

**REFINADORA COSTARRICENSE DE PETRÓLEO S.A.  
RECOPE**

**INFORME FINAL DE GESTIÓN**

**Mayo del 2010- Junio del 2013.**

**Ing. Rafael E. Morice Trejos**

**Miembro de la Junta Directiva ( Vocal II ).**

**18 de Diciembre del 2013.**

## INTRODUCCIÓN.

El artículo número 12 de la Ley General de Control Interno No. 8292, emitida por la Contraloría General de la República, obliga a los funcionarios que hayan tenido una posición en la administración pública, similar a la que yo tuve en RECOPE como Miembro de su Junta Directiva; a presentar un "Informe Final de Gestión".

Dando cumplimiento a este requisito, procedo en el presente documento, a informar las labores y actividades más sobresalientes de mi gestión como Vocal Dos, durante el período Mayo del 2010 a Junio del 2013, y presento este informe para consideración de la Señora Presidenta de la República y del Consejo de Gobierno, en su carácter de Asamblea de Accionistas de la Refinadora Costarricense de Petróleo S. A. ( RECOPE).

Aprovecho este trabajo para presentar también una serie de recomendaciones que planteo al final del documento, que considero importantes, y que sugiero sean consideradas para lograr mejoras sustanciales en el desempeño de RECOPE, y que a mi criterio es imprescindible de llevar a cabo. Esto lo hago luego de estos años de experiencia como miembro del Directorio y del entendimiento de lo que significa una entidad pública, y aprovechando mi experiencia profesional de muchos años en la empresa privada. La comparación natural entre estos dos ambientes de negocios, siempre la hice durante mi gestión.

## ASPECTOS GENERALES.

La Junta Directiva preparó un Plan Estratégico para el período de su gestión, que reflejara las metas propuestas y los planes que se querían dejar implementados. Sabiendo que se disponía de un período que era relativamente corto, era sin duda importante determinar programas que pudieran implementarse, pero además, había que plantear cambios estratégicos en la empresa para orientar su visión de futuro.

Así, se trabajó intensamente en definir y entender cuál debería ser la Misión y Visión actualizada de RECOPE, y a definir muy claramente aquellos objetivos estratégicos que consideramos vitales para orientar la empresa en un camino claro para los siguientes años.

Hubo que aprender mucho de las implicaciones y retos de lo que significa una entidad pública, sus rigurosos controles y reportes a otras instituciones, como parte del aparato gubernamental.

Fue necesario realizar algunos cambios importantes en el personal de alta Gerencia para alinear la organización a la estrategia.

Tal y como aparece la información en el **Plan Estratégico de RECOPE 2010-2014**, creo importante enumerar la lista de estas prioridades, que se resumen y se asignaron como **Objetivos Estratégicos**, los cuales podemos enumerar así:



1. Desarrollar y mantener la infraestructura para asegurar la misión de RECOPE en el abastecimiento de sus productos al país, bajo criterios de eficiencia y competitividad. Había que mejorar los sistemas de distribución y almacenamiento, mejorar el puerto actual y planear una ampliación de un nuevo puerto. Adicionalmente había que dar seguimiento al acuerdo ya tomado en la administración del Gobierno del Dr. Arias Sánchez, de continuar con la implementación para construir una nueva Refinería en asocio con la empresa china CNPCI.
2. Aseguramiento de abastecimiento de hidrocarburos al país, diversificando proveedores, y creando nuevas alianzas para un futuro de riesgos administrados.
3. Orientar la cultura empresarial hacia eficiencia de sus procesos con un fin claro de simplificación, reducción de costos, seguridad y calidad de sus productos.
4. Considerar aspectos de responsabilidades ambientales como un fin indispensable en su operación.
5. Promover una cultura en donde se haga carrera laboral según cumplimiento de metas claras que ciertamente fueran medibles, y que se acompañara ese desarrollo con programas de capacitación. Eso incluye por supuesto asuntos éticos de principios y valores.
6. Implementar una cultura de "servicio a sus clientes". Y estos son todos los que dependen de los productos de RECOPE suministra.
7. Tomar un Liderazgo en búsqueda de alternativas energéticas para el país.
8. Creación de estándares de clase mundial para las operaciones de RECOPE. Esto en los entornos de su personal y de sus operaciones. Se deberían certificar por auditores externos esos sistemas de gestión.

En ese mismo Plan Estratégico de definieron lo que se llamó **Valores de la Gestión 2010-2013**.

Se incorporaron por lo tanto es sus planes estratégicos del período los principios y valores de:

- A-) Integridad: los más altos principios éticos y cumplimiento con la legislación.
- B-) Satisfacción del Cliente: se entiende a todos los clientes tanto directos o indirectos.
- C-) Eficiencia.
- D-) Calidad en sus productos y sus gestiones.
- E-) Responsabilidad Social.
- F-) Responsabilidad Ambiental.



## **ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LA GESTIÓN.**

Durante el período en que participé activamente, la Junta Directiva estuvo dedicada no solamente a velar por la buena marcha de la empresa, cosa que recaía fundamentalmente en la Administración de ella, sino que se enfocó a asuntos muy específicos que permitieran consolidar las metas que se habían propuesto.

Así, podemos enumerar algunos de los principales logros:

### **A- FINANZAS:**

La empresa se consolida como una empresa muy sólida. Se decretó una capitalización de las utilidades retenidas de períodos anteriores Y reflejados en su balance. Con eso se cambió la presentación financiera la una empresa que correspondiera a la realidad de lo que es RECOPE. Hoy día de tiene una buena presentación muy realista con su Patrimonio, y así el Capital Social se incrementó de tres millones de colones, a un nuevo valor de doscientos mil ciento tres millones de colones. Se pasa de una valor por acción de 100 colones a un nuevo valor de 6.670.100 colones por cada acción.

Se realizaron cambios importantes en la Administración para adecuarla a las necesidades requeridas, y lograr una organización que efectúe sus reportes actualizados con alta calidad y veracidad de las cifras, ajustados según criterios contables claros y normas autorizadas por las instituciones de control, para ser usados como herramientas en la toma de decisiones y en acato a los tiempos requeridos.

Enfrentamos durante esos años un período complejo ante una indefinición sobre ajustes en el pago de los impuestos sobre la renta de períodos anteriores, y cobros del Ministerio de Hacienda que la misma ARESEP definía como que no debían ser pagados. Esta situación nos enfrentó a un traslado de cargos importante por impuestos de los períodos 2004 al 2010, lo que obligó a presentar un litigio formal para definir esta situación ante el Tribunal Contencioso Administrativo. Eso tuvo finalmente un impacto negativo en las finanzas de la empresa.

Se logró definir con la ARESEP un estudio ordinario de precios para este año 2013, con lo cuál se evitan errores de interpretación con el Ministerio de Hacienda, acerca de las estimaciones de impuestos, las cuales deben considerar las inversiones en activos fijos que se han aceptado en la tarifa fijada por la ARESEP con todas sus implicaciones fiscales. Consideramos esto como un importante logro que evitará a futuro situaciones difíciles por posibles reclasificaciones impositivas.

Se implementó una nueva política para la contratación y selección de los Auditores Externos, y así tener los servicios de empresas de proyección internacional, que permitieran una mejor presentación de la situación de la empresa, muy en línea con los planes de búsqueda de financiamiento a través de emisión de títulos valores. Esto fue concretado, y RECOPE tiene a la fecha colocados bonos por un total de US \$ 50 millones, que se utilizan para financiar sus inversiones, lo cual considero importante de resaltar, pues es la primera vez que esto ocurre, y será algo de gran valor para financiamientos futuros.

## **B- INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURA:**

La historia de RECOPE confirmaba un desempeño no muy exitoso entre sus planes anuales y presupuestos de inversiones en activos fijos, y aquellas inversiones que realmente se concretaban a lo largo de los períodos.

Se hizo un análisis profundo para identificar sus causas y definir alternativas que mejoraran esa gestión. Fue evidente que mucho del problema era ocasionado por la complejidad inherente de los requerimientos de Licitaciones Públicas, y de los requisitos a esos procesos. Pero entendimos que había muchas oportunidades de mejora y que habría que buscar alternativas concretas para solucionar tal complejidad.

Tuvimos reuniones intensas con especialistas de la Contraloría General de la República para entender las verdaderas causas de los requisitos que se venían imponiendo en esos procesos, y así conocer de manera directa la posición del ente contralor.

La realidad era que la Contraloría pretendía también mejorar los resultados de esas gestiones y dejaban bastante libertad a la institución para definir los pormenores de las licitaciones.

Aprendimos que inclusive era posible implementar un mecanismo de “regateo” con los participantes a licitaciones, cosa que es bastante normal en las empresas privadas, pero poco conocido en la administración pública. Esto fue implementado y ha permitido ahorros muy importantes en los valores de las inversiones contratadas.

Otra buena causa de esas debilidades eran los excesos en requisitos de los carteles que se preparaban para el concurso en esas licitaciones; lo que creaba largos tiempos de trabajo y costos para los participantes que inclusive limitaban a nuevos interesados en preparar sus ofertas, y vimos que recurrentemente se solicitaban ampliaciones a los plazos propuestos en los carteles.

Se realizaron ajustes importantes de simplificación a esos procesos, y se implementó una preparación anticipada de los Contratos Finales que luego se firmarían, incorporándolos al cartel de licitación. Con eso se ahorraban meses de trabajo y negociaciones.

El nivel de cumplimiento a esos presupuestos de inversiones se mejoró significativamente en este período, comparado con los resultados históricos.

Nos propusimos realizar inversiones importantes en el almacenamiento de los productos terminados (esferas y tanques) para minimizar el riesgo de desabastecimiento al país de los productos de RECOPE. En el caso del gas licuado ( LPG ), este programa ya se había sido iniciado , pero encontramos que había que elevar la magnitud de esas obras. La infraestructura de tanques no permitía almacenar más de nueve días de consumo. Con la construcción de una esfera de 25.000 barriles y seis tanques horizontales de 9.000 barriles, se mejoró notablemente la capacidad en el almacenamiento.

Se tiene ya contratado y están en construcción, otras cuatro esferas para resolver esa situación de posibles riesgos en el suministro.

En los inicios de nuestras gestiones decidimos resolver un tema importante operativo, relacionado con la necesidad de dragado del cauce de los barcos en el muelle petrolero. Con eso se incrementaría el calado de la dársena del muelle y permitir que los barcos que se recibían en ese momento un 30% vacíos por falta de profundidad en el atraque, llegaran a su capacidad máxima. Con eso se eliminaron costos excesivos e ineficiencias. Además, se pudo reducir la frecuencia del número de barcos recibidos. Este es un tema no menos importante pues con un número mayor de

barcos era muy frecuente tener barcos en espera, lo que generaba costos adicionales, y riesgos de atrasos por mal tiempo.

Con la ayuda de la CGR se logró preparar una Licitación por invitación y se contrató a una empresa internacional muy reconocida, de origen holandés, que en pocos meses resolvió ese problema de muchos años de atraso.

Este es un trabajo que debe realizarse regularmente debido a los sedimentos recibidos del Río Moín, que se depositan en el fondo del cauce de la zona de atraque de barcos.

Otras obras a resaltar, construidas o en proceso de terminar durante este período, son las relacionadas con la Modernización de los Planteles de La Garita, El Alto y Moín, con lo que reducirá significativamente el tiempo de servicio de entrega y se eliminarán algunos de los riesgos ambientales. Se hicieron mejoras importantes en las terminales de suministro de combustible de aviación, tanto en el Aeropuerto Daniel Oduber en Liberia, como en el Aeropuerto Santamaría en San José.

### **C- CALIDAD Y COSTOS.**

Debemos resaltar las gestiones realizadas, en asocio con el MINAET, para posicionar al país fuera de los estándares regionales de contenido de azufre en el diesel. Así, hoy Costa Rica es el primer país de la región centroamericana en utilizar diesel con 50 ppm de azufre versus 500 ppm que dictan las normas centroamericanas. Esta es la norma europea, reconocida como una de los más rigurosas del mundo. Esto sin duda tiene una gran importancia en la agenda ambiental del país.

Debido a la buena relación con el socio CNPCI en SORESCO, logramos concretar una reunión de trabajo con la empresa PetroChina Internacional Co., en sus oficinas en New Jersey, USA, para aprender de los procesos de compras de productos refinados que ellos realizan. Esta empresa es reconocida como una compañía líder en el mundo de las negociaciones de hidrocarburos. Aprendimos que era más eficiente realizar licitaciones anuales y compras importantes, y cambiar la modalidad de compras frecuentes para pocos meses de consumo. Esto ya fue implementado.

### **D- CONTROL INTERNO.**

RECOPE ha sido calificada por la Contraloría General de la República, con la más alta nota en su metodología de calificación, siguiendo el Índice de Gestión Institucional. Se obtuvo el máximo valor de 100, al considerar criterios como son Planificación, gestión contable y financiera, control

interno institucional, contratación administrativa, presupuesto, tecnologías de información, servicio al cliente y recursos humanos.

Hay que resaltar el interés de la Junta Directiva para involucrarse y trabajar en las entrevistas y decisiones, para la selección de la nueva persona que se integró a la posición de Auditor Interno. Este es sin duda una posición de gran importancia y a eso se le dio una gran atención.

## **E- RECURSOS HUMANOS.**

Sin duda este es uno de los aspectos más importantes en una empresa. Se dedicó gran cantidad de tiempo para evaluar los sistemas de capacitación del personal, y de calificación de todas las personas.

Fue establecido un sistema de evaluación al desempeño que consideraba un cumplimiento de los objetivos propuestos y en las competencias de las personas.

Hay sin duda muchas oportunidades de mejora en este campo. Buscamos fórmulas para poder asociar las calificaciones y cumplimiento de metas del personal, con su paquete de remuneración, pero hay aspectos legales y formales que requieren de mucho estudio y discusión.

El proyecto de la nueva Refinería generará un potencial importante en la capacitación del personal técnico que operaría esa nueva industria.

## **F- RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL.**

Se dejó planteado y en etapa de implementación, un nuevo sistema de gestión, que en su momento deberá ser calificado por certificadores reconocidos, para llevar a RECOPE a una posición de clase mundial. Se espera en su momento estar certificado por normas ISO y OHSAS, que incorporar los conceptos de respeto al ambiente y de seguridad ocupacional y salud laboral. Esto deberá estar implementado para el año 2014.

## **G- PROYECTOS ESTRATÉGICOS.**

Dedicamos gran una gran cantidad de nuestro tiempo y mucho de nuestros esfuerzos para acompañar el Proyecto de la Nueva Refinería que se lleva a cabo, para sustituir la actual refinería que ya había llegado a su etapa de obsolescencia e ineficiencia, mediante un acuerdo de "Joint Venture" ( Empresa Conjunta) con el socio chino CNPCI.

La capacidad de esa nueva refinería se ha definido en 65 mil barriles por día, lo cual es suficiente para cubrir la capacidad del país, y con estas facilidades se podrán desarrollar alternativas de uso de bio-combustibles que se convertirán directamente en diesel. Con eso se crearían nuevas opciones agrícolas para el país, y se sustituyen importaciones por producción local. Además

algunos subproductos de la refinería (azufre) permitirán establecer una nueva alternativa de industrias químicas importantes en la zona de Limón.

Sin duda este fue uno de los trabajos más complejos que se llevaron a cabo en este período.



Las negociaciones de los contratos, y de los acuerdos para financiar esta obra de grandes proporciones, dependían de garantías que eran dadas por la misma RECOPE y no garantizada como una obra nacional con garantías soberanas.

A la fecha, se tienen todos los contratos concluidos para ser revisados por la Contraloría General de la República, los estudios técnicos, diseños y tecnologías acreditadas de los procesos ya están terminados, y hay una oferta en firme de IPC - Ingeniería Detallada de Procura y Construcción, de parte de la empresa china CNPCC ( China Petroleum Engineering & Construction Corporation ) para la construcción de esa nueva refinería. Esto de acuerdo al contrato de Empresa Conjunta. Adicionalmente, ya se hizo una validación de esa oferta, por una empresa reconocida mundialmente de origen español, para garantizar la validez de los valores.

Esta es sin duda una de las mayores obras del país, y ciertamente la más importante en toda la historia de RECOPE.

Las razones y fundamentos para llevar a cabo el proyecto fueron aprobados por el gobierno anterior y en nuestras gestiones se dio continuidad a esas gestiones, validando los requisitos para continuar paso a paso con los acuerdos de Empresa Conjunta dentro de la sociedad SORESCO, en donde RECOPE es dueño del 50% del capital.

Hemos sido extremadamente cuidadosos en los pasos seguidos, y la organización de RECOPE ha participado muy activamente para aprobar y recomendar todos los temas formales, legales, técnicos y económicos, que han fundamentado nuestras decisiones.

Muy recientemente ha habido algunos cuestionamientos, que considero de un gran contenido político, que han detenido el proceso y que ahora se encuentra en una etapa de verificación y de aclaración de algunos aspectos decisivos con la Contraloría General de la República.

Dado el reciente desarrollo tecnológico de exploración, y la identificación de nuevas fuentes muy importantes de Gas Natural en los Estados Unidos de Norteamérica, se decidió iniciar un proceso de conocimiento de esta industria y acordamos estudiar esas posibles opciones para el país. Para considerar las posibilidades realistas, se trabajó conjuntamente con la empresa SNC – Lavalin, para un estudio detallado de lo que eso significa. Este es un asunto que deberá darse seguimiento a lo largo de los próximos años.

Otra iniciativa importante que se implementó, fue un acuerdo de investigación sobre las posibilidades de utilizar hidrógeno en el país como una fuente alterna de energía en el transporte. Así, realizamos un acuerdo importante con la empresa Ad-Astra, para estudiar opciones y hacer experiencias en este campo. Estamos muy entusiasmados con este programa que es una posibilidad que debería tener una gran repercusión en el futuro energético del país.

La ampliación de terminal portuaria de Moin y un nuevo muelle petrolero fue diseñado, adjudicado y está en proceso de construcción. Esta es una obra importante que tiene un valor de inversión del orden de los \$ 92 millones y deberá estar concluido a mitad del año 2014. Con esto el país se asegura que se podrán atracar barcos de 80 mil TM, lo cual es el doble de las posibilidades actuales.

## RECOMENDACIONES.

Considero muy conveniente en este momento, dejar planteadas una serie de recomendaciones, que deberían ser consideradas y evaluadas, y que a mi criterio representan cambios que permitirán mejorar a futuro las actividades de RECOPE, y corregir deficiencias que yo mismo he percibido durante el período de mi participación como Director.

Algunas de estas consideraciones las comenté en el Directorio para su consideración, y me queda muy claro que a todos los colegas del directorio les pareció que este era un tema de una gran importancia. La gran problemática que se presentaba en su momento, era que proponer cambios en este campo se podrían considerar como propuestas con un interés de beneficio propio. Así, al presentar este informe, considero que es un buen momento para presentar tales ideas en detalle. Puedo manifestar muy claramente que tengo interés, ni pretendo volver a integrarme a RECOPE en el futuro próximo.

Estas sugerencias son:

- 1- Nombramientos de los Directores y permanencia de ellos en la empresa: El realizar el cambio cada cuatro años de la totalidad de los miembros de un Directorio es una práctica que en la empresa privada nunca se utiliza. Esa es una medida únicamente válida para condiciones de emergencia. La continuidad a los planes y programas de una empresa dependen en mucho de una continuidad eficiente en la toma de las decisiones. Adicionalmente, el aprendizaje de los Directores sobre el entorno de empresas públicas como es el caso de RECOPE, requiere de tiempo.  
Creo que es una necesidad en RECOPE, proponer que los cambios se realicen de tal manera que la renovación de los miembros de la Junta Directiva se realice de una manera gradual. Sugiero que sea cada dos años que se cambien digamos dos de los Directores, y en caso de que se estén manejando proyectos estratégicos complejos (tal como es el caso de la actual Nueva Refinería), dejar abierta la posibilidad de atrasar esos nuevos nombramientos para no perder la experiencia adquirida por su Directorio. Este es un tema de gran importancia, y que aplica también para la posición del Presidente que cambia.
- 2- Es importante atraer el mejor talento a la Junta Directiva. Las personas que pueden incorporarse a ellas, saben que hay que dedicar mucho tiempo en estas funciones, mucho más allá del tiempo dedicado a su participación en las sesiones de trabajo.  
Así, se espera que los Directores dediquen un gran esfuerzo y más aún, hay grandes riesgos personales por las responsabilidades de las decisiones que deben ser tomadas. Las dietas que hoy se pagan no guardan ninguna proporción al esfuerzo, tiempo dedicado ni a los importantes riesgos personales que se deben asumir. Creo que se debe de incorporar adicionalmente algún mecanismo de protección personal, como lo es un seguro de responsabilidad personal, que será sin duda de un valor importante dada la magnitud de las cifras económicas que se manejan en RECOPE. Existen ya en el mercado este tipo de seguros. Considero que esto debe corregirse pronto. Mi experiencia en otras Juntas Directivas me indica la inconveniencia real de este tema.

- 3- Algunos puestos importantes como la Gerencia General y otros altos mandos que también se cambian con las rotaciones de los nuevos Gobiernos, y generan en la institución una enorme debilidad e ineficiencia.  
Deben revisarse las condiciones de estas posiciones, para adecuarlas otro esquema de trabajo, para asegurar una permanencia en su puesto. Por supuesto esto debe ir de la mano con las condiciones laborales normales para un puesto importante, en donde si no se cumplen las expectativas ni se logran resultados, un reemplazo es inminente.  
Esto es un gran impedimento para atraer personal altamente calificado a la institución.
- 4- Los paquetes salariales de las altas gerencias deben estar acompañados de incentivos por cumplimiento a las metas anuales que se propongan. Normalmente un 20-25% de las remuneraciones recibidas deben ser variables y dependientes de los resultados.  
Esto obliga además a que la Presidencia de la empresa deba dialogar y proponer muy claramente sus planes anuales concretos, que son la base de esos “bonos por cumplimiento de metas”.
- 5- Considero conveniente realizar de manera regular, un trabajo detallado en donde la Presidencia con su Junta Directiva y las altas Gerencias, realicen un taller en donde se revise la estructura organizacional del personal de la empresa y compararlo a una organización ideal adecuada a la época, y así poder encontrar detalladamente un alineamiento de la organización acorde con la Estrategia de la empresa.  
Hay instituciones que importantes y escuelas de negocios muy reconocidas que pueden acompañar este proceso y facilitar ese trabajo.

