



PLAN ESTRATÉGICO

2020- 2030



+ 506 2284 2700



recopecomunicacion@recope.com



www.recope.com



© Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE S.A.)

Dirección de Planificación

Plan Estratégico 2020-2030

Elaborado con el aporte de:

Alejandro Muñoz Villalobos, Presidente
Carlos Manuel Rodríguez Echandi, Vicepresidente
Gerardo Rudín Arias, Secretario
Carmen Coto Pérez, Tesorera
Marinela Córdoba Zamora, Vocal 1
Bernardo Aguilar González, Vocal 2
Margarita Soto Durán, Vocal 3

Equipo coordinador

Presidencia, Dirección de Planificación, Departamento de Planificación
Empresarial

Talleres de trabajo y revisión

Gerente General, Gerentes de Área, Directores de Área y personal claves en
temas específicos.

Empresa facilitadora

Van der Leer

TABLA DE CONTENIDO

I. Acrónimos	2
II. Introducción	3
III. Marco estratégico	5
3.1. Misión	5
3.2. Visión	6
3.3. Valores	7
Integridad:	7
Respeto:	7
Responsabilidad:	7
Servicio:	7
Compromiso con el medio ambiente:	7
3.4. Máximas	8
IV. Mapa estratégico de RECOPE para el periodo 2020-2030	9
Objetivo estratégico de valor público	9
Objetivos estratégicos de procesos	9
Objetivo estratégico financiero	10
Objetivo estratégico de Recursos Humanos	10
Objetivo estratégico de servicio al cliente	10
4.1. Mapa estratégico	10
4.2. Objetivos operativos con indicadores, metas y acciones	14
4.2.1. Objetivo estratégico de recursos humanos	14
i. Fortalecer la gestión estratégica de talento humano	15
4.2.2. Objetivos estratégicos de Procesos	21
ii. Transformar los procesos empresariales	21
iii. Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética.	27
iv. Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos.	32
v. Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.	35
vi. Proteger la salud y la seguridad del personal, de las comunidades en las que trabajamos y el entorno que rodea nuestros activos.	38

vii. Gestionar la seguridad física del poliducto _____	41
4.2.3. Objetivos estratégicos de Servicio al Cliente _____	45
viii. Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes. _____	45
ix. Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas. _____	49
4.2.4. Objetivo estratégico de valor público _____	53
x. Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas _____	53
4.2.5. Objetivo estratégico financiero _____	69
xi. Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial. _____	69
4.3. Relación de los objetivos operativos del Plan Estratégico Empresarial con el PETIC _____	76
V. Análisis del negocio de RECOPE en escenario de una nueva legislación _____	80
5.1. Participar en producción de biocombustibles _____	81
5.1.1. Mezclar etanol en gasolinas _____	81
a. Aspiración ganadora _____	81
b. ¿Dónde se va a competir? _____	81
5.1.2. Mezclar diésel con biodiésel _____	84
5.1.3. Implementar un plan de negocios para la producción de biocombustibles _____	87
5.2. Participar en producción de combustibles verdes _____	90
5.2.1. Construir planta nueva o con activos existentes _____	90
5.2.2. ECOENA participa con terceros para construir y operar planta _____	93
a. Aspiración ganadora _____	93
b. ¿Dónde se va a competir? _____	93
c. ¿Cómo se va a ganar? _____	93
d. Capacidades que se deben tener _____	93
e. Sistemas de gestión que se deben tener _____	94
f. Condiciones de la industria hacia el mercado de aviación (aerolíneas) _____	94
g. Condiciones de la industria hacia la estructura _____	94
h. Condiciones en el valor al cliente hacia el mercado de aviación (aerolíneas) _____	94
i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (aeropuertos) _____	95
j. Condiciones en la posición relativa (capacidades) _____	95
k. Condiciones en la posición relativa (costos) _____	95
l. Condiciones en reacción de los competidores _____	95

5.3. Incursión en el negocio de gas natural como combustible	96
5.3.1. Participar en el negocio de gas natural	96
a. Aspiración ganadora	96
b. ¿Dónde se va a competir?	96
c. ¿Cómo se va a ganar?	96
d. Capacidades que se deben tener	97
e. Sistemas de gestión que se deben tener	97
f. Condiciones de la industria	97
g. Condiciones de la industria hacia la estructura	98
h. Condiciones en el valor al cliente	98
i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (poliductos virtuales a través de camiones cisterna)	98
j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)	98
k. Condiciones en la posición relativa (costos)	99
l. Condiciones en reacción de los competidores	99
5.4. Incursión en investigación y desarrollo (I+D) de fuentes alternativas	99
5.4.1. Incursionar en I+D de fuentes alternativas aplicadas	99
a. Aspiración ganadora	99
b. ¿Dónde se va a competir?	99
c. ¿Cómo se va a ganar?	100
d. Capacidades que se deben tener	100
e. Sistemas de gestión que se deben tener	100
f. Condiciones de la industria hacia clientes internos y externos	100
g. Condiciones de la industria hacia la estructura	101
h. Condiciones en el valor al cliente hacia clientes internos y externos	101
i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales	101
j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)	101
k. Condiciones en la posición relativa (costos)	101
l. Condiciones en reacción de los competidores	102
5.5. Relación del PEE bajo legislación actual y estrategias en un escenario bajo nueva legislación	103
VI. Conclusiones y recomendaciones	105
VII. Bibliografía	106

I. ACRÓNIMOS

BEI	Banco Europeo de Inversiones
COVENANT	Conjunto de normas y reglas a seguir establecidas entre el emisor y el inversor.
CRM	Customer Relationship Management (Administración de relaciones del cliente)
DTI	Dirección de Tecnología Informática
ECOENA	Empresa Costarricense de Combustibles y Energías Alternativas
EBITDA	Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
GDV	Gerencia de Distribución y Ventas
GLP	Gas licuado de petróleo
GO	Gerencia de Operaciones
I	Impacto
I+D	Investigación y desarrollo
IEA	Agencia Internacional de Energía
LANAMME	Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales
GLP	Gas licuado de petróleo
M.A.R	Medidas para la Administración del Riesgo
MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
MOPT	Ministerio de Obras Públicas y Transportes
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OTM	Orden de Trabajo de Mantenimiento
P	Probabilidad
PEE	Plan Estratégico Empresarial
PETIC	Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación
PTW	<i>Playing to Win</i> (Competir para ganar), metodología para planeamiento estratégico
R	Riesgo
RECOPE	Refinadora Costarricense de Petróleo
SEVRI	Sistema Específico de Valoración del Riesgo
SUGEVAL	Superintendencia General de Valores

II. INTRODUCCIÓN

Este documento fue aprobado por la Junta Directiva, mediante el acuerdo JD-0400-2019 del 20 de noviembre de 2019, en el artículo #4 de la sesión ordinaria #5122-94, celebrada el lunes 18 de noviembre de 2019.

Los resultados que se presentan en este informe contienen la definición de la estrategia de RECOPE a diez años plazo, en un escenario en el que se mantiene la legislación actual de la empresa en condición de monopolio de derivados del petróleo, así como un planteamiento de estrategias en caso de aprobarse el proyecto de ley de transformación de RECOPE.

Este producto es el resultado de tres talleres de construcción y validación en los que se aplicó la metodología “*Playing to Win*” (2013) de Allan Lafley, ex CEO de la empresa Procter & Gamble y de Roger Martin, consultor y exdecano de la Escuela de Administración Rottman de la Universidad de Toronto, por ser esta una metodología contemporánea y disruptiva, cuyo principal enfoque es la elaboración de estrategias basadas en ganar y no solo en competir, a partir del análisis de los principales problemas de la organización.

El proceso de planeamiento estratégico consideró el análisis de las principales tendencias en energías alternativas a nivel mundial de empresas del sector del petróleo y gas ante los cambios disruptivos que se vislumbran pueden surgir a futuro, así como las principales tendencias de transformación digital que pueden ser aprovechadas por RECOPE, y que fueron consideradas en una labor de alineamiento del Plan Estratégico Empresarial (PEE) con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC).

Los talleres mencionados se llevaron a cabo los días 30 y 31 de julio, 28 y 29 de agosto y 19 y 20 de setiembre de 2019 respectivamente. Participó un grupo de 25 personas que laboran en RECOPE, elegidos por la empresa para participar en este proceso, en representación de sus diferentes unidades funcionales. El proceso de construcción y validación, contó además con la participación de la Presidencia y de la Gerencia General, aspecto vital para el proceso de toma de decisiones relacionadas con este plan estratégico.

El documento incorpora observaciones y comentarios externados en reuniones y sesiones de trabajo con un grupo reducido de RECOPE, que fungió como contraparte de la empresa para este proyecto.

Los trabajos realizados en los talleres y sesiones se efectuaron aplicando una metodología participativa y constructivista, en la que el personal aportó ideas y propuestas que culminaron en el presente plan estratégico.

Con esta definición de planeamiento estratégico bajo la ley en que opera RECOPE en la actualidad, la empresa cuenta con una herramienta de gestión basada en modernas metodologías que tienen un alto enfoque en la medición y logro de resultados, que será de gran importancia en el caso de mantenerse vigente esta legislación.

III. MARCO ESTRATÉGICO

El marco estratégico se refiere a la estrategia de alto nivel de la empresa, que está definida en la misión, visión y valores, y establece una guía orientadora para la formulación de los objetivos estratégicos e indicadores. Para el caso particular de RECOPE, el grupo ampliado decidió definir máximas que complementasen los valores.

Se lleva a cabo una revisión del marco estratégico actual y se elaboró una redefinición de la misión y de la visión, los valores y se incorporaron máximas para posicionar formas de comportamiento cotidianas que reflejen esos valores.

En el caso de la redefinición de la visión de RECOPE para el año 2030, se analizó en los talleres con el personal de la empresa, integrando el capital humano, capital organizacional, capital de información, procesos sustantivos, clientes directos, indirectos y sociedad, y financiero. La propuesta de visión consideró además como insumos los resultados obtenidos del análisis de tendencias ambientales y de tecnologías de información. Las ideas surgidas se sistematizaron y se utilizaron para formular diferentes propuestas de visión, que fueron validadas por el grupo ampliado de funcionarios y funcionarias de RECOPE, en el taller realizado los días 28 y 29 de agosto de 2019.

La Junta Directiva de RECOPE definió cinco perspectivas que enmarcan 11 objetivos estratégicos empresariales. Estos objetivos estratégicos engloban los 44 objetivos operativos definidos durante el proceso de elaboración.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para el marco estratégico.

3.1. MISIÓN

La misión es el propósito o la razón de ser de la organización. Una misión debe:

- Definir la razón de ser de la institución.
- Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe participar y en cuáles no se debe participar, para que unifique los esfuerzos de la organización.
- Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.

Con base en las propuestas analizadas en los talleres con personal de RECOPE, se definió la nueva misión de la institución de la siguiente manera:

Misión

Somos la empresa que garantiza la seguridad energética del país mediante el abastecimiento de combustibles, asfaltos y naftas, con calidad y responsabilidad ambiental.

Se entiende por seguridad energética aquella que compete a la disponibilidad de combustibles fósiles y sus derivados, mediante su importación y almacenamiento, de manera sostenible, tanto ambiental como económicamente¹.

3.2. VISIÓN

La estructura del plan estratégico parte de una visión definida en un horizonte de tiempo establecido. Representa lo que la organización desea alcanzar a futuro, en aspectos vitales.

La nueva visión de RECOPE para el 2030, en un escenario de legislación actual, se muestra a continuación:

Visión

Ser la empresa que contribuye con la transformación de la matriz energética del país hacia una baja huella ecológica, mediante procesos eficientes, alta tecnología, personal innovador y orientado al cliente.

¹ Adaptado del concepto de seguridad energética disponible en el sitio oficial del Departamento de Seguridad Nacional del Gobierno de España.

3.3. VALORES

Integridad:

Somos personas leales, honestas y transparentes, con la Empresa y con la sociedad. Hacemos lo correcto en todo momento por convicción y actuamos de manera coherente con los principios y valores empresariales.

Respeto:

Reconocemos en el otro su dignidad humana y nos comprometemos en la construcción de relaciones interpersonales sanas, basadas en la igualdad y la búsqueda del bien común.

Responsabilidad:

Asumimos la obligación moral de cumplir con nuestro trabajo en el tiempo y calidad requeridos, para el logro de los objetivos empresariales, asegurando el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las normas que nos rigen. Asumimos las consecuencias de nuestros actos y decisiones, así como de las omisiones y extralimitaciones.

Servicio:

Realizamos nuestro trabajo de manera proactiva, con el propósito de satisfacer, oportuna e ininterrumpidamente, las necesidades y expectativas de las personas interesadas, internas y externas. Comprendemos que nuestra labor impacta en la prestación del servicio público que brindamos con excelencia.

Compromiso con el medio ambiente:

Nos comprometemos a proteger el medio ambiente, en nuestra gestión empresarial y adoptar prácticas innovadoras para su conservación.

Estos valores son propuestos por el Grupo Gestor de la Ética a nivel empresarial.

3.4. MÁXIMAS

Toda organización debe tener su estrategia sustentada en los valores o creencias que caracterizan su visión.

Los valores son las creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea; son su brújula interna.

Se definieron doce máximas que consisten en un pensamiento profundo expresado de forma concisa y en pocas palabras, como una guía que complementan los valores vigentes de RECOPE.

1.	Soy leal a mi empresa y a mi país
2.	Mis clientes son la razón de mi trabajo
3.	Cuido el ambiente
4.	Respeto a los demás
5.	Me apasiona mi trabajo
6.	Trabajo sin excusas
7.	Cumplo sin objeciones con mis responsabilidades
8.	Soy ágil en mis decisiones
9.	Trabajo en equipo para lograr resultados extraordinarios
10.	Si puedo lograrlo antes, lo hago
11.	Siempre doy la milla extra
12.	Me gano el salario con mis resultados

IV. MAPA ESTRATÉGICO DE RECOPE PARA EL PERIODO 2020-2030

El mapa estratégico contiene los objetivos que RECOPE ha determinado para lograr su visión al año 2030, y permiten visualizar la estrategia de alto nivel para alcanzarla.

Estos objetivos estratégicos funcionan como temas o ejes que sirven de guía para la definición de objetivos operativos de largo plazo, los cuales se traducen en un mayor nivel de detalle de lo que las diferentes áreas de RECOPE deben proponerse lograr.

Los objetivos estratégicos son coherentes con la misión y visión de RECOPE, y fueron propuestos por la Junta Directiva, como órgano que monitorea la estrategia de alto nivel de la empresa. Se presentan a continuación cada objetivo estratégico según su área de enfoque o perspectiva.

Objetivo estratégico de valor público

1. Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Objetivos estratégicos de procesos

1. Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.
2. Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética.
3. Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos.
4. Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.
5. Proteger la salud y la seguridad del personal, de las comunidades en las que trabajamos y el entorno que rodea nuestros activos.
6. Gestionar la seguridad física del poliducto con tecnología de punta, personal capacitado en seguridad, supervisión monitoreada y convenios con organizaciones especializadas incidiendo en la disminución de robos y pérdida de combustibles.

Objetivo estratégico financiero

1. Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.

Objetivo estratégico de Recursos Humanos

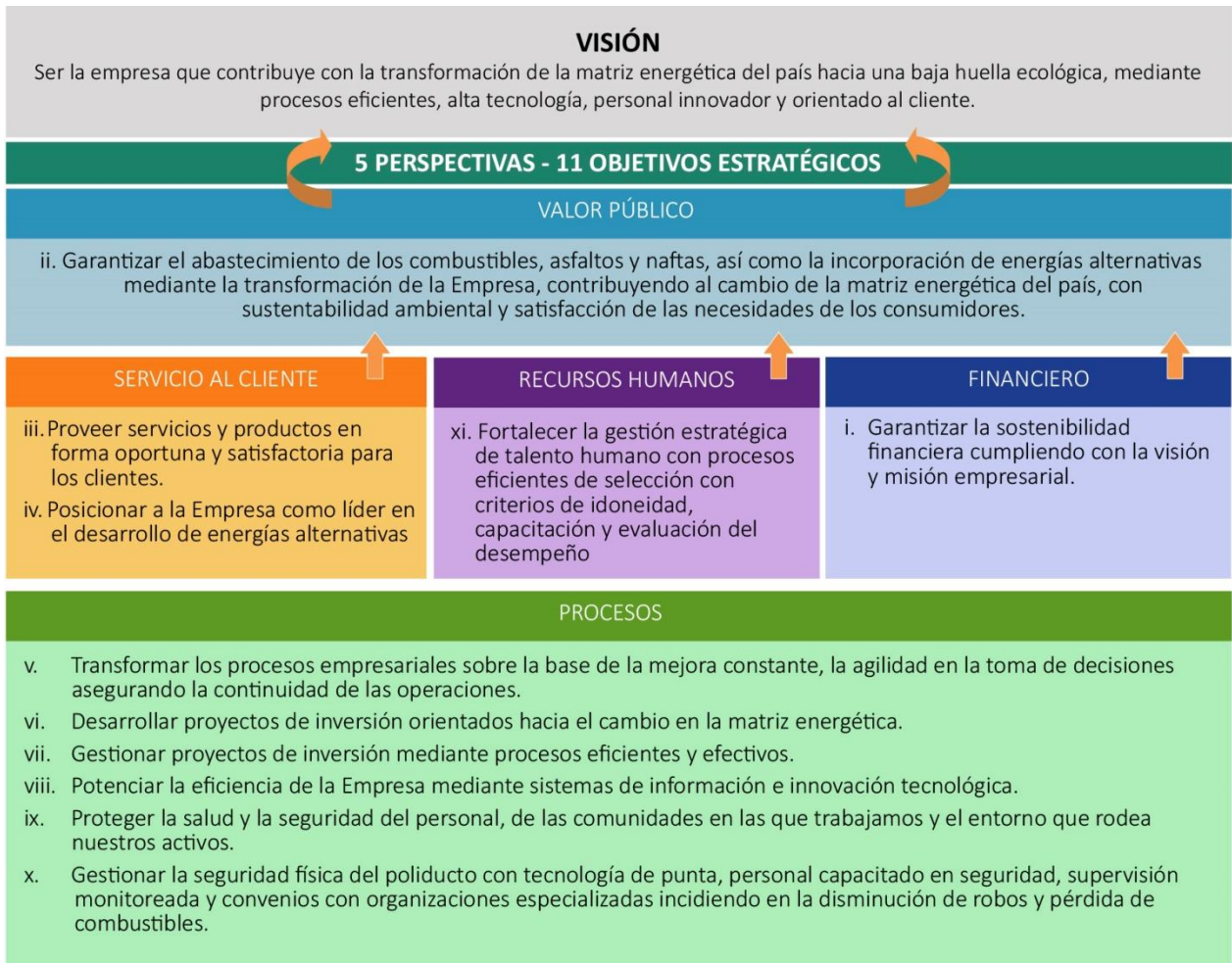
1. Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.

Objetivo estratégico de servicio al cliente

1. Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.
2. Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas.

4.1. MAPA ESTRATÉGICO

Con el fin de tener un panorama global del plan estratégico y de sus objetivos se elaboró un mapa estratégico de RECOPE que permite visualizar la estrategia de alto nivel para el periodo 2020-2030 establecido para el presente plan.



Estos objetivos estratégicos se relacionan a su vez con objetivos operativos descritos en la siguiente tabla.

Tabla 1 Relación de los objetivos estratégicos con los objetivos operativos

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo operativo del PEE
Recursos Humanos	1. Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con el personal requerido oportunamente. • Tener personal con excelente desempeño. • Contar con personal con las capacidades y habilidades requeridas. • Contar con un adecuado reemplazo del personal próximo a pensionarse. • Lograr un adecuado clima laboral. • Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario.
Procesos	1. Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica. • Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible. • Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo. • Disminuir fallas en los equipos críticos.
	2. Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr colocación de mezcla de gasolina con etanol conforme a la estrategia de venta de gasolina. • Lograr colocación de mezcla de diésel con biodiésel conforme a la estrategia de venta de diésel. • Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de GLP. • Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de JetA1.
	3. Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance. • Ejecutar estudios de pre inversión oportunamente. • Financiar oportunamente los proyectos de inversión estratégicos que requieren apalancamiento.
	4. Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica. • Suplir las necesidades identificadas de tecnologías de información.
	5. Proteger la salud y la seguridad del personal, de las comunidades en las que trabajamos y el entorno que rodea nuestros activos.	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la cantidad de los eventos considerados de impacto mayor y catastróficos. • Reducir los accidentes laborales.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo operativo del PEE
	6. Gestionar la seguridad física del poliducto con tecnología de punta, personal capacitado en seguridad, supervisión monitoreada y convenios con organizaciones especializadas incidiendo en la disminución de robos y pérdida de combustibles.	<ul style="list-style-type: none"> Disminuir el robo y pérdida de combustibles. Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo. Disminuir fallas en los equipos críticos.
Servicio al cliente	1. Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Atender oportunamente a los transportistas. Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades. Tener una imagen favorable de los consumidores y sociedad, como una empresa estatal que contribuye al desarrollo del país.
	2. Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas	<ul style="list-style-type: none"> Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica. Contribuir con la descarbonización del país. Contribuir con la responsabilidad social del país.
Valor público	1. Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> Contar con políticas, reglamentos y códigos referentes a Gobierno Corporativo, según mejores prácticas internacionales aplicables a RECOPE S.A. Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica. Contribuir con la descarbonización del país. Contribuir con la responsabilidad social del país. Comprar diésel a precios favorables con la calidad establecida en la normativa. Comprar gasolina súper a precios favorables con la calidad establecida. Comprar gasolina plus 91 a precios favorables con la calidad establecida. Comprar GLP a precios favorables con la calidad establecida. Comprar JetA1 a precios favorables con la calidad establecida. Comprar búnker a precios favorables con la calidad establecida. Comprar asfalto a precios favorables con la calidad establecida. Lograr suplir al país de asfalto y emulsiones que requiere oportunamente. Abastecer la demanda del mercado de búnker de acuerdo a las necesidades en cantidad y calidad.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivo operativo del PEE
Financiero	1. Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir los gastos totales de operación. • Cumplir con los “covenants” financieros de las entidades prestatarias. • Cumplir con la razón de SUGEVAL. • Tener suficiente nivel de liquidez. • Disminuir el costo de terminal del producto limpio. • Disminuir el costo de terminal del producto oscuro. • Disminuir el costo de terminal del GLP

4.2. OBJETIVOS OPERATIVOS CON INDICADORES, METAS Y ACCIONES

Tomando como referencia los objetivos estratégicos y su relación con los objetivos operativos, se elaboraron para estos últimos, fichas de objetivos con información detallada para su consulta, incluyendo el indicador de desempeño, meta a lograr por periodo, responsables y acciones propuestas para su cumplimiento.

Estas fichas se presentan agrupadas según el objetivo estratégico respectivo e incorporando un mapa específico de cada objetivo estratégico y sus objetivos operativos asociados, siguiendo el orden de clasificación que se indica a continuación:

- 4.2.1 Objetivo estratégico de Recursos Humanos
- 4.2.2 Objetivos estratégicos de Procesos
- 4.2.3 Objetivos estratégicos de Servicio al Cliente
- 4.2.4 Objetivo estratégico de Valor al Público
- 4.2.5 Objetivo estratégico de Financiero

4.2.1. Objetivo estratégico de recursos humanos

El recurso humano es una de las bases, junto al capital organizacional y de información, que funcionan como un motor para impulsar los objetivos de los procesos de RECOPE. El objetivo estratégico de recursos humanos se muestra a continuación.

i. Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.

Este objetivo estratégico contiene seis objetivos operativos asociados que se presentan en la siguiente tabla.

i. Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.	
1.	Contar con el personal requerido oportunamente
2.	Tener personal con excelente desempeño
3.	Contar con personal con las capacidades y habilidades requeridas
4.	Contar con un adecuado reemplazo del personal próximo a pensionarse
5.	Lograr un adecuado clima laboral
6.	Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario

Los objetivos operativos con indicadores de desempeño relacionados a este objetivo estratégico se presentan en las siguientes fichas de objetivos.

OO1. Contar con el personal requerido oportunamente

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo	
1	Contar con el personal requerido oportunamente	Por personal requerido oportunamente se refiere a aquellos procesos de reclutamiento realizados en el tiempo definido para cada uno de los tipos de puestos y trámite										Dirección Administrativa	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición			
Porcentaje de personas contratadas en el tiempo determinado		(# de personas contratadas en el tiempo determinado / total de solicitudes recibidas) * 100					%			Trimestral			
Línea base	Meta												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
5%	50%	80%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%		
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación			
Departamento de Reclutamiento y Compensación		Gerencia de Administración y Finanzas		Base de datos de <i>Morpho</i>			Mensual			Cliente interno e informes trimestrales de avance del POI			

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A1.1	Determinar la forma en que se obtendrán los datos de personal contratado a tiempo	Dirección Administrativa	12/2020

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A1.2	Determinar y negociar el tiempo máximo en que Recursos Humanos devolverá las solicitudes con errores	Departamento Reclutamiento y Compensación	09/2021
A1.3	Incorporar en la medición del desempeño de Recursos Humanos las métricas de contratación.	Dirección Administrativa	12/2020
A1.4	Conformar un equipo interdepartamental externo a la Dirección Recursos Humanos, para mejora de todos los procesos de Recursos Humanos.	Gerencia General	02/2020
A1.5	Definir tiempos de contratación por tipo de puesto y tipo de trámite conforme a acuerdos de servicio	Departamento Reclutamiento y Compensación	12/2021
A1.6	Hacer un análisis de los procesos de contratación para identificar maneras de simplificarlos y agilizarlos.	Dirección Administrativa	12/2022
A1.7	Realizar una evaluación de los recursos requeridos para lograr contrataciones oportunas.	Dirección Administrativa	12/2022
A1.8	Hacer una valoración de la conveniencia de eliminar el procedimiento de reclutamiento interno	Dirección Administrativa	12/2022
A1.9	Determinar el protocolo para establecer los acuerdos de servicio	Dirección de Planificación	06/2021
A1.10	Automatizar procesos RRHH	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

002. Tener personal con excelente desempeño

N°	Objetivo operativo	Descripción		Dueño del objetivo							
2	Tener personal con excelente desempeño	Por personas con evaluación de desempeño muy bueno, se determinó una calificación mínima de 85% con el nuevo instrumento		Presidencia, Auditoría y Gerencias de RECOPE							
Nombre del indicador		Fórmula del indicador			Unidad de medida	Frecuencia de medición					
Porcentaje de personas con evaluación de desempeño superior al 85%		(# de personas con evaluación de desempeño superior al 85% / total de personas) * 100			%	Anual					
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	ND	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	85%	85%

Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación
Departamento de Desarrollo del Capital Humano	Gerencia de Administración y Finanzas	Sistema <i>Morpho</i>	Anual	Resultados del instrumento de evaluación e informes trimestrales de avance del POI

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A2.1	Integrar un equipo de trabajo para la definición y estandarización de los objetivos de desempeño y la definición del método de medición, con la participación al menos Departamento de Planificación Empresarial, Departamento de Gestión de Procesos y Dirección Recursos Humanos	Dirección Planificación	12/2021
A2.2	Aprobar un programa de fechas y responsables para aplicar el nuevo sistema de medición del desempeño del personal, conforme al método definido en la primera acción.	Departamento Desarrollo del Capital Humano	05/2021
A2.3	Elaborar un programa de evaluación de los resultados y medidas remediales con todas las jefaturas de RECOPE	Dirección Administrativa / Jefaturas de RECOPE	06/2022
A2.4	Elaborar un programa de capacitación y planes de seguimiento y mejora por persona que responda a las brechas de competencias	Dirección Administrativa	12/2022
A2.5	Automatizar procesos RRHH	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

003. Contar con personal con las competencias requeridas

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo									
3	Contar con personal con las capacidades y habilidades requeridas	Que cada persona cumpla con el nivel de competencias definido en el diccionario de competencias	Direcciones de RECOPE									
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida							Frecuencia de medición		
Brecha en competencias		(# de capacidades y habilidades faltantes en el personal / Total de capacidades y habilidades del personal) * 100	%							Semestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	ND	ND	50%	40%	30%	20%	10%	5%	5%	5%	5%	

Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación
Departamento Desarrollo del Capital Humano	Gerencia General	Sistema <i>Morpho</i>	Trimestral	Expedientes del personal e informes trimestrales de avance del POI

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A3.1	Elaborar un plan de desarrollo de liderazgo asertivo para jefaturas.	Departamento Desarrollo del Capital Humano	11/2021
A3.2	Implantar un mecanismo ágil y periódico para la actualización de los manuales de puestos de acuerdo a los requerimientos empresariales.	Dirección Administrativa	12/2022
A3.3	Realizar un análisis de las brechas en competencias de todo el personal.	Dirección Administrativa	12/2022
A3.4	Incorporar en los procesos de contratación la evaluación de las competencias por cada puesto.	Dirección Administrativa	12/2022
A3.5	Diseñar planes de capacitación al personal para reducir las brechas.	Dirección Administrativa	12/2022
A3.6	Contar con expedientes de personal digitalizados, integrados con el sistema <i>Morpho</i>	Dirección Administrativa	12/2022
A3.7	Automatizar procesos RRHH	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

004. Contar con un adecuado reemplazo del personal próximo a pensionarse

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo									
4	Contar con un adecuado reemplazo del personal próximo a pensionarse	Tener el reemplazo del personal de los puestos críticos con suficiente antelación que permita el traspaso del conocimiento	Dirección Administrativa									
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida							Frecuencia de medición		
Porcentaje de personas que tuvieron un reemplazo oportuno		(# de personas que tuvieron un reemplazo oportuno / Total de personal crítico a reemplazar por jubilación) * 100	%							Semestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
0%	70%	85%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación
Departamento de Reclutamiento y Compensación	Gerencia de Administración y Finanzas	Sistema <i>Morpho</i>	Cuatrimstral	Informes trimestrales de avance del POI

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A4.1	Negociar la exclusión de las jefaturas de la convención colectiva	Presidencia	05/2021
A4.2	Establecer un mecanismo de registro que permita el seguimiento y la verificación de que el personal crítico fue reemplazado	Departamento Desarrollo del Capital Humano	11/2021
A4.3	Hacer un inventario del personal próximo a pensionarse en los siguientes dos años.	Departamento Desarrollo del Capital Humano	09/2021
A4.4	Hacer un inventario anual del personal crítico (todos los puestos), próximo a pensionarse en los siguientes dos años.	Departamento Desarrollo del Capital Humano	12/2021
A4.5	Elaborar un plan para la transferencia de conocimiento y experiencia de la población próxima a jubilarse.	Departamento Desarrollo del Capital Humano	12/2021
A4.6	Automatizar procesos RRHH	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

005. Lograr un adecuado clima laboral

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo	
5	Lograr un adecuado clima laboral	Tener un nivel de satisfacción laboral que promueva la productividad y la obtención de los resultados										Directores de RECOPE	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida		Frecuencia de medición				
Resultado de encuesta de clima laboral		Resultado de encuesta de clima laboral					%		Anual				
Línea base	Meta												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
50%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%		
Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados					Periodicidad de los datos		Medios de verificación				
Departamento de Cultura y Gestión del Cambio	Gerencia General	Informe con resultados de la encuesta					Anual		Encuestas de clima laboral e informes trimestrales de avance del POI				

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A5.1	Elaborar un instrumento sistemático para medición del clima laboral.	Departamento de Cultura y Gestión del Cambio	12/2021
A5.2	Formar personal interno para atender la gestión del cambio.	Departamento de Cultura y Gestión del Cambio	12/2022
A5.3	Implementar el instrumento para medición del clima laboral.	Departamento de Cultura y Gestión del Cambio	06/2022
A5.4	Identificar las causas de mal clima laboral	Departamento de Cultura y Gestión del Cambio	12/2022
A5.5	Aprobar un plan con medidas para mejorar el clima laboral	Departamento de Cultura y Gestión del Cambio	12/2022
A5.6	Definir metodología de gestión del cambio.	Departamento de Cultura y Gestión del Cambio	12/2022

006. Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
6	Racionalizar el gasto por tiempo extraordinario	Por racionalizar el gasto se entiende disminuir aquellos gastos extraordinarios que no se ameritan medidos en términos reales	Gerencia General								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida			Frecuencia de medición					
Porcentaje de racionalización de gasto por tiempo extraordinario		$((\text{Monto de gastos por T.E del periodo actual} - \text{Monto de gastos por T.E del periodo anterior}) / \text{Monto de gastos por T.E del periodo anterior}) * 100$	%			Anual					
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	20%	10%	5%	5%	5%	5%	PD	PD	PD	PD	PD
Recolector del indicador		Fijador de la meta	Fuente de resultados				Periodicidad de los datos			Medios de verificación	
Departamento de Contaduría y Ejecución de Presupuesto		Presidencia	Sistema <i>Morpho</i>				Anual			Sistema <i>Morpho</i> e informes trimestrales de avance del POI	

ND: No disponible. PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A6.1	Hacer un análisis del tiempo extraordinario y las desviaciones	Dirección Administrativa	12/2021
A6.2	Tomar acciones administrativas para reducción tiempo extraordinario	Gerencia General	12/2021

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A6.3	Modificar los turnos de venta vía convención colectiva, de acuerdo a las necesidades del transportista.	Presidencia	12/2020
A6.4	Hacer una revisión de los horarios de las terminales	Departamento Transformación y Mejora	10/2020
A6.5	Proponer un sistema de flexibilidad laboral	Gerencia General	06/2021
A6.6	Aprobar metas para el periodo 2026-2030 con base en la tendencia del indicador	Presidencia	12/2025

4.2.2. Objetivos estratégicos de Procesos

En esta sección se presentan los objetivos estratégicos de Procesos establecidos por la Junta Directiva de RECOPE. Para cada objetivo estratégico se muestra el mapa específico con sus respectivos objetivos operativos, y las fichas de estos objetivos.

ii. Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.

Este objetivo estratégico contiene los cuatro objetivos operativos que se presentan en la siguiente tabla.

ii. Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones
<ul style="list-style-type: none"> 7. Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica. 8. Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustibles. 9. Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo. 10. Disminuir fallas en los equipos críticos.

A continuación, se presentan las fichas de los objetivos operativos relacionados a este objetivo estratégico.

007. Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
7	Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica	La eficiencia se mide con encuesta a clientes internos y clientes externos										Dirección de Tecnología
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Resultado ponderado de encuestas a clientes internos y externos		(Resultado de encuesta a cliente interno*0.4 + resultado de encuesta a cliente externo*0.6)					%			Semestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	70%	75%	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Transformación y Mejora		Gerencia General		Informe con resultados de la encuesta			Semestral			Encuestas de satisfacción a clientes internos y externos e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A7.1	Establecer la metodología para la medición de la satisfacción de los clientes externos.	Departamento Transformación y Mejora	12/2021
A7.2	Implementar la metodología para la medición de la satisfacción de los clientes internos	Departamento Transformación y Mejora	12/2021
A7.3	Implementar la metodología para la medición de la satisfacción de los clientes externos.	Dirección Comercial	12/2020
A7.4	Aprobar un programa de talleres de innovación para acercar la tecnología a los procesos y recabar las necesidades de los clientes internos.	Gerencia de Innovación	12/2020
A7.5	Definir un programa para hacer compatible el control de procesos, el uso de las tecnologías y la toma de decisiones.	Gerencia de Innovación	12/2022
A7.6	Hacer un programa para mantener inventariados los componentes tecnológicos en los procesos operativos para integrarlos con los sistemas de información y generar valor.	Departamento Instrumentación	12/2021

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A7.7	Concluir la implementación del programa que compatibilice el control de procesos, el uso de las tecnologías y la toma de decisiones.	Gerencia de Innovación	06/2025
A7.8	Soporte automatizado proceso Planificación – Presupuesto (BPC)	Gerencia de Innovación	12/2023
A7.9	Implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales.	Gerencia de Innovación	12/2023
A7.10	Desarrollar capacidades de Comercio Electrónico	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A7.11	Mejorar base tecnológica de los analíticos (BW a la nube)	Departamento Diseño de Soluciones	12/2023
A7.12	Automatizar data de prueba para migraciones y actualizaciones ERP.	Departamento Diseño de Soluciones	12/2023

008. Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo									
8	Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible	Por mejorar la eficiencia se entiende reducir el costo por m3 vendido de todos los combustibles	Gerencia de Operaciones									
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida							Frecuencia de medición		
Porcentaje de reducción del costo operacional directo de la GOP y GST		$((\text{Costo operacional directo de la GOP y GST del periodo actual} - \text{Costo operacional directo de la GOP y GST del periodo anterior}) / \text{Costo operacional directo de la GOP y GST del periodo anterior}) * 100$	%							Semestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	0%	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	
Recolector del indicador		Fijador de la meta	Fuente de resultados				Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Contaduría y Ejecución de Presupuesto		Gerencia General	SAP				Mensual			Reportes de SAP e informes trimestrales de avance del POI		

PD: Por definir, ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A8.1	Elaborar planes de mejora para la utilización de muelles.	Departamento de Operaciones Portuarias	12/2020
A8.2	Elaborar planes de mejora para el trasiego muelle-terminal.	Departamento de Procesos Industriales	12/2020

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A8.3	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación.	Departamento de Procesos Industriales	12/2020
A8.4	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de ventas	Dirección de Distribución	12/2021
A8.5	Elaborar planes de mejora en el poliducto y en el proceso de venta.	Dirección de Planificación	11/2021
A8.6	Elaborar los estudios de pre-inversión para extender el poliducto desde Barranca hasta Liberia, Guanacaste; y la nueva terminal Chorotega.	Dirección de Planificación	12/2022
A8.7	Efectuar la ingeniería, procura y construcción del poliducto Barranca-Liberia, Guanacaste; y la nueva terminal Chorotega.	Gerencia de Servicios Técnicos	12/2025
A8.8	Adquirir un software para optimizar lotes y la programación del poliducto.	Gerencia de Innovación	12/2022
A8.9	Contratar una empresa especializada para un acuerdo de suscripción que le permita a RECOPE establecer un programa de mejora de su eficiencia operativa bajo un esquema de mejores prácticas en el sector de ductos y terminales petroleras	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	06/2022
A8.10	Consolidar la gestión de riesgos en todos los procesos de la empresa	Gerencia General	12/2020
A8.11	Actualizar el plan de continuidad de negocio y sus protocolos	Comité de Continuidad de Negocio	12/2021
A8.12	Automatizar Proceso de Riesgos	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A8.13	Automatizar proceso fundamental ERP	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A8.14	Soporte Automatizado Energías Alternativas (ETANOL)	Dirección de Tecnología	Suspendida
A8.15	Desarrollar capacidades de Comercio Electrónico	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A8.16	Desarrollar capacidades de Comercio Electrónico	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A8.17	Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (LCM)	Departamento Diseño de Soluciones	12/2024
A8.18	Implementar proyecto "Ampliación Planta de Emulsiones" definido en el PETIC	Dirección de Tecnología	06/2020
A8.19	Mejora base tecnológica Edificios Inteligentes (BMS)	Departamento Mantenimiento y Soporte	12/2030
A8.20	Mejora infraestructura tecnológica industrial (ARAI)	Departamento de Mantenimiento y Soporte	12/2025

009. Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
9	Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo	Grado de cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo en Gerencia de Servicios Técnicos										Dirección de Mantenimiento
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de la Gerencia de Servicios Técnicos		$\% \text{ de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de Distribución} * 0.5 + \% \text{ de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de Operaciones} * 0.5$					%			Trimestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	40%	50%	60%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Dirección Mantenimiento		Gerencia General		SAP			Mensual			Informes de mantenimiento preventivo efectuado e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A9.1	Establecer un acuerdo de servicio con el usuario, para poder hacer mantenimiento preventivo en todos los equipos de acuerdo con un plan preestablecido	Dirección de Mantenimiento	12/2020
A9.2	Elaborar una estrategia para contratar por demanda cuando sea pertinente	Dirección de Mantenimiento	07/2021
A9.3	Hacer un análisis de priorización del mantenimiento preventivo con base en el riesgo de afectación del personal y del proceso	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A9.4	Elaborar planes de sustitución de equipos críticos en poliducto y terminales con un horizonte de diez años, que incluya al	Dirección de Mantenimiento	08/2021

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
	menos tanques, bombas, válvulas de control, motores, otros recipientes estáticos, tuberías, equipo contra incendios, filtros y medidores		
A9.5	Elaborar planes estandarizados de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo y mejora de toda la infraestructura y equipos entre las Gerencias de Distribución y Operaciones	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A9.6	Automatizar Proceso de Riesgos	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A9.7	Implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales	Gerencia de Innovación	12/2023
A9.8	Habilitar Procesos Contingentes en Centro de Datos alterno	Departamento Mantenimiento y Soporte	12/2025

OO10. Disminuir fallas en los equipos críticos

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo	
10	Disminuir fallas en los equipos críticos	Se espera disminuir el número de fallas por periodo en los equipos rotatorios principales										Dirección de Mantenimiento	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición			
# de fallas por periodo no atendidas		Total de fallas – Total de Órdenes de Trabajo de Mantenimiento					#			Trimestral			
Línea base	Meta												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
PD	5%	10%	12%	15%	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND		
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación			
Dirección y Mantenimiento		Gerencia General		SAP			Mensual			Informes de mantenimiento preventivo efectuado e informes trimestrales de avance del POI			

PD: Por definir, ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A10.1	Identificar puestos críticos en el Área de Mantenimiento	Dirección de Mantenimiento	07/2021
A10.2	Determinar un tiempo medio para reparaciones máximo para equipos críticos por categorías de reparación para cada tipo de falla y equipos	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A10.3	Evaluar las ventajas de tercerizar la reparación de cierto tipo de fallas, equipos, edificios y vehículos.	Dirección de Mantenimiento	12/2020
A10.4	Definir indicadores de mantenimiento de clase mundial a llevar	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A10.5	Establecer un plan de mantenimiento preventivo	Dirección de Mantenimiento	10/2021
A10.6	Automatizar Proceso de Riesgos	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A10.7	Implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales	Gerencia de Innovación	12/2023

iii. Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética.

El objetivo estratégico de *Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética* contiene los cuatro objetivos operativos que se presentan en la siguiente tabla.

iii. Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética
11. Lograr colocación de mezcla de gasolina con etanol conforme a la estrategia de venta de gasolina. 12. Lograr colocación de mezcla de diésel con biodiésel conforme a la estrategia de venta de diésel. 13. Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de GLP. 14. Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de Jet A1.

A continuación, se presentan las fichas de los objetivos operativos relacionados a este objetivo estratégico.

OO11. Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de gasolina

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
11	Lograr colocación de mezcla de gasolina con etanol conforme a la estrategia de venta de gasolina	Se entiende cumplir con las metas de ventas de etanol mezclado con gasolinas de acuerdo a la estrategia de ventas definida										Gerencia General
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida		Frecuencia de medición			
Porcentaje de etanol incorporado a las gasolinas		((Volumen total de etanol incorporado a las gasolinas / volumen total de gasolina) * 100					%		Mensual			
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	2%	4%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación			
Dirección Comercial		Presidencia		SAP			Mensual		Reportes de ventas e informes trimestrales de avance del POI			

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A11.1	Establecer un programa formal de monitoreo del consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre	Departamento de Investigación	12/2021
A11.2	Elaborar un procedimiento para la preparación de las bases de gasolina que mezclada con el etanol cumpla con las especificaciones de gasolina súper.	Departamento de Procesos Industriales	09/2020
A11.3	Definir una estrategia de ventas de gasolina con las características del producto	Dirección Comercial	12/2023
A11.4	Incorporar resultados en la estrategia de comunicación	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	EURO 6 10/2023 Mezcla Etanol 10/2024

OO12. Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de diésel

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
12	Lograr colocación de mezcla de diésel con biodiésel conforme a la estrategia de venta de diésel	Se entiende cumplir con las metas de ventas de mezcla de biodiésel con diésel de acuerdo a la estrategia de ventas definida										Gerencia General
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Porcentaje de biodiésel incorporado al diésel		((Volumen total de biodiésel incorporado al diésel / volumen total de diésel) * 100					%			Mensual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	3%	4%	5%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Dirección Comercial		Presidencia		SAP			Mensual			Reportes de ventas e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A12.1	Establecer un programa formal de monitoreo del consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre	Departamento de Investigación	12/2021
A12.2	Definir una estrategia de ventas de diésel con las características del producto	Dirección Comercial	12/2025
A12.3	Incorporar resultados en la estrategia de comunicación	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	(Euro 6) 11/2023 (Biodiesel) 10/2025

OO13. Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de GLP

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo	
13	Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de GLP	Se entiende cumplir con las metas de ventas de GLP de acuerdo a la estrategia de ventas definida										Gerencia de Operaciones	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición			
Porcentaje de variación de volumen de ventas de GLP		$\left(\frac{\text{Volumen de ventas de GLP del periodo actual} - \text{volumen de ventas de GLP del periodo anterior}}{\text{volumen de ventas de GLP del periodo anterior}} \right) * 100$					%			Mensual			
Línea base	Meta												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%		
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación			
Dirección Comercial		Presidencia		SAP			Mensual			Reportes de ventas e informes trimestrales de avance del POI			

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A13.1	Establecer un programa formal de monitoreo del consumo de energías alternativas en vehículos de transporte terrestre	Departamento de Investigación	12/2021
A13.2	Definir una estrategia de ventas de GLP con las características del producto que promueva la sustitución de otros productos como el bunker	Dirección Comercial	12/2023
A13.3	Incorporar resultados en la estrategia de comunicación	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	10/2024
A13.4	Contar con los estudios de pre-inversión para definir el alcance de la sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento a diez años plazo, que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico, así como la desconcentración de inventarios en los litorales Caribe y Pacífico.	Dirección de Planificación	12/2021
A13.5	Contar con una terminal de importación de GLP por el Pacífico en operación.	Gerencia de Servicios Técnicos	06/2023

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A13.6	Contar con una envasadora de GLP en el Pacífico para venta al por mayor de producto envasado.	Dirección de Planificación, Gerencia de Servicios Técnicos	06/2023
A13.7	Contar con una envasadora de GLP en el Caribe para venta al por mayor de producto envasado.	Gerencia de Servicios Técnicos	12/2023

OO14. Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de Jet A1

N°	Objetivo operativo	Descripción		Dueño del objetivo								
14	Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de JetA1	Se entiende cumplir con las metas de ventas de JetA1 de acuerdo a la estrategia de ventas definida		Gerencia de Operaciones								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador		Unidad de medida		Frecuencia de medición						
Porcentaje de participación de mercado en JetA1		(# de aviones que llenan combustible en CR / Total de aviones que llegan a CR) * 100		%		Mensual						
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados		Periodicidad de los datos		Medios de verificación				
Dirección Comercial		Presidencia		SAP		Mensual		Reportes de ventas e informes trimestrales de avance del POI				

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A14.1	Proponer un cambio en la metodología de fijación de tarifa del JetA1 ante ARESEP	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	Suspendida
A14.2	Definir una estrategia de ventas de JetA1 con las características del producto	Dirección Comercial	12/2022
A14.3	Incorporar resultados en la estrategia de comunicación	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	11/2023

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A14.4	Elaborar un plan para reducir los costos de JetA1	Dirección Comercial	12/2021
A14.5	Implementar plan de acreditación ISO 9001 para la terminal del aeropuerto Juan Santamaría	Gerencia de Operaciones	10/2021
A14.6	Realizar un estudio para valorar la viabilidad legal de introducir la venta a crédito	Asesoría Jurídica	Suspendida

iv. Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos.

La siguiente tabla muestra los objetivos operativos que tienen relación con *Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos*.

iv. Gestionar proyectos de inversión mediante procesos eficientes y efectivos
15. Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance. 16. Ejecutar estudios de pre inversión oportunamente. 17. Financiar oportunamente los proyectos de inversión estratégicos que requieren apalancamiento.

A continuación, se presentan las fichas de los objetivos operativos relacionados a este objetivo estratégico.

OO15. Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo	
15	Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance	Proyectos ejecutados en tiempo, costo y alcance	Gerencia General	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Porcentaje de proyectos ejecutados en tiempo, costo y alcance		% de proyectos de Licitación Pública ejecutados en tiempo, costo y alcance + % de proyectos Licitación Abreviada ejecutados en tiempo, costo y alcance + % de proyectos de Escasa Cuantía ejecutados en tiempo, costo y alcance	%	Trimestral

Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	80%	80%	80%	80%
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación		
Dirección de Planificación		Presidencia		Informes de ejecución de proyectos			Trimestral		Informes de ejecución de proyectos e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A15.1	Elaborar y revisar el portafolio priorizado de proyectos estratégicos de inversión.	Dirección de Planificación	12/2021
A15.2	Diseñar un programa de administración de los proyectos de inversión estandarizado que permita el control en tiempo, costo y alcance.	Departamento Planificación Empresarial	12/2022
A15.3	Hacer una revisión de las reglamentaciones internas para poder agilizar los procesos de contratación de los proyectos de inversión.	Dirección de Proveeduría	12/2020
A15.4	Soporte automatizado proceso Planificación - Presupuesto (BPC).	Gerencia de Innovación	12/2023
A15.5	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

OO16. Ejecutar estudios de pre inversión oportunamente

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo	
16	Ejecutar estudios de pre inversión oportunamente	Disponer estudios de pre inversión en forma oportuna	Dirección de Planificación	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Porcentaje de estudios de pre inversión aprobados en el tiempo estipulado en el Acuerdo de Servicio		(# de estudios de pre inversión aprobados en el tiempo estipulado en el Acuerdo de Servicio / Total de estudios de pre inversión aprobados) * 100	%	Anual

Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación		
Dirección de Planificación		Presidencia		Banco de estudios de pre inversión			Anual		Informes de avance trimestral e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A16.1	Establecer una estimación del tiempo determinado por tipo de proyecto.	Dirección de Planificación	12/2021
A16.2	Implementar guía para la elaboración de estudios de pre inversión que considere la innovación, magnitud y alternativas de ejecución, con el propósito de disminuir los tiempos de los estudios y priorizar los proyectos.	Dirección de Planificación	06/2020
A16.3	Elaborar y revisar el portafolio priorizado de proyectos estratégicos de inversión. / Propuesta aprobada del portafolio de los proyectos de inversión y su cronograma de implementación.	Dirección de Planificación	12/2021
A16.4	Elaborar un acuerdo de nivel de servicio entre Planificación y las áreas a las que sule.	Dirección de Planificación	06/2021
A16.5	Realizar una valoración del riesgo por terminal	Dirección de Planificación	10/2021
A16.6	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

OO17. Financiar oportunamente los proyectos de inversión estratégicos que requieren apalancamiento

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo	
17	Financiar oportunamente los proyectos de inversión estratégicos que requieren apalancamiento	Por lograr financiamiento oportuno se entiende que el mismo esté disponible previo a la ejecución del proyecto estratégico	Gerencia Administración y Finanzas	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Porcentaje de recursos disponibles para el financiamiento de		(Recursos disponibles para el financiamiento de proyectos estratégicos / Recursos requeridos	%	Anual

proyectos estratégicos		para el financiamiento de proyectos estratégicos) * 100									
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación		
Gerencia Administración y Finanzas		Gerencia General		Departamento de Estudios Económicos y Financieros			Anual		Cartera de Proyectos e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A17.1	Elaborar y revisar el portafolio priorizado de proyectos estratégicos de inversión.	Dirección de Planificación	12/2021
A17.2	Elaborar un plan de financiamiento a largo plazo a partir del portafolio de proyectos	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	12/2022

v. Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.

Este objetivo estratégico contiene dos objetivos operativos que se presentan en el siguiente mapa, incluido el objetivo operativo 7. *Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica* que también contribuye a lograr el objetivo estratégico ii. *Transformar los procesos empresariales sobre la base de la mejora constante, la agilidad en la toma de decisiones asegurando la continuidad de las operaciones.*

v. Potenciar la eficiencia de la Empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.
7. Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica.
18. Suplir las necesidades identificadas de tecnologías de información

A continuación, se presentan las fichas de los objetivos operativos relacionados a este objetivo estratégico.

007. Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
7	Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica	La eficiencia se mide con encuesta a clientes internos y clientes externos										Dirección de Tecnología
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Resultado ponderado de encuestas a clientes internos y externos		(Resultado de encuesta a cliente interno*0.4 + resultado de encuesta a cliente externo*0.6)					%			Semestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	70%	75%	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Transformación y Mejora		Gerencia General		Informe con resultados de la encuesta			Semestral			Encuestas de satisfacción a clientes internos y externos e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A7.1	Establecer la metodología para la medición de la satisfacción de los clientes externos.	Departamento Transformación y Mejora	12/2021
A7.2	Implementar la metodología para la medición de la satisfacción de los clientes internos	Departamento Transformación y Mejora	12/2021
A7.3	Implementar la metodología para la medición de la satisfacción de los clientes externos.	Dirección Comercial	12/2020
A7.4	Aprobar un programa de talleres de innovación para acercar la tecnología a los procesos y recabar las necesidades de los clientes internos.	Gerencia de Innovación	12/2020
A7.5	Definir un programa para hacer compatible el control de procesos, el uso de las tecnologías y la toma de decisiones.	Gerencia de Innovación	12/2022
A7.6	Hacer un programa para mantener inventariados los componentes tecnológicos en los procesos	Departamento de Instrumentación	12/2021

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
	operativos para integrarlos con los sistemas de información y generar valor.		
A7.7	Concluir la implementación del programa que compatibilice el control de procesos, el uso de las tecnologías y la toma de decisiones.	Gerencia de Innovación	06/2025
A7.8	Soporte automatizado proceso Planificación - Presupuesto (BPC).	Gerencia de Innovación	12/2023
A7.9	Implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales.	Gerencia de Innovación	12/2023
A7.10	Desarrollar capacidades de Comercio Electrónico	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A7.11	Mejorar base tecnológica de los analíticos (BW a la nube).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2023
A7.12	Automatizar data de prueba para migraciones y actualizaciones ERP.	Departamento Diseño de Soluciones	12/2023

OO18. Suplir las necesidades identificadas de tecnologías de información

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
18	Suplir las necesidades identificadas de tecnologías de información	Por suplir las necesidades identificadas en tecnologías de información se entiende las aplicaciones y servicios que soportan y dan valor a las operaciones										Dirección de Tecnología
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Porcentaje de cumplimiento de las actividades planteadas en el año con base en el PETI		(Actividades realizadas en el año con base en el PETI / actividades planteadas en el año en el PETI) * 100					%			Trimestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Dirección de Tecnología		Gerencia General		Portafolio de Proyectos de Tecnología Informática			Trimestral			Informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A18.1	Estructurar el procedimiento para evaluar el Nivel de Cumplimiento del PETI.	Dirección de Tecnología	12/2021
A18.2	Elaborar una estrategia preventiva para garantizar la continuidad de servicios informáticos y de apoyo requeridos por las áreas operativas.	Departamento Diseño de Soluciones	12/2022
A18.3	Reformular el PETI para perfilar nuevos servicios y sistemas de información que potencien los procesos y apoyen la toma de decisiones, basados en las necesidades de los clientes internos y externos.	Dirección de Tecnología	12/2020
A18.4	Definir la arquitectura de información	Dirección de Tecnología	12/2021
A18.5	Soporte automatizado proceso Planificación-Presupuesto (BPC).	Gerencia de Innovación	12/2023
A18.6	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A18.7	Migración ERP a S/4 Hana (Incluye Plataforma Tecnológica).	Departamento Gestión de Proyectos	12/2025
A18.8	Implementar proyecto "SAP – Riesgos" definido en el PETI	Departamento Gestión de Proyectos	03/2020
A18.9	Mejora base tecnológica de los analíticos (BW a la nube).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2023
A18.10	Automatizar data de prueba para migraciones y actualizaciones ERP.	Departamento Diseño de Soluciones	12/2023

vi. Proteger la salud y la seguridad del personal, de las comunidades en las que trabajamos y el entorno que rodea nuestros activos.

Este objetivo estratégico se plantea alcanzar mediante los siguientes objetivos operativos.

vi. Proteger la salud y la seguridad del personal, de las comunidades en las que trabajamos y el entorno que rodea nuestros activos
19. Reducir la cantidad de los eventos considerados de impacto mayor y catastróficos.
20. Reducir los accidentes laborales.

A continuación, se presentan las fichas de los objetivos operativos relacionados a este objetivo estratégico.

OO19. Reducir la cantidad de los eventos considerados de impacto mayor y catastróficos

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo	
19	Reducir la cantidad de los eventos considerados de impacto mayor y catastróficos	Ejecutar acciones que reduzcan la vulnerabilidad de los trabajadores, del ambiente y de la operativa empresarial ante distintas amenazas de origen natural o antrópico.										Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición			
Cantidad de eventos con impacto mayores y catastróficos registrados		# de eventos con impacto mayores y catastróficos registrados					#			Semestral			
Línea base	Meta												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación			
Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental		Gerencia General		Coordinadores de Seguridad Industrial de la Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental			Mensual			Informes rendidos por evento e informes trimestrales de avance del POI			

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A19.1	Estandarizar los procedimientos y protocolos para la atención, valoración y remediación del daño ambiental generado por derrames de combustibles.	Departamento Ambiental	10/2021
A19.2	Actualizar el sistema para el registro y control de eventos.	Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental	12/2020
A19.3	Generar una metodología de valoración del daño ambiental	Departamento Ambiental	10/2021
A19.4	Hacer un plan para involucrar a las comunidades y comités municipales de emergencia en el desarrollo de las acciones de gestión del riesgo.	Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental	12/2021
A19.5	Incorporar en el Sistema de Información Geográfica la infraestructura crítica por donde pasa el poliducto (especialmente mantos acuíferos, reservas biológicas y otros)	Departamento Ambiental	12/2021
A19.6	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A19.7	Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (LCM).	Dirección de Tecnología	12/2024
A19.8	Habilitar Procesos Contingentes en Centro de Datos alternativo.	Departamento Mantenimiento y Soporte	12/2025

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A19.9	Mejorar infraestructura tecnológica industrial (ARAI).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2025
A19.10	Mejora base tecnológica Edificios Inteligentes (BMS).	Departamento Mantenimiento y Soporte	12/2030

OO20. Reducir los accidentes laborales

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
20	Reducir los accidentes laborales	Relación entre el número de días perdidos por accidentes de trabajo por la cantidad de trabajadores, por cada 100 trabajadores										Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Índice de severidad		(# de días perdidos por trabajador / # total de trabajadores) * 100					Días perdidos por cada 100 trabajadores			Mensual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	3	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación			
Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental		Gerencia General		Sistema de Seguridad Industrial (SISAS)			Mensual		Informe de Indicadores de Accidentabilidad e informes trimestrales de avance del POI			

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A20.1	Estandarizar los procesos, procedimientos y protocolos de actuación en materia de Salud Ocupacional en la Empresa.	Departamento de Salud Ocupacional	12/2020
A20.2	Revisar el programa de Seguridad Laboral.	Departamento de Salud Ocupacional	12/2020
A20.3	Actualizar los criterios definidos para la adquisición de uniformes y calzado utilizado por los trabajadores de la empresa	Departamento de Salud Ocupacional	10/2021
A20.4	Actualizar la normativa empresarial relacionada con salud, ambiente y seguridad.	Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental	10/2021
A20.5	Realizar un plan e iniciar auditorías semestrales de seguridad en los centros de trabajo.	Departamento de Salud Ocupacional	12/2021
A20.6	Iniciar la Ejecución de un programa de capacitación anual sobre la utilización de Equipos de Protección Personal y seguridad laboral.	Departamento de Salud Ocupacional	12/2020

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A20.7	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A20.8	Actualizar Plataforma Control Procesos Móin (LCM).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2024

vii. Gestionar la seguridad física del poliducto con tecnología de punta, personal capacitado en seguridad, supervisión monitoreada y convenios con organizaciones especializadas incidiendo en la disminución de robos y pérdida de combustibles.

Este objetivo estratégico se plantea alcanzar mediante los siguientes objetivos operativos.

vii. Gestionar la seguridad física del poliducto con tecnología de punta, personal capacitado en seguridad, supervisión monitoreada y convenios con organizaciones especializadas incidiendo en la disminución de robos y pérdida de combustibles.
21. Disminuir el robo y pérdida de combustibles.
9. Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo.
10. Disminuir fallas en los equipos críticos.

A continuación, se presentan las fichas de los objetivos operativos relacionados a este objetivo estratégico.

OO21. Disminuir el robo y pérdida de combustibles

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
21	Disminuir el robo y pérdida de combustibles	Trata de la diferencia entre volumen enviado y volumen recibido considerando las pérdidas permisibles	Gerencia General								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida			Frecuencia de medición					
Diferencia de m3 de combustible enviados y recibidos		# de m3 enviados - # de m3 de combustible recibidos	# (m3)			Mensual					
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
7800	6800	5800	4800	3800	2800	1800	1000	1000	1000	1000	1000

Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación
Dirección de Distribución	Presidencia	Sistema Volumétrico de SAP	Diario	SAP, reportes de instrumentos e informes trimestrales de avance del POI

PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A21.1	Hacer un plan para impulsar la aprobación del proyecto de Ley de Apoderamiento de Combustibles.	Presidencia	08/2020
A21.2	Elaborar un plan integral con medidas inmediatas, de corto, mediano y largo plazo (inversiones, logística en manejo de productos, mantenimiento oportuno, recurso humano calificado, capacitación, manejo de riesgos, convenios interinstitucionales, acción comunal, mitigación de impacto ambiental, marco legal, asesoría externa, estructura organizacional, plan de comunicación, protocolo interno para atención de eventos) con fechas, responsables y participación de las gerencias involucradas, para disminuir el robo y pérdida de combustibles, tanto en poliductos como en terminales.	Dirección de Planificación	11/2021
A21.3	Contratar una empresa especializada que asesore a RECOPE sobre las mejores prácticas de reducir el robo	Gerencia General	12/2020
A21.4	Articular esfuerzos para acciones coordinadas de tipo preventivo y judicial mediante decretos, directrices y convenios con instancias gubernamentales	Presidencia	06/2021
A21.5	Articular esfuerzos para coordinar acciones de tipo formativo y organizativo con la sociedad civil a través de las municipalidades y autoridades regionales	Presidencia	12/2021
A21.6	Elaborar un plan de acción para implementar medidas de seguridad que minimicen el robo y pérdida de combustibles	Departamento Protección de Bienes	12/2021
A21.7	Implementar medidas del plan integral	Gerencia General	12/2021
A21.8	Elaborar un sistema de gestión de riesgo y respuesta ante derrames y robos.	Gerencia General	12/2023
A21.9	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A21.10	Mejorar base tecnológica Edificios Inteligentes (BMS).	Dirección de Tecnología	12/2030

009. Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
9	Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo	Grado de cumplimiento de los programas de mantenimiento preventivo en Gerencia de Servicios Técnicos										Dirección de Mantenimiento
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Porcentaje de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de la Dirección de Mantenimiento		$\% \text{ de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de Distribución} * 0.5 + \% \text{ de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de Operaciones} * 0.5$					%			Trimestral		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	40%	50%	60%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Dirección de Mantenimiento		Gerencia General		SAP			Mensual			Informes de mantenimiento preventivo efectuado e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A9.1	Establecer un acuerdo de servicio con el usuario, para poder hacer mantenimiento preventivo en todos los equipos de acuerdo con un plan preestablecido	Dirección de Mantenimiento	12/2020
A9.2	Elaborar una estrategia para contratar por demanda cuando sea pertinente	Dirección de Mantenimiento	07/2021
A9.3	Hacer un análisis de priorización del mantenimiento preventivo con base en el riesgo de afectación del personal y del proceso	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A9.4	Elaborar planes de sustitución de equipos críticos en poliducto y terminales con un horizonte de diez años, que incluya al menos tanques, bombas, válvulas de control, motores, otros recipientes estáticos, tuberías, equipo contra incendios, filtros y medidores	Dirección de Mantenimiento	08/2021

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A9.5	Elaborar planes estandarizados de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo y mejora de toda la infraestructura y equipos entre las Gerencias de Distribución y Operaciones	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A9.6	Automatizar Proceso de Riesgos	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A9.7	Implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales	Gerencia de Innovación	12/2023
A9.8	Habilitar Procesos Contingentes en Centro de Datos alterno	Departamento Mantenimiento y Soporte	12/2025

OO10. Disminuir fallas en los equipos críticos

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
10	Disminuir fallas en los equipos críticos	Se espera disminuir el número de fallas por periodo en los equipos rotatorios principales	Dirección de Mantenimiento								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida		Frecuencia de medición						
# de fallas por periodo no atendidas		Total de fallas – Total de Órdenes de Trabajo de Mantenimiento	#		Trimestral						
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PD	5%	10%	12%	15%	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Recolector del indicador		Fijador de la meta	Fuente de resultados		Periodicidad de los datos		Medios de verificación				
Dirección Mantenimiento		Gerencia General	SAP		Mensual		Informes de mantenimiento preventivo efectuado e informes trimestrales de avance del POI				

PD: Por definir, ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A10.1	Identificar puestos críticos en el Área de Mantenimiento	Dirección de Mantenimiento	07/2021
A10.2	Determinar un tiempo medio para reparaciones máximo para equipos críticos por categorías de reparación para cada tipo de falla y equipos	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A10.3	Evaluar las ventajas de tercerizar la reparación de cierto tipo de fallas, equipos, edificios y vehículos.	Dirección de Mantenimiento	12/2020
A10.4	Definir indicadores de mantenimiento de clase mundial a llevar	Dirección de Mantenimiento	08/2021
A10.5	Establecer un plan de mantenimiento preventivo	Dirección de Mantenimiento	10/2021
A10.6	Automatizar Proceso de Riesgos	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A10.7	Implementación de aplicaciones móviles en sistemas transaccionales	Gerencia de Innovación	12/2023

4.2.3. Objetivos estratégicos de Servicio al Cliente

En este apartado se presentan la información de los objetivos estratégicos relacionados con el servicio al cliente, así como las fichas de objetivos operativos relacionados a estos.

viii. Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.

Este objetivo estratégico contiene tres objetivos operativos que se presentan en la siguiente tabla.

<i>viii. Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes.</i>
22. Atender oportunamente a los transportistas.
23. Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades.
24. Tener una imagen favorable de los consumidores y sociedad, como una empresa estatal que contribuye al desarrollo del país.

Se presentan las fichas de objetivos operativos que se relacionan a este objetivo estratégico.

OO22. Atender oportunamente a los transportistas

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
22	Atender oportunamente a los transportistas	Atender oportunamente a los transportistas se refiere que los tiempos de atención estén dentro de los estándares establecidos										Gerencia de Operaciones
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Porcentaje de transportistas atendidos en el tiempo determinado por tipo de producto y terminal		(# de transportistas atendidos en el tiempo determinado por tipo de producto y terminal / total de transportistas atendidos) * 100					%			Mensual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
PD	PD	PD	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento Transacciones Comerciales		Gerencia de Operaciones		SAP			Diario			Reportes de SAP e informes trimestrales de avance del POI		

PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A22.1	Establecer un tiempo máximo para atender a los clientes en cada etapa del proceso, por tipo de producto y terminal	Departamento Transformación y Mejora	05/2020
A22.2	Realizar un diagnóstico de la eficiencia del proceso de venta e identificar los “cuellos de botella” en cada proceso y mejora de experiencia del transportista.	Departamento Transformación y Mejora	12/2020
A22.3	Implementar proyecto de disminución de tiempos de atención vía mejora de procesos con mínima inversión	Dirección Comercial	12/2020
A22.4	Modificar los turnos de venta vía convención colectiva, de acuerdo a las necesidades del transportista.	Presidencia	12/2020
A22.5	Implementar los resultados del diagnóstico de la eficiencia del proceso de venta.	Gerencia de Operaciones	12/2025
A22.6	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A22.7	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A22.8	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A22.9	Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (LCM).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2024

OO23. Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
23	Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades	Por encuestas se entiende una indagación a clientes directos y transportistas										Dirección de Comercial
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Resultado de encuesta con clientes y transportistas		Resultado de encuesta con clientes y transportistas					%			Anual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Dirección de Comercial		Gerencia de Distribución y Ventas		Encuesta			Anual			Encuesta e informes trimestrales de avance del POI		

PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A23.1	Hacer un análisis para mejorar la coordinación y vinculación en las áreas afines al servicio al cliente	Dirección Comercial	09/2020
A23.2	Hacer un diagnóstico de las principales necesidades de los clientes y transportistas	Dirección Comercial	06/2020
A23.3	Solicitar a la Dirección de Tecnología el desarrollo de una plataforma digital de servicio e información al cliente que sea fácil y accesible.	Gerencia de Innovación	12/2022
A23.4	Hacer un plan y aprobar presupuesto para tomar acción sobre el diagnóstico de las principales necesidades de clientes y transportistas	Dirección Comercial	09/2020
A23.5	Elaborar una estrategia de comunicación y relación efectiva con los clientes y transportistas	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	12/2020
A23.6	Habilitar acceso gratuito de Wifi en terminales.	Departamento Diseño de Soluciones	06/2022
A23.7	Implementar sistema de atención de consultas y quejas	Dirección Comercial	12/2021
A23.8	Implementar un Sistema de Gestión de clientes (CRM)	Dirección Comercial	06/2022
A23.9	Desarrollar e implementar un programa de capacitación integral para lograr que el personal desarrolle la orientación al cliente.	Gerencia General	12/2025
A23.10	Desarrollar capacidades de Comercio Electrónico	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A23.11	Desarrollar capacidades de Comercio Electrónico.	Departamento Gestión de	12/2022

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
		Proyectos	
A23.12	Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (LCM).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2024

OO24. Tener una imagen favorable de los consumidores y sociedad, como una empresa estatal que contribuye al desarrollo del país

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo									
24	Tener una imagen favorable de los consumidores y sociedad, como una empresa estatal que contribuye al desarrollo del país	Por resultado de la encuesta se entiende el porcentaje de opiniones favorables	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital									
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida		Frecuencia de medición							
Resultado de encuesta de satisfacción de consumidores y sociedad		Resultado de encuesta de satisfacción de consumidores y sociedad	%		Anual							
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	PD	
Recolector del indicador		Fijador de la meta	Fuente de resultados				Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Comunicación y Estrategia Digital		Presidencia	Encuesta				Anual			Encuesta e informes trimestrales de avance del POI		

PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A24.1	Contratar un especialista para implementar un programa para desarrollar capacidades para el manejo efectivo de una estrategia de comunicación hacia los consumidores y sociedad.	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	12/2020
A24.2	Elaborar una estrategia de comunicación y relación efectiva con los consumidores, canales y referentes	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	12/2020
A24.3	Elaborar estrategias de comunicación integrada con el mercadeo digital	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	12/2020
A24.4	Definir indicadores para el monitoreo del desempeño de las campañas de comunicación.	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	11/2020

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A24.5	Hacer un plan de información enfocado a los canales de distribución sobre beneficios de RECOPE para los consumidores, canales y referentes.	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	06/2020
A24.6	Crear alianzas con influenciadores y expertos internacionales en los canales de distribución.	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	02/2021

ix. Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas.

Este objetivo estratégico contiene tres objetivos operativos que se presentan en la siguiente tabla.

ix. Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas
25. Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica.
26. Contribuir con la descarbonización del país.
27. Contribuir con la responsabilidad social del país.

Se presentan las fichas de objetivos operativos que se relacionan a este objetivo estratégico.

OO25. Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
25	Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica	Por productos favorables en huella ecológica se entiende aquellos productos que sustituyen a otros con mayores emisiones de CO2. Los productos se consideran nuevos por un periodo de cinco años. Se incluye ECO95 a partir de 2020, dos nuevos tipos de emulsiones asfálticas, a partir de 2021 y GLP para uso carburante a partir de 2023 y gas natural para uso industrial a partir de un pronunciamiento técnico legal que habilite a la empresa para incursionar en la actividad.	Dirección de Planificación								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida			Frecuencia de medición					
Cantidad de productos favorables en huella ecológica que logran al menos 70% de ventas pronosticadas		# de productos favorables en huella ecológica que logran al menos 70% de ventas pronosticadas	#			Anual					
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	1	3	3	4	4	3	1	1	0	0	0

Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación
Dirección de Planificación	Presidencia	Informes de ventas	Mensual	Informes de ventas e informes trimestrales de avance del POI

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A25.1	Hacer un plan para intensificar el uso del GLP como carburante.	Dirección de Planificación	12/2021
A25.2	Hacer un plan para diversificar el uso del asfalto y emulsiones.	Dirección de Planificación	12/2021
A25.3	Realizar un plan para monitorear el mercado del gas natural en Costa Rica como un producto que pueda llegar a sustituir en algunos segmentos del mercado al GLP	Departamento de Investigación	09/2020
A25.4	Solicitar criterios técnicos a entes reconocidos y competentes sobre el gas natural como derivado del petróleo, y con base en los resultados, valorar pedir una reconsideración a la Procuraduría	Dirección de Planificación	09/2020
A25.5	Definir una política para la innovación e investigación de nuevos productos	Dirección de Planificación	02/2022
A25.6	Establecer una estructura que soporte la investigación e innovación de nuevos productos	Dirección de Planificación	01/2020
A25.7	Elaborar una cartera de ideas con los nuevos productos a desarrollar en consulta con los sectores interesados (internos y externos)	Dirección de Planificación	06/2021
A25.8	Incorporar nuevos productos de forma sistemática.	Dirección de Planificación	12/2025
A25.9	Analizar el ciclo de vida de los productos	Dirección de Planificación	12/2025
A25.10	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A25.11	Soporte Automatizado Energías Alternativas (ETANOL).	Dirección de Tecnología	Suspendida

OO26. Contribuir con la descarbonización del país

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
26	Contribuir con la descarbonización del país	Introducir combustibles mejorados que incorporen biocombustibles, así como cambios de uso para disminuir las emisiones de CO2 en el sector transporte terrestre										Dirección de Planificación
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Porcentaje de reducción de toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE		$\left(\frac{\text{Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo actual} - \text{Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior}}{\text{Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior}} \right) * 100$					%			Anual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	0.07%	0.15%	0.25%	0.30%	0.30%	0.30%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Investigación		Presidencia		Estudios del Departamento de Investigación			Anual			Ventas de RECOPE, cálculo de huella de carbono e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A26.1	Aprobar un procedimiento para monitorear la incorporación de biocombustibles, productos y toda aquella acción que repercutirá en reducir toneladas de carbono.	Dirección de Planificación	12/2021
A26.2	Hacer un plan para promover la política pública necesaria para incorporar los biocombustibles en la matriz energética (decretos de calidad, decretos habilitantes para mezclar, decretos para establecer requisitos de desempeño ambiental, contratos de largo plazo, política de precios)	Dirección de Planificación	12/2021

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A26.3	Introducir el etanol en las gasolinas	Departamento Gestión de Proyectos	Suspendida
A26.4	Revisar los planes para incorporar biocombustibles en la matriz energética. (1. Etanol, 2. Biodiésel/Diésel y Jet Verde, 3. GLP).	Dirección de Planificación	12/2021
A26.5	Incentivar el uso del GLP carburante	Gerencia General	12/2023
A26.6	Introducir el biodiésel en el diésel	Gerencia General	06/2025
A26.7	Hacer un plan para disminuir la emisión de toneladas de CO2 internas de la empresa (Terminales carbono neutralidad, acciones que reduzcan emisiones y calderas que generen con GLP (-Co2), bunker (+CO2), evaluar costos (carga tributaria))	Departamento Ambiental	10/2021
A26.8	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A26.9	Implementar proyecto "Etanol" definido en el PETI.	Dirección de Tecnología	Suspendida
A26.10	Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (LCM).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2024

OO27. Contribuir con la responsabilidad social del país

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
27	Contribuir con la responsabilidad social del país	Por contribuir con la responsabilidad social del país se entiende la realización de acciones que hace la empresa para contribuir de forma activa y voluntaria a la sociedad y al ambiente, generando valor añadido.	Comisión de Responsabilidad Social								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida			Frecuencia de medición					
Porcentaje de acciones del plan de responsabilidad social empresarial cumplidas		(Acciones del plan de responsabilidad social empresarial cumplidas / Acciones del plan de responsabilidad social empresarial programadas) * 100	%			Semestral					
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	70%	75%	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%

Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación
Departamento de Planificación Empresarial	Gerencia General	Comisión de Responsabilidad Social	Trimestral	Informes trimestrales brindados por la Comisión de Responsabilidad Social e informes trimestrales de avance del POI

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A27.1	Crear una comisión de responsabilidad social	Gerencia General	03/2020
A27.2	Elaboración del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	06/2021
A27.3	Estructurar los términos de una alianza MOPT-Federación de gobiernos locales- LANAMME-RECOPE sobre plantas de concreto asfáltico para su puesta en operación y funcionamiento	Dirección de Planificación	12/2021
A27.4	Establecer un mecanismo para el seguimiento del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2021
A27.5	Reportes de cumplimiento del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social, mediante informes al POI	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2022
A27.6	Revisión y reformulación del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	06/2022
A27.7	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

4.2.4. Objetivo estratégico de valor público

Este objetivo estratégico establece el compromiso de RECOPE de cara a sus grupos de interés.

x. Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Esto objetivo estratégico contiene trece objetivos operativos que se presentan en la siguiente tabla.

x. Garantizar el abastecimiento de los combustibles, asfaltos y naftas, así como la incorporación de energías alternativas mediante la transformación de la Empresa, contribuyendo al cambio de la matriz energética del país, con sustentabilidad ambiental y satisfacción de las necesidades de los consumidores

- 28. Contar con políticas, reglamentos y códigos referentes a Gobierno Corporativo, según mejores prácticas internacionales aplicables a RECOPE S.A.
- 25. Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica.
- 26. Contribuir con la descarbonización del país.
- 27. Contribuir con la responsabilidad social del país.
- 29. Comprar diésel a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.
- 30. Comprar gasolina súper a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.
- 31. Comprar gasolina plus 91 a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.
- 32. Comprar GLP a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.
- 33. Comprar Jet A1 a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.
- 34. Comprar búnker a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.
- 35. Comprar asfalto a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.
- 36. Lograr suplir al país de asfalto y emulsiones que requiere oportunamente.
- 37. Abastecer la demanda del mercado de búnker de acuerdo a las necesidades en cantidad y calidad.

Se presentan las fichas de objetivos operativos que se relacionan a este objetivo estratégico.

OO28. Contar con políticas, reglamentos y códigos referentes a Gobierno Corporativo, según las mejores prácticas internacionales aplicables a RECOPE S.A.

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo
28	Contar con políticas, reglamentos y códigos referentes a Gobierno Corporativo, según las mejores prácticas internacionales aplicables a RECOPE S.A.	Se entiende revisar, actualizar y desarrollar las políticas, códigos y reglamentos relacionados con Gobierno Corporativo, de acuerdo con las directrices presidenciales, las buenas prácticas internacionales y las recomendaciones y principios de la OCDE, para fortalecer la transparencia, rendición de cuentas y efectividad de la empresa.	Presidencia

Nombre del indicador	Fórmula del indicador						Unidad de medida	Frecuencia de medición			
Porcentaje de políticas, reglamentos y códigos revisados y alineados con los principios de Gobierno Corporativo.	(# de políticas, reglamentos y códigos revisados y alineados con los principios de Gobierno Corporativo / políticas, reglamentos y códigos revisados) * 100						%	Anual			
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	30%	70%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación		
Grupo de Gobierno Corporativo		Junta Directiva		Informes del Grupo de Gobierno Corporativo			Semestral		Informes del Grupo de Gobierno Corporativo		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A28.1	Conformar un equipo de trabajo para realizar las actividades referentes a la revisión, actualización y elaboración de los instrumentos de Gobierno Corporativo, con capacidad para solicitar la participación de dependencias de la empresa o para asignar actividades relacionadas con Gobierno Corporativo.	Junta Directiva	03/2020
A28.2	Definir e implantar una estrategia que permita mantener, perfeccionar y evaluar periódicamente el marco de Gobierno Corporativo.	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2022
A28.3	Elaborar un inventario de políticas, reglamentos y códigos relacionados con Gobierno Corporativo.	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2021
A28.4	Preparar un cronograma para la revisión, actualización y elaboración de las políticas, reglamentos y códigos, según la prioridad de cada uno de estos y liderar su implantación.	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2022
A28.5	Elaborar una estrategia para promover los principios éticos y valores que sustentan el Gobierno Corporativo.	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2023
A28.6	Diseñar e implementar una campaña de sensibilización y divulgación de los instrumentos que soportan el Gobierno Corporativo, a todos los colaboradores de la empresa.	Departamento Cultura y Gestión del Cambio / Departamento Estudios Económicos y Financieros	12/2023
A28.7	Contratar una auditoría sobre el cumplimiento de los instrumentos de Gobierno Corporativo.	Presidencia / Comité de Auditoría, previa autorización de la Junta Directiva	03/2022
A28.8	Consolidar el sistema de evaluación y mejora permanente de la gestión de la Junta Directiva y la Alta Gerencia.	Junta Directiva	12/2021
A28.9	Establecer un plan de sucesión para la Alta Gerencia.	Junta Directiva y Presidencia	12/2021

OO25. Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
25	Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica	Por productos favorables en huella ecológica se entiende aquellos productos que sustituyen a otros con mayores emisiones de CO2. Los productos se consideran nuevos por un periodo de cinco años. Se incluye ECO95 a partir de 2020, dos nuevos tipos de emulsiones asfálticas, a partir de 2021 y GLP para uso carburante a partir de 2023 y gas natural para uso industrial a partir de un pronunciamiento técnico legal que habilite a la empresa para incursionar en la actividad.										Dirección de Planificación
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Cantidad de productos favorables en huella ecológica que logran al menos 70% de ventas pronosticadas		# de productos favorables en huella ecológica que logran al menos 70% de ventas pronosticadas					#			Anual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	1	3	3	4	4	3	1	1	0	0	0	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Dirección de Planificación		Presidencia		Informes de ventas			Mensual			Informes de ventas e informes trimestrales de avance del POI		

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A25.1	Hacer un plan para intensificar el uso del GLP como carburante.	Dirección de Planificación	12/2021
A25.2	Hacer un plan para diversificar el uso del asfalto y emulsiones.	Dirección de Planificación	12/2021
A25.3	Realizar un plan para monitorear el mercado del gas natural en Costa Rica como un producto que pueda llegar a sustituir en algunos segmentos del mercado al GLP	Departamento de Investigación	09/2020
A25.4	Solicitar criterios técnicos a entes reconocidos y competentes sobre el gas natural como derivado del petróleo, y con base en los resultados, valorar pedir una reconsideración a la Procuraduría	Dirección de Planificación	09/2020
A25.5	Definir una política para la innovación e investigación de nuevos productos	Dirección de Planificación	02/2022
A25.6	Establecer una estructura que soporte la investigación e innovación de nuevos productos	Dirección de Planificación	01/2020
A25.7	Elaborar una cartera de ideas con los nuevos productos a desarrollar en consulta con los sectores interesados (internos y externos)	Dirección de Planificación	06/2021

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A25.8	Incorporar nuevos productos de forma sistemática.	Dirección de Planificación	12/2025
A25.9	Analizar el ciclo de vida de los productos	Dirección de Planificación	12/2025
A25.10	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A25.11	Soporte Automatizado Energías Alternativas (ETANOL).	Dirección de Tecnología	Suspendida

0026. Contribuir con la descarbonización del país

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo									
26	Contribuir con la descarbonización del país	Introducir combustibles mejorados que incorporen biocombustibles, así como cambios de uso para disminuir las emisiones de CO2 en el sector transporte terrestre	Dirección de Planificación									
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida								Frecuencia de medición	
Porcentaje de reducción de toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE		((Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo actual - Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior) / Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior) * 100	%								Anual	
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	0.07%	0.15%	0.25%	0.30%	0.30%	0.30%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%	
Recolector del indicador		Fijador de la meta	Fuente de resultados				Periodicidad de los datos		Medios de verificación			
Departamento de Investigación		Presidencia	Estudios del Departamento de Investigación				Anual		Ventas de RECOPE, cálculo de huella de carbono e informes trimestrales de avance del POI			

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A26.1	Aprobar un procedimiento para monitorear la incorporación de biocombustibles, productos y toda aquella acción que repercutirá en reducir toneladas de carbono.	Dirección de Planificación	12/2021
A26.2	Hacer un plan para promover la política pública necesaria para incorporar los biocombustibles en la matriz energética (decretos de calidad, decretos habilitantes para mezclar, decretos para establecer requisitos de desempeño ambiental, contratos de largo plazo, política de precios)	Dirección de Planificación	12/2021
A26.3	Introducir el etanol en las gasolinás	Departamento Gestión de Proyectos	Suspendida
A26.4	Revisar los planes para incorporar biocombustibles en la matriz energética. (1. Etanol, 2. Biodiésel/Diésel y Jet Verde, 3. GLP).	Dirección de Planificación	12/2021
A26.5	Incentivar el uso del GLP carburante	Gerencia General	12/2023
A26.6	Introducir el biodiésel en el diésel	Gerencia General	06/2025
A26.7	Hacer un plan para disminuir la emisión de toneladas de CO2 internas de la empresa (Terminales carbono neutralidad, acciones que reduzcan emisiones y calderas que generen con GLP (-Co2), bunker (+CO2), evaluar costos (carga tributaria))	Departamento Ambiental	10/2021
A26.8	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A26.9	Implementar proyecto "Etanol" definido en el PETI.	Dirección de Tecnología	Suspendida
A26.10	Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (LCM).	Departamento Diseño de Soluciones	12/2024

0027. Contribuir con la responsabilidad social del país

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo	
27	Contribuir con la responsabilidad social del país	Por contribuir con la responsabilidad social del país se entiende la realización de acciones que hace la empresa para contribuir de forma activa y voluntaria a la sociedad y al ambiente, generando valor añadido.	Comisión de Responsabilidad Social	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición
Porcentaje de acciones del plan de responsabilidad social empresarial cumplidas		(Acciones del plan de responsabilidad social empresarial cumplidas / Acciones del plan de responsabilidad social empresarial programadas) * 100	%	Semestral

Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	70%	75%	80%	85%	90%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación			
Departamento de Planificación Empresarial	Gerencia General	Comisión de Responsabilidad Social			Trimestral			Informes trimestrales brindados por la Comisión de Responsabilidad Social e informes trimestrales de avance del POI			

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A27.1	Crear una comisión de responsabilidad social	Gerencia General	03/2020
A27.2	Elaboración del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	06/2021
A27.3	Estructurar los términos de una alianza MOPT-Federación de gobiernos locales- LANAMME-RECOPE sobre plantas de concreto asfáltico para su puesta en operación y funcionamiento	Dirección de Planificación	12/2021
A27.4	Establecer un mecanismo para el seguimiento del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2021
A27.5	Reportes de cumplimiento del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social, mediante informes al POI	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	12/2022
A27.6	Revisión y reformulación del Programa de Gestión Ética y Responsabilidad Social	Departamento Cultura y Gestión del Cambio	06/2022
A27.7	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022

OO29. Comprar diésel a precios favorables con la calidad establecida

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo
29	Comprar diésel a precios favorables con la calidad establecida en la normativa.	El precio ponderado mensual será el resultado de considerar las compras mensuales por producto versus el precio de referencia estimado a partir de fuentes internacionales, tanto para el producto como para el tratamiento marítimo	Departamento de Comercio Internacional

Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición	
Razón de precio ponderado mensual de diésel por barril comprado DAT		Precio ponderado mensual de diésel por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete					#			Mensual	
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación	
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia General		SAP, Dirección de Importación y Producción			Mensual			Precios internacionales e informes trimestrales de avance del POI	

ND: No disponible

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A29.1	Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del "premium" sean los adecuados	Departamento Comercio Internacional	09/2022
A29.2	Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en los mejores términos de precio y calidad	Departamento Comercio Internacional	12/2022
A29.3	Automatizar Proceso de Riesgos	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A29.4	Contar con un plan de sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento a diez años plazo, que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico.	Dirección de Planificación	04/2020
A29.5	Contar con una terminal alterna de importación de diésel por el Pacífico para disminuir el riesgo de desabastecimiento en caso de calamidad.	Gerencia de Servicios Técnicos	06/2023

OO30. Comprar gasolina súper a precios favorables con la calidad establecida

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo
30	Comprar gasolina súper a precios favorables con la calidad establecida	El precio ponderado mensual será el resultado de considerar las compras mensuales por producto versus el precio de referencia estimado a partir de fuentes internacionales, tanto para el producto como para el tratamiento marítimo	Departamento Comercio Internacional

Nombre del indicador		Fórmula del indicador						Unidad de medida		Frecuencia de medición	
Razón de precio ponderado mensual de gasolina súper por barril comprado DAT		Precio ponderado mensual de gasolina súper por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete						#		Mensual	
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación		
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia General		SAP, Dirección de Importación y Producción			Mensual		Precios internacionales e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A30.1	Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del "premium" sean los adecuados	Departamento Comercio Internacional	09/2022
A30.2	Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en los mejores términos de precio y calidad	Departamento Comercio Internacional	12/2022
A30.3	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A30.4	Automatizar proceso fundamental ERP.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A30.5	Contar con un plan de sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento a diez años plazo, que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico.	Dirección de Planificación	04/2020
A30.6	Contar con una terminal alterna de importación de gasolina super por el Pacífico para disminuir el riesgo de desabastecimiento en caso de calamidad.	Gerencia de Servicios Técnicos	06/2023

0031. Comprar gasolina regular a precios favorables con la calidad establecida

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo	
31	Comprar gasolina regular a precios favorables con la calidad establecida	El precio ponderado mensual será el resultado de considerar las compras mensuales por producto versus el precio de referencia estimado a partir de fuentes internacionales, tanto para el producto como para el tratamiento marítimo										Departamento Comercio Internacional	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida		Frecuencia de medición				
Razón de precio ponderado mensual de gasolina regular por barril comprado DAT		Precio ponderado mensual de gasolina regular por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete					#		Mensual				
Línea base	Meta												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación				
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia General		SAP, Departamento Comercio Internacional			Mensual		Precios internacionales e informes trimestrales de avance del POI				

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A31.1	Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del "premium" sean los adecuados	Departamento Comercio Internacional	09/2022
A31.2	Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en los mejores términos de precio y calidad	Departamento Comercio Internacional	12/2022
A31.3	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A31.4	Automatizar proceso fundamental ERP.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A31.5	Contar con un plan de sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento a diez años plazo, que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico.	Dirección de Planificación	04/2020

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A31.6	Contar con una terminal alterna de importación de gasolina regular por el Pacífico para disminuir el riesgo de desabastecimiento en caso de calamidad.	Gerencia de Servicios Técnicos	06/2023

0032. Comprar GLP a precios favorables con la calidad establecida

N°	Objetivo operativo	Descripción		Dueño del objetivo							
32	Comprar GLP a precios favorables con la calidad establecida	El precio ponderado mensual será el resultado de considerar las compras mensuales por producto versus el precio de referencia estimado a partir de fuentes internacionales, tanto para el producto como para el tratamiento marítimo		Departamento Comercio Internacional							
Nombre del indicador		Fórmula del indicador		Unidad de medida	Frecuencia de medición						
Razón de precio ponderado mensual de GLP por barril comprado DAT		Precio ponderado mensual de GLP por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base <i>Mont Belvieu</i> más seguro y flete		#	Mensual						
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados		Periodicidad de los datos		Medios de verificación			
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia General		SAP, Departamento Comercio Internacional		Mensual		Precios internacionales e informes trimestrales de avance del POI			

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A32.1	Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del "premium" sean los adecuados	Departamento Comercio Internacional	09/2022
A32.2	Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en los mejores términos de precio y calidad	Departamento Comercio Internacional	12/2022

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A32.3	Evaluar la regulación interna de RECOPE para valorar si la composición actual de GLP puede variarse y comprar con mejores condiciones	Dirección de Importación y Producción	12/2021
A32.4	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A32.5	Automatizar proceso fundamental ERP.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022

0033. Comprar JetA1 a precios favorables con la calidad establecida

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo	
33	Comprar JetA1 a precios favorables con la calidad establecida	El precio ponderado mensual será el resultado de considerar las compras mensuales por producto versus el precio de referencia estimado a partir de fuentes internacionales, tanto para el producto como para el tratamiento marítimo										Departamento de Comercio Internacional	
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición			
Razón de precio ponderado mensual de JetA1 por barril comprado DAT		Precio ponderado mensual de JetA1 por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete					#			Mensual			
Línea base	Meta												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación			
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia General		SAP, Dirección de Importación y Producción			Mensual			Precios internacionales e informes trimestrales de avance del POI			

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A33.1	Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del "premium" sean los adecuados	Departamento Comercio Internacional	09/2022
A33.2	Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en los mejores términos de precio y calidad	Departamento Comercio Internacional	12/2022

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A33.3	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A33.4	Automatizar proceso fundamental ERP.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A33.5	Contar con un plan de sustitución y ampliación de tanques de almacenamiento a diez años plazo, que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico.	Dirección de Planificación	04/2020

0034. Comprar bunker a precios favorables con la calidad establecida

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
34	Comprar bunker a precios favorables con la calidad establecida	El precio ponderado mensual será el resultado de considerar las compras mensuales por producto versus el precio de referencia estimado a partir de fuentes internacionales, tanto para el producto como para el tratamiento marítimo	Departamento Comercio Internacional								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida		Frecuencia de medición						
Razón de precio ponderado mensual de bunker por barril comprado DAT		Precio ponderado mensual de bunker por barril comprado DAT / Precio de referencia más seguro y flete	#		Mensual						
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recolector del indicador		Fijador de la meta	Fuente de resultados			Periodicidad de los datos		Medios de verificación			
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia General	SAP, Dirección de Importación y Producción			Mensual		Precios internacionales e informes trimestrales de avance del POI			

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A34.1	Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del "premium" sean los adecuados	Departamento Comercio Internacional	09/2022
A34.2	Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en	Departamento Comercio Internacional	12/2022

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
	los mejores términos de precio y calidad		
A34.3	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A34.4	Automatizar proceso fundamental ERP.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A34.5	Completar el modelo y desarrollar el plan de expansión.	Dirección de Planificación	12/2021

0035. Comprar asfalto a precios favorables con la calidad establecida

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo									
35	Comprar asfalto a precios favorables con la calidad establecida	El precio ponderado mensual será el resultado de considerar las compras mensuales por producto versus el precio de referencia estimado a partir de fuentes internacionales, tanto para el producto como para el tratamiento marítimo	Departamento Comercio Internacional									
Nombre del indicador		Fórmula del indicador	Unidad de medida		Frecuencia de medición							
Razón de precio ponderado mensual de asfalto comprado DAT		Precio ponderado mensual de asfalto por barril comprado DAT / Precio de referencia más seguro y flete	#		Mensual							
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Recolector del indicador		Fijador de la meta	Fuente de resultados		Periodicidad de los datos		Medios de verificación					
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia General	SAP, Dirección de Importación y Producción		Mensual		Precios internacionales e informes trimestrales de avance del POI					

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A35.1	Asegurar que los métodos de estimación de los diferentes componentes del "premium" sean los adecuados	Departamento Comercio Internacional	09/2022

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A35.2	Establecer una política empresarial alineada con las mejores prácticas internacionales en el sector de petróleo y gas, para lograr procesos de compra exitosos que garanticen la adquisición de productos en los mejores términos de precio y calidad	Departamento Comercio Internacional	12/2022
A35.3	Automatizar Proceso de Riesgos.	Departamento Gestión de Proyectos	06/2022
A35.4	Automatizar proceso fundamental ERP.	Departamento Gestión de Proyectos	12/2022
A35.5	Completar el modelo y desarrollar el plan de expansión.	Dirección de Planificación	12/2021

0036. Lograr colocación de producto conforme a la estrategia de venta de asfalto

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
36	Lograr suplir al país de asfalto y emulsiones que requiere oportunamente	Se entiende cumplir con las metas de ventas de asfalto de acuerdo al volumen requerido con base en la demanda	Dirección Comercial								
Nombre del indicador		Fórmula del indicador			Unidad de medida			Frecuencia de medición			
Porcentaje de días con restricción de venta		(Días de restricción de venta / Días de venta) * 100			%			Mensual			
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación	
Dirección Comercial		Presidencia		SAP			Mensual			Reportes de ventas e informes trimestrales de avance del POI	

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A36.1	Definir una estrategia para mantener disponibilidad del producto asfáltico con las características del producto	Dirección Comercial	12/2020

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A36.2	Gestionar el apoyo del LANAMME para la ejecución de pruebas y proyectos piloto, que permitan desarrollar un mercado para el uso de emulsiones y asfaltos modificados por parte del MOPT, CONAVI y la Municipalidades.	Dirección de Planificación	12/2021
A36.3	Incorporar resultados en la estrategia de comunicación	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	11/2023

0037. Abastecer la demanda del mercado de bunker de acuerdo a las necesidades en cantidad y calidad

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
37	Abastecer la demanda del mercado de bunker de acuerdo a las necesidades en cantidad y calidad	Se entiende cumplir con las metas de días de no ventas de bunker										Gerencia de Operaciones
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Cantidad de días de no venta de bunker		Número de días de no venta de bunker					%			Mensual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Dirección Comercial		Presidencia		SAP			Mensual			Reportes de ventas e informes trimestrales de avance del POI		

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A37.1	Definir una estrategia de ventas de bunker con las características del producto y las condiciones inciertas del mercado	Dirección Comercial	12/2023
A37.2	Incorporar resultados en la estrategia de comunicación	Departamento de Comunicación y Estrategia Digital	11/2024

4.2.5. Objetivo estratégico financiero

En este nivel se miden los resultados financieros alcanzados producto de la labor a nivel de los procesos de RECOPE.

xi. Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial.

Este objetivo estratégico contiene a su vez, siete objetivos operativos que se presentan en la siguiente tabla.

xi. Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial
38. Disminuir los gastos totales de operación
39. Cumplir con los <i>covenants</i> financieros de las entidades prestatarias.
40. Cumplir con la razón de SUGEVAL
41. Tener suficiente nivel de liquidez
42. Disminuir el costo de terminal del producto limpio
43. Disminuir el costo de terminal del producto oscuro
44. Disminuir el costo de terminal del GLP

Se presentan las fichas de objetivos operativos que se relacionan a este objetivo estratégico.

0038. Disminuir los gastos totales de operación

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
38	Disminuir los gastos totales de operación	Por disminuir los gastos de operación se entienden los gastos de operación de la empresa en términos reales, excluyendo los gastos no recurrentes y aquellos que dependen directamente de los precios internacionales de los combustibles y excluyendo la depreciación										Presidencia
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Porcentaje de disminución de gastos de operación totales		((Monto de gastos de operación del periodo actual - Monto de gastos de operación del periodo anterior) / Monto de gastos de operación del periodo anterior) * 100					%			Anual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	1%	1%	1%	1%	1%	1%	PD	PD	PD	PD	PD	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Contaduría y Ejecución de Presupuesto		Junta Directiva		Estado de resultados			Anual			Estado de resultados e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A38.1	Hacer un plan de mediano plazo para disminuir los gastos de operación empresariales	Gerencia General	12/2020
A38.2	Establecer un sistema de pago de salario único para el nuevo personal.	Presidencia	12/2021
A38.3	Reportar gastos por objeto y centro de costo, que permita tomar decisiones tales como tercerización de servicios, costo al cliente y eficiencia a los procesos.	Gerencia de Administración y Finanzas	12/2024
A38.4	Aprobar metas para el periodo 2026-2030 con base en la tendencia del indicador	Presidencia	12/2025
A38.5	Elaborar un programa de capacitación a nivel de gerencias y jefaturas enfocada en la gestión del gasto	Departamento Desarrollo del Capital Humano	12/2021

0039. Cumplir con los *covenants* financieros de las entidades prestatarias

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
39	Cumplir con los <i>covenants</i> financieros de las entidades prestatarias	Cumplir con los parámetros establecidos por entidades prestatarias.										Dirección Financiera
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Razón Deuda Neta versus EBITDA y Depreciación Acumulada		Deuda Neta / (EBITDA + Depreciación Acumulada últimos 12 meses)					#			Mensual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	<3	<3	<3	<3	<3	<3	<3	<3	<3	<3	<3	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Gerencia Administración y Finanzas		Gerencia General		Departamento de Estudios Económicos y Financieros			Mensual			Cartera de Proyectos e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A39.1	Realizar proyección anual con base en las necesidades de recursos para el financiamiento de proyectos	Dirección Financiera	06/2020
A39.2	Elaborar un plan para que el nivel de utilidad de operación sea acorde con el límite máximo permitido	Departamento Estudios Económicos y Financieros	12/2020

0040. Cumplir con la razón de SUGEVAL

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
40	Cumplir con la razón de SUGEVAL	No se debe exceder la razón definida por SUGEVAL										Gerencia de Administración y Finanzas
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Razón Pasivo total versus Patrimonio sin Utilidades Retenidas		Pasivo total / (Patrimonio - Utilidades Retenidas)					#			Mensual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	<4	<4	<4	<4	<4	<4	<4	<4	<4	<4	<4	

Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación
Gerencia Administración y Finanzas	SUGEVAL	Estados financieros	Mensual	Estados financieros e informes trimestrales de avance del POI

ND: No disponible.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A40.1	Realizar proyección financiera del indicador con base en las necesidades de apalancamiento a corto, mediano y largo plazo	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	10/2020
A40.2	Efectuar una proyección de la capitalización de utilidades por entrada de operación de proyectos, para garantizar el nivel máximo permitido de la razón.	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	06/2022
A40.3	Efectuar una proyección para mantener un nivel de pasivo total que garantice el cumplimiento de la razón.	Dirección Financiera	12/2020

OO41. Tener suficiente nivel de liquidez

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo								
41	Tener suficiente nivel de liquidez	Contar con una evaluación de liquidez como una medida de la salud financiera de la empresa	Gerencia de Administración y Finanzas								
Nombre del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición								
Razón Pasivo Circulante versus Activo circulante	Pasivo Circulante/Activo circulante	%	Mensual								
Línea base	Meta										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ND	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%	1.88%
Recolector del indicador	Fijador de la meta	Fuente de resultados	Periodicidad de los datos	Medios de verificación							
Departamento de Contaduría y Ejecución de Presupuesto	Gerencia General	Estados financieros	Mensual	Estados financieros e informes trimestrales de avance del POI							

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A41.1	Elaborar una política de gestión de riesgo de liquidez.	Dirección Financiera	12/2020

OO42. Disminuir el costo de terminal del producto limpio

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
42	Disminuir el costo de terminal del producto limpio	Consiste en identificar, dentro de un grupo similar de comparación, el cuartil en que está posicionado RECOPE, siendo el cuartil 1 (Q1) el que agrupa a las mejores terminales de distribución, respecto a su grado de eficiencia y costos operacionales directos e indirectos.										Gerencia General
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Número de cuartil de desempeño de todas las terminales asociadas a producto limpio		Número de cuartil de desempeño de todas las terminales asociadas a producto limpio					# (cuartil)			Anual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	PD	PD	PD	PD	PD	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia de Administración y Finanzas		Estadística de cada terminal			Anual			Dirección de Planificación e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A42.1	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación.	Dirección Financiera	12/2020
A42.2	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de ventas	Dirección de Distribución	12/2021
A42.3	Elaborar planes de mejora estratégicas en el poliducto y en el proceso de venta.	Dirección de Planificación	11/2021
A42.4	Contratar una empresa especializada para un acuerdo de suscripción que le permita a RECOPE establecer un programa de mejora de su eficiencia operativa bajo un esquema de mejores prácticas en el sector de ductos y terminales petroleras	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	06/2022
A42.5	Determinar la línea base en año 2021 a partir del primer reporte del acuerdo de suscripción, así como las medidas de mejora que permita posicionar las terminales de RECOPE en el Primer Cuartil (mejor desempeño dentro del grupo similar de comparación) a partir del año 2025	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	12/2023

OO43. Disminuir el costo de terminal del producto oscuro

N°	Objetivo operativo	Descripción	Dueño del objetivo									
43	Disminuir el costo de terminal del producto oscuro	Consiste en identificar dentro de un grupo similar de comparación el cuartil en que está posicionado RECOPE, siendo el cuartil 1 (Q1) el que agrupa a las mejores terminales de distribución, respecto a su grado de eficiencia y sus costos operacionales directos e indirectos.	Gerencia General									
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Número de cuartil de desempeño de todas las terminales asociadas a producto oscuro		Número de cuartil de desempeño de todas las terminales asociadas a producto oscuro					# (cuartil)			Anual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	PD	PD	PD	PD	PD	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia de Administración y Finanzas		Estadística de cada terminal			Anual			Dirección de Planificación e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A43.1	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación.	Departamento de Procesos Industriales	12/2020
A43.2	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de ventas	Dirección de Distribución	12/2021
A43.3	Elaborar planes de mejora estratégicas en el poliducto y en el proceso de venta.	Dirección de Planificación	11/2021
A43.4	Contratar una empresa especializada para un acuerdo de suscripción que le permita a RECOPE establecer un programa de mejora de su eficiencia operativa bajo un esquema de mejores prácticas en el sector de ductos y terminales petroleras	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	06/2022
A43.5	Determinar la línea base en año 2021 a partir del primer reporte del acuerdo de suscripción, así como las medidas de mejora que permita posicionar las terminales de RECOPE en el Primer Cuartil (mejor desempeño dentro del grupo similar de comparación) a partir del año 2025	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	12/2023

OO44. Disminuir el costo de terminal de GLP

N°	Objetivo operativo	Descripción										Dueño del objetivo
44	Disminuir el costo de terminal del gas	Consiste en identificar dentro de un grupo similar de comparación el cuartil en el cual estará posicionado RECOPE, siendo el cuartil 1 (Q1) el que agrupa a las mejores terminales de distribución en cuanto a su grado de eficiencia y sus costos operacionales directos e indirectos.										Gerencia General
Nombre del indicador		Fórmula del indicador					Unidad de medida			Frecuencia de medición		
Número de cuartil de desempeño de todas las terminales asociadas a gas		Número de cuartil de desempeño de todas las terminales asociadas a gas					# (cuartil)			Anual		
Línea base	Meta											
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
ND	PD	PD	PD	PD	PD	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1	
Recolector del indicador		Fijador de la meta		Fuente de resultados			Periodicidad de los datos			Medios de verificación		
Departamento de Estudios Económicos y Financieros		Gerencia de Administración y Finanzas		Estadística de cada terminal			Anual			Dirección de Planificación e informes trimestrales de avance del POI		

ND: No disponible, PD: Por definir.

N°	Acción	Responsable	Fecha de conclusión
A44.1	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de importación.	Departamento de Procesos Industriales	12/2020
A44.2	Elaborar planes de mejora para el almacenamiento de ventas	Dirección de Distribución	12/2020
A44.3	Elaborar planes de mejora estratégicas en el poliducto y en el proceso de venta.	Dirección de Planificación	11/2021
A44.4	Contratar una empresa especializada para un acuerdo de suscripción que le permita a RECOPE establecer un programa de mejora de su eficiencia operativa bajo un esquema de mejores prácticas en el sector de ductos y terminales petroleras	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	06/2022
A44.5	Determinar la línea base en año 2021 a partir del primer reporte del acuerdo de suscripción, así como las medidas de mejora que permita posicionar las terminales de RECOPE en el Primer Cuartil (mejor desempeño dentro del grupo similar de comparación) a partir del año 2025	Departamento de Estudios Económicos y Financieros	12/2023

4.3. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL CON EL PETIC

En este apartado se presenta los resultados del análisis de los objetivos operativos definidos por RECOPE para su PEE, y su integración con los objetivos y acciones del PETIC. Esto se complementa también con la relación de las actividades definidas en el PETIC y las tendencias principales identificadas sobre transformación digital.

Esta relación le permite a la empresa evaluar la integridad entre ambos planes y específicamente a la Dirección de Tecnología Informática (DTI), obtener un insumo importante para su consideración al momento de actualizar el PETIC.

La siguiente tabla presenta los objetivos operativos del PEE que tienen relación con objetivos y acciones definidos en el PETIC.

Objetivo operativo del PEE	Fórmula del Indicador	Acciones
OE1. Contar con el personal requerido oportunamente	$(\# \text{ de personas contratadas en el tiempo determinado} / \text{total de solicitudes recibidas}) * 100$	SAP – RRHH
OE2. Tener personal con excelente desempeño	$(\# \text{ de personas con evaluación de desempeño superior al } 85\% / \text{total de personas}) * 100$	SAP – RRHH
OE3. Contar con personal con las competencias requeridas	$(\# \text{ de capacidades y habilidades faltantes en el personal} / \text{Total de capacidades y habilidades del personal}) * 100$	SAP – RRHH
OE4. Contar con un adecuado reemplazo del personal próximo a pensionarse	$(\# \text{ de personas que tuvieron un reemplazo oportuno} / \text{Total de personal crítico a reemplazar por jubilación}) * 100$	SAP – RRHH
OE5. Lograr un adecuado clima laboral	Resultado de encuesta de clima laboral	-
OE6. Potenciar la eficiencia de la empresa mediante sistemas de información e innovación tecnológica	$(\text{Resultado de encuesta a cliente interno} * 0.4 + \text{resultado de encuesta a cliente externo} * 0.6)$	SAP – Planificación Proyectos 2021 SAP – Movilidad (Apps Inventario) 2021 Petroweb Migración de base de datos almacén BW a la nube SAP TDMS
OE7. Suplir las necesidades	(Actividades realizadas en el año con base en el PETIC / actividades	S/4 Hana en la nube Actualización SOLMAN

Objetivo operativo del PEE	Fórmula del Indicador	Acciones
identificadas de tecnologías de información	planteadas en el año en el PETIC) * 10	SAP – Planificación Proyectos 2021 SAP Riesgos Migración de base de datos almacén BW a la nube SAP TDMS
OE8. Comprar diésel a precios favorables con la calidad establecida	Precio ponderado mensual de diésel por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete	SAP Riesgos
OE9. Comprar gasolina súper a precios favorables con la calidad establecida	Precio ponderado mensual de gasolina súper por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete	SAP Riesgos SAP – TSW (SIPO)
OE10. Comprar gasolina regular a precios favorables con la calidad establecida	Precio ponderado mensual de gasolina regular por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete	SAP Riesgos SAP – TSW (SIPO)
OE11. Comprar GLP a precios favorables con la calidad establecida	Precio ponderado mensual de GLP por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Mont Belvieu más seguro y flete	SAP Riesgos SAP – TSW (SIPO)
OE12. Comprar JetA1 a precios favorables con la calidad establecida	Precio ponderado mensual de JetA1 por barril comprado DAT / Precio de referencia calculado base Pipeline más seguro y flete	SAP Riesgos SAP – TSW (SIPO)
OE13. Comprar búnker a precios favorables con la calidad establecida	Precio ponderado mensual de búnker por barril comprado DAT / Precio de referencia más seguro y flete	SAP Riesgos SAP – TSW (SIPO)
OE14. Comprar asfalto a precios favorables con la calidad establecida	Precio ponderado mensual de asfalto por barril comprado DAT / Precio de referencia más seguro y flete	SAP Riesgos SAP – TSW (SIPO)
OE15. Disminuir el robo y pérdida de combustibles	# de m3 enviados - # de m3 de combustible recibidos	SAP Riesgos Plataforma – BMS (Continuum) / Actualización del BW Base
OE16. Mejorar la eficiencia del Sistema Nacional de Combustible	((Costo operacional directo de la GDV y GO del periodo actual - Costo operacional directo de la GDV y GO del periodo anterior) / Costo operacional directo de la GDV y GO del periodo anterior) * 100	SAP Riesgos SAP – TSW (SIPO) Proyecto Etanol Petroweb AEROFACT LCM – Actualización de plataforma TAS Ampliación Planta de Emulsiones ARAI Plataforma – BMS (Continuum) / Actualización del BW Base
OE17. Atender oportunamente a los transportistas	(# de transportistas atendidos en el tiempo determinado por tipo de producto y terminal / total de	SAP Riesgos Petroweb AEROFACT

Objetivo operativo del PEE	Fórmula del Indicador	Acciones
	transportistas atendidos) *100	LCM – Actualización de plataforma TAS
OE23. Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica	# de productos favorables en huella ecológica que logran al menos 70% de ventas pronosticadas	SAP Riesgos Proyecto Etanol
OE24. Contribuir con la descarbonización del país	((Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo actual - Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior) / Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior) * 100	SAP Riesgos Proyecto Etanol LCM – Actualización de plataforma TAS
OE25. Contribuir con la responsabilidad social del país	(Acciones del plan de responsabilidad social empresarial cumplidas / Acciones del plan de responsabilidad social empresarial programadas) * 100	SAP Riesgos
OE26. Reducir la cantidad de los eventos considerados de impacto mayor y catastróficos	# de eventos con impacto mayores y catastróficos registrados	SAP Riesgos LCM – Actualización de plataforma TAS Habilitación Contingencia Centro de Datos ARAI Plataforma – BMS (Continuum) / Actualización del BW Base
OE27. Reducir los accidentes laborales	(# de días perdidos por trabajador / # total de trabajadores) * 100	SAP Riesgos LCM – Actualización de plataforma TAS
OE28. Mantener la infraestructura y equipos en estado operativo	% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de Distribución*0.5 + % de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de Operaciones*0.5	SAP Riesgos SAP – Movilidad (Apps Inventario) 2021 Habilitación Contingencia Centro de Datos
OE29. Disminuir fallas en los equipos	Total de fallas – Total de Órdenes de Trabajo de Mantenimiento	SAP Riesgos SAP – Movilidad (Apps Inventario)
OE30. Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance	% de proyectos de Licitación Pública ejecutados en tiempo, costo y alcance + % de proyectos Licitación Abreviada ejecutados en tiempo, costo y alcance + % de proyectos de Escasa Cuantía ejecutados en tiempo, costo y alcance	SAP – Planificación Proyectos 2021 SAP Riesgos
OE31. Ejecutar estudios de pre-inversión oportunamente	(# de estudios de pre-inversión aprobados en el tiempo estipulado en el Acuerdo de Servicio / Total de estudios de pre-inversión aprobados) * 100	SAP Riesgos

Objetivo operativo del PEE	Fórmula del Indicador	Acciones
OE32. Ser percibido por los clientes y transportistas, como una empresa que satisface sus necesidades	Resultado de encuesta con clientes y transportistas	<i>Petroweb</i> AEROFACT LCM – Actualización de plataforma TAS
OE33. Tener una imagen favorable de los consumidores y sociedad, como una empresa estatal que contribuye al desarrollo del país	Resultado de encuesta de satisfacción de consumidores y sociedad	-

La información presentada en la tabla anterior, deberá ser complementada con los objetivos y acciones derivados del nuevo Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación, y quedar debidamente alineados con el Plan Estratégico Empresarial.

ANÁLISIS DEL NEGOCIO DE RECOPE EN ESCENARIO DE UNA NUEVA LEGISLACIÓN

La construcción del PEE de RECOPE se lleva a cabo en un momento que coincide con un proyecto de ley presentado en la Asamblea Legislativa, bajo el expediente N° 21343, denominado “LEY DE TRANSFORMACIÓN DE LA REFINADORA COSTARRICENSE DE PETRÓLEO (RECOPE) PARA LA CONTRIBUCIÓN A LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA”.

A pesar de que se trata una iniciativa a nivel de proyecto, el análisis del entorno de la empresa amerita contemplar un posible escenario en que, dentro del plazo establecido de diez años del presente plan estratégico, dicho expediente llegue a aprobarse por el congreso y se convierta en ley, lo cual implicaría un cambio en la razón de ser de RECOPE al ampliarse su radio de acción, en el que se le permitiría incursionar con energías alternativas.

Es por lo anterior que se utilizó la metodología “*Playing to Win*” para analizar el negocio de la nueva empresa ECOENA, nombre que sustituiría al de RECOPE en el caso de llegar a aprobarse el proyecto de ley mencionado.

El problema central que se determinó para definir las escogencias y posibilidades estratégicas fue el siguiente:

“Necesidad de transformación de la organización para aprovechar las energías renovables y cambiar la matriz energética del país en el mismo contexto, protegiendo el medio ambiente.”

Para lograr abordar el problema planteado, se definió cuatro escogencias principales que pudiesen conducir a las posibilidades estratégicas para poder transformar a la organización para aprovechar las energías renovables y cambiar la matriz energética del país en el mismo contexto, protegiendo el medio ambiente.

Estas escogencias fueron analizadas, definiendo los elementos que componen la cascada estratégica de cada posibilidad y que se explica a continuación.

5.1. PARTICIPAR EN PRODUCCIÓN DE BIOCOMBUSTIBLES

Para lograr una participación en producción de biocombustibles fueron definidas tres posibilidades estratégicas de negocio:

1. Mezclar etanol en gasolinas
2. Mezclar diésel con biodiésel
3. Implementar un plan de negocios para la producción de biocombustibles

Se explica cada una de estas posibilidades a continuación. Se aclara que las posibilidades no son excluyentes una de la otra.

5.1.1. Mezclar etanol en gasolinas

a. Aspiración ganadora

La mezcla de etanol en gasolinas tendría como aspiración ganadora incursionar con un nuevo producto y ayudar al país a cumplir sus metas de descarbonización.

b. ¿Dónde se va a competir?

Los elementos de competencia para esta posibilidad se definieron de la siguiente manera:

- **Clientes:** Consumidor
- **Canales:** Estaciones de servicio y transportistas
- **Productos:** Gasolina con etanol
- **Geografía:** Todo el país

c. ¿Cómo se va a ganar?

La estrategia ganadora para la incursión de mezclas de gasolina con etanol implica:

- Una campaña de información
- Búsqueda de aliados y patrocinadores para establecer convenios y liderazgos con el MAG, MINAE, Academia, Importadores de vehículos, Cámaras de Transportistas y Gasolineros, y Gobierno (Casa Presidencial)

- Plan piloto exitoso
- Respaldo incondicional del Poder Ejecutivo
- Estrategia de Relaciones Públicas agresiva
- Soporte técnico para tener éxito con esta estrategia

d. Capacidades que se deben tener

Para lograr la estrategia ganadora, ECOENA requiere contar con las siguientes capacidades:

- Infraestructura adecuada
- Compra de etanol a bajo precio
- Comunicación efectiva para lograr convencimiento popular
- Apoyo de Grupos de Interés
- Base de datos robusta sobre el parque vehicular y su capacidad para utilizar gasolina con etanol

e. Sistemas de gestión que se deben tener

Además de las capacidades mencionadas, se requiere contar con los siguientes aspectos y sistemas de gestión:

- Sistemas de comunicación y censo de opinión
- Readecuar los procesos operativos para la mezcla de gasolina con etanol
- Monitoreo constante de flotilla vehicular
- Sistema de atención de quejas y gestión de reclamos
- Monitoreo de precios internacionales de etanol

f. Condiciones de la industria hacia el consumidor

Para que esta estrategia sea exitosa, son necesarias las siguientes condiciones de la industria hacia el consumidor:

- Apoyo de Gobierno
- Satisfacción de consumidores
- Apoyo de sector industrial
- Apoyo de sector ambiental
- Parque vehicular compatible con el uso de gasolina con etanol

g. Condiciones de la industria hacia la estructura

Desde un punto de vista de estructura de la industria, se requieren las siguientes condiciones:

- Infraestructura de proceso mezclado
- Existe mandato del Poder Ejecutivo para que se produzcan y mezclen gasolina con etanol
- Apoyo de Gobierno

h. Condiciones en el valor al cliente hacia consumidores

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia consumidores para esta posibilidad estratégica son:

- Beneficio ambiental nivel nacional
- Posible beneficio en el precio (leve)

i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia canales para esta posibilidad estratégica son:

- Que la estrategia no implique gastos adicionales o riesgos

j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a capacidades que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Comunicación efectiva para lograr apoyo de grupos de interés
- Liderazgo empresarial más formal con autoridad y responsabilidad ambiental
- Alineamiento con la política de Gobierno
- Posicionamiento como empresa menos contaminante

k. Condiciones en la posición relativa (costos)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a costos que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Producto con mayor valor respecto al producto tradicional

I. Condiciones en reacción de los competidores

Las condiciones requeridas en cuanto a la reacción de los competidores para el éxito de la estrategia son:

- Que no promuevan políticas del sector de energía que se opongan al desarrollo de biocombustibles
- Que promuevan políticas asimétricas que desincentiven el uso de tecnologías vehiculares híbridas

5.1.2. Mezclar diésel con biodiésel

a. Aspiración ganadora

La mezcla de diésel en biodiésel tendría como aspiración ganadora incursionar con un nuevo producto y ayudar al país a cumplir sus metas de descarbonización.

b. ¿Dónde se va a competir?

Los elementos de competencia para esta posibilidad se definieron de la siguiente manera:

- **Clientes:** Consumidor y clientes directos
- **Canales:** Estaciones de servicio y transportistas
- **Productos:** diésel con biodiésel
- **Geografía:** Todo el país

c. ¿Cómo se va a ganar?

La estrategia ganadora para la incursión de mezclas de diésel con biodiésel implica:

- Una campaña de información
- Búsqueda de aliados y patrocinadores para establecer convenios y liderazgos con el MAG, MINAE, Academia, Importadores de vehículos, Cámaras de Transportistas y Gasolineros, y Gobierno (Casa Presidencial)
- Plan piloto exitoso
- Respaldo incondicional del Poder Ejecutivo
- Estrategia de Relaciones Públicas agresiva
- Soporte técnico para tener éxito con esta estrategia

d. Capacidades que se deben tener

Para lograr la estrategia ganadora, ECOENA requiere contar con las siguientes capacidades:

- Infraestructura adecuada
- Compra de biodiésel a bajo precio
- Comunicación efectiva para lograr convencimiento popular
- Apoyo de Grupos de Interés
- Base de datos robusta sobre el parque vehicular y su capacidad para utilizar diésel con biodiésel

e. Sistemas de gestión que se deben tener

Además de las capacidades mencionadas, se requiere contar con los siguientes aspectos y sistemas de gestión:

- Sistemas de comunicación y censo de opinión
- Readecuar los procesos operativos para la mezcla de diésel con biodiésel
- Monitoreo constante de flotilla vehicular
- Sistema de atención de quejas y gestión de reclamos
- Monitoreo de precios internacionales de biodiésel

f. Condiciones de la industria hacia el consumidor y cliente directo

Para que esta estrategia sea exitosa, son necesarias las siguientes condiciones de la industria hacia el consumidor y cliente directo:

- Apoyo de Gobierno
- Satisfacción de consumidores y cliente directo
- Apoyo de sector industrial
- Apoyo de sector ambiental
- Parque vehicular compatible con el uso de diésel con biodiésel

g. Condiciones de la industria hacia la estructura

Desde un punto de vista de estructura de la industria, se requieren las siguientes condiciones:

- Infraestructura de proceso mezclado
- Existe mandato del Poder Ejecutivo para que se produzcan y mezclen diésel con biodiésel
- Apoyo de Gobierno

h. Condiciones en el valor al cliente hacia consumidores

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia consumidores para esta posibilidad estratégica son:

- Beneficio ambiental nivel nacional
- Menos consumo
- Mejor hermeticidad, lubricidad y eficiencia de los motores de vehículos
- Leve incremento en el precio

i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia canales para esta posibilidad estratégica son:

- Que la estrategia no implique gastos adicionales o riesgos

j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a capacidades que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Comunicación efectiva para lograr apoyo de grupos de interés
- Liderazgo empresarial más formal con autoridad y responsabilidad ambiental
- Alineamiento con la política de Gobierno
- Posicionamiento como empresa menos contaminante
- Demostrar mayor contribución para el desarrollo del sector agrícola costarricense

k. Condiciones en la posición relativa (costos)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a costos que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Producto con mayor valor respecto al producto tradicional

l. Condiciones en reacción de los competidores

Las condiciones requeridas en cuanto a la reacción de los competidores para el éxito de la estrategia son:

- Que no promuevan políticas del sector de energía que se opongan al desarrollo de biocombustibles

- Que promuevan políticas asimétricas que desincentiven el uso de tecnologías vehiculares híbridas

5.1.3. Implementar un plan de negocios para la producción de biocombustibles

a. Aspiración ganadora

La implementación de un plan de negocios para la producción de biocombustibles tendría como aspiración *ganadora* *desarrollar una nueva área de negocios en la producción y mezcla de biocombustibles, y ayudar el desarrollo del país a través de la modificación de la matriz energética.*

b. ¿Dónde se va a competir?

Los elementos de competencia para esta posibilidad se definieron de la siguiente manera:

- **Clientes:** Consumidor y clientes directos
- **Canales:** Estaciones de servicio y transportistas
- **Productos:** Biocombustibles
- **Geografía:** Todo el país

c. ¿Cómo se va a ganar?

La estrategia ganadora para implementar un plan de negocios para la producción de biocombustibles implica:

- Reglas claras para el sector privado, estableciendo modelo de negocio factible en temas de precio, calidad, modalidades de contratación y plazo
- Búsqueda de aliados y patrocinadores para establecer convenios y liderazgos con el MAG, MINAE, Academia, productores de biomasa (agrícola y agroindustrial) y Gobierno (Casa Presidencial)
- Planta eficiente y que garantice niveles de producción y calidad adecuados
- Establecimiento de requisitos de desempeño ambiental por parte del Gobierno

d. Capacidades que se deben tener

Para lograr la estrategia ganadora, ECOENA requiere contar con las siguientes capacidades:

- Infraestructura adecuada (tecnología, capacidad)
- Compra de biomasa en contratos de largo plazo con reglas de precios que no afecten al consumidor ni sea ruinoso para el productor

- Comunicación efectiva para lograr convencimiento a los participantes de la cadena de suministro
- Apoyo de Grupos de Interés
- Unidad ejecutora exclusiva para el desarrollo, la ejecución e implementación de esta posibilidad

e. Sistemas de gestión que se deben tener

Además de las capacidades mencionadas, se requiere contar con los siguientes aspectos y sistemas de gestión:

- Sistema de control de costos
- Sistema de monitoreo de indicadores de desempeño
- Monitoreo de precios internacionales de biocombustibles y biomasa
- Sistema de Gestión de Calidad

f. Condiciones de la industria hacia el consumidor y cliente directo

Para que esta estrategia sea exitosa, son necesarias las siguientes condiciones de la industria hacia el consumidor y cliente directo:

- Apoyo de Gobierno
- Satisfacción de consumidores y cliente directo
- Apoyo de sector industrial
- Apoyo de sector ambiental
- Parque vehicular compatible con el uso de diésel con biodiésel

g. Condiciones de la industria hacia la estructura

Desde un punto de vista de estructura de la industria, se requieren las siguientes condiciones:

- Infraestructura: planta de producción
- Recursos humanos calificado
- Capacidad de la organización de enfrentar competencia

h. Condiciones en el valor al cliente hacia consumidores

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia consumidores para esta posibilidad estratégica son:

- Beneficio ambiental nivel nacional
- Beneficio económico y social nivel nacional

- Reducción de factura petrolera
- Mejor hermeticidad, lubricidad y eficiencia de los motores de vehículos
- Leve variación en el precio

i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia canales para esta posibilidad estratégica son:

- Que la estrategia no implique gastos adicionales o riesgos

j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a capacidades que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Capacidad financiera
- Capacidad de producción de biocombustibles a partir de biomasa
- Conocimiento técnico del negocio y personal idóneo para desarrollarlo
- Integración de una cadena de suministro estable y eficiente
- Demostrar los beneficios económicos y ambientales asociados con la producción de biocombustibles por parte de la empresa

k. Condiciones en la posición relativa (costos)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a costos que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Producto con mayor valor respecto al producto tradicional
- Costos capaces de generar encadenamientos productivos y desarrollo en sectores industrial y agroindustrial

l. Condiciones en reacción de los competidores

Las condiciones requeridas en cuanto a la reacción de los competidores para el éxito de la estrategia son:

- Que no promuevan políticas del sector de energía que se opongan al desarrollo de biocombustibles
- Que promuevan políticas asimétricas que desincentiven el uso de tecnologías vehiculares híbridas

5.2. PARTICIPAR EN PRODUCCIÓN DE COMBUSTIBLES VERDES

Para lograr una participación en producción de combustibles verdes fueron definidas dos posibilidades estratégicas de negocio:

1. Construir planta nueva o con activos existentes
2. ECOENA participa con terceros para construir y operar planta

Se explica cada una de estas posibilidades a continuación.

5.2.1. Construir planta nueva o con activos existentes

a. Aspiración ganadora

La construcción de una planta nueva o con activos existentes tendría como aspiración ganadora posicionarse en el mercado de combustible de aviación a través de una mejora en la huella ecológica.

b. ¿Dónde se va a competir?

Los elementos de competencia para esta posibilidad se definieron de la siguiente manera:

- **Clientes:** Mercado de aviación (aerolíneas)
- **Canales:** Aeropuertos
- **Productos:** Green Jet y Green Diésel
- **Geografía:** Internacional

c. ¿Cómo se va a ganar?

La estrategia ganadora para la construcción de una planta nueva o con activos existentes implica:

- Producto diferenciado con precio competitivo
- Posicionando un proyecto que ayuda al desarrollo económico del país
- Aprovechar sistemas auxiliares y de soporte existentes
- Diésel con menor huella ecológica
- Sistema ágil de fijación de precios

d. Capacidades que se deben tener

Para lograr la estrategia ganadora, ECOENA requiere contar con las siguientes capacidades:

- Personal idóneo
- Proceso operativo flexible
- Procedimientos ágiles
- Infraestructura adecuada
- Economía de escala competitiva

e. Sistemas de gestión que se deben tener

Además de las capacidades mencionadas, se requiere contar con los siguientes aspectos y sistemas de gestión:

- Monitoreo de parámetros para tema de decisiones:
 - Materias primas disponibles
 - Precios de la competencia
- Sistemas de Gestión de Costos
- Sistemas de Gestión de Calidad
- Estrategias de comunicación y mercadeo

f. Condiciones de la industria hacia el mercado de aviación (aerolíneas)

Para que esta estrategia sea exitosa, son necesarias las siguientes condiciones de la industria hacia el mercado de aviación (aerolíneas):

- No oposición del sector industrial
- Apoyo del gobierno al nuevo producto
- Aerolíneas dispuestas a comprar Green Jet de ECOENA a un precio diferenciado por “premium” de calidad
- Existe disponibilidad de materia prima y mecanismo para garantizar un suministro de esta

g. Condiciones de la industria hacia la estructura

Desde un punto de vista de estructura de la industria, se requieren las siguientes condiciones:

- Crear o adaptar la infraestructura existente
- Aerolíneas meta tienen a Costa Rica como un destino
- Tecnología comercialmente probada

h. Condiciones en el valor al cliente hacia el mercado de aviación (aerolíneas)

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia el mercado de aviación (aerolíneas) para esta posibilidad estratégica son:

- Clientes dispuestos a pagar el precio extra por reducir huella de carbono
- Opinión favorable para el uso del producto
- Productos certificados de acuerdo con estándares de calidad internacional

i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (aeropuertos)

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia los aeropuertos para esta posibilidad estratégica son:

- Aeropuertos con condiciones para suplir la demanda de las líneas aéreas
- Condiciones aeroportuarias que cumplan con las regulaciones internacionales

j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a capacidades que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Se logra incentivar a nivel país el uso de combustibles verdes
- Comunicación efectiva para lograr apoyo de grupos de interés
- Alineamiento con la política de Gobierno
- Posicionamiento como empresa menos contaminante
- Demostrar mayor contribución para el desarrollo del sector agrícola costarricense
- Capacidad financiera para desarrollar nuevo proyecto

k. Condiciones en la posición relativa (costos)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a costos que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Estudio de factibilidad demuestre que el proyecto es factible
- Costo del biocombustible no excede significativamente el valor percibido por el cliente

l. Condiciones en reacción de los competidores

Las condiciones requeridas en cuanto a la reacción de los competidores para el éxito de la estrategia son:

- Que no promuevan políticas del sector de energía que se opongan al desarrollo de biocombustibles
- Que biocombustibles que se venden en otros países son menos atractivos que el producto de ECOENA
- Que los productos y subproductos internos no compitan entre sí

5.2.2. ECOENA participa con terceros para construir y operar planta

a. Aspiración ganadora

La participación de ECOENA con terceros para construir y operar planta tendría la misma aspiración ganadora de *incursionar con un nuevo producto y ayudar al país a cumplir sus metas de descarbonización.*

b. ¿Dónde se va a competir?

Los elementos de competencia para esta posibilidad se definieron de la siguiente manera:

- **Clientes:** Consumidor y clientes directos
- **Canales:** Estaciones de servicio y transportistas
- **Productos:** Diésel con biodiésel
- **Geografía:** Todo el país

c. ¿Cómo se va a ganar?

- La estrategia ganadora para la incursión de mezclas de diésel con biodiésel implica:
- Socios idóneos (económicas, técnicos)
- Producto diferenciado con precio competitivo
- Diésel con menor huella ecológica
- Sistema ágil de fijación de precio
- Aprovechar sistemas auxiliares y de soporte existentes
- Posicionando un proyecto que ayuda al desarrollo económico del país

d. Capacidades que se deben tener

Para lograr la estrategia ganadora, ECOENA requiere contar con las siguientes capacidades:

- Capacidad de estructurar un negocio nuevo
- Contrato ganar-ganar para las partes
- Sacar ventaja de sistemas auxiliares y de soporte existentes
- Esquemas societarios (empresas conjuntas, creación de nuevas empresas, fusión con otras sociedades o transformación de empresas)
- Análisis correcto de perfiles de empresas potenciales para alianza

e. Sistemas de gestión que se deben tener

Además de las capacidades mencionadas, se requiere contar con los siguientes aspectos y sistemas de gestión:

- Sistema de gobernanza
- Sistema financiero transparente e independiente
- Monitoreo de parámetros para tema de decisiones:
 - Materias primas disponibles
 - Precios de la competencia
- Estrategias de comunicación y mercadeo
- Sistemas de Gestión de Costos
- Sistemas de Gestión de Calidad

f. Condiciones de la industria hacia el mercado de aviación (aerolíneas)

Para que esta estrategia sea exitosa, son necesarias las siguientes condiciones de la industria hacia el consumidor y cliente directo:

- No oposición del sector industrial
- Apoyo del gobierno al nuevo producto y esquema de participación con terceros
- Interés de socios
- Aerolíneas dispuestas a comprar Green Jet de ECOENA a un precio diferenciado por “premium” de calidad
- Existe disponibilidad de materia prima y mecanismo para garantizar un suministro estable

g. Condiciones de la industria hacia la estructura

Desde un punto de vista de estructura de la industria, se requieren las siguientes condiciones:

- Crear o adaptar la infraestructura existente
- Modelo de negocio definido
- Aerolíneas meta tienen a Costa Rica como un destino
- Tecnología comercialmente probada

h. Condiciones en el valor al cliente hacia el mercado de aviación (aerolíneas)

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia consumidores para esta posibilidad estratégica son:

- Clientes dispuestos a pagar el precio extra por reducir huella de carbono
- Opinión favorable para el uso del producto
- Productos certificados de acuerdo con estándares de calidad internacional

i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (aeropuertos)

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia aeropuertos para esta posibilidad estratégica son:

- Aeropuertos con condiciones para suplir la demanda de las líneas aérea
- Condiciones aeroportuarias que cumplan con las regulaciones internacionales

j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a capacidades que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Se logra incentivar a nivel país el uso de combustibles verdes
- Comunicación efectiva para lograr apoyo de socios estratégicos
- Alineamiento con la política de Gobierno
- Posicionamiento como empresa menos contaminante
- Demostrar mayor contribución para el desarrollo del sector agrícola costarricense
- Capacidad financiera para desarrollar nuevo proyecto

k. Condiciones en la posición relativa (costos)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a costos que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Estudio de factibilidad demuestre que el proyecto es factible
- Costo del biocombustible no excede significativamente el valor percibido por el cliente

l. Condiciones en reacción de los competidores

Las condiciones requeridas en cuanto a la reacción de los competidores para el éxito de la estrategia son:

- Que no promuevan políticas del sector de energía que se opongan al desarrollo de biocombustibles
- Que biocombustibles que se venden en otros países son menos atractivos que el producto de ECOENA
- Que los productos y subproductos internos no compitan entre sí

5.3. INCURSIÓN EN EL NEGOCIO DE GAS NATURAL COMO COMBUSTIBLE

Para incursionar en el negocio de gas natural como combustible fue definida una posibilidad estratégica de negocio:

1. Participar en el negocio de gas natural mediante alianzas con productores o distribuidores de este producto

Se explica a continuación la posibilidad anterior.

5.3.1. Participar en el negocio de gas natural mediante alianzas con productores o distribuidores de este producto

a. Aspiración ganadora

La participación en el negocio de gas natural mediante alianzas con productores o distribuidores de este producto tendría como aspiración ganadora *capitalizar exitosamente las oportunidades en el negocio de Gas Natural a título propio o mediante participación bajo figuras societarias.*

b. ¿Dónde se va a competir?

Los elementos de competencia para esta posibilidad se definieron de la siguiente manera:

- **Clientes:** Industria, plantas generadoras de energía eléctrica, estaciones de servicio, comercio, restaurantes, consumidor final
- **Canales:** Formas de distribución adecuadas: poliductos virtuales a través de camiones cisternas
- **Productos:** Gas Natural
- **Geografía:** Todo el país

c. ¿Cómo se va a ganar?

La estrategia ganadora para la participación en el negocio de gas natural mediante alianzas con productores o distribuidores de este producto implica:

- Conocimiento de mercado nacional de gas natural
- Buenos negociadores
- Aprovechar los contactos y el conocimiento de mercado que tiene RECOPE
- Producto más económico y competitivo.
- Definir el mejor sistema de distribución

- Eliminar distorsiones en los precios
- Desarrollo infraestructura adecuada
- Capacitaciones a clientes sobre beneficios y cambios de Gas Natural
- Aprovechar el posicionamiento financiero de ECOENA

d. Capacidades que se deben tener

Para lograr la estrategia ganadora, ECOENA requiere contar con las siguientes capacidades:

- Ágil desarrollo de infraestructura y disponibilidad de terrenos ubicados estratégicamente
- Asistencia técnica al cliente
- Recurso humano idóneo para competir
- Capacidad de mercadeo del producto y sus beneficios
- Capacidad técnica para operar sistemas de distribución de gas natural y darle mantenimiento
- Tener un proveedor de gas natural a precio competitivo con el GLP

e. Sistemas de gestión que se deben tener

Además de las capacidades mencionadas, se requiere contar con los siguientes aspectos y sistemas de gestión:

- Estrategia comunicación y mercadeo
- Sistema CRM adecuado
- Plataforma tecnológica para control volumétrico y facturación
- Sistema para importación, almacenamiento, distribución y transporte

f. Condiciones de la industria hacia plantas generadoras de energía eléctrica, estaciones de servicio, comercio, restaurantes, consumidor final

Para que esta estrategia sea exitosa, son necesarias las siguientes condiciones de la industria hacia el cliente identificado:

- Aumento de flotilla vehicular apta para gas natural comprimido
- Transformación de flotilla pública para que se pase a gas natural
- Mínimo de demanda existente requerida para que el proyecto sea rentable
- Transformación de flotilla vehicular pesada para uso de gas natural licuado
- Clientes industriales tienen infraestructura apta para el almacenamiento y consumo del gas natural

g. Condiciones de la industria hacia la estructura

Desde un punto de vista de estructura de la industria, se requieren las siguientes condiciones:

- Gas Natural incluido en la matriz energética
- Existen reglamentos y normativas para el gas natural
- Existe regulación para circulación de camiones con gas natural

h. Condiciones en el valor al cliente hacia industria, plantas generadoras de energía eléctrica, estaciones de servicio, comercio, restaurantes, consumidor final

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia industria, plantas generadoras de energía eléctrica, estaciones de servicio, comercio, restaurantes, consumidor final para esta posibilidad estratégica son:

- Beneficios fiscales por el uso de vehículos con gas natural
- Condiciones de crédito a mayoristas
- Alternativas de menor precio para uso de gas natural

i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (poliductos virtuales a través de camiones cisterna)

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia los canales para esta posibilidad estratégica son:

- Beneficios fiscales para compra de vehículos u otros que utilicen gas natural
- Costo menor de la energía para uso doméstico y comercial comparada con el uso de energía eléctrica y GLP
- Para uso vehicular gas natural es más barato que combustibles fósiles

j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a capacidades que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Contratación de personal adecuado de forma versátil
- Negociación con proveedores de producto
- Capacidad para desarrollar la infraestructura adecuada
- Capacidad de adquirir deuda

k. Condiciones en la posición relativa (costos)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a costos que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Fijación de precios (ARESEP) acepta todo el proceso de distribución
- Costo-Beneficio de inversión se justifica
- Costo de gas natural sea inferior que el GLP, diésel y energía eléctrica

l. Condiciones en reacción de los competidores

Las condiciones requeridas en cuanto a la reacción de los competidores para el éxito de la estrategia son:

- A productores les interesa la alianza estratégica con ECOENA
- Empresas productoras y distribuidoras de gas natural no compiten por precios
- Generadores eléctricos no cabildan en contra de ECOENA y el gas natural

5.4. INCURSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D) DE FUENTES ALTERNATIVAS

Para incursionar en investigación y desarrollo de fuentes alternativas fue definida una posibilidad estratégica de negocio:

1. Incursionar en I+D de fuentes alternativas aplicadas

Se explica a continuación la posibilidad mencionada.

5.4.1. Incursionar en I+D de fuentes alternativas aplicadas

a. Aspiración ganadora

La incursión en I+D de fuentes alternativas aplicadas tendría como aspiración ganadora *investigar temas que se materialicen en productos y servicios al cliente interno y externo, que tengan beneficios ambientales, económicos y sociales.*

b. ¿Dónde se va a competir?

Los elementos de competencia para esta posibilidad se definieron de la siguiente manera:

- **Cientes:** Clientes internos y externos

- **Canales:** Dirección de Planificación (interno) y alianzas con universidades, empresa privada, entre otros (externo)
- **Productos:** Proyectos, nuevos productos y servicios (Combustibles de desecho, hidrógeno, aplicaciones de plasma a baja temperatura y biocombustibles, auditorías energéticas, entre otros)
- **Geografía:** Todo el país

c. ¿Cómo se va a ganar?

La estrategia ganadora para la incursión en I+D de fuentes alternativas aplicadas implica:

- Mediante las alianzas estratégicas o convenios con universidades, empresas e institutos de investigación en el área de petróleo y gas
- Benchmarking
- Realizando publicaciones
- Investigación enfocada a aspectos estratégicos de ECOENA
- Utilizando fondos de ECOENA y de financiamiento externo

d. Capacidades que se deben tener

Para lograr la estrategia ganadora, ECOENA requiere contar con las siguientes capacidades:

- Contar con recursos financieros
- Estructura organizativa (fortalecimiento)
- Contar con el desarrollo de la infraestructura de laboratorios de investigación
- Contar con personal suficiente e idóneo

e. Sistemas de gestión que se deben tener

Además de las capacidades mencionadas, se requiere contar con los siguientes aspectos y sistemas de gestión:

- Laboratorios acreditados
- Acceso a información que contribuya con la investigación
- Sistematización de la participación en foros y conferencias
- Sistema de Gestión de Gobernanza de la I+D
- Sistemas de medición del desempeño de las investigaciones y desarrollos

f. Condiciones de la industria hacia clientes internos y externos

Para que esta estrategia sea exitosa, son necesarias las siguientes condiciones de la industria hacia clientes internos y externos identificados:

- Sectores ambientalistas, académicos e industriales están de acuerdo en que la empresa realice I+D
- Que haya socios interesados en hacer convenios e intercambios para I+D

g. Condiciones de la industria hacia la estructura

Desde un punto de vista de estructura de la industria, se requieren las siguientes condiciones:

- Se cuenta con una estructura organizacional que facilita las alianzas y trabajo por proyecto
- Se cuenta con laboratorios equipados (infraestructura)
- Voluntad política del Poder Ejecutivo
- Administración Superior apoya I+D de proyectos y productos

h. Condiciones en el valor al cliente hacia clientes internos y externos

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia los clientes internos y externos para esta posibilidad estratégica son:

- Cliente tiene imagen positiva de nuevos productos y servicios
- Consumidor interno y externo aplica y utiliza los productos y servicios desarrollados

i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (Dirección de Planificación (interno) y alianzas con universidades, empresa privada, entre otros (externo))

Las siguientes condiciones que deben presentarse en valor al cliente hacia los canales para esta posibilidad estratégica son:

- Metodologías para proyectos de investigación claras
- Mecanismos legales para la conformación de alianzas están definidos
- Patentar resultados de estudios de investigación

j. Condiciones en la posición relativa (capacidades)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a capacidades que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Consolidar una imagen de credibilidad y transparencia en I+D
- Trabajar sobre una investigación que dé valor agregado al consumidor
- Equipo de trabajo congruente con nuevas necesidades de I+D

k. Condiciones en la posición relativa (costos)

Las condiciones de la posición relativa en cuanto a costos que se requieren para esta posibilidad estratégica son:

- Garantizar fondos de financiamiento
- Aprovechar alianzas y convenios con terceros e instituciones para disminuir costos

I. Condiciones en reacción de los competidores

Las condiciones requeridas en cuanto a la reacción de los competidores para el éxito de la estrategia son:

- Que no se opongan a la transformación

5.5. RELACIÓN DEL PEE BAJO LEGISLACIÓN ACTUAL Y ESTRATEGIAS EN UN ESCENARIO BAJO NUEVA LEGISLACIÓN

Una vez que se determinaron y analizaron las posibilidades estratégicas de ECOENA, se realizó también un análisis para evaluar su relación con los objetivos estratégicos que se definieron para RECOPE, manteniéndose bajo la ley que está vigente.

Tomando en cuenta que, si se aprobara el nuevo proyecto de ley, el mismo contempla mantener el negocio de derivados de petróleo en condición de monopolio bajo el control de ECOENA. Esto significa que los objetivos estratégicos de RECOPE presentados en el capítulo VI son también válidos y aplicables para la nueva empresa.

Por lo anterior, al analizar los objetivos mencionados se determinó que las estrategias que el personal de RECOPE identificó para el negocio bajo nueva ley, están también considerados en lo trabajado con anterioridad, ya que posibilidades como la mezcla de gasolina con etanol, mezcla de diésel con biodiésel y la de un plan de negocios para la producción de biocombustibles están consideradas también en iniciativas estratégicas del *OE24. Contribuir con la descarbonización del país.*

Por su parte, las estrategias relacionadas con la producción de combustible verde, como lo son construir una planta nueva o con activos existentes ECOENA o mediante la participación con terceros, están también integradas a iniciativas o acciones del objetivo estratégico *OE23. Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica.*

En cuanto a la estrategia de incursionar en I+D de fuentes alternativas aplicadas se relaciona con el *OE31. Ejecutar estudios de pre-inversión oportunamente*, ya que las mismas son a su vez proyectos específicos que deben pasar primero por un estudio de pre inversión para luego ser administradas como parte de la cartera de proyectos de ECOENA.

La siguiente tabla muestra esta relación.

Tabla 2 Relación de estrategias bajo nueva legislación con objetivos del PEE 2020-2030

N°	Objetivo Estratégico	Estrategias con Nueva Ley
23	Aprovisionar al mercado con productos favorables en huella ecológica	<ul style="list-style-type: none"> • Construir planta nueva o con activos existentes • ECOENA participa con terceros para construir y operar planta • Participar en el negocio de gas natural mediante alianzas con productores o distribuidores de este producto
24	Contribuir con la descarbonización del país	<ul style="list-style-type: none"> • Mezclar etanol en gasolinas • Mezclar diésel con biodiésel • Implementar un plan de negocios para la producción de biocombustibles
31	Ejecutar estudios de pre-inversión oportunamente	<ul style="list-style-type: none"> • Incursionar en I+D de fuentes alternativas aplicadas

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Actualizar la visión, conforme haya cambios significativos en el ambiente.
2. Dar seguimiento a los responsables de las acciones y proyectos determinados para lograr los objetivos estratégicos.
3. Realizar un monitoreo periódico y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos, según la frecuencia establecida para cada uno.
4. Hacer revisiones anuales del Plan Estratégico Empresarial, con una revisión y actualización más detallada a los cinco años.
5. Revisar las metas de los indicadores del desempeño y las fechas propuestas para cada acción planteada, con el fin de identificar oportunidades de mejora.
6. Hacer un refrescamiento y capacitación semestral en el proceso de planeación y monitoreo.
7. Desarrollar habilidades de monitoreo, análisis y toma de decisiones para las jefaturas de RECOPE.
8. Llevar a cabo un proceso de comunicación de los resultados que sea efectivo para lograr conciencia, sensibilización y apropiación del plan desarrollado por el personal de RECOPE.
9. Se recomienda automatizar el monitoreo y seguimiento del plan estratégico por medio de software especializado para estos efectos.
10. Se recomienda considerar un alineamiento del nuevo Plan Estratégico de Tecnologías de Información con los objetivos del Plan Estratégico Empresarial.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. Strategy Maps. Boston: Harvard Business School Press. 2004.

Lafley, A., Martin, R. (2013). Playing to win: how strategy really works. Boston. Harvard Business Review Press.

Lafley, A., Martin, R. (2014). Playing to win: Toolkit. Boston. Harvard Business Review Press.

Porter, M. E. (1980). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Free Press, New York, 1980.

Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. – Dirección de Planificación (2016). Plan Estratégico 2016-2021. San José, Costa Rica.

Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. – Dirección de Tecnología Informática (2016). Plan Estratégico en Tecnologías de Información y Comunicación 2016 – 2021 (PETIC -2016-2021). San José, Costa Rica.

Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (2018). Manual del Sistema Específico de Valoración del Riesgo (SEVRI). San José, Costa Rica.

Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (2014). Plan de Descarbonización del Sector Transporte Terrestre. San José, Costa Rica.

Val Román, J.L. (2016). Industria 4.0: la transformación digital de la industria. Facultad de Ingeniería de la Universidad de Deusto. España.

<https://economipedia.com/definiciones/covenants-emisiones-deuda.html>

<http://industria-4.blogspot.com/2015/06/los-9-pilares-tecnologicos-de-la.html>

<https://www.ft.com/content/ec42c3d8-4540-11e9-b168-96a37d002cd3>

<https://seekingalpha.com/article/4287991-royal-dutch-shell-first-pick-grandpas-retirement-portfolio-yields-6.7-percent-significant>

https://en.wikipedia.org/wiki/Common_ethanol_fuel_mixtures

<https://www.iea.org>

