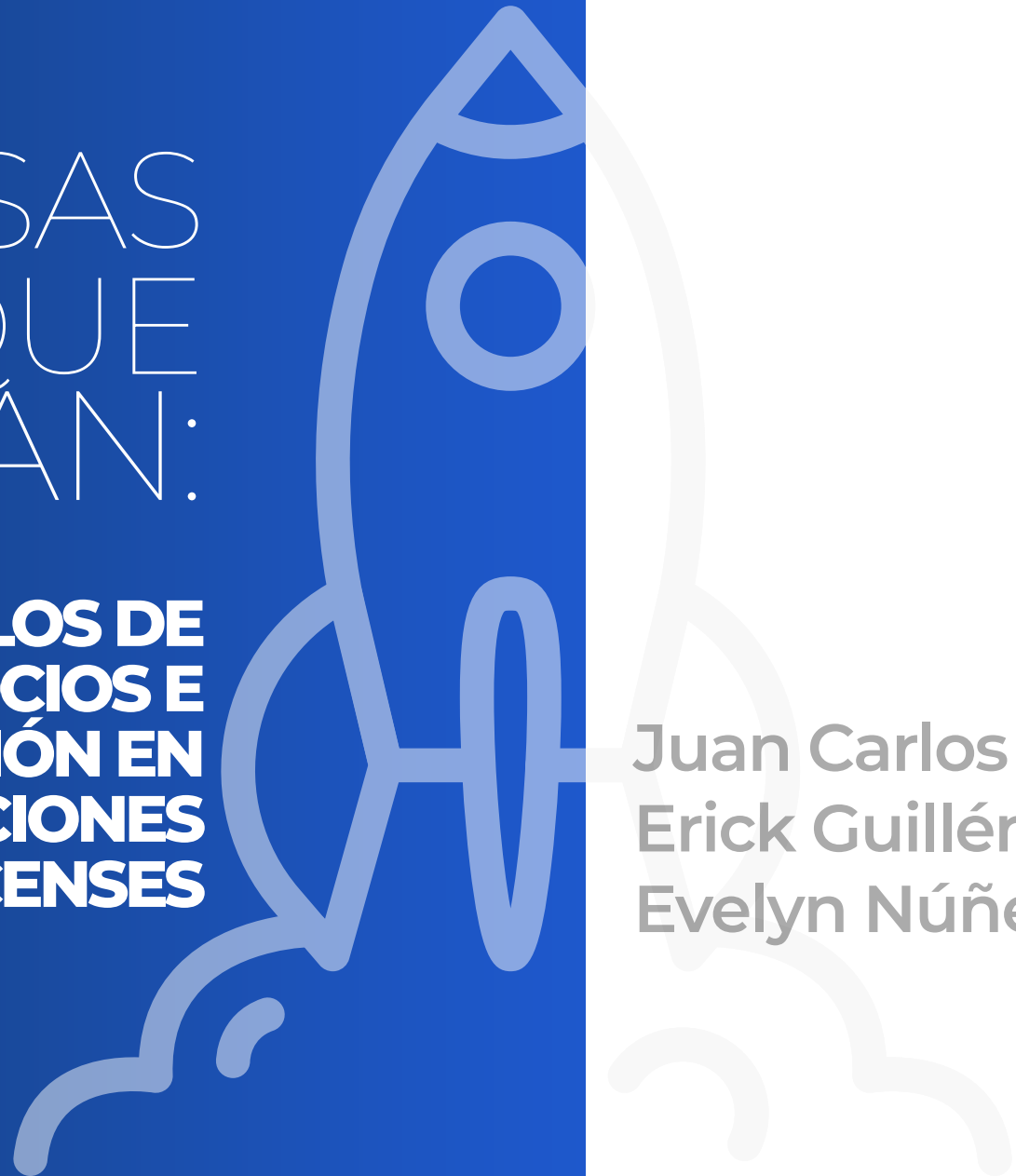


EMPRESAS QUE INSPIRAN:

**MODELOS DE
NEGOCIOS E
INNOVACIÓN EN
ORGANIZACIONES
COSTARRICENSES**

Juan Carlos Leiva
Erick Guillén
Evelyn Núñez



658.4063

L533e

Leiva-Bonilla, Juan Carlos, autor/a.

Empresas que inspiran : modelos de negocios e innovación en organizaciones costarricenses / autores/as Juan Carlos Leiva-Bonilla, Erick Guillén-Miranda, Evelyn Núñez-Arguedas. -- 1 edición. -- Cartago, Costa Rica : Instituto Tecnológico de Costa Rica, Escuela de Administración de Empresas, 2026.
1 recurso en línea (1 archivo PDF, 638 kB).

Incluye bibliografía.

ISBN: 978-9930-656-13-6 (e-book)

1. Empresas. 2. Empresas -- Costa Rica -- Innovaciones tecnológicas.
3. Modelo de negocios. 4. Empresas -- Servicio al cliente. 5. Comportamiento del consumidor. 6. Emprendedores. 7. Emprendimiento. 8. Gente de negocios.
9. Empresas familiares. 10. Valor (Economía). 11. Cambio organizacional.
12. Planificación estratégica. I. Guillén-Miranda, Erick , autor/a.
II. Núñez-Arguedas, Evelyn, autor/a. III. Título.

La reproducción total de esta obra ya sea en formato físico o digital, está estrictamente prohibida sin la autorización expresa de los titulares de los derechos. Asimismo, cualquier reproducción parcial de este libro, con o sin fines comerciales, en formato físico o digital, requiere la autorización previa.



Contenidos



Presentación	4
--------------------	---

Parte 1.

¿Qué produce la inspiración?: la forma cómo se gestionan las empresas.....	5
El modelo de negocio	6
Quién es el cliente: el <i>job to be done</i>	7
Qué ofrece la empresa: el valor único.....	8
Cómo produce la empresa: los sistemas	9
Cuánto gana la empresa: el modelo de ganancias.....	10
Innovación: cómo se gestiona	11

Parte 2.

¿Quiénes nos inspiran?: las empresas.....	12
Kemical	13
Industrias Mafam Nutrisnacks.....	16
Carmiol Industrial.....	19
Honey Land.....	22
Grandpa Panda	26
Soportexperto	29
Gollo	32
Grupo 86	35
Correos de Costa Rica	38
Bibliografía.....	41
Agradecimientos.....	42
Acerca de los autores.....	43

Presentación



¿Por qué este libro?:

La mayoría de los libros de negocios tratan sobre empresas grandes en contextos de países desarrollados (EE. UU, Europa, Japón, Corea del Sur). Hay poco material sobre empresas latinoamericanas y mucho menos si se trata de pymes. Aunque no todas en este libro son pymes.

¿Nuestra meta?:

Resaltar casos de empresas costarricenses que sirvan de ejemplo e inspiración para otras.

¿A quién se dirige?:

Personas a cargo de gerencias, estudiantes de administración de empresas en cualquier nivel.

¿Qué tipo de libro ofrecemos?:

Práctico, sencillo de entender, con referencias por si alguien desea profundizar.

¿Qué incluye y qué no incluye?:

Explicamos de forma muy elemental el concepto de modelo de negocio y sus componentes para luego ilustrarlos usando un grupo de casos de empresas en el contexto costarricense. Además, describimos cómo gestiona la innovación cada una de ellas. No abarcaremos temas de contexto ni la ejecución de las estrategias.

¿Metodología?:

Entrevistas con cada empresa de forma virtual o presencial.

¿Por qué escogimos estas empresas?:

Son empresas que nos inspiran. En cada caso señalamos las razones de ello.

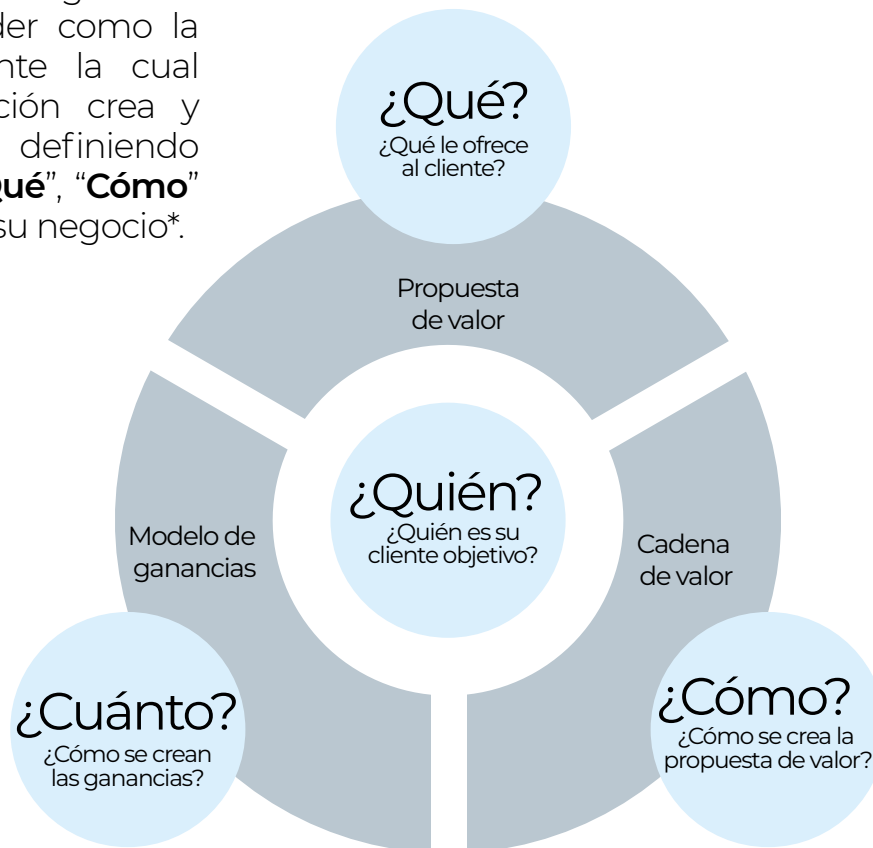
Parte 1.

¿Qué produce la
inspiración?:
la forma cómo se
gestionan las empresas



El modelo de negocio

Un modelo de negocio se puede entender como la forma mediante la cual una organización crea y captura valor definiendo los “**Quién**”, “**Qué**”, “**Cómo**” y “**Cuánto**” de su negocio*.



Fuente: Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela. (2020). The Business Model Navigator. 2 ed. Publishing Financial Times. Capítulo 1

Lecturas sugeridas



Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela. (2020). *The Business Model Navigator*. 2 ed. Publishing Financial Times. Capítulo 1.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto. Capítulo 1.

* Existen varias metodologías para definir un modelo de negocios, en este libro adoptamos la propuesta por Oliver Gassmann y colegas en su libro The Business Model Navigator.

Quién es el cliente: ***el job to be done***

Un cliente adquiere un producto o servicio con el fin de hacer un “trabajo” o cumplir una tarea, ese trabajo o tarea es lo que se define como el *job to be done*. Es lo que el cliente intenta conseguir en última instancia. El *job to be done* puede tener tres dimensiones: funcionales, sociales, y emocionales.



Fuente: Amna Sohail (2019). *Business Design: Focusing on the Customer's Job to be Done*. High Alpha.

Lecturas sugeridas



Ulwick, Anthony. (2016). *Jobs to be Done: Theory to Practice*. Editorial Idea Bite Press. Capítulo 2.

Christensen, Clayton; Hall, Taddy; Dillon, Karen; & Duncan, David. (2016). *Know Your Customers' "Jobs to Be Done"*. Harvard Business Review, September 2016.

Qué ofrece la empresa: **el valor único**

El concepto de **valor único** puede sonar sencillo de comprender, pero en muchos casos se puede prestar a confusión pues las personas tienden a confundir el valor con el producto o servicio que ofrece la empresa, lo cual no es lo mismo.



Valor,

es el beneficio que el consumidor obtiene del producto o servicio que vende la empresa.



Único,

en este contexto implica que los clientes no pueden obtenerlo de nadie más.

Lecturas sugeridas



Smith, Alex. (2023). *No Bullsh*t Strategy*. Editorial Matador. Capítulo 1.

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Alan; Bernarda, Gregory; & Papadakos, Patricia. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Editorial Deusto. Capítulos 1 y 2.

Fuente imágenes: Smith, Alex. (2023). *The No Bullsh*t Strategy Cheatsheet*. BasicArts.

Cómo produce la empresa: **los sistemas**

Para que la empresa produzca los bienes o servicios que ofrece al mercado requiere tener sistemas, entendidos como un conjunto de personas con talento, recursos clave (físicos, intelectuales, económicos) y actividades, estructurados para conseguir un objetivo. Además, es necesario contar con proveedores y aliados que contribuyan con lo anterior.



Fuente imágenes: Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela. (2020). *The Business Model Navigator*. 2 ed. Publishing Financial Times.

Lecturas sugeridas

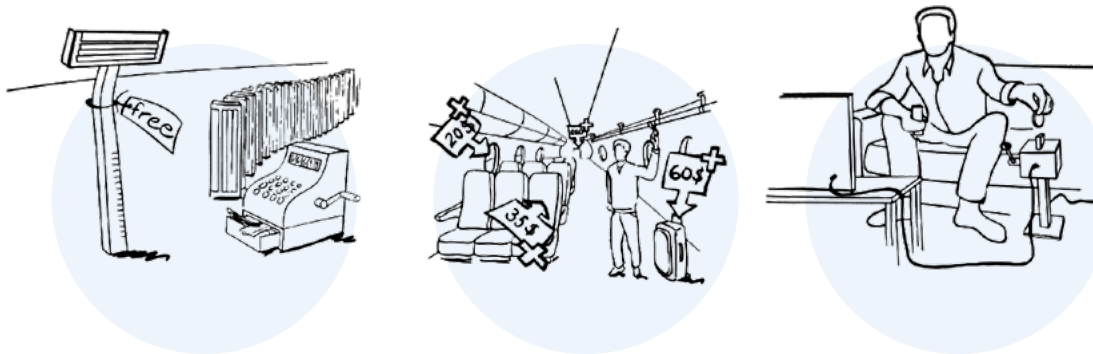


Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela. (2020). *The Business Model Navigator*. 2 ed. Publishing Financial Times. Capítulo 1.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto. Capítulo 1.

Cuánto gana la empresa: **el modelo de ganancias**

El modelo de ganancias es la forma mediante la cual la empresa obtiene ganancias económicas por sus actividades, básicamente la diferencia entre sus ingresos y gastos. Existen múltiples modelos de ganancias.



Fuente imágenes: Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela. (2020). *The Business Model Navigator*. 2 ed. Publishing Financial Times.

Lecturas sugeridas



Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela. (2020). *The Business Model Navigator*. 2 ed. Publishing Financial Times. Capítulo 1.

Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto. Capítulo 1.

Innovación: cómo se gestiona



La innovación consiste en desarrollar nuevas formas de generar valor en una empresa u organización, de forma rentable, ya sea por medio de nuevos productos, servicios, procesos, métodos, formas organizativas, entre otros. Administrar la innovación requiere contemplar diversos temas relacionados con la direccionalidad que se busca con ella, los procesos para llevarla a cabo, la cultura organizacional que la impulsa, y las personas que son quienes innovan. Unido a lo anterior, el liderazgo y el conocimiento del contexto hacen de la innovación un hábito organizacional.

Lecturas sugeridas



Leiva, Juan Carlos. (2025). *Haciendo de la innovación un hábito*. Ecoe Ediciones. Capítulo 1.

Morales, Mario & León, Angélica. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para implementar la innovación en América Latina*. Innovare. Capítulo 1.

Parte 2.

¿Quiénes nos inspiran?:
las empresas



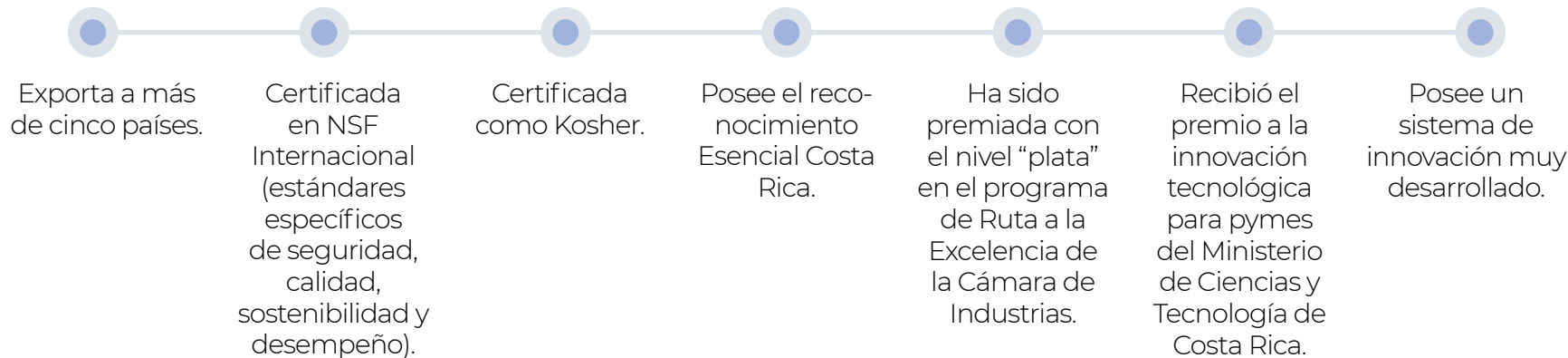


La empresa

Kemical es una empresa familiar que desarrolla y ofrece soluciones integrales de limpieza y desinfección para las industrias de alimentos y bebidas, institucional, así como pecuaria. Fue fundada en 1991 por el matrimonio conformado por Fernando Jiménez Van Patten y Marielos Ramírez Hernández. Su gerente actual es Fernando Jiménez Ramírez y emplea alrededor de 60 personas.



¿Por qué nos inspira?





Quién es el cliente y **su job to be done**

Empresas de la industria alimentaria, institucional y pecuaria con un *job to be done* funcional y emocional. El funcional se relaciona con el tema de la limpieza y desinfección de superficies de trabajo y equipos. Emocional por la “tranquilidad”, o “confianza” para sus clientes, de que no van a tener problemas de inocuidad, que pueden operar “tranquilas” porque estarán cumpliendo los estándares de inocuidad que les exigen a su vez sus clientes.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**

Salud e higiene:

resultados efectivos en los procesos de higiene, inocuidad, limpieza y desinfección.

Eficiencia:

ahorro de recursos y dinero en sus procesos de higiene, además de brindarle mayor productividad.

Sostenibilidad:

conciencia en el uso de recursos naturales, seguridad y beneficios para nuestros colaboradores, clientes y proveedores.



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más relevantes son: compra de materias primas, manejo de inventarios, producción, comercialización, y servicio post venta.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

Vende sus productos a sus clientes de forma directa.



Innovación: cómo la gestionan

La innovación forma parte de los objetivos establecidos por Kemical en su plan estratégico, por lo cual poseen metas y métricas ligadas al tema. La empresa posee un proceso que le permite recoger ideas, evaluarlas, experimentar y eventualmente ejecutarlas. En todo el proceso hay mucha experimentación y testeo. En cuanto a su cultura organizacional, trabajan basados en el modelo de Dave Gray los siguientes aspectos: facilitadores/obstáculos, comportamientos, y resultados. Esto lo miden periódicamente y lo monitorean. Se motiva, capacita e incentiva a las personas para que tomen parte en los procesos de innovación. En la empresa hay personal dedicado completamente a esta temática.

Industrias Mafam Nutrisnacks



La empresa

Industrias Mafam es una empresa familiar de origen costarricense que elabora alimentos saludables (snacks, galletas, barritas, cereales y granolas), que nos ayuden a vivir mejor y llenar la vida, según lo expresan en su manifiesto. Fue fundada en 1992 por Ilse e Ingrid Hoffmaister. Su gerente general actual es Héctor Hoffmaister.



¿Por qué nos inspira?

Exporta a más de diez países.

Posee la certificación internacional FSSC 22000 (Food Safety Certification que garantiza la inocuidad de los alimentos que producen) y una planta acreditada como "Libre de Gluten".

Cuenta con la certificación ambiental Carbono Neutral.

Posee el reconocimiento Esencial Costa Rica.

Sus plantas son certificadas por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA por sus siglas en inglés) de los EE. UU.

Posee una certificación PRONUTRI, cuyo objetivo es mejorar el estado nutricional y de salud de todos sus colaboradores.

Posee un sistema de innovación muy desarrollado.



Quién es el cliente y **su job to be done**

Personas con un *job to be done* funcional, emocional y social. El funcional se relaciona con alimentarse sanamente, personas que desean cuidar su salud y nutrición sin renunciar al sabor. Emocional, sentirse bien consigo mismo por cuidar su alimentación. Social, lucir bien ante las demás personas.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**



Alimentos saludables recomendados por profesionales de la salud.



Los empaques de sus productos facilitan comprender y controlar el consumo de porciones.



A partir del constante monitoreo de tendencias, desarrollan productos que son soluciones a necesidades reales de la población.



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más relevantes son: compra de materias primas, manejo de inventarios, producción, comercialización, y servicio post venta.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

Vende sus productos a sus clientes por medio de *retail* o comercio minorista mayoritariamente.



Innovación: cómo la gestionan

La innovación forma parte esencial del plan estratégico de Industrias Mafam. Por ello han establecido una definición concreta de ella, una visión de lo que se desea, objetivos específicos y se han definido metas y sus métricas. Además, existe un proceso para generar, valorar e implementar innovaciones en diversos ámbitos, no solo en productos y servicios. Finalmente, ejecutan acciones para moldear una cultura organizacional favorable a la innovación y forman a las personas para que sean creativas. En la empresa hay personas dedicadas completamente a la temática de la innovación.



Carmiol Industrial



La empresa

Carmiol Industrial es una empresa dedicada la fundición de aluminio y bronce para la fabricación de drenajes o coladeras, granadas, trampas de grasa, y rodillos para soporte de tuberías principalmente. Fue creada en el año 1997 y su propietario y gerente actual es Alex Carmiol.



¿Por qué nos inspira?



Empresa pequeña de ocho personas con muchos años de operación que utiliza el reciclaje de los residuos de otras empresas como su principal fuente de insumos.



Certificada con la norma ISO 9001 y posee un sistema de gestión de la calidad e innovación.



Tiene un programa de responsabilidad social con actividades ligadas a la preservación del medio ambiente y el apoyo a la educación de jóvenes.

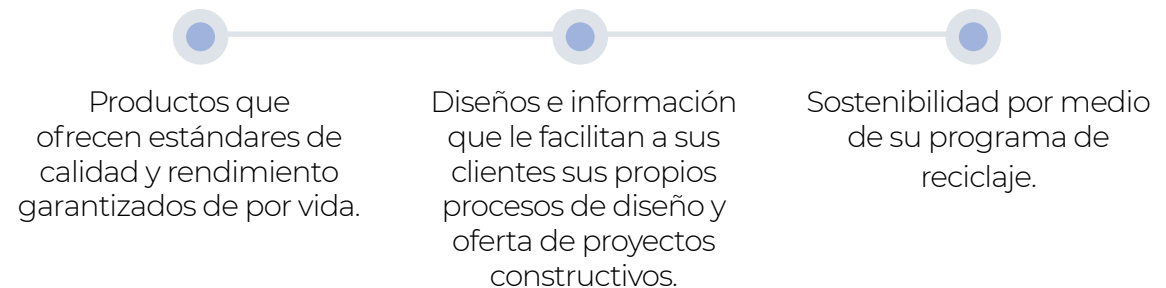


Quién es el cliente y **su job to be done**

Empresas del sector de la construcción con un *job to be done* funcional y social. El funcional es que el producto debe cumplir su función de forma eficiente acorde a las necesidades y especificaciones de los ingenieros mecánicos encargados del diseño. El social es que el producto sea efectivo y muy estético, por ello fusionan eficiencia y diseño, de acuerdo a los requerimientos de los arquitectos.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más relevantes son: reciclaje, fabricación y control de la calidad.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

Vende sus productos a sus clientes de forma directa y por medio de distribuidores como ferreterías.



Innovación: cómo la gestionan

En esta empresa la innovación es parte del plan estratégico. Se busca involucrar a todo el personal en el proceso de innovación, por lo cual trabajan temas de capacitación, reuniones de ideación y seguimiento a proyectos. La innovación se enfoca en procesos internos para ser más eficientes y se halla ligada o alineada con el sistema de gestión de la calidad. Un ejemplo de ello es la implementación de un laboratorio de arenas que permite medir ciertos parámetros de forma más efectiva, reduciendo así la necesidad de efectuar reprocesos y minimizando los porcentajes de piezas con defectos, lo cual se convierte en ahorro de costos.

Honey Land



La empresa

Honey Land es una empresa familiar ubicada en Santa María de Dota especializada en el cultivo, procesamiento, comercialización y exportación de café gourmet y de especialidad 100% Arábica, de la reconocida zona de Tarrazú. Fue fundada en 2020 por el matrimonio conformado por Juan José Ulate Cárdenas y Lizeth Fallas Ramírez. Su gerente actual es Juan José Ulate Cárdenas y emplea a cinco personas.



¿Por qué nos inspira?

Exporta a más de cinco países.

Fue creada al recibir una herencia familiar, que de generación en generación se ha venido transmitiendo el conocimiento y la experiencia en la producción de cafés de alta calidad desde 1983.

Honey Land garantiza que cada taza de café refleje la riqueza de los suelos volcánicos y las condiciones ideales como la altura y clima de Costa Rica.

Certificada en NAMA *Coffee in Low Carbon* (estándares para reducir la huella de carbono en la producción y comercialización del café, promoviendo prácticas sostenibles con medidas de mitigación del cambio climático en el sector cafetalero).



Certificada en *Single Origin Coffee Certification* (otorgada a los cafés que provienen de una sola región geográfica, finca o productor específico, con condiciones ambientales únicas, lo que influye en su sabor y perfil sensorial, se utiliza en cafés especiales y gourmet)

Certificación *Origin Country Certification* (es un sello oficial que garantiza que un café proviene exclusivamente de un país específico, asegurando condiciones de cultivo como altitud, suelo, microclimas, métodos de recolección y beneficio, calidad y estándares de producción y variedades de café certificados)

Certificación Bandera Azul, es un sello de calidad ecológico que garantiza altos estándares ambientales y de seguridad.

Tercer lugar en Tasa de Excelencia con el café Bourbon y quinto lugar con el café Geisha, este es el premio más prestigioso en la industria del café de especialidad, otorgado a los mejores cafés producidos en un país en una cosecha determinada. Es un certamen internacional en el que se seleccionan y subastan cafés de calidad excepcional.



Quién es el cliente y **su job to be done**

Personas con un *job to be done* emocional, social y funcional. Emocional por disfrutar la experiencia de consumir café gourmet con granos de calidad y de sabor excepcional, certificado sobre su origen y proceso. Social de vivir la experiencia de consumir un producto exclusivo, auténtico y con procesos artesanales que son amigables con el ambiente. Funcional de preparar desde su hogar una taza de café de la más alta calidad, con aromas y sabores diferenciados sin tener que pagar de más.

El segundo cliente son cafeterías que incluyen el café como parte de su propuesta de valor para sus propios clientes, las cuales tienen un *job to be done* funcional como es adquirir granos de café confiables, cultivado y procesado con estándares de calidad y certificaciones relevantes desde el punto de vista de calidad y sostenibilidad. Asimismo, hay elementos emocionales relacionados con la confianza, prestigio del origen, valores ambientales y sociales del productor.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**



Calidad y estándares de producción en todas las etapas del proceso: la empresa realiza los procesos de cultivo, procesamiento del grano, secado y beneficiado, tueste y molienda, asegurando estandarización en el producto. El proceso de secado se realiza en camas africanas para mantener altas calidades de café de Tasa de Excelencia, a su vez les ha otorgado otros importantes premios internacionales.



Sostenibilidad: el procesamiento del café se realiza en armonía con el ambiente, protegiendo áreas silvestres, áreas de conservación, recursos como el agua, con el fin de producir con bajas emisiones de carbono.



Tecnología y eficiencia: la selección del café se realiza mediante equipo moderno que clasifica el grano de acuerdo con el tamaño, peso y color, esto le ha permitido a la empresa exportar y garantizar al cliente un café de alta calidad.



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más importantes son el cultivo y procesamiento del grano, así como la comercialización.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

Vende sus productos a sus clientes de forma directa, por medio de su sitio web o por pedidos y efectuando directamente la exportación o distribución local por medio de correo.



Innovación: cómo la gestionan

La empresa ha tenido la capacidad de evolucionar y adaptarse a través de los procesos de investigación de las diferentes especies, condiciones ideales para cultivar y cosechar, procesos de secado entre otros, lo cual le abrió las puertas en un mercado gourmet mucho más rentable. Además, la actualización del equipo tecnológico le permitió realizar importantes mejoras en los procesos de producción que hoy la colocan en los mercados internacionales.

Grandpa Panda



La empresa

Grandpa Panda es una empresa familiar que se dedica al cultivo, procesamiento y comercialización de productos de bambú en presentaciones como ceviche, vinagreta, chilera, entre otros. Fue fundada en 2016 por Esteban Reyes Herrera, quien es su gerente actual.



¿Por qué nos inspira?

Nació como una idea de negocio de un proyecto de curso del Técnico en Administración de Empresas del TEC.

Busca revivir las tradiciones de su familia, particularmente su abuelo Carlos Reyes Bambuco, procedente de Ciudad Cortés, en el Cantón de Osa, donde es común el consumo de bambú, sin embargo, en general en Costa Rica no es considerado un producto tradicional.

Fue galardonada con el premio Crecimiento Verde de Procomer, la cual busca impulsar la transformación productiva sostenible de las pymes de Costa Rica, y le brindan capital semilla no reembolsable y asistencia técnica especializada para que las empresas adopten prácticas ecológicas y competitivas.

Recientemente la empresa obtuvo fondos no reembolsables de parte del Instituto Nacional de Aprendizaje para investigar sobre otros productos a bases de bambú, como harina de bambú.



Quién es el cliente y **su job to be done**

Personas con un *job to be done* funcional y emocional. Funcional porque busca productos frescos, nutritivos, saludables y naturales, con beneficios para la salud asociados a la regulación de la presión arterial, rico en fibra, que regula el tránsito intestinal y tiene alto contenido de antioxidantes. Emocional por consumir productos exóticos, innovadores y experimentar con la gastronomía asiática.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**

Calidad y estándares de producción en todas las etapas del proceso:

la empresa acompaña a sus proveedores de materia prima en las etapas de preparar, sembrar y cortar el bambú para que a Grandpa Panda llegue el mejor producto posible para ser procesado. A sus clientes les ofrece productos inspirados en la gastronomía asiática y de alto valor nutricional.

Sostenibilidad:

El modelo productivo de Grandpa Panda se apoya en el aprovechamiento del bambú tierno como materia prima principal, lo cual representa una alternativa ambientalmente más sostenible frente a cultivos tradicionales. El bambú es una planta de crecimiento acelerado, con alta capacidad de regeneración y baja presión sobre el suelo, características que contribuyen a una producción más eficiente y con menor impacto ecológico. Además, se hace uso de un componente de valorización de recursos infrautilizados, al identificar y transformar un tipo de bambú que anteriormente era considerado una especie sin valor comercial o incluso una "maleza". Este enfoque contribuye a la bioeconomía circular, promoviendo el uso responsable de recursos locales y la reducción del desperdicio de biomasa.



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más relevantes son el cultivo y procesamiento del bambú, así como la comercialización. Respecto al cultivo, la empresa no lo realiza directamente, sin embargo, cuenta con alianzas con productores que modifican, mejoran, y aprenden constantemente las mejores prácticas en estos procesos, para cumplir con la entrega de materia prima de calidad.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

Vende sus productos a sus clientes finales por medio de e-commerce, además sus productos se encuentran en las principales cadenas de supermercado del país y para ciertas zonas del país tienen intermediarios.



Innovación: cómo la gestionan

La empresa ha realizado constante seguimiento a las tendencias post pandemia, que proyectaban un crecimiento en el consumo de productos enlatados, envasados y de larga duración. La investigación y constante monitoreo de las tendencias de consumo de productos no tradicionales, ha orientado la investigación de otros productos que llevan procesos similares al bambú y que se comercializan en las mismas presentaciones.



Soportexperto



La empresa

Soportexperto S.A es una empresa familiar que se dedica a administrar o asistir recursos informáticos a los clientes en el formato de outsourcing. Fue fundada en 1995 por el matrimonio conformado por Lilliana Rivera Calderón y Luis Eduardo Matamoros González, ella ocupa el puesto de gerente general.



¿Por qué nos inspira?

Un emprendimiento de una pareja se convirtió en una empresa que opera en 16 países.

Su operación es muy versátil, desde ofrecer tiempos completos y parciales, así como dar servicios totales o fraccionados en el área de tecnología, además, ha formalizado y personalizado su operación para cumplir con sus acuerdos contractuales.

En continua innovación, recientemente fortalecieron sus áreas de ciberseguridad, minería de datos y transformación digital.



Quién es el cliente y **su job to be done**

Los clientes de Soportexperto son empresariales, atienden pymes, empresas grandes, instituciones públicas y transnacionales en Costa Rica. Fuera de Costa Rica en su mayoría trabajan con empresas globales.

Un primer *job to be done* del cliente es funcional, las empresas requieren una serie de servicios de asesorías, así como apoyo técnico en el uso de los sistemas computacionales, instalación de servidores, redes, compra de hardware, licencias entre otros. Pero además hay un componente adicional de índole emocional que se puede definir como “tranquilidad”, o “confianza” para sus clientes. Que la persona que va a tocar su computadora o sus servidores va a manejar con mucha reserva y discrecionalidad la información que ahí se encuentra.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**

Es una empresa que se adapta a los requerimientos del cliente en cuanto a servicio, complejidad operativa y satisfacción al cliente; todo esto con un fuerte proceso de innovación y adaptación al cambiante entorno de las tecnologías de información.



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más relevantes son: conocer con claridad las necesidades del cliente, los procesos de reclutamiento y selección, la capacitación y certificación de los técnicos, con el objetivo de atender y resolver las situaciones que se presentan con la tecnología de sus clientes.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

La empresa gana a través de tres diferentes fuentes. La primera es por la venta directa de sus servicios. La segunda es a través de la venta de hardware y licencias a sus clientes y la última es a través de los servicios que brindan sus socios estratégicos.



Innovación: cómo la gestionan

En el sector informático la tecnología avanza a pasos agigantados, por lo que los informáticos seniors están en constante monitoreo de los cambios. Adicionalmente hay apoyo con los proveedores que retroalimentan al equipo sobre las novedades y tendencias. En algunos de los casos mientras la empresa inicia la asimilación de nuevas tecnologías, se trabaja con algunos socios estratégicos especialistas que dan los servicios.



La empresa

Grupo Gollo es una empresa costarricense fundada en 1974, dedicada al retail de electrodomésticos, muebles, tecnología, ferretería y otras categorías de consumo durable. Desde 2012 forma parte de Grupo Unicomer y su gerente actual es Guillermo Destefanis.



¿Por qué nos inspira?

Cuenta con más de 200 tiendas, más de medio millón de clientes activos y más de 2.000 colaboradores, consolidando una cobertura nacional completa.

Reconocimiento marca *Top of Mind* 2025, este es un estudio que realiza Kantar Mercaplan para determinar cuáles son las marcas que el consumidor recuerda o menciona al pensar en una categoría de producto, servicio o industria.

Marca reconocida por frecuencia de compra.

Recibió el *eCommerce Award* Costa Rica 2024, reconocimiento como líder de negocios digitales en la categoría *retail*, este reconoce las mejores estrategias de omnicanalidad y transformación digital.

Premio de plata y bronce en el Festival Iberoamericano de la Creatividad 2024 por la campaña "Gollo Cumbia".

Desde la perspectiva estratégica, Gollo ha evolucionado de un retailer tradicional de electrodomésticos a un modelo híbrido retail-financiero-digital, caracterizado por: integración omnicanal, crédito propio con aprobación inmediata, plataforma Fintech (EMMA), y reconocimiento sostenido de marca.



Quién es el cliente y **su job to be done**

Personas con un *job to be done* funcional y emocional. La parte funcional se da porque el cliente busca adquirir bienes duraderos que mejoren su calidad de vida, acceder a financiamiento ágil que el sistema financiero tradicional no provee con facilidad, y resolver necesidades del hogar en un solo punto de contacto. Emocional porque le permite cumplir aspiraciones personales, proveer bienestar a la familia, y experimentar progreso socioeconómico.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**

Variedad de marcas: representan múltiples marcas permitiendo a sus clientes elegir la que más se ajuste a sus necesidades. Esto reduce el riesgo percibido y amplía las opciones comparativas.

Crédito ágil: aprobación en menos de 10 minutos, elemento estructural del modelo. Este componente actúa como ventaja competitiva difícil de replicar, dado que integra *scoring*, datos históricos y capacidad financiera propia.

Servicio integral omnicanal: incluyendo logística eficiente, entrega y garantías, ecommerce, activos digitales, aplicaciones móviles, y crédito digital.



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más relevantes son:

- a) Sistema logístico: capacidad de abastecimiento preciso (producto correcto, momento correcto, tienda correcta). Esto implica gestión avanzada de inventarios, *forecasting* y distribución.
- b) Sistema financiero: motor de *scoring* y perfilamiento en menos de 10 minutos. Aquí reside una capacidad dinámica clave: uso estratégico de datos para ampliar inclusión financiera.
- c) Sistema de asesoría: formación constante del personal para integrar venta + crédito + experiencia.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

El modelo de ganancias combina: venta directa en tienda física, *ecommerce*, financiamiento propio, y margen financiero integrado al margen comercial.



Innovación: cómo la gestionan

El constante monitoreo del entorno ha sido clave para renovar el negocio, un ejemplo de ello es el surgimiento de EMMA, el cual nació y se lanzó al mercado en pandemia, cuando el país enfrentaba serias limitaciones de movilidad, el fortalecimiento de *ecommerce* y el lanzamiento de un sistema de crédito inmediato desde el celular, le permitió a la empresa enfrentar los retos del momento. El monitoreo de la evolución generacional, la comprensión de sus gustos y preferencias han sido el pilar de la innovación.



La empresa

Grupo 86 es una empresa familiar que importa y comercializa varias líneas de productos: bicicletas, repuestos para bicicletas y motocicletas, equipamiento urbano y más recientemente nutrición deportiva. Formalmente fue fundada en 1986 por don Mainor León Cruz. Actualmente Xiomara Ramírez Molina, esposa de don Mainor, lo acompaña en junta directiva. El gerente general es Ronald Ramírez Cubero.



¿Por qué nos inspira?



El fundador inicia haciendo partes de bicicletas, luego las construye y posteriormente se convierte en uno de los mayoristas más grandes del país.



Ha desarrollado una multiplicidad de marcas propias para sus productos y diversidad de nichos de mercado.



Pasó de ser un comerciante de bicicletas a un importador mayorista de diversidad de productos.



Quién es el cliente y **su job to be done**

Los clientes de Grupo 86 son tiendas de bicicletas o ciclos, almacenes detallistas, gimnasios y más recientemente la línea de nutrición deportiva en cadenas de supermercados.

El *job to be done* para las empresas es funcional, pues requieren un producto de calidad, con buen precio y buenas prestaciones para revenderlo. Para el cliente final o consumidor no solo es un *job to be done* funcional al adquirir un producto de muy buena relación precio calidad, sino también hay un componente emocional de tener una bicicleta nueva o poder disfrutar de un lindo parquecito.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**

Los distribuidores reciben productos con diseños y marcas únicas (en su mayoría de Grupo 86) con una relación calidad y precio muy competitivos.



Cómo produce: **los sistemas**

Diseñan sus marcas y productos, negocian con las fábricas extranjeras, importan los productos a una excelente relación de calidad y precio, tienen una extraordinaria logística de distribución y puntos de venta en todo el país.



Cuánto gana: **el modelo de ganancia**

Venta a los intermediarios o detallistas que posteriormente colocarán el producto en el consumidor final.



Innovación: cómo la gestionan

La empresa ha entendido que, con excelentes socios manufactureros, la forma de diferenciarse en el mercado local es con diseños atractivos en cada una de las nuevas colecciones. Es así como la empresa cuenta con diseñadores en sus planillas que le piden a la fábrica los materiales, diseños y colores que estiman convenientes.



La empresa

Correos de Costa Rica es una empresa de sociedad anónima con acciones del Estado que es una prestadora de soluciones logísticas para sus clientes. Fue fundada en 1834 como un “servicio de correo diario” entre las principales ciudades de la época y en 1998 adquiere su estatus legal actual. Su gerente actual es Mauricio Rojas Cartín.



¿Por qué nos inspira?

Bajo una figura jurídica poco usual en nuestro contexto, Correos de Costa Rica es hoy en día una empresa rentable y eficiente.

Fue premiada como la Mejor Empresa en *ECommerce Award* en la categoría de Servicios y soluciones para digital commerce: logística y fulfillment.

Posee una Certificación de Seguridad Postal nivel oro, otorgada por el Grupo de Acción de Seguridad de la Unión Postal Universal (primer país en Latinoamérica en recibirlo).

Tiene implementado un modelo de Gobierno Corporativo que establece lineamientos, principios y las mejores prácticas recomendadas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

No recibe subsidios, compite en un sector donde existe una gran informalidad, sea mensajerías privadas o plataformas de servicios y personal a destajo. De las utilidades financieras producidas por la empresa, el 48%, es aportado al Estado.

Correos de Costa Rica interactúa con más de 25.000 pymes mensualmente, conectando las redes sociales entre vendedores y compradores, que utilizan su red logística para comercializar productos.



Quién es el cliente y **su job to be done**

Personas físicas, emprendimientos, empresas de todo tamaño e instituciones estatales con un *job to be done* funcional, ligado con eficiencia en todo lo que tiene que ver con soluciones logísticas. Pero, además, la visión de Correos de Costa Rica ha sido la de convertirse en un aliado estratégico que va más allá abarcando temas de detección y explotación de nuevas oportunidades de negocio.



Qué ofrece la empresa: **el valor único**



Eficiencia en soluciones logísticas: el cliente puede concentrarse en lo estratégico de su modelo de negocios delegando las soluciones logísticas en Correos de Costa Rica.



Red que potencie el crecimiento de sus clientes: la red de sucursales que posee Correos de Costa Rica puede convertirse en centros de distribución e inventarios de sus clientes.



Generación de datos e información: como aliado estratégico Correos de Costa Rica puede generar datos e información que sus clientes pueden utilizar para detectar y explotar nuevas oportunidades de negocios o mejorar la eficiencia de sus procesos.



Cómo produce: **los sistemas**

Sus sistemas más relevantes son: la entrega del producto a tiempo, la admisión del producto bajo un modelo de omnicanalidad (que el cliente no tenga que moverse, que todo el proceso sea digital y además pueda controlarlo desde su teléfono o sistema informático), y la administración de los datos.



Cuánto gana: el modelo de ganancia

Venta directa de sus servicios al cliente. Además, utilizan un modelo de suscripción con algunos clientes. Contratos con el sector privado y público, orientados no solamente a entregar productos, sino manejo de almacenes, mensajería *in house*, y asesoramiento en importación de productos. Adicionalmente, se brindan servicios de trámite de pasaportes, cédulas de residencia, permisos de armas, certificaciones del registro público, y entrega de cédulas de identidad.



Innovación: cómo la gestionan

La innovación se ha gestionado a nivel gerencial desde el área comercial bajo la perspectiva de una búsqueda constante de cambios y mejora continua. Recientemente se ha ligado con transformación tecnológica y digital, así como la cultura organizacional. Para ello se ha instaurado un comité encargado de esta temática. Dicho comité recibe las ideas, las analiza y coordina su ejecución con las áreas funcionales.

El secreto del éxito de Correos de Costa Rica es tener una visión empresarial muy agresiva, y una cultura de hambre por los negocios, bajo una sombrilla de constantes innovaciones y transformación. Hoy vemos cómo el concepto de cartero fue superado desde hace más de 20 años, por personal que realiza no solo entrega de paquetes, sino instalación de datafonos, lectura de medidores, verificación de garantías bancarias, así como servicios especializados que forman parte de esta nueva oferta.

Bibliografía

- Christensen, Clayton; Hall, Taddy; Dillon, Karen; & Duncan, David. (2016). *Know Your Customers' "Jobs to Be Done"*. Harvard Business Review, September 2016.
- Gassmann, Oliver; Frankenberger, Karolin & Csik, Michaela. (2020). *The Business Model Navigator*. 2 ed. Publishing Financial Times.
- Leiva, Juan Carlos. (2025). *Haciendo de la innovación un hábito*. Ecoe Ediciones.
- Morales, Mario & León, Angélica. (2013). *Adiós a los mitos de la innovación: una guía práctica para implementar la innovación en América Latina*. Innovare.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Editorial Deusto.
- Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Alan; Bernarda, Gregory; & Papadakos, Patricia. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Editorial Deusto.
- Smith, Alex. (2023). *No Bullsh*t Strategy*. Editorial Matador.
- Ulwick, Anthony. (2016). *Jobs to be Done: Theory to Practice*. Editorial Idea Bite Press.

Agradecimientos

A todas las personas que nos abrieron las puertas de sus empresas para contarnos su historia, la forma cómo las gestionan y los logros alcanzados.

Acerca de los autores

Juan Carlos Leiva es profesor en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica donde imparte cursos de estrategia empresarial e innovación en los negocios y desarrolla investigaciones sobre esta temática en las pymes. Además, es coeditor de la revista científica Tec Empresarial. Posee un Doctorado en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia, España.

Erick Guillén es profesor en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica donde imparte cursos de estrategia empresarial y empresas familiares e investiga temas de innovación en las pymes. Además, es consultor privado en temas empresariales. Posee una Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Evelyn Núñez es profesora en la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC) donde imparte cursos de contabilidad e investiga temas de innovación en las pymes. Además, es la coordinadora del Bachillerato Diurno en Administración de Empresas del TEC en Cartago. Posee una Maestría en Dirección de Empresas y es estudiante avanzada del Doctorado en Dirección de Empresas, ambos del TEC.

