



RECOPE

Movemos a Costa Rica hacia un futuro mejor

Plan Estratégico Empresarial de RECOPE S.A.

Mayo, 2023



Tabla de Contenido

Introducción	4
1. Formulación de la Estrategia	5
1.1 Contexto estratégico	5
1.2 Análisis del marco jurídico.....	12
1.2.1 Normativa Específica.....	12
1.2.2 Normativa General.....	14
1.3 Propósito empresarial	15
1.4 Determinación del valor público	15
1.5 Identificación de las personas usuarias y la demanda ciudadana	15
1.6 Definición del marco de Procesos.....	16
1.7 Identificación de productos empresariales (Bienes y Servicios)	19
2. Marco estratégico	20
2.1 Misión empresarial	20
2.2 Visión empresarial	20
2.3 Valores empresariales.....	20
2.4 Análisis interno y externo FODA	21
2.5 Ejes Estratégicos.....	21
2.6 Objetivos Estratégicos	21
2.6.1 Objetivo estratégico de Gobernanza	22
2.6.2 Objetivo estratégico de Procesos Internos	22
2.6.3 Objetivo estratégico de Sostenibilidad Financiera.....	23

2.6.4 Objetivo estratégico de Clientes	23
3 Implementación de la Estrategia	24
3.1 Planes de acción para las acciones estratégicas.....	24
3.3 Definición de riesgos	26
3.4 Estrategia para la divulgación del PEE	26

Introducción

En un entorno sujeto al cambio continuo y al rápido desarrollo tecnológico, las organizaciones eficientes deben evaluar constantemente en qué medida sus servicios y productos satisfacen las necesidades de sus clientes, por lo que es necesario realizar una planeación sistemática y meticulosa con alta capacidad de adaptación.

La planeación le permite a la empresa identificar dónde se encuentra en relación con ese entorno, cómo se visualiza en el futuro y cómo llegar ahí, permitiendo que los equipos de trabajo se involucren en la determinación de las metas y estrategias de la empresa, al mismo tiempo garantiza que toda la empresa se enfoque en la misma dirección.

Un plan estratégico es una herramienta de gestión que permite establecer una ruta de desarrollo para que una empresa pueda alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones cotidianas al interior de una organización.

Este documento fue aprobado por la Junta Directiva, mediante acuerdo que consta en el Artículo # 4, de la sesión ordinaria # 5354-52, celebrada el martes 9 de mayo de 2023 y comunicada en el JD-0071-2023.

Este documento contiene la estrategia de RECOPE, para atender los desafíos del entorno, mejorar la competitividad y continuar con la generación de valor para la sociedad costarricense y los sujetos interesados, bajo el marco legal que actualmente norma a la empresa y un sólido marco de gobernanza.

El documento incluye una primera sección, en la cual se realiza el análisis del entorno (contexto), la normativa vigente, mapa de sujetos interesados, los macroprocesos. En la segunda sección se plantea el marco estratégico, donde se desarrolla el marco filosófico y los objetivos estratégicos. Finalmente, en la tercera sección se detalla cómo se va a implementar la estrategia planteada (planes de acción).

1. Formulación de la Estrategia

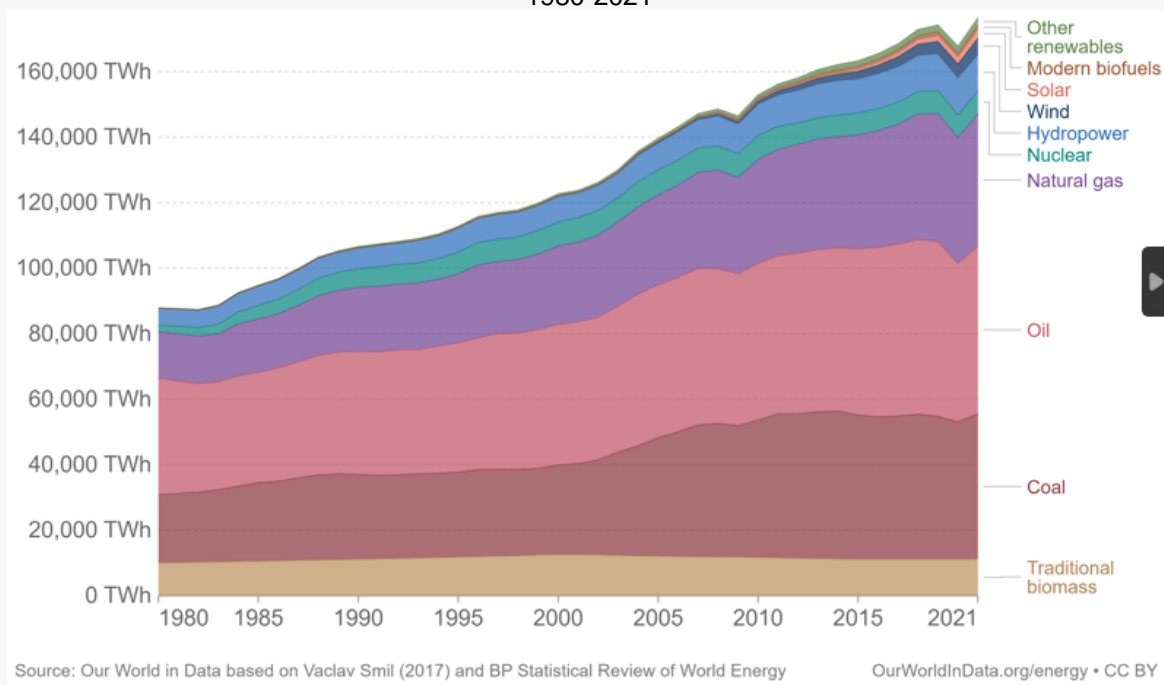
1.1 Contexto estratégico

Contexto internacional:

La energía es un bien básico para la humanidad que proporciona bienestar a las personas, genera desarrollo y permite el crecimiento económico. Esta se utiliza en la producción de bienes y servicios, el transporte, y un conjunto de actividades que proporcionan confort a las personas.

El desarrollo socioeconómico ha estado directamente vinculado con el desarrollo de las diferentes fuentes de energía. En el siguiente gráfico se muestra dicha tendencia para el periodo 1980-2021. Se puede observar que, a excepción de algunos años a causa de recesiones económicas mundiales o pandemias como en 2009 o 2020, el consumo mundial de energía presenta una tendencia creciente.

Gráfico 1
Tendencia del consumo mundial de energía primaria por fuente
(en Terawatts hora)
1980-2021



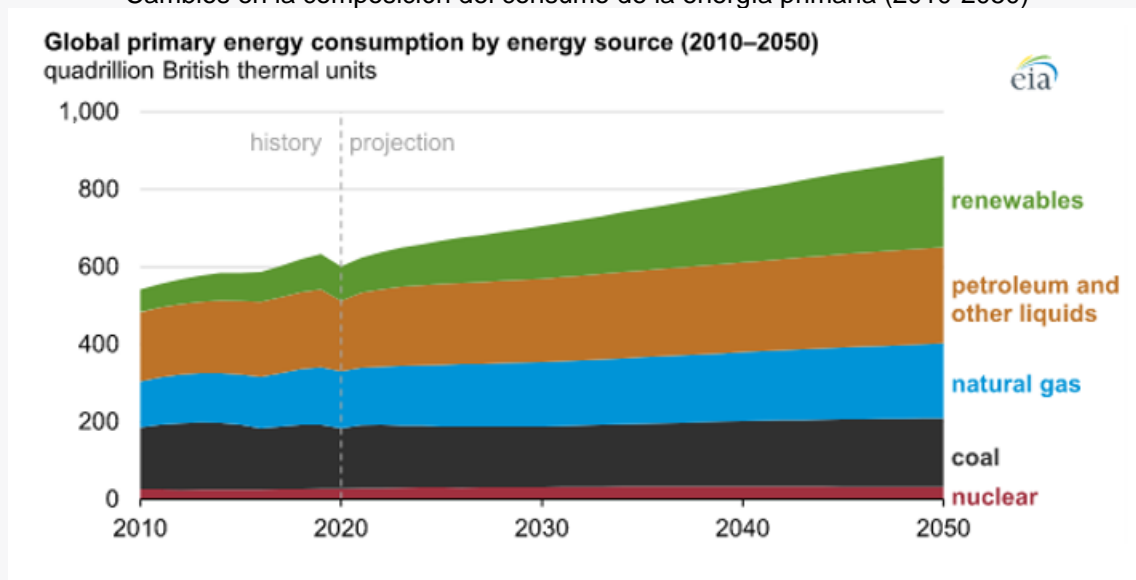
Fuente: Our World in Data <https://ourworldindata.org/energy-production-consumption>

Debido a la base tecnológica dominante y su capacidad instalada, el petróleo, el carbón y el gas natural son las principales fuentes de energía; no obstante, debido al aumento de la temperatura global y su consecuente impacto ambiental, los países, en el marco de las Naciones Unidas, han firmado una serie de acuerdos de cambio climático con el fin de reducir ese impacto y aumentar el uso de fuentes renovables de energía, tomando cada vez más relevancia la porción de biocombustibles modernos.

En este contexto, en los últimos años a nivel global se han impulsado procesos de transición energética hacia fuentes renovables carbonos neutrales, utilizando energías de transición con una menor huella de carbono.

El consumo de energía proveniente de fuentes renovables experimentará un aumento creciente en las próximas décadas. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de transición energética que llevan a cabo los países, el consumo de carbón, petróleo y de gas natural seguirán siendo dominantes en la matriz energética, según se muestra en la siguiente figura de International Energy Outlook.

Figura 1
Cambios en la composición del consumo de la energía primaria (2010-2050)



Fuente: International Energy Outlook, 2021.

Las preocupaciones ambientales y la necesidad de reducir la contaminación ambiental, ha llevado a los países industrializados a establecer parámetros de calidad más estrictos a los combustibles derivados del petróleo, para contribuir con la reducción de emisiones y de los gases de efecto invernadero.

Al estar concentradas las reservas de petróleo en unas cuantas regiones, y al existir un desbalance entre países productores y consumidores, el petróleo se ha convertido en un recurso estratégico, afectado por eventos geopolíticos y financieros. Los principales países productores de petróleo, según la Administración de Información Energética de Estado Unido (AEI, según sus siglas en inglés), son Estados Unidos, Arabia Saudita y Rusia, seguidos por Canadá, China e Irak, con cuotas mundiales de 20%, 11%, 11%, 6%, 5% y 4% respectivamente. Al estar concentrada la producción en pocos países, cualquier alteración en el orden mundial afecta el mercado de manera significativa. Al ser la energía un bien básico para el desarrollo socioeconómico, cualquier cambio o expectativa de cambio que se dé en ese mercado afecta sus precios.

El siguiente gráfico muestra los altos niveles de oscilación que experimentó el precio WIT¹ del petróleo entre 2005 y 2022, lo cual es evidencia de la incertidumbre y volatilidad a la que se está expuesta la región en materia de precios de estos productos.

Gráfico 2
Comportamiento del precio del WIT
(en US dólares/barril)
2005-2022



Fuente: U. S. Energy International Agency (EIA), “Spot Prices for Crude Oil and Petroleum Products”, recuperado de: <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pet&s=rwtc&f=m>

Contexto nacional:

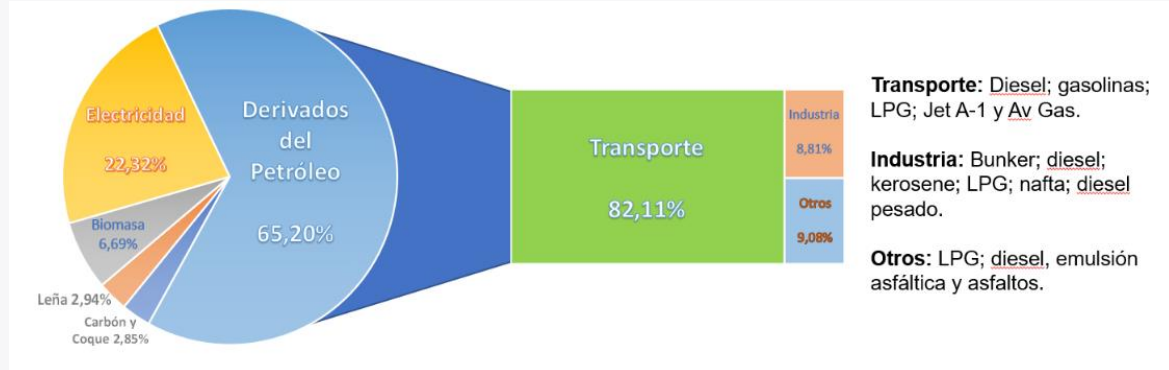
Importancia de los combustibles dentro de la matriz energética nacional

Costa Rica no es la excepción con respecto a las tendencias internacionales en cuanto a consumo energético. Aunque se ha avanzado mucho en la descarbonización de la matriz eléctrica, el porcentaje de consumo de derivados de petróleo todavía es la mayor fuente de energía.

¹ El precio “West Texas Intermediate” (WIT) es un precio de referencia usado en los mercados de petróleo, que representa el precio del petróleo producido en Estados Unidos de América.

Figura 2

Matriz energética y consumo final de energía comercial por fuente
2021



Fuente: Recope con datos del Balance de Energía 2021, de la Dirección Sectorial de Energía, MINAE.

Como se observa de la figura anterior, el 68,05% de la energía total consumida en el país proviene de combustibles fósiles (petróleo y carbón). El mayor consumo se concentra en el transporte de personas y bienes.

Contexto normativo de RECOPE

RECOPE es una empresa pública, propiedad del Estado costarricense, que administra por ley el monopolio de la refinación, importación y comercialización a granel del petróleo y sus derivados.

Es una organización peculiar que presenta una doble condición. Por una parte, es la mayor empresa en Costa Rica, teniendo en cuenta su volumen de ingresos. Por otra parte, es una empresa pública del Estado Costarricense, que debe operar dentro de un marco normativo complejo y diverso. Este doble carácter le impone a RECOPE un reto difícil de acometer: el de operar una empresa comercial con altos niveles de eficiencia y competitividad, según los estándares internacionales para una empresa de la industria petrolera, mientras su operación se encuentra restringida por el marco normativo público que privilegia el control.

RECOPE es el principal operador de servicios públicos en el sector de combustibles. Se encuentra ubicado dentro del subsector de Energía del Estado costarricense, cuya rectoría está a cargo del Ministerio de Ambiente y Energía. La empresa debe seguir las políticas públicas que establezca este ente rector.

Por otra parte, en lo que respecta a los combustibles empleados para el transporte, la empresa debe seguir, además, algunas disposiciones del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT) y del Ministerio de Salud en cuanto a emisiones de gases.

La empresa, además, está sometida a diversos marcos de fiscalización y regulación, entre los que destaca el Sistema Nacional de Fiscalización Superior, cuyo órgano ejecutor es la Contraloría General de la República; y el régimen de regulación de calidad y precios de servicios públicos, gestionado por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), entre otros. De igual forma, se rige por una

amplia gama de disposiciones en campos tan variados como las finanzas públicas, la gestión de inversiones, el diseño organizacional, la materia salarial, los topes al crecimiento del presupuesto anual.

Las restricciones impuestas a RECOPE por el marco normativo gubernamental le dificultan en alto grado su desempeño. Por ejemplo: en la actualidad, esas restricciones le están impidiendo a la empresa pagar remuneraciones competitivas dentro del mercado salarial del país que le permita atraer y mantener al personal idóneo, lo cual entre otros aspectos le está provocando serias dificultades para sustituir los colaboradores que se pensionan, y están elevando el riesgo de fuga de personal altamente calificado. Por otra parte, la empresa está impedida –por disposiciones normativas– de crear plazas nuevas y los topes al gasto público crean límites a la inversión que puede realizar anualmente la empresa. Adicionalmente, la restricción por regla fiscal que limitan las erogaciones de inversión requerida para el funcionamiento oportuno y seguro de todo el Sistema Nacional de Combustibles.

El marco de gobernanza de empresas públicas de la OCDE

Costa Rica se adhirió a la OCDE en el año 2020, luego de un proceso que duró 5 años en materializarse. Uno de los beneficios para el país de formar parte del grupo de países de la OCDE consiste en el acceso a información y asesoría sobre mejores prácticas de políticas públicas y gobernanza que le permita mejorar el bienestar económico y social del país (<https://www.oecd.org/acerca/>).

Uno de los ámbitos en los que Costa Rica debe adoptar los lineamientos de la OCDE es el de la gobernanza de las empresas públicas. Uno de los propósitos fundamentales de estos lineamientos, consiste en promover que las empresas públicas cumplan con su propósito último, cuál es la maximización del beneficio para la sociedad, mediante la asignación de recursos eficientes (OCDE, 2016, p 19). Para ello, las empresas públicas deben contar con un marco normativo que permita el cumplimiento de ese propósito². En este contexto, debe tenerse presente que las empresas estatales frecuentemente participan en sectores estratégicos, lo que las hace más visibles y, en razón a esto, deben tener un papel de liderazgo en la implementación de modelos de Gobierno Corporativo, a efectos de alcanzar sus objetivos en un ámbito de transparencia, gestión de riesgo, aumento de competitividad y cumplimiento de normativa.

En la actualidad, las limitaciones para un desempeño eficaz que provienen del marco normativo vigente le están dificultando a RECOPE cumplir con los lineamientos sobre gobierno corporativo de la OCDE, porque tal marco normativo no ha sido concebido para permitirle a las empresas públicas costarricenses una operación eficiente dentro de los mercados en los cuales operan.

De hecho, si se analiza el conjunto de normas legales o administrativas que se aplican en la actualidad a un ministerio o a una empresa pública como RECOPE, se llegará a la conclusión de que son básicamente las mismas.

²Los gobiernos deben simplificar y normalizar las formas legales bajo las que operan las empresas públicas. Sus prácticas operativas deben respetar las normas empresariales generalmente aceptadas. (OCDE, 2016, p 37).

El Sistema Nacional de Combustibles

Para cumplir con la función encomendada a RECOPE de mantener por ley el monopolio de la refinación, importación y comercialización a granel del petróleo y sus derivados; construir, mantener y operar el Sistema Nacional de Combustibles (SNC), que comprende una terminal portuaria con dos puestos de atraque, cuatro terminales de almacenamiento y ventas, dos estaciones de bombeo, cuatro terminales aeroportuarias y un poliducto que trasiega combustible limpio desde la Terminal Moín hasta la Terminal Barranca, y pasando por las otras terminales.

El SNC presenta varias ventajas para el país, permite tener economías de escala al optimizar el tamaño de la infraestructura desarrollada para que los costos de la misma sean absorbidos por una mayor cantidad de combustibles importados, almacenados y trasegados; y permite tener economías de alcance ya que dicha infraestructura es utilizada para distintos tipos de combustibles, esto es que una misma terminal marítima permite descargar varios productos, al igual que un solo poliducto que permite trasegar varios productos; haciendo que los costos se reduzcan a nivel nacional.

Es por la importancia que para Costa Rica tiene el SNC, que el mantenimiento de dicha infraestructura es clave para la continuidad de un servicio tan estratégico como es la seguridad energética del país, tal y como se desprende más adelante del análisis FODA, donde el mantenimiento se ha identificado como una debilidad del accionar empresarial, por lo que su rescate es de importancia primordial.

La siguiente figura contiene el detalle del SNC.

Figura 3
Sistema Nacional de Combustibles - SNC



Cumplimiento de planes nacionales

A nivel estratégico, RECOPE debe cumplir con las políticas públicas, tanto nacionales, como sectoriales, que dicta el Estado en materia de energía; por tal razón, las actividades de la empresa deben estar enmarcadas dentro de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Energía y otros planes vinculantes. La definición de la estratégica empresarial debe considerar los lineamientos de política de los citados planes.

En ese orden de ideas, Costa Rica emitió el Plan Nacional de Descarbonización que centra los esfuerzos en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en distintos ejes de la economía, y en particular en el sector transporte, debido al uso intensivo que se da a los combustibles fósiles.

Aunque ese plan hace especial énfasis en la conversión de la flotilla vehicular a electricidad, la experiencia mundial al respecto es que dicho cambio es factible en vehículos livianos en el largo plazo, por lo que cualquier otra acción que ayude a descarbonizar en un menor plazo no solo esa flotilla (con mezclas con etanol por ejemplo), sino la de vehículos pesados (uso de otros combustibles menos contaminantes), es concebida como una estrategia complementaria o de transición energética importante, para lo cual RECOPE cuenta con experiencia e infraestructura que podría ser provechosa para que el país avance en esa vía.

1.2 Análisis del marco jurídico

La Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE), fue constituida mediante escritura pública el 16 de diciembre de 1961 como sociedad anónima de capital privado, y por lo tanto está conformada por un Órgano deliberador: el Consejo de Gobierno; un órgano de administración: su Junta Directiva y un órgano fiscalizador: la Auditoría Interna, que representa a la Contraloría General de la República. Además, tiene un carácter de empresa pública, según lo dispuesto en la ley reguladora (Ley No 6588).

1.2.1 Normativa Específica

1. Mediante **Ley No. 6588**, publicada en La Gaceta #154 y sus reformas, se regula la actividad de RECOPE:
 - Se definen como objetivos de RECOPE: refinar, transportar, comercializar a granel el petróleo crudo y sus derivados, mantener y desarrollar las instalaciones necesarias para ello y ejecutar, en lo que corresponda y los planes de desarrollo del Sector Energía conforme al Plan Nacional de Desarrollo.
 - Se le prohíbe otorgar préstamos, hacer donaciones, conceder subsidios o subvenciones y construir oleoductos interoceánicos sin previa autorización legal.
 - Por su parte se faculta a la empresa a asignarle al Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas, los recursos financieros, humanos, técnicos y logísticos, que se requieran para el cumplimiento de las obligaciones encomendadas en la Ley de Hidrocarburos y participar, individualmente o en titularidad compartida, en las licitaciones para la exploración y la explotación de los hidrocarburos.
2. Mediante Decreto Ejecutivo **#14874-MIEM** publicado en La Gaceta #194 del 14 de octubre de 1983, se reglamenta la Ley No. 6588 y se dispone que:
 - Los productos expendidos por RECOPE deben cumplir las normas de calidad que fije el Poder Ejecutivo mediante decreto.
 - Se autoriza a RECOPE a comercializar petróleo y sus derivados en el exterior, siempre que el abastecimiento nacional esté garantizado, y a que fije las condiciones de venta de acuerdo con los mercados internacionales.

3. Mediante **Ley No. 7356**, publicada en La Gaceta #170 del 6 de setiembre de 1993; y conocida como Ley del Monopolio:
 - Se declara monopolio en favor del Estado “la importación, refinación y distribución al mayoreo de petróleo crudo y sus derivados, que comprenden combustibles, asfaltos y naftas para satisfacer la demanda nacional”.
 - Se concede la administración de ese monopolio a RECOPE en tanto su capital accionario pertenezca en su totalidad al Estado.
 - Se prohíbe al Estado enajenar y dar en garantía ninguna acción representativa del capital de RECOPE.

4. Mediante **Ley No. 9852**, publicada en La Gaceta #153 del 26 de junio de 2020; Ley para sancionar el apoderamiento y la introducción ilegal de los combustibles derivados de petróleo y sus mezclas:
 - Se declara de interés público el Sistema Nacional de Combustibles, que es el conjunto de instalaciones y equipos especializados que, de forma interrelacionada, permite abastecer de manera continua las necesidades del mercado nacional de combustibles derivados de petróleo, de una forma eficiente, segura y con cuidado del ambiente.
 - Y se sancionan las actividades ilícitas relacionadas con el apoderamiento ilegal de los combustibles derivados del petróleo y sus mezclas, así como la introducción ilegal de los mismos en el territorio nacional.

5. De acuerdo con el numeral 1 del Decreto Ejecutivo 14874-MIEM en mención, los productos que expendan RECOPE deberán cumplir las normas de calidad que mediante decreto fije el Poder Ejecutivo, y ser controladas por el Ministerio de Economía y Comercio (actualmente Ministerio de Economía, Industria y Comercio. En dicho sentido, el país se ha comprometido al cumplimiento de normas técnicas que regulan los productos que expende RECOPE, ello en aras de la protección a la salud y al ambiente, entre las que destacan:
 - Decreto Ejecutivo **N° 32812** COMEX-MINAE-MEIC, La Gaceta N°245 del 20 de diciembre de 2005. Se establecen las especificaciones regionales en el país para la gasolina regular.
 - Decreto Ejecutivo **N° 33428**-COMEX-MINAE-MEIC, La Gaceta N° 225 del 23 de noviembre de 2006. Se establecen las especificaciones regionales en el país para la gasolina plus 91.
 - Decreto **N° 42934**-COMEX-MEIC-MINAE, publicado en La Gaceta N° 122 del día 25 de junio de 2021. Se actualizan las especificaciones técnicas para el Diésel.
 - Decreto Ejecutivo **N°32812** COMEX-MINAE-MEIC, La Gaceta N°245 del 20 de diciembre de 2005. Se establecen las especificaciones regionales en el país para el Keroseno.
 - Decreto **N° 32812** COMEX-MINAE-MEIC del 20 de diciembre del 2005, se establecen las especificaciones para Jet A1, AV GAS, Asfalto y Emulsiones Asfálticas.
 - Decreto **N° 25.993**-MEC del 14 de febrero de 1985, se establecen las especificaciones para bunker C (fuel oil).
 - Decreto **N° 42934**-COMEX-MEIC-MINAE, La Gaceta N°122 del 25 de junio de 2021. Se establecen las especificaciones para el Gas Licuado de Petróleo (GLP).

6. Decreto 36797-MOPT-MINAET publicado en La Gaceta #194 del 10 de octubre de 2011:
 - Se autoriza a RECOPE a abastecer el combustible requerido por los vehículos de servicio en tierra destinados a operaciones aeronáuticas en los aeropuertos internacionales de nuestro país.
7. Decreto Biocombustibles 40050-MINAE-MAG publicado en La Gaceta #39 del 23 de febrero de 2017 Alcance 41 (Reglamento de Biocombustibles líquidos y sus mezclas):
 - Según dicha normativa, a RECOPE le corresponderá la mezcla de combustibles fósiles con biocombustibles de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 7356 «Monopolio en favor del Estado para la importación, refinación y distribución al mayoreo de petróleo crudo, sus combustibles derivados, asfaltos y naftas» y la Ley N° 7593 «Ley de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos». RECOPE ejecutará las tareas, actividades e inversiones necesarias para este fin.
8. Convención Colectiva de Trabajo 2021-2024, la cual regula las condiciones de trabajo y empleo de todas las personas que presten sus servicios a RECOPE bajo su dependencia permanente y directa por una remuneración de cualquier clase o forma.

1.2.2 Normativa General

- La Ley 7428 Ley Orgánica de la Contraloría General de la República otorga competencia a ésta en materia de control de fondos públicos sobre todos los entes que conforman la Hacienda Pública (Artículo 4°). En consecuencia, corresponde a la Contraloría General de la República la aprobación del presupuesto de RECOPE, de sus modificaciones externas y liquidación.
- Mediante Ley 7593, se creó la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), cuya función es fijar precios y tarifas, y velar por el cumplimiento por parte de los entes regulados de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima del servicio fijadas por el Poder Ejecutivo, y establece que el suministro de combustibles derivados de hidrocarburos es un servicio regulado. Por lo que RECOPE es un prestatario del servicio público de abastecimiento de combustibles derivados de hidrocarburos, a los que se refiere el artículo 5°, inciso d.1 de la Ley 7593.
- Mediante Ley 7722 se dicta la “Ley de Impuesto sobre la Renta a Instituciones Públicas”, por lo que quedan según lo establecido en la Ley 7092 sujetos al pago de impuesto de renta, los entes públicos que se indican, incluyendo RECOPE.
- Mediante la Ley 8114 se dicta la “Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias”, en la cual se establece el impuesto único a los combustibles y la forma de actualizarlo.
- Mediante la Ley 8131 (Administración Financiera y Presupuestos Públicos), se regula el régimen económico financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos, incluyéndose por tanto a RECOPE en el inciso c) del artículo 1.
- Mediante Ley 9986 se promulga la Ley General de Contratación Pública, reglamentada por Decreto Ejecutivo N°43808-H, regula toda la contratación de bienes y servicios financiada con fondos públicos, sin distinguir la naturaleza jurídica de la entidad que realiza la contratación incluida la de RECOPE.
- La Ley 9635 de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas, publicada en el Alcance N° 202 a La Gaceta N° 225 de 04 de diciembre del 2018, establece una serie de limitaciones al gasto público,

dentro de lo que está la “Regla fiscal” y ajustes a salario y beneficios salariales de los funcionarios públicos.

- Ley N° 10159 Ley Marco de Empleo Público, publicada en el Alcance N° 50 a la Gaceta N°46 del 9 de marzo de 2022, regula las relaciones estatutarias, de empleo público y de empleo mixto, entre la Administración Pública y las personas servidoras públicas, con la finalidad de asegurar la eficiencia y eficacia en la prestación de los bienes y servicios públicos, bajo un único régimen de empleo público. Busca establecer, para igual trabajo, idénticas condiciones de eficiencia, puesto, jornada y condiciones e igual salario.

Dicha ley es aplicable a las personas servidoras públicas de las siguientes entidades y órganos bajo el principio de Estado como patrono único: Los Poderes de la República, sus órganos auxiliares y adscritos, y el Tribunal Supremo de Elecciones (TSE); el sector público descentralizado institucional y territorial incluidas las empresas públicas estatales como RECOPE

- Vía jurisprudencia de la Sala Constitucional ha quedado claramente definido que la relación contractual de RECOPE con quienes compran combustible en sus planteles está regida por el derecho privado.

1.3 Propósito empresarial

El propósito empresarial es la razón de existir de la empresa y de su marca comercial, y va más allá de la generación de capital, le aporta valor a los usuarios y a la empresa, ayuda a construir las relaciones emotivas entre su marca y el consumidor y la diferencia en el mercado. En ese sentido el propósito de RECOPE es el siguiente:

“Mover a Costa Rica hacia un futuro mejor.”

1.4 Determinación del valor público

En el caso de RECOPE como empresa del Estado Costarricense también genera valor a las y los ciudadanos, esto es que por medio de los bienes y servicios que presta esta empresa se satisfacen de manera oportuna y con calidad necesidades de la sociedad.

La energía, que es el bien que se suple, es estratégica para la sociedad y la economía, por lo que hacerlo de manera eficiente, garantizando su suministro y buscando su sostenibilidad genera ese valor o ese bienestar a los costarricenses.

El valor público de RECOPE es el siguiente:

“Garantizar la seguridad energética del país mediante el suministro oportuno de combustibles y procesos eficientes que se traduzcan en beneficios para la sociedad costarricense”.

1.5 Identificación de las personas usuarias y la demanda ciudadana

Es importante reiterar que la energía es un bien básico en un país, y los combustibles representan la mayor fuente de energía, generando un impacto muy alto en el desarrollo socioeconómico de los países, por lo que en una primera instancia todos los sectores del país serán agentes interesados en las decisiones y actuar de RECOPE.

RECOPE cuenta con un Mapa de sujetos interesados (**anexo 1**), donde se muestran actores actuales y potenciales por nombre o grupo, la influencia, aporte y el apoyo actual que brinda. Lo cual es importante mantener actualizado, no solo para orientar el quehacer empresarial a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, sino que también para medir su impacto en la toma de decisiones y los riesgos asociados a ello.

De manera muy agregada se puede decir que los sujetos interesados se agrupan en tres grandes categorías:

- Internos: accionistas (Poder ejecutivo), Junta Directiva y toda la organización.
- Externos directos: clientes.
- Externos indirectos: toda la sociedad costarricense.

En resumen, ese mapa se divide en las siguientes categorías: población laboral, fuerzas vivas de la comunidad, clientes y transportistas, contratistas y proveedores, gobierno central (Poder Ejecutivo), Poder Legislativo, municipalidades, cámaras empresariales o asociaciones, academia, medios de comunicación nacionales, medios regionales, medios digitales, instituciones reguladoras, auditores externos, acreedores ONG'S y otros.

1.6 Definición del marco de Procesos

La teoría de macroprocesos y procesos empresariales es un enfoque estratégico para mejorar la eficiencia y efectividad de las organizaciones. Se basa en la identificación y análisis de los procesos clave que conforman el negocio y en la definición de objetivos claros y medibles para cada uno de ellos. Este enfoque proporciona una visión global de la empresa y permite identificar áreas de mejora para optimizar los procesos, reducir costos y aumentar la satisfacción del cliente.

Los macroprocesos se clasifican alrededor de la razón de ser la organización y se recomienda se dividan en tres categorías, siendo una la primaria o fundamental, asociada a la naturaleza de la Empresa y las otras gerenciales o estratégicas y finalmente las de apoyo o soporte:

Procesos fundamentales.

Los procesos fundamentales o sustantivos es el conjunto de procesos que se relacionan con el objeto de la existencia de la empresa como si fuera el corazón del negocio y todo lo que se lleva a cabo para cumplir su misión.

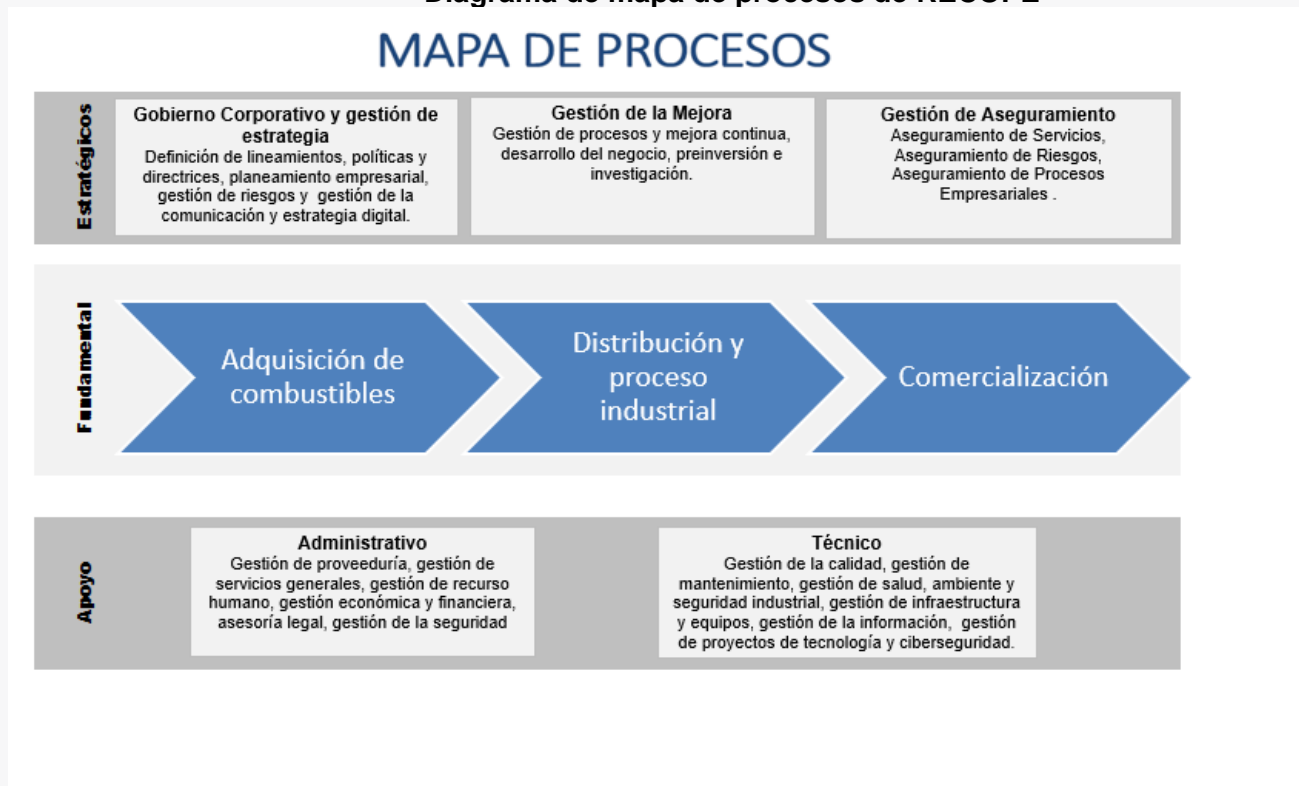
Procesos estratégicos.

Se puede entender como aquellos procesos que tienen como objetivo monitorear, medir, dar seguimiento, controlar y gestionar el presente y el futuro de la organización. Se relaciona con la gestión en los aspectos estratégicos.

Procesos de apoyo.

Conocidos como de soporte, proporcionan los recursos al resto de los procesos, se suelen referir a todos los procesos que están relacionados con los recursos utilizados y que facilitan el desarrollo de los procesos generadores de valor, proveen servicios de utilidad para toda la institución en sus diferentes necesidades administrativas y técnicas.

Figura 4
Diagrama de mapa de procesos de RECOPE



Procesos que integran la cadena de valor de RECOPE

Proceso Fundamental

El Proceso Fundamental desarrolla la actividad ordinaria de RECOPE, la razón de ser del negocio que tiene relación directa con la prestación del servicio. Está compuesto en tres grandes temas:

- a) Adquisición de combustibles: compra de materia prima, productos intermedios y terminados.
- b) Distribución y proceso industrial.
- c) Comercialización.

Procesos Estratégicos

Los Procesos Estratégicos son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.

Consiguen armonizar el proceso fundamental con los de apoyo, involucrando personal de primer nivel de la Empresa.

- a) Gobierno corporativo y gestión de estrategia (definición de lineamientos, políticas y directrices: planeamiento empresarial; gestión de riesgos y continuidad, gestión de comunicación y estrategia digital).

- b) Gestión de Mejora (gestión de procesos y mejora continua, gestión estratégica de la información, desarrollo del negocio, preinversión e Investigación).
- c) Gestión de aseguramiento (aseguramiento de servicios, riesgos y de procesos empresariales).

Procesos de Apoyo

Los Procesos de Apoyo son procesos que aportan los recursos necesarios para generar el valor añadido deseado por los clientes, en la operación del proceso fundamental.

- a) Administrativo (gestión de proveeduría, gestión de servicios generales, gestión de recurso humano, gestión económica y financiera, asesoría legal, gestión de la seguridad física).
- b) Técnico (gestión de la calidad, gestión de mantenimiento, gestión de salud, ambiente y seguridad industrial, gestión de infraestructura y equipos, gestión de la información, gestión de proyectos de tecnología y ciberseguridad).

En el **Anexo 2** se identifican los niveles 1 y 2 de los procesos empresariales.

1.7 Identificación de productos empresariales (Bienes y Servicios)

RECOPE es la empresa que suministra la mayor cantidad de energía en Costa Rica. A continuación, los productos que expende RECOPE:

Transporte

- Gasolina Súper.
- Gasolina Plus 91.
- Diésel 50.
- GLP.

Industria

- Keroseno.
- Búnker C (Fuel oil).
- GLP.
- Gasóleo.
- Diésel 50.

Aviación

- Jet A-1.
- Av-Gas.

Cementos asfálticos

- Asfalto AC-30.
- Emulsiones asfálticas.

Además del suministro de combustibles derivados de petróleo que realiza RECOPE, se efectúan servicios de calibración en el laboratorio de metrología, servicios de recaudación del canon de ARESEP y se alquilan algunos terrenos.

2. Marco estratégico

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

2.1 Misión empresarial

Misión

Garantizamos, con excelencia y responsabilidad ambiental, la seguridad energética de Costa Rica, mediante el abastecimiento oportuno y seguro de los combustibles necesarios para el desarrollo socioeconómico del país.

2.2 Visión empresarial

Visión

Ser una empresa referente en la competitividad del país, suministrando combustibles de alta calidad y trasladando todos los beneficios a la sociedad costarricense, para contribuir en la calidad de vida de nuestros habitantes.

2.3 Valores empresariales

Siendo que RECOPE tiene un alto impacto en la sociedad costarricense y presta un servicio básico para el desarrollo del país, su quehacer debe estar apegado a los más altos valores, de tal manera que cada persona trabajadora haga un aporte importante en el cumplimiento del valor público para el cual fue creada.

Por esa razón, los valores que nos rigen como empresa son:

Disciplina:

Actuamos de forma responsable y oportuna para cumplir los objetivos de la empresa, siguiendo las reglas, la normativa e instrucciones establecidas para ello.

Excelencia:

Realizamos nuestro trabajo con el más alto nivel de calidad, eficiencia y eficacia, enfocado a generar el mayor beneficio a la sociedad costarricense.

Integridad:

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

Respeto:

Trabajamos en un marco de relaciones interpersonales sanas, basadas en la igualdad, la tolerancia a las diferencias y con una comunicación asertiva.

Trabajo en Equipo:

Somos personas que trabajamos por un fin común, para garantizar con excelencia y responsabilidad ambiental la seguridad energética del país, y por lo tanto realizamos nuestro trabajo y buscamos soluciones a los problemas de la empresa de manera ordenada y conjunta, escuchándonos y comunicándonos de forma asertiva.

2.4 Análisis interno y externo FODA

De acuerdo con el FODA, se trabajó los ejes estratégicos.

2.5 Ejes Estratégicos

La Administración definió cuatro ejes estratégicos que enmarcan cuatro objetivos estratégicos empresariales. Estos objetivos estratégicos engloban las acciones o líneas de acción.

Eje Estratégico: Gobernanza.

Eje Estratégico: Procesos Internos.

Eje Estratégico: Sostenibilidad Financiera.

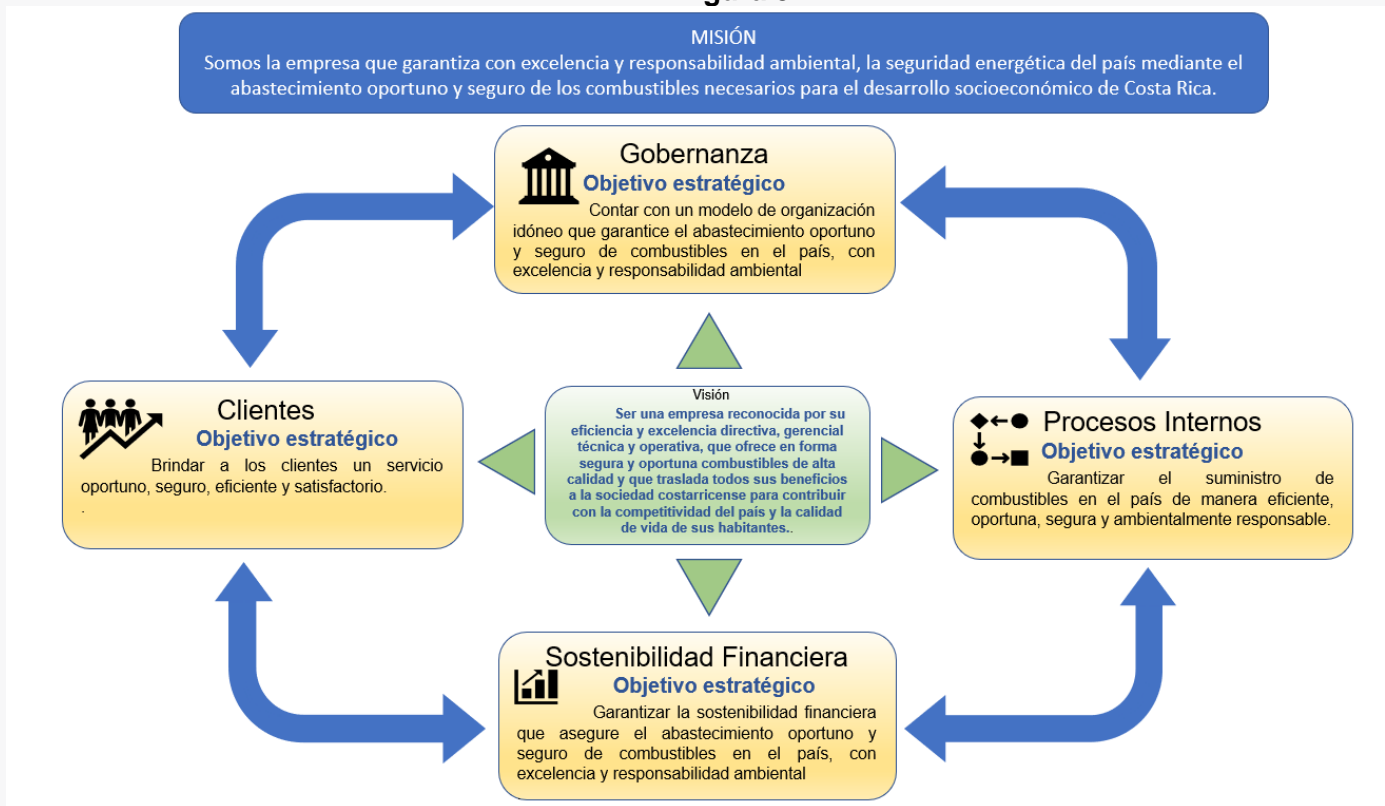
Eje Estratégico: Clientes.

2.6 Objetivos Estratégicos

MAPA ESTRATÉGICO DE RECOPE PARA EL PERIODO 2023-2026

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 2023-2026 establecido para el presente plan.

Figura 5



El mapa estratégico contiene los objetivos que RECOPE ha determinado para lograr su visión al año 2026, y permiten visualizar la estrategia de alto nivel para alcanzarla.

Estos objetivos estratégicos funcionan como temas o ejes que sirven de guía, 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 Administración. Se presentan a continuación cada objetivo estratégico según su área de enfoque o perspectiva.

2.6.1 Objetivo estratégico de Gobernanza

OE1-GOB. Contar con un modelo de organización idóneo que garantice el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.

2.6.2 Objetivo estratégico de Procesos Internos

OE2-PI. Garantizar el suministro de combustibles en el país de manera eficiente, oportuna, segura y ambientalmente responsable.

2.6.3 Objetivo estratégico de Sostenibilidad Financiera

OE3-SF. Garantizar la sostenibilidad financiera que asegure el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental

2.6.4 Objetivo estratégico de Clientes

OE4-CI. Brindar a los clientes un servicio oportuno, seguro, eficiente y satisfactorio.

3 Implementación de la Estrategia

3.1 Planes de acción para las acciones estratégicas

Tomando como referencia los objetivos estratégicos, se elaboraron el plan de acción, las fichas de las acciones estratégicas con información detallada, incluyendo el indicador de desempeño, metas a lograr por periodo, responsables, y las actividades para operativizar dicho plan. En el proceso de elaboración se incluyeron a todos los equipos de trabajo involucrados en cada una, lo que representa un proceso sumamente participativo de todas las áreas de la organización. **Anexo 3.**

A continuación, se presenta un resumen de las acciones estratégicas que conforman el plan de acción:

**Cuadro 9
Resumen Plan de Acción**

Objetivo Estratégico/Eje de Gobernanza.	OE1-GOB. Contar con un modelo de organización idónea que garantice el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.	Objetivo Estratégico/Eje de Procesos internos.	OE2-PI. Garantizar el suministro de combustibles en el país de manera eficiente, oportuna, segura y ambientalmente responsable.	Objetivo Estratégico/Eje de Sostenibilidad Financiera.	OE3-SF. Garantizar la sostenibilidad financiera que asegure el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.	Objetivo Estratégico/Eje de Clientes.	OE4-CI. Brindar a los clientes un servicio oportuno, seguro, eficiente y satisfactorio.
ID	Acción estratégica	ID	Acción estratégica	ID	Acción estratégica	ID	Acción estratégica
AE1-GOB	Ajustar la estructura organizacional para cumplir la misión de una forma más eficiente.	AE1-PI	Desarrollar e implementar un plan para garantizar la continuidad y seguridad en el corto plazo del Sistema Nacional de Combustibles.	AE1-SF	Evaluar la viabilidad de la implementación de políticas de administración de riesgos financieros.	AE1-CL	Modernizar el proceso de distribución considerando criterios de eficiencia para mejorar la experiencia del cliente: bajar tiempos de espera, automatización de procesos, ampliar horarios de atención.
AE2-GOB	Desarrollar e implementar un reglamento interno de organización y funciones.	AE2-PI	Desarrollar e implementar un plan maestro de expansión (mediano y largo plazo).	AE2-SF	Desarrollar e implementar un plan de financiamiento óptimo de mediano y largo plazo de proyectos de inversión.	AE2-CL	Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes.
AE3-GOB	Desarrollar e implementar el manual de clases y puestos.	AE3-PI	Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la seguridad del Sistema Nacional de Combustibles (física y electrónica).	AE3-SF	Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance.		
AE4-GOB	Desarrollar e implementar un reglamento interno de trabajo.	AE4-PI	Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la seguridad cibernética.				
AE5-GOB	Desarrollar e implementar una estrategia de remuneraciones competitivas.	AE5-PI	Desarrollar e implementar un programa de mejora continua que propicie la productividad empresarial.				
AE6-GOB	Desarrollar e implementar la normativa para la designación de miembros de la Junta Directiva.	AE6-PI	Desarrollar e implementar un plan para el control de la calidad total de los combustibles.				
AE7-GOB	Propiciar el marco jurídico que fortalezca la gobernanza empresarial	AE7-PI	Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales.				
AE8-GOB	Negociar la convención colectiva 2025-2028.	AE8-PI	Contribuir en la descarbonización de la matriz energética mediante la implementación de la mezcla de etanol con gasolina.				
AE9-GOB	Desarrollo de un nuevo reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva.	AE9-PI	Elaborar propuestas orientadas al desarrollo empresarial relacionados con combustibles alternativos.				
AE10-GOB	Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas, ampliando su alcance.						

3.2 Análisis de la estructura organizacional

Actualmente, cuenta con una estructura organizativa aprobada por MIDEPLAN mediante oficio MIDEPLAN-DM-OF-0088-2020, misma que está en proceso de revisión para estar acorde con la visión que se establece en este plan estratégico para la empresa.

3.3 Definición de riesgos

Con base en los objetivos operativos definidos por RECOPE, que se derivan a su vez las acciones estratégicas, se realizó un análisis de riesgo con el propósito de identificar aquellos eventos que podrían afectar el logro de éstas e identificar las situaciones que dieron origen a las propuestas estratégicas y que por lo tanto corresponden a los riesgos que se desea mitigar. **Anexo 4.**

3.4 Estrategia para la divulgación del PEE

Cuadro 10

Actividad	A quien	Descripción	Fecha de actividad
Mensaje de la Presidencia / Gerencia General	A toda la Empresa	Video explicativo sobre el PEE	Cuando se apruebe
Campaña de divulgación	A toda la Empresa	Mediante productos (banners, roller up, afiches, video animado) divulgar la misión, visión y valores empresariales.	Cuando se apruebe
Campaña de divulgación	A toda la Empresa	Mediante productos (banners, roller up, afiches, video animado) divulgar los objetivos estratégicos.	Cuando se apruebe
Actualización de información	Público meta Interno / Externos directo e indirecto	Actualizar todos los espacios del sitio web empresarial donde se encuentre el PEE; así como la descripción de la misión, la visión, los valores y los objetivos.	Cuando se apruebe
Rendición de cuentas	Público externo directo	Incluir dentro de las actividades de rendición de cuentas, la presentación de la ruta empresarial y su propósito.	Cuando se apruebe