

**INFORME DE GESTIÓN**  
**DIRECCIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL DE COMBUSTIBLES**  
**Departamento de Negociaciones Comerciales**

Titular: Ing. Patricia Camacho Castro, MBA  
Cédula: 3-0254-0413  
Puesto: Jefe Dpto. Negociaciones Comerciales  
Periodo: Octubre 13, 2017 – Noviembre 12, 2020 (3 años y un mes)

## **1. PRESENTACIÓN**

La Dirección de Comercio Internacional del Combustibles, estaba conformada por dos departamentos: Negociaciones Comerciales y Operaciones Comerciales.

Dentro de las funciones del Dpto. de Negociaciones Comerciales estaban las siguientes: procesos de contratación de la actividad ordinaria para el suministros de productos biocombustibles y componentes de mezcla, mantener actualizada la información de las compañías registradas como proveedores y promover la participación de nuevas empresas, trámite de pago de la factura comercial petrolera, administración de las bases de datos de precios internacionales así como todos los trámites de pago de impuestos y reliquidaciones de todos los embarques de productos tanto en la Aduana de Limón como la Aduana de Caldera.

Adicionalmente, la elaboración y actualización de todas las estadísticas y reportes de importación de la empresa, precios internacionales y pago de impuestos y exoneraciones.

Dentro de las funciones específicas de la jefatura se encuentran:

1. Elaborar los términos de los carteles de los concursos internacionales y contrataciones excepcionadas para la importación de hidrocarburos, bio-combustibles y otros productos relacionados. Asimismo, elaborar la estrategia de importación para cada producto y proceso de contratación.
2. Realizar y/o revisar la evaluación de las ofertas de los concursos internacionales/contrataciones excepcionadas.
3. Realizar y/o revisar los contratos para la importación/exportación de hidrocarburos, bio-combustibles y otros productos relacionados.
4. Dar seguimiento a la ejecución comercial de los contratos por importación/exportación de hidrocarburos, bio-combustibles y otros productos relacionados.
5. Revisar y autorizar los pagos/cobros de las facturas comerciales por importación/exportación de hidrocarburos, bio-combustibles y otros productos relacionados.
6. Revisar y autorizar los pagos previos y pagos definitivos de impuestos por importación de hidrocarburos, bio-combustibles y otros productos relacionados.
7. Dar seguimiento al control presupuestario de las partidas relativas a las importaciones de hidrocarburos, bio-combustibles y otros productos relacionados, y gestionar los ajustes y modificaciones presupuestarias requeridas.
8. Revisar el seguimiento del mercado petrolero: informes de precios, estadísticas de importación, pronósticos e informes del mercado.

9. Revisar y tramitar las evaluaciones de empresas que solicitan su inclusión en el registro de proveedores de la Actividad Ordinaria RECOPE.
10. Realizar informes diversos a solicitud de dependencias de RECOPE o instituciones externas.

## 2. RESULTADOS DE LA GESTIÓN

Una de las principales funciones del Departamento es el seguimiento del mercado internacional del petróleo y sus derivados, lo cual es de vital importancia dada la gran volatilidad de los precios internacionales.

Al ser este un mercado tan volátil y ser sensible a cambios geopolíticos en los principales países productores de petróleo, a las políticas de manejo de precios de la OPEP mediante el establecimiento de cuotas de producción, niveles de inventarios, estacionalidad de la demanda, así como factores climáticos, es vital para RECOPE conocer el comportamiento del mercado y como éste puede afectar las finanzas de la empresa.

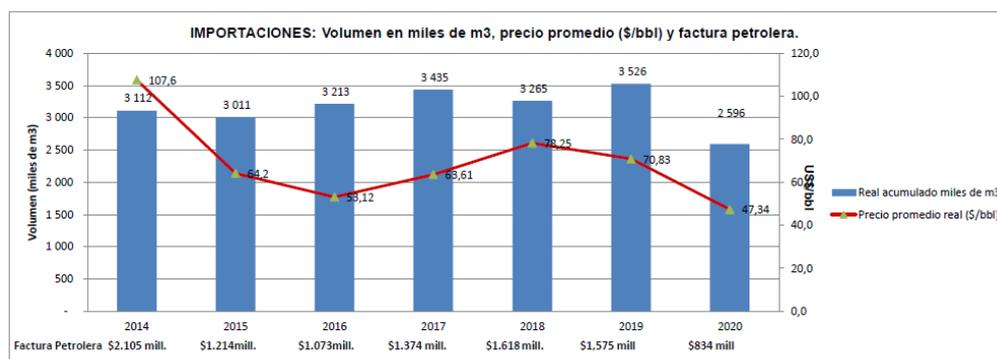
Para reforzar esta idea y con el objetivo final de lograr un mayor conocimiento por parte de los colaboradores en esta área, se implementó que además de la jefatura, los dos profesionales destacados en la oficina de San José elaborarán todos los meses, las proyecciones de precios internacionales para la elaboración del programa cuatrimestral de importaciones y los comentarios del mercado internacional, como una forma de mantenerse actualizados en el tema. Adicionalmente, siempre se instó en todas las reuniones de oficina la necesidad de que todo el grupo dedicara parte de su tiempo en la lectura de noticias del mercado internacional, a fin de entender en mercado en el cual se desarrolla RECOPE. Todo lo anterior como una forma de transferir el conocimiento.

Por otra parte, bajo responsabilidad del Departamento se encuentran los procesos de compra de derivados de petróleo, componentes de mezcla y bio-combustibles, lo que se realizó en estricto apego a los procesos de contratación establecidos para la Actividad ordinaria de RECOPE, en el Reglamento de Contrataciones de RECOPE, Capítulo Tercero.

Durante el periodo de octubre 2017 – noviembre 2020, se gestionaron en el Dpto. 38 concursos internacionales y 24 contrataciones excepcionadas. Se preparó para todos los concursos internacionales y algunas de las contrataciones excepcionadas, la propuesta de estrategia de importación, considerando el comportamiento del mercado internacional, precios internacionales, estacionalidad de la demanda de cada producto, calidad del producto, la infraestructura disponible para importación, así como la disponibilidad de barcos en la región.



En el gráfico adjunto se muestra la factura petrolera, con la intención de cuantificar el volumen y monto de las contrataciones en millones de dólares que se manejaban en el Dpto. de Negociaciones Comerciales.



La revisión y trámite de pago de todas las facturas por la importación de productos, estaba a cargo del Departamento y es importante destacar que a todos los proveedores se les tramitó el pago a tiempo y en el plazo establecido contractualmente. Asimismo, se aplicaron los descuentos acordados en el contrato, luego del análisis correspondiente (penalidad por llegada tardía, ajuste de calidad, entre otros).

En esta misma línea y considerando la obligación de la empresa de abastecer la demanda de forma segura y en las mejores condiciones de precio y calidad, se recomendó a la Dirección – para algunos productos – utilizar la modalidad de contratación excepcionada la cual permite mayor flexibilidad en el proceso de negociación, como por ejemplo en cuanto al volumen contractual, tamaño de los cargamentos, periodicidad, importaciones conjuntas, entre otras consideraciones. Cabe aclarar que todas estas propuestas fueron presentadas y aprobadas por el Comité de Contratación de Combustibles.

Los productos para los cuales se utilizó la contratación excepcionada en el año 2020 fueron el fuel oil (bunker) con la finalidad de evaluar la posibilidad de importaciones conjuntas con otros países de la región que permitieran una mejora en el costo del flete del producto y el asfalto AC-30, dadas las especificaciones adicionales que se incluyeron en la calidad del producto, para garantizar su utilización en la producción de emulsiones.

De igual forma, en cuanto al registro de proveedores de la Actividad Ordinaria, dentro de los parámetros de evaluación ya establecidos, se propició una revisión exhaustiva de la información presentada, de los requisitos, así como una mejora en la calidad de los informes de recomendación elaborados, indicándose claramente la categoría a la cual debían ser incluidos.

Por parte del Dpto. se atendieron en conjunto con la Dirección, todas las recomendaciones de la Auditoría Interna.

Considerando que las contrataciones de la Actividad Ordinaria de la empresa consideran montos considerables de dinero y a la necesidad de velar porque las compañías adjudicadas no solo sean confiables desde el punto de vista de su constitución legal y la garantía de suministro, es responsabilidad del Dpto. y de los colaboradores que participan en el análisis de las ofertas, asegurar que en el proceso de evaluación se analicen todas las posibles combinaciones de

suministro y que la(s) compañía(s) seleccionada(s) ofrezcan la mejor opción económica para RECOPE.

De lo anteriormente mencionado y en atención de la recomendación de la Auditoría, el Departamento se dio a la tarea de automatizar las hojas en Excel utilizadas en el proceso de análisis, de tal forma que permitan analizar todas las posibles opciones de suministro, definidas en los términos de la contratación.

Las hojas han sido diseñadas de tal forma que, para cada concurso internacional o contratación excepcionada, se ajusten por producto(s), periodo, costos asociados, tamaños de cargamento, entre otros y que posteriormente, al hacer el cálculo de los costos totales, el resultado final muestre las posibles combinaciones de suministro y destaque la mejor opción económica, la cual considera todas las condiciones y características del producto y estrategia de entrega.

La primera contratación que se evaluó con las hojas automatizadas en Excel fue el concurso internacional CI-11-2018, para el suministro de cargamentos spot de gasolinas y diesel. A partir de esa contratación, se han venido utilizando y mejorando las hojas en Excel.

Adicionalmente y como parte de los procesos de mejora se oficializaron las siguientes guías de trabajo:

- **Guía para la evaluación de ofertas y lista de chequeo.**
- **Guía para el trámite de recomendaciones para resolver concursos Internacionales**

Otra de las funciones de importancia realizadas en el Departamento es la elaboración de los pronósticos de precios internacionales CIF de RECOPE para valorar el costo de las importaciones de RECOPE y su incorporación en el presupuesto anual de la empresa, revisión de la ejecución presupuestaria, manejo del flujo de caja, entre otros.

Dado que el mercado internacional del petróleo es altamente vulnerable a los conflictos geopolíticos de los principales países productores y consumidores de petróleo, así como la oferta y demanda mundial, niveles de inventario entre otros factores, la elaboración de los pronósticos de precios de relevancia desde el punto de vista de presupuesto.

Con el objetivo de transferir el conocimiento y escuchar sugerencias y mejoras en el proceso, se les asignó a los colaboradores del Dpto. la elaboración en forma alterna, de los pronósticos de precios, los cuales fueron posteriormente aprobados por la jefatura. Se elaboran dos tipos de pronósticos de precios, anual y cuatrimestral, es estos, el pronóstico de precios anual era de responsabilidad exclusiva de la Jefatura.

A fin de normalizar la elaboración de los pronósticos de precios, se redactó y aprobó la guía:

- **Guía para la elaboración del pronóstico de precios internacionales.**

Para el seguimiento mensual, elaboración de los reportes de ejecución presupuestaria, solicitudes de modificación presupuestaria, entre otros del presupuesto de la Actividad Ordinaria (flete materia prima y producto terminado,

impuestos, materia prima, producto terminado y seguros), se automatizaron las hojas de control presupuestario, las cuales se implementaron en la Dirección a partir de enero del 2020.

De igual forma se elaboró y aprobó la guía:

- **Guía para el control presupuestario de las partidas relacionadas con la importación de combustibles y otros productos.**

Este desarrollo en Excel junto con el uso de la herramienta de SAP Analyser, han permitido un mejor control de la ejecución presupuestaria a nivel de la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles.

De igual forma, bajo la responsabilidad del Dpto., se encontraba el trámite de pago de impuestos de las importaciones de producto, materia prima y componentes de mezcla a cargo de la Dirección de Comercio Internacional de Combustibles. RECOPE se encuentra registrada como importador a granel, y por lo tanto debe cumplir con establecido en la Ley General de Aduanas y su reglamento.

En general para cada embarque recibido es necesario realizar el pago previo de impuestos (preferiblemente 24 horas antes de su arribo) y presentar la liquidación final no más allá de 30 días después del pago inicial.

En el Área de Trámites Aduaneros, se actualizaron y ajustaron a la nueva estructura de la empresa (pendiente aprobación final), los siguientes documentos normativos:

- **Procedimiento para los trámites aduaneros de importación de productos derivados de petróleo, combustibles alternativos, así como los compuestos utilizados para la formulación de combustibles (AS-14 -02-003).**
- **Instructivo para el trámite de declaraciones aduaneras de importación de petróleo crudo y derivados, así como los compuestos utilizados para la formulación de combustibles (AS-14-03-002).**

Es importante indicar que con el inicio de la pandemia del COVID-19 y la fecha, se acordó con la Aduana de Limón, la dispensa de presentar los documentos originales de respaldo del pago y reliquidación de impuestos. A fin de cumplir con los plazos establecidos por la Ley, toda la documentación de tramita en forma digital y posteriormente, se entregan los originales.

### **3. ESTRUCTURA DENTRO DE LA EMPRESA**

La Dirección de Comercio Internacional de Combustibles, dependencia de la Gerencia General, tenía a su cargo dos departamentos:

- Dpto. de Operaciones Comerciales
- Dpto. de Negociaciones Comerciales

Si bien en el organigrama de la empresa no se aprecia, el Departamento a mi cargo tenía una pequeña unidad, que por sus funciones y ubicación – pago de

impuestos y reliquidaciones en Limón – conocida como el Área de Trámites Aduaneros.

#### **4. RECURSO HUMANO DEL DEPARTAMENTO**

En relación con el personal a cargo, el departamento contaba con 3 profesionales 2 y un profesional 1 A (durante el periodo a cargo del departamento esta plaza se reclasificó ya que era de Asistente Administrativo). Dos de los profesionales 2, mantienen sus oficinas en Limón, por la facilidad que esto con lleva para el trámite y entrega de documentos de los embarques de importación con la Aduana de Limón.

El detalle del personal a cargo es el siguiente:

##### **Profesionales 2**

Lic. Alexandra Brenes Montero – Licencia Administración Aduanera

Lic. Leonor Sánchez Arias – Licencia en Contabilidad / Bachiller Administración Aduanera

Ing. Mariano Loaiza Montoya – Ingeniero Químico

##### **Profesional 1 A**

Lic. Priscilla Santamaría Portugués – Licencia en Administración de Negocios

#### **5. INFORMES DE AUDITORIA Y DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

Se atendieron todas las recomendaciones de la Auditoría Interna.

#### **6. RECOMENDACIONES**

Una de las debilidades identificadas en el Dpto. de Negociaciones Comerciales es la falta de un profesional en economía que contribuya con análisis más profundo del mercado internacional de crudo y sus derivados. RECOPE cuenta con herramientas que pueden ser utilizadas para este tema como lo es la suscripción de Bloomberg.

Una tarea pendiente para el Dpto. de Comercio Internacional es avanzar en el conocimiento de diferentes estrategias de cobertura de los precios internacionales, que permitan colaborar con el Dpto. de Estudios Económicos y Financieros cuando finalmente se implemente la política de Administración de Riesgo mediante coberturas. Durante los periodos de crisis en el mercado, con un aumento súbito de los precios internacionales a niveles superiores a los US\$ 100/bbl, provocados por eventos geopolíticos en los principales países productores de petróleo, el tema vuelve a retomar interés, sin embargo; nunca se ha llegado a la implementación de un mecanismo de cobertura.

Este tema ha sido postergado año con año, pero se debe evaluar constantemente y lograr identificar un esquema que sea accesible para la empresa.

En cuanto a la definición de los precios de los productos importados, durante más de 30 años, la referencia mundial ha sido Platts, casa editora de precios, que actualmente pertenece a Standard & Poors. Sin embargo, durante este mismo periodo, han aparecido otras compañías que se dedican a dar

seguimiento del mercado y publicar precios al igual que Platts y que han llegado a posicionarse en las grandes compañías petroleras del mundo.

Actualmente la casa editora ARGUS, es la principal competencia de Platts, y empresas como EXXON Mobil, VALERO, VITOL y BP North América entre otras, utilizan indistintamente alguna de ellas para fijar el precio de sus productos de exportación. Los costos de suscripción de Platts han venido encareciéndose año con año, por lo que resulta importante analizar cuál es la mejor opción para RECOPE entre Platts y ARGUS, sin dejar de lado que para efecto de fijación de los precios de venta, la ARESEP tiene su propia suscripción y que la metodología de precios considera esta fuente, por lo que el ejercicio de evaluación entre ambas compañías debería hacerse en forma conjunta.