

Índice Plan Estratégico 2010-2014

Antecedentes.....	3
Situación Internacional.....	3
.....	3
Situación interna.....	4
Recursos humanos.....	4
Infraestructura.....	4
Estructura Administrativa	5
Situación financiera.....	6
Marco normativo.....	6
Capítulo I.....	6
Misión de RECOPE, S. A.....	6
(Ley 6588 del 13 de agosto 1981y Ley 7356 de 6 de setiembre de 1993).....	6
Visión de RECOPE, S. A., S. A.....	6
Objetivos Estratégicos:.....	6
Capítulo II.....	7
Plan de acción 2010-2014.....	7
Objetivos financieros.....	7
i. Órdenes-facturación.....	7
ii. Margen.....	7
iii. Costos y gastos.....	8
iv. Rédito para el desarrollo, optimización de inventarios, flujo de caja y financiamiento.....	8
Objetivos operacionales.....	8
Objetivos de desarrollo de la infraestructura.....	9
Satisfacción del cliente	11
Satisfacción del empleado.....	12
Satisfacción de los “stakeholders”	12
Capítulo III.....	13
Administración del riesgo.....	13
Interrupción del suministro internacional de petróleo y su impacto financiero.....	13
Medidas de mitigación.....	13
Medidas para enfrentar el riesgo.....	13
Riesgos por desastres naturales y conmoción social.....	14
Mitigación.....	14
Medidas para enfrentar el riesgo.....	14
Riesgo en comunicaciones y sistemas de información.....	14
Medidas para enfrentar el riesgo.....	14
Riesgo operacionales e incendio.....	14
Capítulo IV.....	15
Revisión, simplificación y divulgación de los valores que inspirarán la gestión.....	15
Integridad.....	15
El cliente es lo primero.....	15
Rapidez, calidad y eficiencia.....	15
Protección de la naturaleza y responsabilidad social.....	15
RECOPE, S. A. somos todos.....	15
Capítulo V.....	16
Alineamiento de los objetivos institucionales a los individuales para desarrollar un sistema de	

rendición de cuentas (accountability)	16
Funciones del Presidente:.....	16
Funciones del Gerente General:.....	16
Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Refinación, Gerente de Distribución y Ventas, Gerente de Proyectos y Comercio Internacional.....	17
Financieros:.....	17
Operacionales:.....	17
Administrativos:.....	18
Desarrollo personal:.....	18
Gerente de Administración y Finanzas.....	19
Objetivos financieros.....	19
Objetivos de Recursos Humanos.....	19
Administrativos.....	20
Desarrollo de personal.....	20
Director de Planificación.....	21
Objetivos financieros.....	21
Operacionales.....	21
Administrativos.....	21
Desarrollo de personal.....	22
Director de Tecnología de Información y Comunicaciones.....	22
Objetivos financieros	22
Objetivos operacionales y de desarrollo.....	22
Administrativos.....	22
Desarrollo personal.....	23
Director Comunicaciones y Relaciones Públicas.....	23
Objetivos financieros.....	23
Comunicaciones.....	23
Administrativos.....	23
Desarrollo personal.....	24

Nota: La meta de este plan es establecer objetivos institucionales medibles que al mismo tiempo se conviertan en los objetivos y métricas de los gerentes, directores y jefes de departamento los cuales se evaluarán por lo menos dos veces al año. El inicio será lo más difícil porque hay que fijar no más de 6 objetivos por empleado.

Antecedentes

Situación Internacional

El petróleo y el gas natural continúan siendo la principal fuente de energía del mundo. En Costa Rica, a pesar de la favorable situación en la generación eléctrica renovable, los derivados de petróleo contribuyen con el 64% de la energía comercial del país.

El mercado petrolero es inestable con una tendencia creciente de los precios en razón de su escasez, los cuales no han aumentado más debido a la lenta recuperación económica de los países desarrollados. En el mercado internacional han entrado dos importantes consumidores que han ejercido presión sobre los precios y alterado las estimaciones futuras de demanda: China e India, cuyas economías han experimentado importantes crecimientos sostenidos. China es en la actualidad el mayor consumidor de energía del mundo.

El efecto de las fuentes no tradicionales de energía no ha sido significativa a pesar de los importantes esfuerzos que se están realizando en todo el planeta para reducir la dependencia del petróleo, ya que grandes reservas de mismo se encuentran en zonas políticamente inestables, así como la necesidad de limitar la emisión de gases de efecto invernadero para controlar el cambio climático.

Cabe destacar que Brasil está surgiendo como una potencia energética que proyecta aumentar su producción de crudo a 4.2 millones de barriles al día, al mismo tiempo que desarrolla la tecnología y producción de los biocombustibles y acelera su uso. Su tecnología para perforación de pozos ultra-profundos es la más reconocida en el mundo, con operaciones nacionales e internacionales.

El abastecimiento de Costa Rica, cuyo consumo es bajo de acuerdo con las cifras mundiales, se ha complicado al no poder contar con un suministro cercano (short haul) parte de empresas productoras. El abastecimiento desde México (sin trasbordo), a cinco días de viaje de los buques no es factible, ya que su producción ha declinado significativamente; y desde Venezuela, a tres días, por falta de disponibilidad de los crudos requeridos por Costa Rica.

Además de las limitaciones externas, se presentan fuertes limitaciones internas relacionadas con la falta de capacidad del puerto petrolero y con el esquema de refinación actual que representan en su conjunto limitaciones y encarecimiento del proceso de refinación y de abastecimiento de combustibles.

Situación interna

Recursos humanos

RECOPE, S. A. cuenta con un importante número de profesionales y técnicos especializados en la industria. No obstante tiene el reto de implementar un extensivo plan de sucesión, debido a que una parte significativa de éstos se jubilará en los próximos cuatro años. Este aspecto es especialmente sensible en las áreas operativas, por lo especializado de las tareas y la dificultad de obtener en el mercado laboral nacional el personal idóneo y capacitado para esa sustitución.

Salvo contadas excepciones, el personal de las oficinas centrales tiene poco conocimiento de las actividades sustantivas de la empresa y en consecuencia no provee el soporte que las operaciones requieren. Por lo tanto, se debe promover un acercamiento entre el personal operativo y el de soporte administrativo.

En general en la empresa existe una cultura en donde predominan los intereses de cada área en particular sobre los intereses empresariales, situación que puede estar relacionada con una falta de alineamiento de objetivos.

Existe un desbalance de especialidades y no se cuenta con criterios empresariales de promoción. Se adolece de un programa de reentrenamiento en nuevas tecnologías y especialización de los recursos que permitan apoyar las áreas operativas afectadas por motivos de jubilación de personal.

No existe una cultura de evaluación de resultados y rendición de cuentas y no hay consecuencias por su incumplimiento. Los funcionarios ha sido sometidos a procedimientos burocráticos y han desarrollado una cultura adversa a asumir riesgos y el cumplimiento de metas.

En virtud del monopolio, existe falta de conciencia sobre la importancia de los clientes y la necesidad de satisfacerlos y deleitarlos, así como también sobre el impacto de los costos en la operación de la empresa. El recurso humano adolece de reglas claras para el cumplimiento de los objetivos de la Empresa y falta alineamiento de los objetivos particulares con los objetivos estratégicos.

Infraestructura

- **Oleoductos.** En términos generales, la condición de los oleoductos y las estaciones de bombeo es excelente, a pesar de que existen problemas de mantenimiento en las líneas de 6 pulgadas expuestas.
- **Planteles.** En general los planteles se encuentran en buenas condiciones, aunque algunos tanques y esferas para almacenamiento de GLP están llegando al final de su vida útil y requieren reemplazo. La capacidad de almacenamiento

es insuficiente para asegurar el abastecimiento en situaciones de crisis nacionales o internacionales.

- **Instalaciones portuarias.** Las instalaciones portuarias presentan serios problemas por la falta de dragado oportuno, el desarrollo del nuevo atracadero para buques de 80 mil toneladas y la construcción de la capacidad de almacenamiento correspondiente. Esta situación hace a RECOPE, S. A. incurrir en cuantioso flete muerto, demoras y riesgo en el abastecimiento.
- **Refinería.** Las instalaciones de refinación son inadecuadas para abastecer el país de forma económica y segura. Tanto la capacidad como la configuración de la refinería deben sufrir un cambio radical para adecuarlas a las necesidades del país.
- Para poder mejorar la infraestructura, RECOPE, S. A. debe implementar un nuevo modelo de desarrollo de proyectos, simplificación de los procesos licitatorios, con el fin de incentivar la participación de oferentes y el manejo efectivo de los contratistas, así como elevar la ejecución presupuestaria en materia de inversiones a niveles aceptables.

Estructura Administrativa

La estructura administrativa de RECOPE, S. A. es burocrática y no permite cumplir con la Misión-Visión en una forma efectiva y eficiente.

Es imprescindible una reingeniería de la mayor parte de los procesos administrativos, a efecto de simplificarlos y hacerlos eficientes y efectivos.

La Gerencia de Administración y Finanzas no controla la totalidad de los procesos de financiamiento de la empresa, los cuales realiza la Dirección de Planificación.

Se debe dar responsabilidad a las jefaturas en relación con el desarrollo del talento humano y la administración del riesgo que competen a la dependencia bajo su cargo, con el apoyo de los departamentos correspondientes. Las nuevas tecnologías exigen un esfuerzo de entrenamiento permanente.

Se desarrollan un sin número de actividades para entes externos que no crean valor a los clientes y desenfocan la gestión.

RECOPE, S. A. cuenta con una excelente herramienta de información SAP. El sistema debe consolidarse y ampliarse para el establecimiento de un sistema de información ejecutiva que permita tomar decisiones efectivas y oportunas para cumplir con la Misión-Visión de la empresa.

Situación financiera

La situación financiera de RECOPE, S. A. es sólida. Su endeudamiento es muy reducido por cuanto no ha desarrollado la infraestructura comentada arriba. Sin embargo esta se puede deteriorar rápidamente por la inestabilidad de los precios del petróleo y derivados que constituyen el 90% de sus costos de operación. Asimismo sus finanzas se pueden ver negativamente afectadas por el conflicto de competencias entre Aresep y Tributación Directa relacionada con la obligación de RECOPE, S. A. de operar al costo y la interpretación de la TD de que debe pagar impuesto de renta sobre las reservas generadas para su desarrollo. Esta situación puede tener implicaciones fuertes sobre las inversiones en infraestructura necesarias.

Marco normativo

Una vez avanzadas las acciones tendientes a mejorar la gestión interna de la empresa, se propondrán cambios en el marco normativo de RECOPE, S. A.

Capítulo I

Misión de RECOPE, S. A.

(Ley 6588 del 13 de agosto 1981 y Ley 7356 de 6 de setiembre de 1993)

Abastecer los combustibles requeridos por el país, mediante la administración del monopolio del Estado de la importación, refinación y distribución al mayoreo de combustibles, asfalto y naftas.

Visión de RECOPE, S. A., S. A.

Ser un pilar de la competitividad de Costa Rica.

Objetivos Estratégicos:

- I. Desarrollar y mantener la infraestructura para asegurar el abastecimiento de combustibles en condiciones competitivas: puertos, refinería (nueva y actual), sistema de distribución.
- II. Asegurar el abastecimiento de petróleo y derivados, diversificando las fuentes, desarrollando alianzas, el uso de futuros, e implementando un sistema de administración de riesgo para este propósito.
- III. Establecer una cultura empresarial orientada hacia la eficiencia y la simplificación de los procesos, para disminuir costos y gastos (\$/bbl), de tal forma que los precios en Costa Rica sean los más competitivos del área, asegurando el suministro continuo y la calidad de los productos.

- IV. Desarrollar los proyectos y operaciones de forma amigable con el ambiente y de manera que garanticen la sostenibilidad, el uso racional de la energía y el establecimiento de medidas para mitigar la huella de carbono de RECOPE, S. A.
- V. Consolidar la carrera laboral de RECOPE, S. A., promoviendo una cultura de cumplimiento de metas objetivas, evaluación del desempeño y el desarrollo profesional, mediante el entrenamiento y la creación de la universidad virtual.
- VI. Desarrollar una cultura de servicio al cliente, para atender en forma oportuna y eficiente sus necesidades.
- VII. Promover la investigación y el desarrollo para incorporar los biocombustibles a la matriz energética nacional.
- VIII. Desarrollar las actividades operacionales, constructivas y administrativas observando los estándares de seguridad de la industria petrolera. Mantener una cultura de protección integral del trabajador en todos los órdenes requeridos, su desarrollo individual y social, motivándolo a realizar sus labores teniendo en cuenta la responsabilidad de RECOPE, S. A. con la sociedad costarricense.

Capítulo II

Plan de acción 2010-2014

Objetivos financieros

i. Órdenes-facturación

1. Obtener ajustes de precios oportunos. Negociar con ARESEP un sistema de fijación de precios acordes con la dinámica del mercado.
2. Diseñar un esquema de fijación de precios para los productos en que compite RECOPE, S. A. con otros mercados (Jet A1 e IFOS), que permita ser competitivo y aumentar las ventas.
3. Generación de nuevos ingresos (nuevos productos-servicios p.ej. mayores ventas de jet fuel, gestionar una mayor venta de combustibles marinos (*bunkering*)).
4. Estudiar nuevos productos y servicios de alto margen.
5. Cumplir con el presupuesto de ventas e ingresos.

ii. Margen

1. Aumento de eficiencia energética en la refinación y transporte. Medir y establecer metas de margen de refinación.

2. Estados de producción mensuales.
3. Reducción de demoras (*demurrages*) y de flete muerto (*dead freight*).
4. Evaluar el uso de futuros para proteger el margen y asegurar el suministro.

iii. Costos y gastos

1. Racionalizar el personal administrativo eliminando reemplazos.
2. Disminuir el uso de papel y archivo mediante digitalización. Racionalizar el archivo. (*Disminuir ton/año de papel, \$*).
3. Migrar paulatina y ordenadamente a software libre (*Open Source-Ahorro \$*) y computación en la nube (*cloud computing*) para bajar costos.
4. Establecimiento de un sistema de comunicación por IP (*VoIP*). Interno y externo.
5. Hacer una reingeniería progresiva de los procesos administrativos, enfocándose en trámites para los clientes, los proveedores y los funcionarios. Eventualmente establecer un programas de *6 sigma*.
6. Racionalizar el uso de horas extra.

iv. Rédito para el desarrollo, optimización de inventarios, flujo de caja y financiamiento

1. Optimizar de los inventarios operativos de crudo y producto terminado. Se relaciona con la cadena de transporte/suministro.
2. Optimizar en el manejo del flujo de caja (*cash flow*) líneas de crédito y financiamiento.
3. Mejorar la operación para aumentar el rédito para el desarrollo.

Objetivos operacionales

1. En todo momento cumplir o superar las especificaciones de calidad de los combustibles, acorde con el precio del producto, que redunden en beneficios ambientales, de combustión y de eficiencia energética.
2. Asegurar el suministro continuo (*Sin interrupciones en las entregas*).
3. Superar la meta de costo de refinación \$/barril/añual. Excluyendo el costo del

petróleo.

4. Superar la meta de costo de transporte por oleoducto \$/barril.
5. Disminuir el gasto total de transferencias entre planteles \$/barril.
6. Reducir el costo de transporte marítimo \$/barril reduciendo el flete muerto y las demoras.
7. Cumplir las meta de costo de transporte marítimo \$/barril.

Objetivos de desarrollo de la infraestructura

El cumplimiento de las Misión-Visión de RECOPE, S. A. se logrará mediante el desarrollo del portafolio de proyectos descritos a continuación, los cuales resultan indispensables para garantizar el abastecimiento de los combustibles que el país requiere de un forma segura y en condiciones de eficiencia.

i. La ampliación y modernización de la refinería con las mejores tecnologías disponibles es requisito para lograr la Misión-Visión. La refinería actual carece de la capacidad y la configuración para producir los combustibles con las especificaciones requeridas y en las cantidades necesarias para abastecer el país. Este objetivo se logrará mediante el desarrollo de una refinería de 60 mil barriles por día. La inversión en dicha obra se estima en \$ 1000 millones y se realizará por medio de Soresco, empresa conformada en un 50% por RECOPE, S. A., y un 50% por China National Petroleum Corporation.

ii. Con el fin de abastecer el crudo para la nueva refinería y el mercado de Costa Rica, se requiere la ampliación de las instalaciones portuarias de Moín. Es necesario reducir el número de embarques, de alrededor de 150 por año, a embarques de mayor tamaño, a efecto de disminuir el costo de transporte, flete muerto y demoras.

- a) Con tal fin se está procediendo a hacer un dragado de mantenimiento del atracadero petrolero y el canal de acceso.
- b) También se requiere hacer un nuevo atracadero para albergar tanqueros de 80 mil a 100 mil toneladas de peso muerto El diseño del proyecto es para 80.000 ton. Las inversiones en este proyecto se estiman en \$ 88 millones.
- c) Estos proyectos exigen la sustitución de las líneas de descarga de los buques que está actualmente en construcción, con una inversión de \$ 11 millones.

No es aconsejable tener un solo atracadero petrolero en el Atlántico por lo que se

mantendrá el actual (una vez dragado) para el manejo de buques más pequeños y como atracadero para contingencias, tales como los que transportan asfalto y GLP.

iii. Con el propósito de operar de acuerdo a una logística eficiente, se requiere aumentar la capacidad de almacenamiento de crudo y productos terminados para llevar las reservas a 60 días (de venta) en los próximos 4 años.

a) Ampliación de la capacidad de recibo en las instalaciones de la refinería:

1. Tanques de crudo (1MMBbl): \$ 80 millones.
2. Tanques de gasolina (200 Mb'Bbl): \$ 16 millones.
3. Tanques de diesel (100 MBbl): \$ 8 millones.
4. Tanques para almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo (109 MBBL): \$ 110 millones.
5. Tanques para almacenamiento de jet fuel (80 MBBL): \$ 6 millones.

iv. Por razones de carácter estratégico se desarrollará un atracadero en el Pacífico, tanto como puerto alternativo, como para el abastecimiento de la planta termoeléctrica de Garabito. La debilidad de la infraestructura vial evidenciada en el presente invierno aconsejan desarrollar dicha infraestructura. La inversión estimada es de \$ 50 millones.

v. Es necesario realizar inversiones en la refinería actual. Estas se integrarán a la refinería nueva. Las más importantes son las siguientes:

- a) Construcción de un nuevo horno para la unidad de destilación atmosférica. Este se diseñará con los requisitos (*uptime*) de funcionamiento de la nueva refinería.
- b) Se instalará una torre de enfriamiento para evitar los problemas de mantenimiento que ocasionan las aguas salubres del río Moín que se utilizan para enfriamiento.
- c) Se requiere construir una nueva unidad de destilación al vacío para la producción de asfalto, la cual se utilizaría en la refinería construida por Soresco.

Las inversiones estimadas en estos proyectos es de \$ 14 millones.

vi. Mejoras en los planteles de distribución:

- a) Se terminará la construcción de la terminal para venta de combustibles aéreos del Aeropuerto Juan Santamaría, con una inversión de \$ 23 millones.
- b) Se construirá una terminal de distribución en el Aeropuerto Daniel Oduber y se desarrollará la primera etapa del Plantel Chorotega (manejo de Jet A-1), con una inversión estimada de \$ 20 millones.
- c) Se realizará una modernización de los planteles de distribución de El Alto, La Garita y Moín (sistema de carga y medición de inventarios), con una inversión estimada de \$ 40 millones.
- d) Ampliación en la capacidad de almacenamiento para cumplir con la meta de inventarios estratégicos. Durante el periodo 2010 – 2014 se ampliará la capacidad de almacenamiento en los planteles de distribución según el siguiente detalle:

Barranca (Inversiones estimada \$55 millones)

- Tanques de gasolinas 200 MBbl.
- Tanques de diesel 150 MBbl.
- Tanques de búnker 200 MBbl.

La Garita - (Inversión estimada \$52 millones)

- Tanques de diesel 400 MBbl.
- Tanques de gasolina 200 MBbl.

Satisfacción del cliente

1. Transparencia y explicación de las fijaciones de precios.
2. Mejora de la calidad de los productos: Vender diesel de 50 ppm en 2011.
3. Atención al cliente (transportistas, estaciones de servicio, aerolíneas, buques, industrias, etc.).
4. Oír la “voz del cliente” mediante la realización de talleres con las cámaras.
5. Encuesta de satisfacción anual sobre la satisfacción general.

Satisfacción del empleado

1. Fortalecimiento de la carrera laboral de RECOPE, S. A.
 - a) Desarrollar un plan de sucesión para los puestos de gerencia, direcciones y jefes de departamento.
 - b) Estructura salarial a nivel ejecutivo.
2. Mejorar la satisfacción del emplead@ (evaluación mediante encuesta):
 - a) Trato con equidad y respeto.
 - b) Instaurar una cultura de “*coaching*” con evaluaciones de los objetivos (medibles, realizables y retadores) tres veces al año.
 - c) Creación de la Universidad Virtual de RECOPE, S. A. Cada puesto debe tener un curriculum y cada empleado debe hacer cuatro cursos por año.
 - d) Crear un sistema de reconocimientos por superación de metas. No sólo por antigüedades para 2011.
 - e) Información y comunicación sobre la marcha de la empresa.

Satisfacción de los “stakeholders”

1. Reducción de la huella de carbono. Siembra de árboles en propiedades de RECOPE, S. A.
2. Iluminación solar.
3. Generación de energía solar.
4. Trabajos de proyección hacia la sociedad.
5. Manejo de desechos industriales y tecnológicos.

Capítulo III

Administración del riesgo

La administración del riesgo es un elemento integral del sistema administrativo. Una actividad permanente consiste en la identificación del mismo, a efecto de que se puedan establecer políticas para mitigarlo y eventualmente enfrentarlo. A continuación enumero los principales:

Interrupción del suministro internacional de petróleo y su impacto financiero

El mundo ha sufrido varias crisis mayores en el suministro de petróleo, las dos más importantes fueron la ocasionada por la crisis conocida como Yom Kippur, en 1973, en la cual los países árabes declararon un boicot por el apoyo del occidente a Israel; y la ocasionada por la revolución Islámica de Irán, en 1979. La inestabilidad política del Medio Oriente es hoy aún mayor, de manera que el plan estratégico de RECOPE, S. A. debe contener políticas para mitigar y enfrentar el impacto de una interrupción del suministro.

Medidas de mitigación

Aumentar paulatina y aceleradamente un inventario mínimo de gasolina, diesel, jet fuel y bunker C, de 60 días de consumo. (China, Japón y Europa tienen 90 días). En los otros productos, 45 días. Como medida temporal se debe estudiar la posibilidad de aumentar inventario en tránsito, mientras se aumenta la capacidad de almacenamiento en tierra. (La guerra de los ayatolas produjo una interrupción de la producción de Irán de 3 meses y a la sazón producía 6 millones Bbl/día y un consumo mundial de alrededor de 50 millones Bbl/día).

Diversificar las fuentes de suministro y desarrollar relaciones de largo plazo mediante alianzas estratégicas. Uso de los futuros u opciones de futuros de petróleo para asegurar el suministro y mitigar los posibles aumentos.

Medidas para enfrentar el riesgo

De presentarse este riesgo los precios del petróleo se dispararán por lo cual es indispensable tomar las siguientes medidas:

- i. Dotar a RECOPE, S. A. de una línea de crédito con aval del BCCR o bancos del Estado para mantener las compras de combustibles.
- ii. Autorizar a la ARESEP a realizar aumentos inmediatos para cubrir las necesidades financieras de RECOPE, S. A. e incentivar el ahorro. Aplicar expeditamente la fórmula de precios y rezago tarifario.
- iii. Proponer una mayor restricción de la circulación de vehículos de transporte

individual para reducir el consumo.

Riesgos por desastres naturales y conmoción social

Mitigación

Los riesgos por eventos sísmicos, inundaciones, mal tiempo en los puertos, zonas inestables por donde atraviesa el oleoducto (cerca de Turrialba), etc., se pueden mitigar con un balanceo de los inventarios para tenerlos distribuidos en los centros de mayor consumo nacional.

Medidas para enfrentar el riesgo

Intervención de las autoridades nacionales, Comisión Nacional de Emergencia, Fuerza Pública, etc., según sea el caso.

Riesgo en comunicaciones y sistemas de información

Medidas para enfrentar el riesgo

Instalación de un sistema de continuidad del negocio con un sitio remoto, con discos espejo y sistemas redundantes de comunicación para la protección de la información empresarial crítica.

Acceso dual a Internet en sitios críticos (ICE-Rasca) y satelital en Limón.

Establecimiento de almacenamiento en la nube para el respaldo de la información de los ejecutivos principales (*Cloud Computing*) velando por su uso.

Uso de fax como medida de respaldo para la coordinación de las importaciones en el evento de interrupción prolongada de la Internet a nivel nacional.

Riesgo operacionales e incendio

Mantener y reforzar los programas actuales.

Capítulo IV

Revisión, simplificación y divulgación de los valores que inspirarán la gestión

Valores propuestos:

Integridad

Conducción de la empresa de conformidad a los más elevados principios éticos y la ley. Uso racional y eficiente de todos los recursos de la empresa para el logro de su misión y estrategias. Desarrollar una mística de trabajo y no contar con empleados improductivos.

El cliente es lo primero

Nuestra labor se realiza para la satisfacción del cliente directo e indirecto.

Rapidez, calidad y eficiencia

Debemos actuar con diligencia, trabajando en equipo para cumplir con la visión de hacer a RECOPE, S. A. un pilar de la economía costarricense por la calidad de sus productos, servicios y su competitividad. Reducción de costos y gastos controlables en forma permanente.

Protección de la naturaleza y responsabilidad social

Todas las actividades se desarrollarán de manera que reduzcan el impacto en el cambio climático, de forma sostenible y con responsabilidad social.

RECOPE, S. A. somos todos

Debemos tener conciencia de que nuestra imagen es la que proyecta RECOPE, S. A. De nuestra dedicación, eficiencia y competencia se conforma el tejido de la empresa.

Capítulo V

Alineamiento de los objetivos institucionales a los individuales para desarrollar un sistema de rendición de cuentas (accountability).

El alineamiento de los objetivos institucionales con los de cada uno de los ejecutivos de la empresa deberá realizarse en sesiones detalladas con cada unidad, en las cuales se establecerán las metas y las métricas. A continuación se presentan los lineamientos básicos.

- Incorporar benchmark de todas las actividades de la empresa.

Funciones del Presidente:

1. Liderar la formulación las estrategias y políticas energéticas y ambientales de la institución, en concordancia con las políticas de Gobierno y de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo. Presidir las sesiones de la Junta Directiva para el logro de la Misión y Visión de la empresa. Velar por el cumplimiento de los acuerdos de la Junta Directiva.
2. Servir de enlace en las comisiones institucionales de alto nivel en materia energética y ambiental. Establecer las metas financieras y operacionales de la empresa.
3. Promover la innovación de productos, tecnología, mejores prácticas y cultura organizacional.
4. Ejecutar acciones administrativas que considere necesarias para el cumplimiento de la Misión-Visión de RECOPE, S. A.

Funciones del Gerente General:

1. Ejecutar las acciones administrativas y financieras para lograr el cumplimiento de la Misión y Visión de RECOPE, S. A., cumpliendo con las metas financieras y operacionales.
2. Ejecutar los planes de desarrollo de la infraestructura para asegurar el cumplimiento de la misión de RECOPE, S. A.

Todo de acuerdo con el marco de legalidad que rige a la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. y el Ordenamiento Jurídico Administrativo.

Gerente de Administración y Finanzas, Gerente de Refinación, Gerente de Distribución y Ventas, Gerente de Proyectos y Comercio Internacional.

Objetivos	
Financieros	60%
Recursos humanos	20%
Administrativos	10%
Desarrollo personal	10%

Financieros:

1. Costo total \$/Bbl.
2. Margen de utilidad para refinación, etc.
3. Control de costos. Demoras flete muerto.
4. Meta de aumento de ventas en mercados abiertos (buques, aviación, etc). Gerente General y de Distribución Ventas. Producción y venta de nuevos productos.
5. Actividades para desarrollar la infraestructura en el periodo y cumplimiento de su presupuesto.

Operacionales:

1. Diversificación de fuentes de suministro y desarrollo de alianzas estratégicas a largo plazo.
2. Cumplimiento de normas de calidad y continuidad del suministro.
3. Cumplimiento con programas de mantenimiento.
4. Preparar un plan integral de administración del riesgo (identificación, mitigación y

enfrentamiento) para las áreas de responsabilidad.

5. Observar las mejores prácticas de seguridad y protección al trabajador.

Administrativos:

1. Establecimiento de los objetivos de los directores y jefes de departamento antes del 30 de setiembre. Hacer una revisión del progreso cada trimestre.
2. Desarrollo del plan de sucesión, antes del 31 de diciembre 2010 y desarrollo del talento humano de la gerencia.
 - a) Establecimiento con Recursos Humanos de los requisitos y perfil del puesto.
 - b) Identificación de sucesores.
 - c) Plan de entrenamiento y experiencia.

Desarrollo personal:

Definición de cursos, seminarios y auto estudio para desarrollo personal. Esto deberá realizarse antes del 31 de diciembre de 2010. Capacitar en el “*core business*” refinación, transporte, etc.

Gerente de Administración y Finanzas

Objetivos	
Financieros	60%
Recursos humanos	20%
Administrativos	10%
Desarrollo personal	10%

Objetivos financieros

1. Cumplir con las metas (presupuesto) de ingresos, utilidades y flujo de caja.
 - Obtener los ajustes de precios oportunos.
2. Cumplir con las metas (presupuesto) de gastos y de costos.
3. Obtener la utilidad y flujo de caja presupuestado.
4. Manejar los inventarios eficientemente (crudo, productos, repuestos, etc.).
5. Reducir los gastos en licencias de software y papel.

Objetivos de Recursos Humanos

1. Establecer los fundamentos para un plan de sucesión en toda la empresa.
2. Desarrollar un curriculum para cada puesto de la empresa y establecer las bases para la **Universidad Virtual de RECOPE, S. A.**
3. Desarrollo e implementación de un plan de reconocimientos para la superación de las metas y sanciones para el no cumplimiento de las metas.

Matriz de aumentos en función al cumplimiento de metas			
Calificación	Sueldo		
	< mercado	<x>	>mercado
1	% general+ x *delta+	% general+ x *delta	% general+ x *delta+
2	% general+delta+	% general+delta	% general+delta+
3	% general+ x *delta+	% general	% general+ x *delta+
4	% general-delta-	0	0
5	Plan de remedio	0	0

1	Excedió todas las metas	Bono o premio
2	Excedió las más importantes	Bono o premio
3	Cumplió las metas	
4	No cumplió las metas	
5	Rendimiento inadecuado	

4. Revisión de los valores de RECOPE, S. A. e implementación de un plan de divulgación.

Administrativos

1. Establecimiento de los objetivos de los directores y jefes de departamento antes del 30 de setiembre.
2. Desarrollo del plan de sucesión, antes del 31 de diciembre de 2010.
 - a) Establecimiento con Recursos Humanos de los requisitos y perfil del puesto.
 - b) Identificación de sucesores.
 - c) Plan de entrenamiento y experiencia para la capacitación para el cargo.
3. Los cierres contables deberán estar una semana después del fin del mes.
4. Simplificación de trámites (reingeniería de procesos administrativos).

Desarrollo de personal

Definición de cursos, seminarios y auto estudio (en línea) para desarrollo personal, antes del 31 de diciembre de 2010.

Director de Planificación

Objetivos	
Financieros	60,00%
Operacionales	20,00%
Administrativos	10,00%
Desarrollo personal	10,00%

Objetivos financieros

Cumplir con los presupuestos de gastos (con meta de ahorro) e inversión. Cumplir con el plan de "head count" (fijos y ocasionales).

Operacionales

1. Realizar un análisis económico y operativo de las opciones para abastecer la Planta Eléctrica de Garabito, antes del 31 de diciembre de 2010. Elementos básicos.
2. Efectuar un análisis para la toma de decisión de dragar el puerto de Moín o elaborar un sistema de boyas o mono-boya.
3. Plan de desarrollo para la infraestructura de almacenamiento en la refinería.
4. Evaluación y desarrollo de una terminal para importación por el Pacífico, considerando las opciones de los puertos existentes, Punta Morales y Caldera.

Administrativos

1. Reestructurar el Plan Estratégico 2009-2013 y adecuarlo al Plan de Gobierno de la Administración de Laura Chinchilla, esbozado en este documento antes del 30 de octubre del 2010.
2. Establecimiento de los objetivos de los subalternos, antes del 30 de octubre de 2010.
3. Desarrollo del plan de sucesión, antes del 31 de diciembre 2010.
4. Establecimiento con Recursos Humanos de los requisitos y perfil del puesto.
5. Identificación de sucesores. Plan de entrenamiento y experiencia para la capacitación para el cargo.

Desarrollo de personal

Definición de cursos, seminarios y auto estudio (en línea) para desarrollo personal, antes del 31 de diciembre de 2010.

Director de Tecnología de Información y Comunicaciones

Objetivos	
Financieros	60,00%
Operacionales	20,00%
Administrativos	10,00%
Desarrollo personal	10,00%

Subordinar la Dirección de Tecnología de la Información a los lineamientos del Comité de Informática.

Objetivos financieros

Cumplir con los presupuestos de gastos con meta de ahorro en licencias de software.

1. Implementar un plan para reducir los gastos en licencias mediante el uso de Open Office, antes del 31 diciembre 2010. Implementar para la misma fecha el uso de Open Proj. Utilizando únicamente recursos internos.
2. Iniciar un proyecto piloto para evaluar la sustitución del correo por una solución en la nube y hacer una evaluación económica antes del 30 de noviembre de 2010, utilizando únicamente recursos internos. Estimación de ahorros.
3. Desarrollar un programa de eliminación del papel mediante la digitalización de los documentos. Revisar las políticas de archivo de información en cumplimiento de la ley de Control Interno.

Objetivos operacionales y de desarrollo

Finalizar la implementación del SAP. Implementación de una SAN y un esquema de continuidad del negocio.

Administrativos

1. Establecimiento de los objetivos de los subalternos, antes del 30 de octubre de 2010.
2. Desarrollo del plan de sucesión, antes del 31 de diciembre 2010.
 - a) Establecimiento con Recursos Humanos de los requisitos y perfil del puesto.

- b) Identificación de sucesores. Plan de entrenamiento y experiencia para la capacitación para el cargo.

Desarrollo personal

Definición de cursos, seminarios y auto estudio (en línea) para desarrollo personal, antes del 31 de diciembre de 2010.

Efectuar seminarios de tecnología con los principales empresas de TI (una empresa cada dos meses), para informarse sobre las principales tendencias del mercado y productores del mercado.

Director Comunicaciones y Relaciones Públicas

Objetivos financieros

Cumplir con los presupuestos de gastos (con meta de ahorro).

Suspender toda información que no sea de carácter educativo para el ahorro de combustibles y aumento de la seguridad vial.

Comunicaciones

Desarrollar un plan de educación vial y ahorro energético, en coordinación con el MOPT y el INS, antes del 30 de noviembre 2010.

Desarrollar un plan de relaciones con los clientes directos, transportistas, estaciones de servicio, aerolíneas, buques.

Medir la satisfacción del cliente directo e indirecto y establecer un plan de acción para mejorarla, antes del 30 de diciembre 2010.

Mantener y divulgar un benchmarking de precios con Centroamérica.

Mantener actualizada la página Web.

Administrativos

1. Establecimiento de los objetivos de los subalternos, antes del 30 de octubre de 2010.
2. Desarrollo del plan de sucesión, antes del 31 de diciembre 2010.
 - a) Establecimiento con Recursos Humanos de los requisitos y perfil del puesto.
 - b) Identificación de sucesores. Plan de entrenamiento y experiencia para la capacitación para el cargo.

Desarrollo personal

Definición de cursos, seminarios y auto estudio (en línea) para desarrollo personal, antes del 31 de diciembre de 2010.