.660.600,00	₡ -
% Utilidad		24,61%	31,08%	0,00%

Como se puede observar en la tabla se tienen utilidades de 24,61% para enero 2013 y 31,08% para febrero 2013.

El control y seguimiento detallado permitirán tener control de las fluctuaciones y tomar las acciones correctivas y preventivas.

3.6. Planeación de la perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente representa la fuente que proporciona el componente de ingresos para cumplir con los objetivos financieros. Para cumplirlos de manera satisfactoria a largo plazo, se deben desarrollar servicios que genere verdadero valor agregado.

Se deben crear las estrategias que permitan promover e incentivar las ventas y ganar un mayor segmento del mercado.

Desde el punto de vista del investigador se plantean los siguientes objetivos para esta perspectiva:

1. Atraer y retener a la mayor cantidad de clientes, tanto con contratos como con ofertas formales de servicio que creen un vínculo con el cliente.
2. Mejorar la imagen, calidad, prestigio y experiencia del Programa Sello Ecológico para gasolineras.

En el capítulo 4 se desarrolla la propuesta para alcanzar el éxito en los objetivos de la perspectiva del cliente, así mismo se recomienda una serie de estrategias y metas que se desprende de este análisis.

Como parte fundamental de esta perspectiva se requiere conocer con detalle la efectividad del equipo comercial y su habilidad para conseguir nuevos ingresos, es decir, cuántos contratos u ofertas lograr concretar en un período dado, por ejemplo 3 meses. En la actualidad no se mide la eficiencia del equipo comercial, lo cual tampoco permite crear un esquema de compensación variable para estos colaboradores.

Adicional a las métricas anteriores es necesario determinar la cuota de mercado con que se cuenta, y en este caso se refiere a la cantidad de gasolineras que forman parte del programa sobre el total de estaciones de servicio en Costa Rica. Analizar este indicador es clave para establecer las estrategias de mediano y largo plazo, con respecto al aumento de la cartera de cliente y su posicionamiento.

Dado que el mercado total está bien definido por el total de gasolineras, se vuelve de mayor relevancia el hecho de tomar en cuenta otras características de los clientes como satisfacción, quejas, monto promedio de facturación, ubicación geográfica, tamaño del cliente.

Se requiere de buena comunicación, para la retroalimentación efectiva del cliente, la cual debe ser bidireccional usando como medio principal al equipo comercial. La toma de opiniones y solicitudes especiales de los clientes es a la fecha una de las deficiencias más palpables que el investigador ha detectado. No se tiene registro de una sola encuesta en los dos años de existencia del programa, se carece de información para determinar los puntos de mejora de los servicios que ofrece el sello.

3.6.1. Elaboración de herramienta de seguimiento atención quejas y reclamos del cliente

Una queja o reclamo es toda aquella no conformidad expuestas por los clientes, ya sea vía telefónica o personalmente, correo electrónico, carta, fax u otro medio.

Como en toda actividad de la empresa es requerido definir la persona encargada y con la responsabilidad de atender estas situaciones con los clientes.

Todos los colaboradores de la empresa tienen la obligación de documentar los reclamos directamente al encargado por medio de un correo electrónico. El colaborador con la responsabilidad de responder las inquietudes de los clientes, cuenta con un plazo máximo de dos días para contestar, siempre y cuando su respuesta no comprometa a la empresa en situaciones que no se pueden solventar. En la reunión de seguimiento comercial deben verse este tipo de casos para retroalimentar a todo el equipo.

Es recomendable designar a un colaborador de otra área para que verifique la satisfacción del cliente con respecto a la solución de la reclamación por medio de una llamada telefónica cuya información suministrada quedará registrada en otro correo electrónico.

con cualquier colaborador de OSD (correo, llamada, fax, visita, etc.), para informarse sobre un servicio.

El contacto consiste en un intercambio de información sobre el servicio que ofrecemos, determinado las necesidades del cliente.

Como formato inicial que pretende lograr la recopilación de la información se plantea la siguiente herramienta, el tamaño

	Visita de Seguimiento y atención a Clientes			Fecha:	27/0932013				
	Sello Ecológico de gasolineras			Página	1 de 1				
Responsable de la visita:		Lic. Ronny Ulloa Solano, Ejecutivo Comercial.							
Generalidades del Cliente									
Nombre de la compañía (Razón Social)									
Dirección exacta									
Teléfono									
Persona de Contacto									
Cuenta con información sobre el programa Sello Ecológico para gasolineras?									
Le gustaría convertir a su gasolinera en una empresa CARBONO Neutro?									
Servicios técnicos									
Reporte Operacional (análisis de aguas)	Limpieza de trampas	Limpieza de tanques	recolección de residuos peligrosos	calibración de serafín	Regencia Química y Ambiental	Pruebas de hermeticidad	Remodelación y construcción	Permisos/cambios de tanques	Planes de Gestión Ambiental
Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:

Figura 3.3 Boleta de visita de seguimiento a clientes

En el anexo 2 se muestra el formulario completo en tamaño real en que se utilizaría para las visitas.

3.7. Análisis del mercado

Se recomienda realizar un estudio de mercado minucioso para poder construir las propuestas de estrategia, incluyendo todas sus particularidades; no obstante aquí el

investigador realiza un primer avance sobre el análisis del mercado. Además se considera importante determinar el crecimiento medio estimado del sector gasolinero.

Para iniciar con el análisis, se investigó la composición del mercado entre empresas nacionales y transnacionales.

Del capítulo 1 se tiene que el total de gasolineras en Costa Rica es de 366 estaciones con las concesiones autorizadas por el MINAE.

Del total, 64 corresponden a empresas transnacionales con políticas medioambientales de tipo corporativo que las hace muy atractivas para los objetivos del programa sello ecológico. Las 302 gasolineras restantes corresponden en su mayoría a gasolineros independientes, donde en algunos casos un dueño posee varias estaciones, según esta investigación se obtuvo la siguiente:

1. Petrotica: posee 3 gasolineras (San Sebastian, La Begonia y Abangares)
2. Global Fuel: posee 5 gasolineras (Tiribí, San Francisco de Dos Ríos, Coyol Alajuela, Caldera, El Ceibo).
3. Jorge Solano (Grupo Caribeños): 6 gasolineras (Cañas, Liberia, Guápiles, Limón, Santa Cruz, La Tropicana Alajuela).
4. Grupo Los Reyes: 3 estaciones (Tárcoles, Orotina, Puntarenas)
5. Ricardo Solís (Grupo La Palma): 5 gasolineras (Palmar Norte, Palmar Sur, Ciudad Cortes, Chacarita y Golfito).
6. Berny Ramírez (La Favorita): 3 gasolineras (Pavas, Escazú, Los Yoses).
7. Gilberth Fernandez (GAFESO-MUSOC): 2 gasolineras (Jacó y Fersol en PZ).
8. Rubén Sanchez (Grupo El Rodeo): 2 gasolineras (El Rodeo y El Jorón).
9. Alberto Castillo (Grupo Colono): 7 gasolineras (Guápiles, La Rita, Siquirres, Limón, Guácimo, Aguas Zarcas, Ticabán).

10. Corporación gasolinera del Norte: 6 gasolineras (Quepos, Venecia, Pital, Sarapiquí, Ciudad Quesada, Florencia).

11. Corporación Jorge Barrientos: 2 gasolineras (Naranjo centro y Naranjo Peaje).

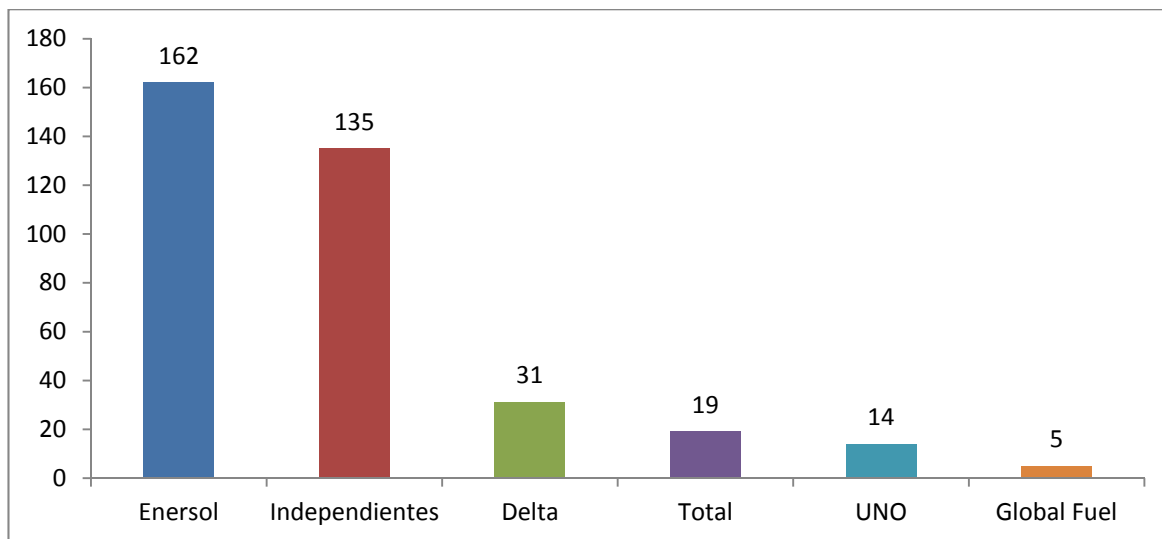


Figura 3.4 Gráfico de cantidad de estaciones por propietario

Según el estudio realizado 260 gasolineras son propiedad de una persona independiente o empresa, es decir, el 72% del mercado está atomizado. También se encuentran cooperativas dentro de los propietarios a saber, Coopeheredia, Coopeagri, CoopeTarrazú, CoopeInsermo, CoopeAtenas, Coopevictoria, CoopeTaxi Alajuela, Cooperativa de Caficultores de Hojancha, Coopesabalito, Coopecaraigres, Coopesabalito, así el 3 % del mercado son Cooperativas de las cuales ninguna se encuentra como cliente del sello.

La ubicación geográfica también es un punto importante del análisis que permite ver el enfoque desde el punto de vista zonal. Aquí se hace bastante evidente que entre San José y Heredia se tiene el 31% del mercado total, lo que hace una zona atractiva para el enfoque de la fuerza comercial.

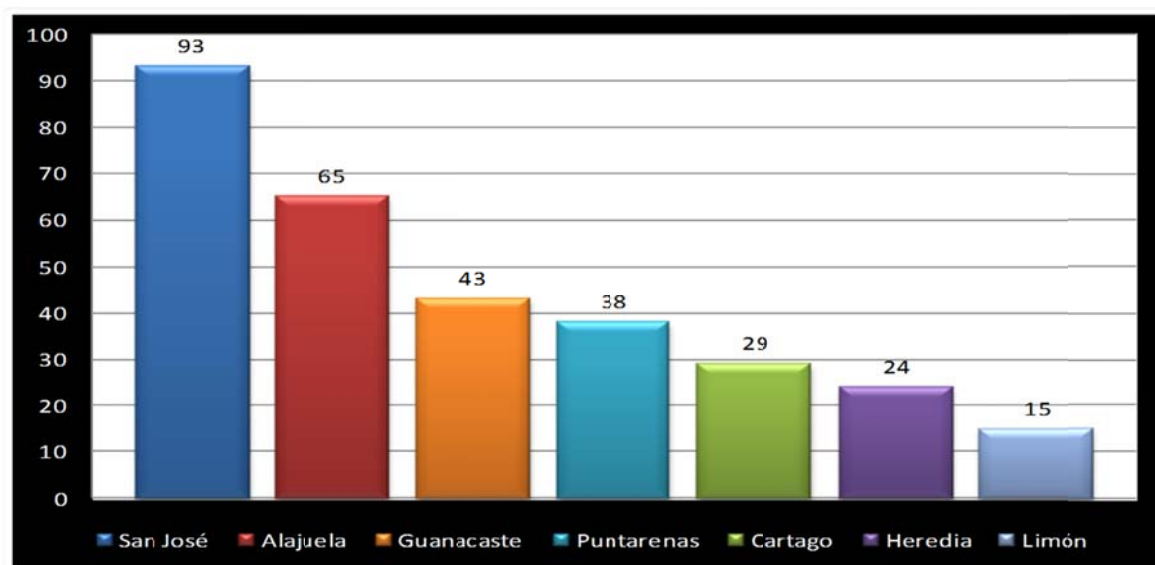


Figura 3.5 Gráfico distribución de gasolineras por provincias

Aunque parece ser un mercado muy homogéneo, las características de si son propiedad de una corporación, nacional o internacional, cooperativa, grupo empresarial o gasolinero independiente genera un gran número de variables que requiere de un estudio de mercado detallado.

3.8. Análisis del consumidor

Las gasolineras solo buscan una cosa, en términos generales, estar al día con la legislación y mantener sus permisos a derecho.

Dado que el mercado en Costa Rica se encuentra regulado por la Autoridad de Servicios Públicos (ARESEP), los márgenes de comercialización son los mismos para todas las empresas, siendo entonces que la diferenciación es poca o prácticamente nula.

El sello ecológico brinda la oportunidad de buscar la diferenciación de forma que el usuario de las estaciones de servicio encuentre un valor agregado en quienes llevan a cabo avances por el medio ambiente.

Para el investigador el consumidor son las gasolineras, clientes a los OSD vende su programa y que por lo tanto generan el ingreso para la operación.

De los 41 clientes actuales, todos son gasolineros independientes con 1 ó 2 estaciones de servicio, sin políticas corporativas ni una gestión ambiental empresarial. De lo anterior se desprende que son empresarios conscientes de su impacto y que ven valor agregado en la diferenciación, buscando la mejora en un área sensible a nivel nacional y que cada día tiene mayor regulación por parte de las autoridades.

Así mismo de las 41 gasolineras se tienen tamaños muy diversos, pues en algunos casos son empresas con llantera, lubricentro, repuestera, lavacar, minisúper y en otros casos solamente 4 surtidores para el expendio de combustible.

A la fecha sí se puede determinar que los clientes de zona rural son más proclives a adquirir el programa, ya que evaluando por región, los clientes están distribuidos de la siguiente forma: zona sur 9 gasolineras, zona norte desde Naranjo hasta Los Chiles 7, zona Pacífico Norte 6 gasolineras, pacífico central 4 estaciones, valle central desde Paraíso de Cartago hasta Grecia 14 estaciones. Como se puede ver existe la oportunidad de crecer mucho en la zona del Caribe, ya que únicamente se cuenta con 2 estaciones, ambas están ubicadas en Turrialba, es decir 28 gasolineras de las que cuenta con contrato del Programa Sello ecológico de Gasolineras son de zonas rurales.

3.8.1. Perfil del cliente

Basado en la información recopilada, se puede construir el perfil del propietario de una gasolinera, el cual es en un 70% de los casos una persona física individual. Dado que es el principal segmento se debe analizar su perfil para que la construcción de la estrategia tenga un sentido de aproximación más acorde con el cliente y de esa forma hacer que las negociaciones se conduzcan con éxito.

De las 260 gasolineras independientes, 239 son propiedad de un hombre, de entre 40 y 65 años de edad, con status social alto, con ingresos aproximados netos de entre 4 y 20 millones de colones mensuales. En aproximadamente la mitad de los casos, la gasolinera es administrada por un familiar un hijo o hermano que poco a poco van tomando el control de la empresa.

Al ser empresas familiares, las mismas basan sus operaciones en el día a día y dejan de lado las estrategias que permitan pensar en un negocio de largo plazo. Su principal preocupación es la utilidad diaria y el control de los costos para maximizar su ganancia, las inversiones son vistas como gastos que deben evitarse hasta que sea estrictamente necesario.

Se han visto seriamente perjudicados en muchos casos por el cierre de sus estaciones por el no cumplimiento de la normativa, dejando de percibir ingresos durante meses, mientras logran poner en orden sus documentos y registros de operación.

Los propietarios son quienes toman las decisiones de adquirir o no los diferentes servicios técnicos que existen en el mercado, por lo general, la decisión únicamente radica en tener el documento que los acredite con el cumplimiento, ya sea de ARESEP, MINAE, Ministerio de Salud o Municipal, preferiblemente al menor precio, dejando en segundo lugar la calidad del servicio.

Los propietarios de gasolineras son en la mayoría de los casos personas con estudios universitarios, profesionales, con hijos mayores de edad, en virtud de la edad tienden a ser personas más conservadoras que requieren de mucha información para tomar decisiones.

Toda la información recopilada hace notar que la estrategia debe ser enfocada en la información que sustente los beneficios de adquirir un programa como el Sello ecológico y que se ajuste a lo esperado por el cliente en cuanto a su cumplimiento legal.

3.8.2. Comportamiento del cliente en el proceso de compra

De los 42 contratos firmados a la fecha, no se ha documentado el proceso de negociación en 41 de los anteriores. Solamente el último firmado en enero de 2013 fue revisado como caso de estudio del proceso de compra del cliente.

El sistema comprende un período de oferta al cliente, negociación de los servicios, precios y ejecución de las tareas.

La oferta al cliente, inicia con una visita y reunión con el encargado de la Estación de Servicio, luego de la visita se envía una oferta con las particularidades que requiera la empresa.

Posteriormente se da seguimiento a la oferta y se solicita una nueva reunión para aclarar cualquier detalle que pueda generar incertidumbre en el cliente.

En ese punto inicia la negociación de precios y si se debe excluir o incluir algún servicio adicional.

Llegado el punto de aprobación se envía el borrador del contrato y se espera la retroalimentación del cliente.

Con los términos en firme OSD firma el contrato con el cliente y se presenta el cronograma anual de ejecución de los servicios.

El cliente firma el cronograma en señal de aprobación y seguimiento de parte de la gasolinera.

Durante las etapas, el cliente tiende a regatear el precio o buscar algún servicio adicional como puede ser una capacitación para su personal o bien algún otro valor agregado.

Es principalmente durante la etapa de negociación donde se requiere de una estrategia comercial clara para tener los márgenes de descuento y servicios que son posibles agregar sin generar pérdidas económicas para OSD y el programa.

En el capítulo siguiente se plantea un esquema recomendado de negociación para satisfacción del cliente dentro de las posibilidades que mantengan la rentabilidad.

3.9. Análisis FODA del Programa

El análisis FODA que se presenta a continuación fue generado en una sesión grupal con los colaboradores y la gerencia de OSD para identificar y analizar fortalezas y debilidades del programa, así como las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del día a día. Tal y como recomienda la teoría se separaron en dos grandes grupos:

Internos: ***Fortalezas y Debilidades***

Externos: ***Oportunidades y Amenazas***

Este análisis establece el diagnóstico estratégico, en coherencia con la lógica que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. Las fortalezas y debilidades internas resultan de vital importancia para el sello ecológico de gasolineras, ya que nos permiten entender qué aspectos le darán sostenibilidad y lo pueden hacer crecer. Un primer paso, por tanto, consiste analizar el ambiente en que está inmerso el Sello Ecológico. Se debe, posteriormente, determinar las variables o factores críticos de éxitos apropiados a utilizar. Una vez determinadas las variables o factores críticos se debe realizar un proceso de benchmarking o análisis comparativos con programas similares. Este proceso permitirá identificar las nuevas oportunidades. Por último se establece en un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar por parte de la empresa y específicamente por la dirección del programa.

Al analizar el programa del Sello ecológico se encuentra lo siguiente:

Fortalezas

Experiencia del personal de OSD en el campo de los hidrocarburos y estaciones de servicio.

Empresa de excelencia ganadora del programa a la excelencia en la categoría ambiente de la Cámara de Industrias de Costa Rica 2012.

El contacto rápido, ágil y eficiente entre sus socio comerciales, para que los clientes tengan soluciones efectivas en el menor plazo.

Cartera de clientes nacionales y transnacionales que generan reputación.

Personal profesional y calificado para temas técnicos.

Robusta estructura organizacional para la consecución de objetivos.

Servicio único en el mercado como programa ambiental.

Conocimiento del mercado y la competencia.

Capacitación continua para el personal.

Calidad superior a la competencia.

Debilidades

Capital de trabajo limitado lo que hace que las inversiones sean pocas o nulas para el programa.

No existe un manual de puestos para describir las funciones y responsabilidades por lo que la responsabilidad no ha podido ser asignada.

No existe un departamento de selección y reclutamiento formal, en donde se evalúen las habilidades técnicas de los colaboradores en caso de perder una persona en el equipo.

No se tiene historial o registro de sus avances, decisiones, medidas tomadas o sus resultados, que retroalimente y sirva de insumo para el análisis de situaciones particulares para el programa.

Deficientes herramientas de seguimiento y monitoreo

Inexistencia de estrategias comerciales y publicitarias.

A la fecha no existen indicadores para evaluar el desempeño del programa.

Mercado muy limitado, para el sello ecológico se compone de 366 clientes totales.

Altos costos internos, basados en los insumos y personal altamente calificado.

Oportunidades

Demostrar, mediante indicadores, la rentabilidad del programa para poder tomar decisiones en cuanto a inversión en equipo y personal.

Mercado de gasolineras se encuentra mal atendido y poco formal.

Necesidad de diferenciación en el sector hidrocarburos.

Ampliar el mercado a nivel centroamericano con un programa desarrollado.

Fuerte poder adquisitivo del gasolinero.

Fortalecimiento de las regulaciones ambientales.

Los gerentes de la empresa están atentos y dispuestos a sacar el mejor provecho de las leyes y normativas, con el fin de proporcionar soluciones a los clientes.

Amenazas

Competencia muy agresiva y con bajos estándares. Los competidores piensan más en lograr el negocio que en la calidad y seguridad de sus trabajos.

Algunos clientes se sienten confundidos con el programa del sello ecológico pues no cuenta con suficiente conocimiento para seguir la normativa aplicable y lograr los avances en gestión ambiental.

Creciente número de competidores. Al ser un mercado que requiere poca inversión inicial muchas empresas piensan que pueden entrar a competir.

La capacidad de revisar expedientes por parte de las autoridades es insuficiente y no existe normativa para proveedores de gasolineras.

La dirección de hidrocarburos y el MINAE se encuentran saturados de trámites para realizar una gestión ágil, lo que genera inestabilidad en los clientes.

Con base en los elementos analizados en el presente capítulo y con las herramientas de seguimiento y monitoreo del sello, se planteará la propuesta del sistema completo de administración y control, de forma que se formalice las métricas para la toma de decisiones. Con esto además se pretende dar el lineamiento ideal de los objetivos para la consecución de la estrategia.

Los estándares y herramientas que se proponen se encuentran orientados a mejorar los procesos, el servicio al cliente y conseguir a las personas idóneas para los el programa.

La administración y control del programa sello ecológico pretende dar un norte más claro, por lo que en el siguiente capítulo se dan las propuestas para la planeación estratégica desde las perspectivas asociadas.

CAPÍTULO 4. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL

Es bien sabido que la estrategia de cualquier empresa es fundamental a fin de contar con la ruta necesaria para lograr las metas establecidas, como el crecimiento de las utilidades en la empresa.

En este capítulo se presentan las propuestas para el sistema de administración del sello ecológico de gasolineras, de manera que se logre, la consecución de la estrategia, por medio de objetivos e indicadores específicos. Es importante señalar que el enfoque de las perspectivas es particular y ajustado a las necesidades del programa sello ecológico para que actúe con sinergia con las herramientas y los objetivos de crecimiento.

La idea es proponer estrategias concretas y claras para alcanzar los objetivos propuestos mediante el cumplimiento de los indicadores propuestos. Además, se plantean las acciones requeridas para mantener los indicadores bajo el control operativo de la administración del programa.

Los capítulos anteriores proporcionaron la base para cumplir el objetivo de este proyecto. Se plantea además en la propuesta, los medios de retroalimentación para lograr la mejora continua, la propuesta se fundamenta en los resultados y análisis expuestos en el capítulo III.

Es importante señalar que la empresa no cuenta con una estrategia muy definida, por lo cual parte de esta investigación será terminar de detallarla, a fin de lograr el acople preciso de los objetivos y que las metas establecidas sean realmente alcanzables.

4.1. Estrategia de OSD Consultoría Integral S.A.

En este capítulo es importante tener claro, cuál será la estrategia que debe tener OSD con el sello ecológico de gasolineras, para lograr alcanzar sus objetivos en el mediano y largo plazo y realizar una revisión de lo que hasta ahora se ha construido.

La estrategia tiene varios indicadores, cuyo análisis fue necesario para determinar el estado en el cual se encuentra el programa.

Siguiendo la teoría se consideran como parte de la estrategia, las medidas para construir una ventaja competitiva, las medidas para responder y reaccionar ante condiciones cambiantes en el entorno y condiciones competitivas, se considera además el alcance de la cobertura geográfica del programa y las alianzas estratégicas.

Desde el punto de vista funcional, la estrategia considera como parte fundamental, la investigación y desarrollo para generar innovación, la estrategia para proveedores de servicios externos, una estrategia comercial incluyendo las ventas, el marketing, y la publicidad, así mismo la estrategia de recursos humanos y la financiera.

Con la información recopilada durante el desarrollo de este trabajo, se establece el panorama general del Programa Sello Ecológico de Gasolineras.

4.2. Propuesta de objetivos e indicadores de administración y control

Con fundamento en el análisis realizado durante el capítulo III, los indicadores propuestos y las herramientas creadas, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantea la estrategia, congruente con la misión y visión de OSD y del programa de gasolineras ecológicas. Se trabaja en minimizar las debilidades, concretar las oportunidades, enfrentar las amenazas y continuar desarrollando las fortalezas.

4.2.1. Perspectiva financiera

Dada la necesidad de mejorar el manejo de los datos financieros, se plantean las acciones:

Realizar una reunión periódica con el encargado financiero y la junta directiva para el estudio de los estados financieros del programa.

Mejorar el proceso de cobro, de manera que el cliente sienta un poco más de presión al pagar con la idea de que se reduzcan los días de pago, ya que en la actualidad es una debilidad demostrada y que se refleja en el indicador. Es necesario además establecer los períodos de crédito formalmente y no solo mediante acuerdos verbales, ya que esta práctica no permite que el cliente sienta la obligación de cumplirlos. Se hace imperativo el implementar el expediente de crédito que se usa para otros

clientes de OSD también en las gasolineras. Adicionalmente se recomienda que la carta de aceptación del crédito se indique la cantidad de días aprobados y un porcentaje de interés por mora en el pago de las facturas, el cual será cobrado en la factura inmediata siguiente si se incurriese en atrasos.

Es importante mantener actualizada la tabla de control de costos del programa siguiendo de esta forma el pulso de la ejecución de las erogaciones que se generan por la operación.

Otro punto fundamental en la perspectiva financiera es el aumento en el margen de rentabilidad, el cual dado que por al menos un período de un año no debe presentar aumentos de precio debe centrarse en el control de costos de manera que permita aumentar el porcentaje de utilidad. Los rubros de gasto del programa fueron analizados uno a uno en el capítulo III lo que permitirá usar la herramienta de control de gasto y ver las posibilidades de recorte sin afectar la calidad.

4.2.2. Perspectiva del cliente

Se propone cotizar descuentos y regalías en charlas de capacitación, para lograr un impulso en la cantidad de contratos que firman las gasolineras, tanto para los clientes que renuevan como para los clientes que recién se incorporan. Se plantea una primera meta de crecimiento del 4% en la rentabilidad y como mínimo el aumento de un cliente trimestralmente.

Las actuales alianzas estrategias de OSD le brindan ventaja competitiva, ya que es la única empresa que puede ofrecer un programa integral. La gestión de residuos peligrosos con la empresa Geocycle, del Grupo Holcim, el convenio empresarial con Enersol de Costa Rica gremio que agrupa al 40% de las gasolineras nacionales, así como el contrato con la empresa JM Transportes S.A. para el transporte de materiales residuales y equipo de limpieza de tanques y trampas, hacen que los clientes observen la solidez de un programa ambiental bien constituido.

Así mismo, es parte de la estrategia a continuar con las alianzas actuales y sumar al menos dos más, la primera que permita la divulgación del programa y la segunda que

permita el reconocimiento por medio de una entidad pública, para ello la gestión de reuniones y foros es parte indispensable de las acciones a realizar.

Es necesario mejorar la interacción con el cliente por medio de la página Web de manera que sea sencillo para el cliente, encontrar la información que requiere, ya sea para una gestión interna, una auditoría o bien para estar al día con los requisitos legales.

Se considera de suma importancia en la estrategia aumentar el apoyo de personal en servicio al cliente, ya que aunque el servicio se brinda de manera personalizada, es requerido que un ejecutivo visite con regularidad al cliente para atender sus necesidades de manera expedita, de esa forma se pretende generar lealtad de parte del cliente y apoyar en el cumplimiento de la visión en lo que respecta a la respuesta rápida.

La estrategia propuesta también contempla la implementación de herramientas de seguimiento a los clientes, lo anterior con el objetivo de para mantener la inteligencia del mercado actualizada, así OSD y el cliente mantienen una relación cercana y detallada de los servicios brindados, en fecha, calidad y cumplimiento legal.

4.2.3. Perspectiva de procesos internos

Una de las principales tareas en la nueva estrategia es lograr convertir a OSD en una empresa validadora de carbono neutralidad y agua neutral.

Ambos proyectos ayudarán a darle fortaleza a la diferenciación que se plantea con la competencia, agregando el valor de poder apoyar a las gasolineras que se incorporan al programa a cumplir el objetivo de que Costa Rica sea un país carbono neutral para el año 2021.

El desarrollo de las habilidades y experiencia pretende generar un valor adicional en el programa haciendo más atractivo para los clientes. El Sello Ecológico de Gasolineras, por el tipo de negocio requiere de un proceso de mejora continua permanente, de esta forma se pretende garantizar que cada etapa del programa se

realizará siempre pensando en “subir la barra”, no solo bajo el concepto de calidad, sino también, con la mejor utilización de los recursos disponibles.

La mejora del servicio al cliente es esencial, como se explicó con anterioridad en la perspectiva del cliente.

La estrategia también contempla la mejora en la atención de quejas. Este punto no se consideró en la perspectiva del cliente, ya que el desarrollo aún es prematuro en el programa y aunque la herramienta se generó en el capítulo anterior, su implementación efectiva tomará al menos tres meses.

El planeamiento de los servicios a ejecutar requiere de optimización, por esta razón la planeación logística, de recursos como vehículos y máquinas, así como la construcción de un presupuesto mensual es de alta importancia.

Todos los informes, reportes y en general los documentos entregados a los clientes deben ser revisados con detalle por el encargado del área, asegurando la calidad que siempre debe brindar el Sello Ecológico y en general la empresa OSD.

4.2.4. Perspectiva de desarrollo

El recurso humano es fundamental en el programa de Gasolineras Ecológicas; sin él, no es posible que la empresa genere recursos, servicios, o productos; es decir, todo lo necesario para la atracción de los clientes. OSD ha apostado con ahínco en la formación y desarrollo del personal, de manera que todos conozcan la normativa, la descripción técnica y la atención comercial de los clientes en todos los niveles, sin embargo, todos los profesionales y técnicos involucrados en el desarrollo del programa deben tener un conocimiento medio de la parte técnica, ya que eso facilita la interiorización de los conceptos del sello ecológico y su desarrollo en las gasolineras.

Los colaboradores que trabajan en el programa sello ecológico de gasolineras, requieren de capacitaciones continuas, seguimiento a la normativa nacional en el mercado de hidrocarburos por lo que también es necesario que se realicen reuniones periódicas con las autoridades involucradas.

Es recomendable desarrollar un manual de puestos y funciones, con el fin de orientar al colaborador en la ejecución de sus tareas. Esta acción proporciona una comprensión idónea de las labores y responsabilidades del equipo que trabaja en el programa.

La estrategia propuesta requiere de la definición de puestos para los colaboradores que trabajan en el programa, la intención es mejorar la productividad y evitar la duplicación de puestos, ahorrando tiempo, recursos económicos y desgaste del personal.

Los colaboradores deben sentirse lo suficientemente empoderados para la ejecución de las tareas de acuerdo con el punto anterior y definir su marco de acción es de suma importancia.

Se debe considerar además un programa de remuneración salarial con base en el desempeño y crecimiento del programa, de forma que el equipo se comprometa con el cumplimiento de las metas establecidas y que la rotación del personal sea lo menor posible basado en la satisfacción por los logros obtenidos y la remuneración.

4.3. Planeación de acciones para diferenciarse de la competencia

OSD en la actualidad, es una de las principales empresas brindando servicios a las estaciones de combustible en Costa Rica, además de ser uno de los referentes para las entidades de gobierno como ARESEP, RECOPE, y la Dirección de Transporte y Comercialización de Combustible del MINAE. La información recopilada señala que los clientes se encuentran satisfechos con los servicios brindados y la calidad ofrecida. La mejor referencia de que se están cumpliendo las expectativas del cliente es el hecho de que a la fecha ninguno de los clientes que ha ingresado al programa se ha retirado y por el contrario el número aumenta periódicamente.

Cabe señalar que los clientes perciben que el costo de los servicios es mayor que el de la competencia, pero saben que la calidad también es superior y que no se puede comparar un programa ambiental como el que desarrolla OSD, con solo las tareas de ejecución de servicios puntuales.

Por lo anterior se considera imprescindible que se comprenda el concepto de programa ambiental, y que sus implicaciones tienen un valor agregado que es valorizable en la coyuntura actual.

Los competidores son muy diversos y no son empresas que puedan dar un servicio integral, aunque en algunas empresas pueden desarrollar las capacidades en un periodo corto. Los principales competidores en la actualidad son Equipsa, Tecnoanalítica, Gaia, Pymesa y Fommor.

OSD no tiene una estrategia planeada para competir, pero si utiliza el mercadeo de boca a boca como una fortaleza, intenta además demostrar el programa trae consigo beneficios de mediano plazo. Aunado a lo anterior en la actualidad se trabaja por buscar a nuevos clientes y firmar contratos de mediano plazo con los clientes actuales, ofreciendo las mejores condiciones posibles.

4.4. Alianzas estratégicas

Como se describió en el capítulo II, el programa de OSD ha desarrollado algunas alianzas estrategias que le permiten desarrollar de manera más eficiente sus servicios, por ejemplo con empresas de transportes especializado para residuos y sustancias peligrosas.

Las alianzas deben ser una forma de generar respaldo e integralidad al programa y poder brindarlo de manera segura y eficiente.

Como parte de la estrategia funcional del programa es recomendable que una entidad pública certifique la veracidad de los resultados del programa, razón por la cual se debe desarrollar una alianza o vínculo legal con el Ministerio de Salud, el MINAE, o con los Municipios. Es necesario entonces incluir parte de la gestión de desarrollo reuniones, conferencias y similares con las entidades públicas nombradas.

Otra alianza requerida es la publicitaria, en este caso se recomienda seguir un modelo similar al que han utilizado canal 7 y la empresa Kimberly Clark, donde entre ambos proporcionan las herramientas para la recolección de residuos, uno con sus capacidades de promoción y otro con sus capacidades tecnológicas y de

conocimiento. El programa puede ser un punto muy atractivo de promoción desde el punto de responsabilidad social para cualquier medio de comunicación, dado que cuenta con más de 40 puntos de acopio a nivel nacional, las gasolineras pueden y quieren atraer a las personas de su comunidad para que los visiten y conozcan del programa, y de esa forma la componente ambiental puede ser usada como herramienta de diferenciación.

La otra alianza requerida es con una empresa especializada en importación de repuestos electromecánicos y con servicios de mantenimiento para sumarlo a los beneficios del programa ambiental. Lo anterior aunque no forma parte del programa ni de su razón de ser, si puede hacer más atractivo para el cliente, al contar con un solo proveedor que le brinde todos los servicios que requiere para operar. En este caso no se debe descartar hacer un convenio con uno de los actuales competidores, donde se pueda hacer una mezcla de los servicios brindados por OSD y los propios del competidor.

4.5. Estrategia de ventas, marketing y promoción.

OSD no tiene bien definida su estrategia de ventas para el programa sello ecológico de gasolineras. Por el momento no existen parámetros definidos de cuántos clientes nuevos se deben generar en un período definido, o cómo atraer más gasolineras.

Las ventas han aumentado según se estudió en el capítulo III, pero el programa aun presenta números que se consideran no satisfactorios en relación con la cantidad de clientes y los márgenes de rentabilidad.

El monitoreo del cliente, permitirle la retroalimentación periódica y la realización de reuniones de manera más frecuente que son parte de los enfoques que debe implementar el departamento comercial del programa.

Se recomienda realizar un estudio minucioso del mercado y sus particularidades, para cumplir con los indicadores de este objetivo, con esta información es más factible diseñar una estrategia de penetración y diferenciación. Es recomendable, además, realizar un análisis estadístico que permita establecer el momento en el que el

mercado inicie su contracción aunque esto no se ve como una posibilidad en el mediano plazo.

La estrategia publicitaria se ha limitado a la confección de volantes para entregar en las gasolineras, sin embargo, esto parece no ser atractivo ni de impacto, por lo que para el presente año no se tiene ningún elemento de promoción listo.

Es por esta razón que se plantean la estrategia como algo más integral y de impacto, usando el mejor canal de comunicación para los servicios ofrecidos, esto es, la recomendación de un cliente con otro.

Para lograr que la estrategia sea exitosa se plantea la realización de foros en al menos 5 zonas del país, donde se invitará a los clientes potenciales a recibir capacitación durante unas horas en los temas de cumplimiento ambiental que le atañen a la Estación de Servicio.

Se contempla además la publicidad que se brindaría por medio de la alianza con un medio de comunicación masivo para que las gasolineras y su programa ecológico sirvan como puntos de acopio en periodos mensuales, donde la gasolinera tendrá un espacio destinado para que el camión de OSD pase a recolectar los residuos.

Como recomendación adicional y estímulo a los clientes se plantea la promoción en redes sociales de manera intensiva y el alquiler de dos vallas publicitarias en las rutas más transitadas del país, esto podrá posicionar en la mente del consumidor el logotipo y lo que significa, de forma que el consumidor final sienta que está ayudando al ambiente al seleccionar una gasolinera que es parte del programa de gasolineras ecológicas.

La siguiente ilustración muestra la imagen a comercializar para el Sello Ecológico de gasolineras:



Figura 4.8 Logotipo del Programa “Sello ecológico para gasolineras”

Tabla 9 Resumen de indicadores y objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	Indicador	Medida
Perspectiva financiera	Aumento de las utilidades del programa Sello Ecológico de Gasolineras	Aumentar liquidez del programa	Mejorar el proceso de cobro	Reducción de días de cobro
		Aumentar rentabilidad del programa	Mejorar rendimientos sobre lo activos	utilidad neta / activo total
		crecimiento del programa por período	margen de utilidad	ventas - gastos / ventas
		mejorar rendimiento para accionistas	medir rendimiento sobre el capital accionario	ganancias después de impuestos / ventas

Tabla 9 (continuación) Resumen de indicadores y objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	Indicador	Medida
Perspectiva del cliente	Mejorar la imagen, calidad, prestigio y experiencia del Programa Sello Ecológico para gasolineras	Mejorar servicio al cliente	visitas a clientes	número de boletas de visitas firmadas por clientes
		Aumento de alianzas estratégicas	convenios o contratos firmados	número de contratos o convenios firmados debe ser mayor cada período
		Promover el programa con autoridades y su validación	Reuniones con autoridades de gobierno	número de reuniones con Municipalidades, MINAE, ARESEP, MinSal
		Crecimiento de la cartera de clientes	contratos firmados por período	Aumento de contratos con clientes por mes
		Satisfacción del cliente	Interacción novedosa para los clientes	creación de sitio web interactivo para el cliente

Tabla 9 (continuación) Resumen de indicadores y objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	Indicador	Medida
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar los procesos internos estableciendo parámetros de control	Diferenciación en el sector	Nueva oferta de certificación	1 nueva certificación ofrecida al cliente por período
		Resolución de quejas o reclamos de clientes	atención de quejas y documentación comprobación	100% de atención de reclamos
		Mejorar el cumplimiento de fechas de servicios	Registro de fechas de ejecución de servicio en boletas de entrega	85% de cumplimiento de fechas programadas
		Calidad total en entrega de informes a clientes	Documentos subidos al servidor y a la página web	100% de documentos de los clientes subidos a medios electrónicos semanalmente
Perspectiva de desarrollo	Retener el talento de los colaboradores, generar base estable de conocimientos, capacitaciones y remuneración	Mejorar eficiencia en uso de tiempo del colaborador	productividad del colaborador	Trabajos entregados en calidad y tiempo mayor a 90%
		Mejorar el clima laboral	Clima Laboral	Superior a 80% para colaboradores del Sello
		Compromiso e identificación con el programa	Rotación de colaboradores	cantidad de colaboradores que renuncian / cantidad de colaboradores
		Conocimientos del colaborador	Dominio de temas asociados a Estaciones de Servicio	Capacitaciones recibidas por el colaborador superior a 2 período
		Retención del talento	Cumplimiento de metas y objetivos del programa	Si las metas y objetivos se alcanzan por período se da bono salarial

4.5.1. Plan de acción para cumplimiento de la estrategia.

La consecución de los objetivos planteados requiere que las metas sean asignadas a un colaborador específico con su plan de acción, definiendo la fecha para la obtención de resultados y como alcanzarlos.

La siguiente tabla presenta el plan de acción, la asignación del responsable, la frecuencia de seguimiento para la revisión del objetivo.

Tabla 10 Plan de acción y responsables para cada objetivo

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	¿Cómo?	¿Quién?	Seguimiento
Perspectiva financiera	Aumento de las utilidades del programa Sello Ecológico de Gasolineras	Aumentar liquidez del programa	Analizar el flujo de caja del programa	Coordinador del Programa	Mensual
		Aumentar rentabilidad del programa	control y disminución de costos, mejorar procesos internos	Coordinador del Programa	Mensual
		crecimiento del programa por período	medir porcentajes de crecimiento del programa por el aumento de clientes	Coordinador del Programa	Trimestral
		mejorar rendimiento para accionistas	aumentar las utilidades en un 4% para el primer período de revisión	Coordinador del Programa	Semestral

Tabla 10 (continuación) Plan de acción y responsables para cada objetivo

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	¿Cómo?	¿Quién?	Seguimiento
Perspectiva del cliente	Mejorar la imagen, calidad, prestigio y experiencia del Programa Sello Ecológico para gasolineras	Mejorar servicio al cliente	Visitas programadas a los clientes	Ejecutivo Comercial	Semanal
		Aumento de alianzas estratégicas	Negociaciones de convenios y contratos con proveedores	Gerente Comercial	Trimestral
		Promover el programa con autoridades y su validación	Reuniones y presentaciones a Instituciones públicas	Gerente Comercial	Trimestral
		Atracción de nuevos clientes	publicidad y renombre del programa foros en al menos 5 localidades, colocar 2 vallas publicitarias	Ejecutivo Comercial	Mensual
		Satisfacción del cliente	contrato de una empresa de software para desarrollo de herramienta tecnológica	Gerente de Proyectos	Mensual

Tabla 6 (continuación) Plan de acción y responsables para cada objetivo

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	¿Cómo?	¿Quién?	Seguimiento
Perspectiva de los procesos internos	Mejorar los procesos internos estableciendo parámetros de control	Diferenciación en el sector	Nueva oferta de certificación en C-Neutral	Gerente de Proyectos	Mensual
		Resolución de quejas o reclamos de clientes	Con boletas de atención de quejas y seguimiento de atención	Ejecutivo Comercial	Semanal
		Mejorar el cumplimiento de fechas de servicios	Registro de fechas de ejecución de servicio, firma cronograma con el cliente	Coordinador del programa	Mensual
		Calidad total en entrega de informes a clientes	Documentos subidos al servidor y a la página web	Asistente Administrativo	Trimestral

Tabla 70 (continuación) Plan de acción y responsables para cada objetivo

Perspectiva	Objetivo General	Objetivo Específico	¿Cómo?	¿Quién?	Seguimiento
Perspectiva de desarrollo	Retener el talento de los colaboradores, generar base estable de conocimientos, capacitaciones y remuneración	Mejorar eficiencia en uso de tiempo del colaborador	Revisión de todos los trabajos previo a su entrega	Gerente Comercial	Semanal
		Mejorar el clima laboral	Realizar medición semestral contratada, actividades de integración	Coordinador Recursos Humanos	Semestral
		Compromiso e identificación con el programa	Medir la rotación de colaboradores tipo A que dejan la empresa	Coordinador Recursos Humanos	Trimestral
		Conocimientos del colaborador	Alto nivel de conocimiento del colaborador 2 capacitaciones por periodo como mínimo	Coordinador Recursos Humanos	Mensual
		Retención del talento	Establecer metas y objetivos económicos para remuneración por bono	Gerente Comercial	Mensual

Dado que la empresa OSD no contaba con una estrategia para el programa Sello Ecológico de Gasolineras, el presente trabajo se constituye en la primera estrategia, la cual debe ser revisada y mejorada periódicamente, de forma que los objetivos se vayan alcanzando de manera satisfactoria. La operación del programa permitirá lograr la mejora continua de la estrategia, replantear los objetivos necesarios, las metas y las métricas de desempeño.

Es de gran satisfacción para el investigador el saber que desde que se inició con el presente trabajo, los resultados empezaron a saltar a la vista en la Dirección de la empresa, pues la información recopilada permitió enfocar los esfuerzos, controlar algunos gastos innecesarios y mejorar el control financiero en general.

Se reconoce el esfuerzo, en tanto el Gerente General como el Coordinador del Programa han hecho hasta el momento, el desempeño financiero del programa se ha mantenido sólido gracias a una buena gestión de la dirección.

La tarea de continuar con el desarrollo de este importante programa a nivel nacional le corresponde a OSD, poniendo en práctica la estrategia propuesta se espera lograr la sostenibilidad que se buscaba desde el inicio del proyecto, conociendo sus debilidades y las amenazas que podrían afectarle y fortaleciendo sus aspectos positivos se espera que en el mediano plazo el Sello Ecológico de Gasolineras se convierta en un ícono de la gestión ambiental. Se insta a la dirección de la empresa a ver el presente trabajo con una perspectiva abierta y global. Su construcción propone estrategias cuantificables en el corto, mediano y largo plazo, mejorando el desempeño del Sello y se espera que lo aquí expuesto sirva de diagnóstico para que la misión y visión de OSD se interiorice en el quehacer de todos los colaboradores, buscando la mejora continua como método de operación.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El mercado de gasolineras es reducido en comparación con otros sectores. Se cuentan con 364 estaciones a nivel nacional, por lo que el crecimiento a nivel nacional está circunscrito a este número.

OSD es una empresa con más de siete años de experiencia en el mercado, su desarrollo y capacidades han venido en evolución y crecimiento, el programa Sello Ecológico de gasolineras nace como producto de una necesidad del mercado de la distribución de hidrocarburos.

OSD es una de las principales empresas de gestión ambiental para el sector gasolinero, aumentando sostenidamente la cantidad de clientes con base en la calidad de su trabajo y la especialización en el campo de los hidrocarburos.

Las alianzas estratégicas de OSD proveen una integración de soluciones en una sola empresa, lo cual genera credibilidad y confiabilidad en el trabajo que se desarrolla en las estaciones de Servicio.

Las visitas y reuniones con los clientes demostraron que la confianza generada ha hecho que los gasolineros se recomienden entre sí contratar el programa del Sello Ecológico.

La constante búsqueda por mejorar el desempeño en la gestión ambiental de las gasolineras genera satisfacción en el cliente, quien también ha visto resultados positivos en el trabajo desarrollado.

El Sello Ecológico de gasolineras es un negocio con alto potencial de desarrollo para OSD dado que en la actualidad solo se tiene un 11% del mercado.

El control financiero del programa no ha sido monitoreado con el nivel de detalle que permita mejorar su desempeño, y lo haga más atractivo para los socios de la empresa OSD.

El proceso de cobro de la empresa no cuenta con un adecuado seguimiento, lo cual puede generar problemas de liquidez en su operación o bien que el programa no

pueda continuar si se vuelve en una carga financiera para los otros proyectos de la empresa.

La atención del programa debe mantenerse personalizada, es decir, un profesional o varios deben atender constantemente a las gasolineras de forma que se sientan acompañadas en todo momento.

La construcción de las herramientas y su implementación puede brindar una mejora significativa en el control del programa.

La diferenciación de las Estaciones de Servicio hace que los gasolineros acepten pagar un monto superior por los servicios que antes solo se realizaban por cumplir con un requisito.

Los gasolineros buscan atraer a los consumidores con una práctica ambiental superior de forma que su negocio sea visto como menos contaminante.

El control de costos por la operación del programa es clave para mantener la rentabilidad del programa, esto por cuanto el margen de utilidad apenas ronda el 25%.

La atención de quejas y reclamos no se ha documentado lo que produce que la retroalimentación y posibles puntos de mejora no se hayan considerado en este período. Durante los últimos 2 años en OSD no se han realizado encuestas de satisfacción a los clientes, esto ha limitado la interacción con el consumidor y sus preferencias.

Es necesario que el área comercial de OSD asuma un rol de mayor presencia en las gestiones que se realizan para el programa del sello, esto por cuanto a la fecha se ha limitado a ser un programa atendido por personal técnico sin formación comercial dejando pasar múltiples oportunidades de negocio.

Las grandes corporaciones de gasolineras tienen carencia de proveedores para la ejecución de servicios ambientales y técnicos por lo que es un nicho que se debe atacar en el corto plazo para aumentar la cantidad de clientes, las ventas y la rentabilidad.

El aumento de las medidas de presión por parte de las autoridades nacionales ha tenido un impacto positivo sobre la solicitud de servicios y el ingreso de clientes en el programa ambiental de OSD, tanto ARESEP como el MINAE han tenido una leve mejoría en el seguimiento del cumplimiento ambiental y de servicio que afectan directamente la calidad que ofrecen las gasolineras.

La experiencia de OSD en el campo de los hidrocarburos brinda una ventaja competitiva con respecto a otros proveedores de servicios similares, en la mayoría de los casos los competidores no cuentan con un profesional en el área de la ingeniería química en su empresa, mientras que OSD cuenta con ocho ingenieros químicos y un licenciado en química.

La competencia es muy agresiva y tiene bajos estándares de calidad, además, es creciente por empresas informales que venden sus servicios sin ningún protocolo, lo que le permite tener precios muy bajos que en algunos casos son aceptados por los empresarios de las gasolineras. La ARESEP y el MINAE son las autoridades encargadas de normalizar la ejecución de estos servicios técnicos.

5.2. Recomendaciones

Se presenta a continuación una serie de recomendaciones que se fundamentan en el trabajo de investigación realizado, las perspectivas estudiadas y la retroalimentación de clientes y colaboradores de OSD para el programa de gasolineras ecológicas.

Entre las recomendaciones se encuentran:

La gerencia debe establecer la meta de crecimiento por período de forma clara y precisa, y utilizar un indicador para su valoración constante, de manera que se brinde a los inversionistas la perspectiva de este negocio.

Es importante reforzar la publicidad para lograr una mayor atracción de clientes. Por el momento, la publicidad boca a boca le ha provisto muy buenos resultados al programa, pero con esto la imagen que se da es limitada y no muestra el verdadero potencial de ser de una gasolinera ecológica.

OSD debería completar el proceso para convertirse en una empresa validadora de emisiones de dióxido de carbono, esto es requerido para que el programa sello ecológico pueda medir la huella de carbono de las estaciones servicios, proceso clave para la credibilidad del Sello.

Es recomendable nombrar un funcionario de la empresa destinado a crédito y cobro, donde se delegue esta tarea para mejorar el proceso y de esa forma reducir la cantidad de días de crédito.

Se requiere de contratos claros donde se indique el cobro de intereses por días de retraso en el pago de facturas, además es requerido de expedientes de crédito para procesos de cobro administrativo cuando alguna estación no quiera cancelar los montos que adeuda.

Se debe realizar una revisión formal y periódica de la atención de quejas y reclamos, esta revisión debe estar documentada y el plan de acción que se debe generar debe contener el visto bueno de la gerencia del área.

Se requiere de la asignación de tiempo total de al menos tres funcionarios al programa sello ecológico, la atención del cliente es probablemente el punto de mayor impacto y por esta razón el coordinador del programa, un asistente y el ejecutivo comercial deben estar pendientes de las necesidades del cliente.

Se debe mantener el proceso de capacitación continua de los funcionarios de OSD, es inherente al programa poder dar soporte a los clientes en el área de cumplimiento técnico, por lo que los funcionarios deben conocer las regulaciones, normativas y la forma de hacerles frente.

Se considera que debe tener una descripción detallada del puesto, incluyendo las actitudes, aptitudes, requerimientos académicos, indicadores de desempeño y capacitaciones necesarias para que los colaboradores tengan claro su rol y nivel de empoderamiento.

Continuar con los convenios con empresas proveedoras de servicios, además de agregar capacidades que permitan integrar los requerimientos de los clientes, la

gestión de residuos, las limpiezas de tanques y trampas, se recomienda agregar un convenio con un proveedor de servicios mecánicos y equipos electrónicos que requieren las estaciones de servicio.

Se recomienda medir la carga de trabajo actual por colaborador para establecer las capacidades actuales del programa; según la investigación es necesario incorporar un colaborador adicional a la atención de los clientes.

Es necesario efectuar un análisis de inversión para la compra de una máquina especializada en la limpieza de combustibles de manera segura, el equipo se requiere para dar mayor nivel de atracción y diferenciación a los clientes, en la actualidad el tema de calidad de combustibles es un fuerte argumento de ventas.

REFERENCIAS

Chaves, P. (2000). *Evaluación del impacto ambiental generado por las gasolineras*. Barcelona, Editorial Instituto Catalán de Tecnología.

Guajardo, Gerardo. (2008) *Contabilidad Financiera*. China. McGraw Hill Interamericana.

Hair, Joseph. (2010) *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México. Mc Graw Hill Educación.

Hartley, Steven. (2009). *MARKETING*. China. McGraw Hill Educación.

Lawrence, Gitman (2007) *Principios de Administración Financiera*. México. Pearson Educación.

Mena, Oscar. (2010). *Dinámica Organizacional y Liderazgo*. Universidad de Costa Rica, ciudad Univeristaria Rodrigo Facio.

Snell, Scott. (2005) *Administración, un Nuevo panorama competitivo*. México. McGraw-Hill Interamericana.

Swift, Ronald S. (2002). *CRM: Cómo manejar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.

Thompson, Arthur A. y otros (2008). *Administración Estratégica. Teorías y Casos*. India: Editores McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary Jo y Gremler, Dwayne D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Trabajos finales de graduación

Hernandez Gómez, Christian. *Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Agencia de Viajes Destinos S.A.* San José, Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. 2006.

Pereira Ávila, Bivian. *Propuesta de un modelo de control de resultados que utiliza como herramienta el CMI para cumplir los estándares y objetivos del Departamento de Asuntos Regulatorios de Sandoz, Centroamérica.* San José, Costa Rica. Ciudad Universitaria Rodrigo Facio. 2009

Internet

Empresa PEMEX (2012). Recuperado octubre 31, 2012.

<http://www.gasolinerabugambillas.com/Construccion.aspx>

Gobierno de México (2012). Recuperado noviembre 1, 2012

<http://www.transparenciamexicana.org.mx/documentos/Sourcebook/capitulo23.pdf>

Empresa Eroski Consumer (2011). Recuperado octubre 22, 2012

http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/2011/02/04/198752.php

Decreto Ejecutivo N° 30131-MINAE-S. (2002). *Reglamento para la Regulación del Sistema de Almacenamiento y Comercialización de Hidrocarburos*. San José.

ANEXOS

Anexo 1. Clientes incorporados al programa sello ecológico para gasolineras

	Razón Social	Nombre Comercial
1	Rodrival Hnos Ltda.	Bomba Costa Rica
2	Servicentro Rio Claro S.A.	Servicentro Rio Claro
3	Servicentro Araya S.A.	Servicentro Araya
4	Comercial Mayorga Hernández S.A.	Estación de Servicio Mayorga Hernandez
5	Casaque Ltda.	Estación de Servicio Casaque
6	Estación de Servicio La Favorita S.A.	Estación de Servicio La Favorita S.A.
7	Jorge Barrientos y Cía. S.A.	Estación de Servicio Naranjo Centro
8	Servicentro Palmar Norte S.A.	Servicentro Palmar Norte
9	Estación de Servicio San Juan	Estación de Servicio San Juan
10	Estación de Servicio La Favorita S.A. (Los Yoses)	Estación de Servicio La Favorita Yoses
11	Aliwi S.A.	Estación de Servicio El Empalme
12	Estación de Servicio Loyva S.A.	Estación de Servicio Loyva
13	Estación de Servicio San Sebastián S.A.	Estación de Servicio San Sebastian
14	Combustibles Coronado S.A.	Combustibles Coronado

Anexo 1. (continuación) Clientes incorporados al programa sello ecológico para gasolineras

	Razón Social	Nombre Comercial
15	Súper Barato S.A.	Estación de Servicio Súper Barato
16	Conoco S.A.	Estación de Servicio Cristo Rey
17	Compañía Rio Java S.A.	Servicentro Rio Java
18	Grupo Poji S.A.	Estación de Servicio San Gerardo
19	Servicentro Venecia S.A.	Servicentro Venecia
20	Servicentro Samara Ltda.	Servicentro Samara
21	Servicentro Nandayure S.A.	Servicentro Nandayure #2
22	Campos y Charpantier S.A.	Bomba El Arroyo del Sur
23	Inversiones Cassol de la Fortuna S.A.	Estación de Servicio La Cristalina
24	Insumos Federados S.A.	Estación de Servicio La Begonia
25	Inversiones El Hoyo S.A.	Servicentro Naranjo Peaje
26	Promotora Agroindustrial Samayco S.A.	Estación de Servicio Los Ángeles
27	Mi Servicentro Naranjo del Norte S.A.	Estación de Servicio Naranjo
28	Transportes Hermanos Orozco S.A.	Estación de Servicio Hermanos Orozco
29	Servicentro Cerro Cortés S.A.	Estación de Servicio Cerro Cortés
30	Cooperativa de Caficultores de Sabalito R.L.	Coopesabalito R.L.

Anexo 1. (continuación) Clientes incorporados al programa sello ecológico para gasolineras

	Razón Social	Nombre Comercial
31	Estación de Servicio La Garita S.A.	Estación La Garita
32	Movimientos Urbanísticos Internacionales S.A.	Estación de Servicio Ranchito
33	Estación de Servicio Muelle S.A.	Estación de Servicio Muelle
34	Servicentro Río Blanco	Servicentro Río Blanco
35	Servicentro Coto Brus S.A.	Servicentro Coto Brus
36	Sayo S.A.	Estación de Servicio La Irma
39	Agroservicios El Surco S.A.	Estación de Servicio El Surco
40	Servicentro Laroxi Santa Rosa S.A.	Servicentro Laroxi
41	Solis Fallas Norberto	Estación de Servicio Beto Solís
42	Coopeheredia R.L.	Coopeheredia

Anexo 2 Formulario de visita y atención de clientes

 OSD Consultoría Integral S.A. Ingeniería de Procesos Industriales y Gestión Ambiental	Visita de Seguimiento y atención a Clientes		Fecha:	27/03/2013					
	Sello Ecológico de gasolineras		Página	1 de 1					
Responsable de la visita:	Lic. Ronny Ulloa Solano, Ejecutivo Comercial								
Generalidades del Cliente									
Nombre de la compañía (Razón Social)									
Dirección exacta									
Teléfono									
Persona de Contacto									
Cuenta con información sobre el programa Sello Ecológico para gasolineras?									
Le gustaría convertir a su gasolinera en una empresa CARBONO Neutro?									
Servicios técnicos									
Reporte Operacional (análisis de aguas)	Limpieza de trampas	Limpieza de tanques	recolección de residuos peligrosos	calibración de serafin	Regencia Química y Ambiental	Pruebas de hermeticidad	Remodelación y construcción	Permisos/cambios de tanques	Planes de Gestión Ambiental
Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:	Proveedor:
Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
Nombre del cliente:					Fecha:	Firma:			

Anexo 3.Boleta de Queja y reclamos

[illegible]

Anexo 4. Tabla de clientes del Programa

	Razón Social	Nombre Comercial
1	Rodrival Hnos Ltda.	Bomba Costa Rica
2	Servicentro Rio Claro S.A.	Servicentro Rio Claro
3	Servicentro Araya S.A.	Servicentro Araya
4	Comercial Mayorga Hernandez S.A.	Estacion de Servicio Mayorga Hernandez
5	Casaque Ltda.	Estacion de Servicio Casaque
6	Estacion de Servicio La Favorita S.A.	Estacion de Servicio La Favorita S.A.
7	Jorge Barrientos y Cia S.A.	Estacion de Servicio Naranjo Centro
8	Servicentro Palmar Norte S.A.	Servicentro Palmar Norte
9	Estación de Servicio San Juan	Estación de Servicio San Juan
10	Estacion de Servicio La Favorita S.A. (Los Yoses)	Estacion de Servicio La Favorita Yoses
11	Aliwi S.A.	Estacion de Servicio El Emplame
12	Estacion de Servicio Loyva S.A.	Estacion de Servicio Loyva
13	Estacion de Servicio San Sebastian S.A.	Estacion de Servicio San Sebastian
14	Combustibles Coronado S.A.	Combustibles Coronado
15	Super Barato S.A.	Estacion de Servicio Super Barato
16	Conoco S.A.	Estacion de Servicio Cristo Rey
17	Compañía Rio Java S.A.	Servicentro Rio Java
18	Grupo Poji S.A.	Estacion de Servicio San Gerardo
19	Servicentro Venecia S.A.	Servicentro Venecia
20	Servicentro Samara Ltda.	Servicentro Samara
21	Servicentro Nandayure S.A.	Servicentro Nandayure #2
22	Campos y Charpantier S.A.	Bomba El Arroyo del Sur
23	Inversiones Cassol de la Fortuna S.A.	Estacion de Servicio La Cristalina
24	Insumos Federados S.A.	Estacion de Servicio La Begonia
25	Inversiones El Hoyo S.A.	Servicentro Naranjo Peaje
26	Promotora Agroindustrial Samayco S.A.	Estacion de Servicio Los Angeles
27	Mi Servicentro Naranjo del Norte S.A.	Estacion de Servicio Naranjo
28	Transportes Hermanos Orozco S.A.	Estacion de Servicio Hermanos Orozco
29	Servicentro Cerro Cortés S.A.	Estacion de Servicio Cerro Cortes
30	Cooperativa de Caficultores de Sabalito R.L.	Coopesabalito R.L.
31	Estacion de Servicio La Garita S.A.	Estacion La Garita
32	Movimientos Urbanísticos Internacionales S.A.	Estacion de Servicio Ranchito
33	Estacion de Servicio Muelle S.A.	Estacion de Servicio Muelle
34	Servicentro Río Blanco	Servicentro Río Blanco
35	Servicentro Coto Brus S.A.	Servicentro Coto Brus
36	Sayo S.A.	Estacion de Servicio La Irma
39	Agroservicios El Surco S.A.	Estacion de Servicio El Surco
40	Servicentro Laroxi Santa Rosa S.A.	Servicentro Laroxi
41	Solis Fallas Norberto	Estacion de Servicio Beto Solis
42	Coopederia R.L.	Coopederia