



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 con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño. | 15 |
| 4.2.2. Objetivos estratégicos de Procesos | 21 |
| 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. | 21 |
| iii. Desarrollar proyectos de inversión orientados hacia el cambio en la matriz energética. | 28 |
| 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 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. _____ | 41 |
| 4.2.3. Objetivos estratégicos de Servicio al Cliente _____ | 46 |
| viii. Proveer servicios y productos en forma oportuna y satisfactoria para los clientes. _____ | 46 |
| ix. Posicionar a la Empresa como líder en el desarrollo de energías alternativas. _____ | 50 |
| 4.2.4. Objetivo estratégico de valor público _____ | 55 |
| 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. _____ | 55 |
| 4.2.5. Objetivo estratégico financiero _____ | 71 |
| xi. Garantizar la sostenibilidad financiera cumpliendo con la visión y misión empresarial. _____ | 71 |
| 4.3. Relación de los objetivos operativos del Plan Estratégico Empresarial con el PETIC _____ | 78 |
| V. Análisis del negocio de RECOPE en escenario de una nueva legislación _____ | 82 |
| 5.1. Participar en producción de biocombustibles _____ | 83 |
| 5.1.1. Mezclar etanol en gasolinas _____ | 83 |
| a. Aspiración ganadora _____ | 83 |
| b. ¿Dónde se va a competir? _____ | 83 |
| 5.1.2. Mezclar diésel con biodiésel _____ | 86 |
| 5.1.3. Implementar un plan de negocios para la producción de biocombustibles _____ | 89 |
| 5.2. Participar en producción de combustibles verdes _____ | 92 |
| 5.2.1. Construir planta nueva o con activos existentes _____ | 92 |
| 5.2.2. ECOENA participa con terceros para construir y operar planta _____ | 95 |
| a. Aspiración ganadora _____ | 95 |
| b. ¿Dónde se va a competir? _____ | 95 |
| c. ¿Cómo se va a ganar? _____ | 95 |
| d. Capacidades que se deben tener _____ | 95 |
| e. Sistemas de gestión que se deben tener _____ | 96 |
| f. Condiciones de la industria hacia el mercado de aviación (aerolíneas) _____ | 96 |
| g. Condiciones de la industria hacia la estructura _____ | 96 |

| | |
|---|-----|
| h. Condiciones en el valor al cliente hacia el mercado de aviación (aerolíneas) | 96 |
| i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (aeropuertos) | 97 |
| j. Condiciones en la posición relativa (capacidades) | 97 |
| k. Condiciones en la posición relativa (costos) | 97 |
| l. Condiciones en reacción de los competidores | 97 |
| 5.3. Incursión en el negocio de gas natural como combustible | 98 |
| 5.3.1. Participar en el negocio de gas natural mediante alianzas con productores o distribuidores de este producto | 98 |
| a. Aspiración ganadora | 98 |
| b. ¿Dónde se va a competir? | 98 |
| c. ¿Cómo se va a ganar? | 98 |
| d. Capacidades que se deben tener | 99 |
| e. Sistemas de gestión que se deben tener | 99 |
| f. Condiciones de la industria hacia plantas generadoras de energía eléctrica, estaciones de servicio, comercio, restaurantes, consumidor final | 99 |
| g. Condiciones de la industria hacia la estructura | 100 |
| h. Condiciones en el valor al cliente hacia industria, plantas generadoras de energía eléctrica, estaciones de servicio, comercio, restaurantes, consumidor final | 100 |
| i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (poliductos virtuales a través de camiones cisterna) | 100 |
| j. Condiciones en la posición relativa (capacidades) | 100 |
| k. Condiciones en la posición relativa (costos) | 101 |
| l. Condiciones en reacción de los competidores | 101 |
| 5.4. Incursión en investigación y desarrollo (I+D) de fuentes alternativas | 101 |
| 5.4.1. Incursionar en I+D de fuentes alternativas aplicadas | 101 |
| a. Aspiración ganadora | 101 |
| b. ¿Dónde se va a competir? | 101 |
| c. ¿Cómo se va a ganar? | 102 |
| d. Capacidades que se deben tener | 102 |
| e. Sistemas de gestión que se deben tener | 102 |
| f. Condiciones de la industria hacia clientes internos y externos | 102 |
| g. Condiciones de la industria hacia la estructura | 103 |
| h. Condiciones en el valor al cliente hacia clientes internos y externos | 103 |

| | |
|---|------------|
| i. Condiciones en el valor al cliente hacia canales (Dirección de Planificación (interno) y alianzas con universidades, empresa privada, entre otros (externo)) | 103 |
| j. Condiciones en la posición relativa (capacidades) | 103 |
| k. Condiciones en la posición relativa (costos) | 103 |
| l. Condiciones en reacción de los competidores | 104 |
| 5.5. Relación del PEE bajo legislación actual y estrategias en un escenario bajo nueva legislación | 105 |
| VI. Conclusiones y recomendaciones | 107 |
| VII. Bibliografía | 108 |

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 (PETI).

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

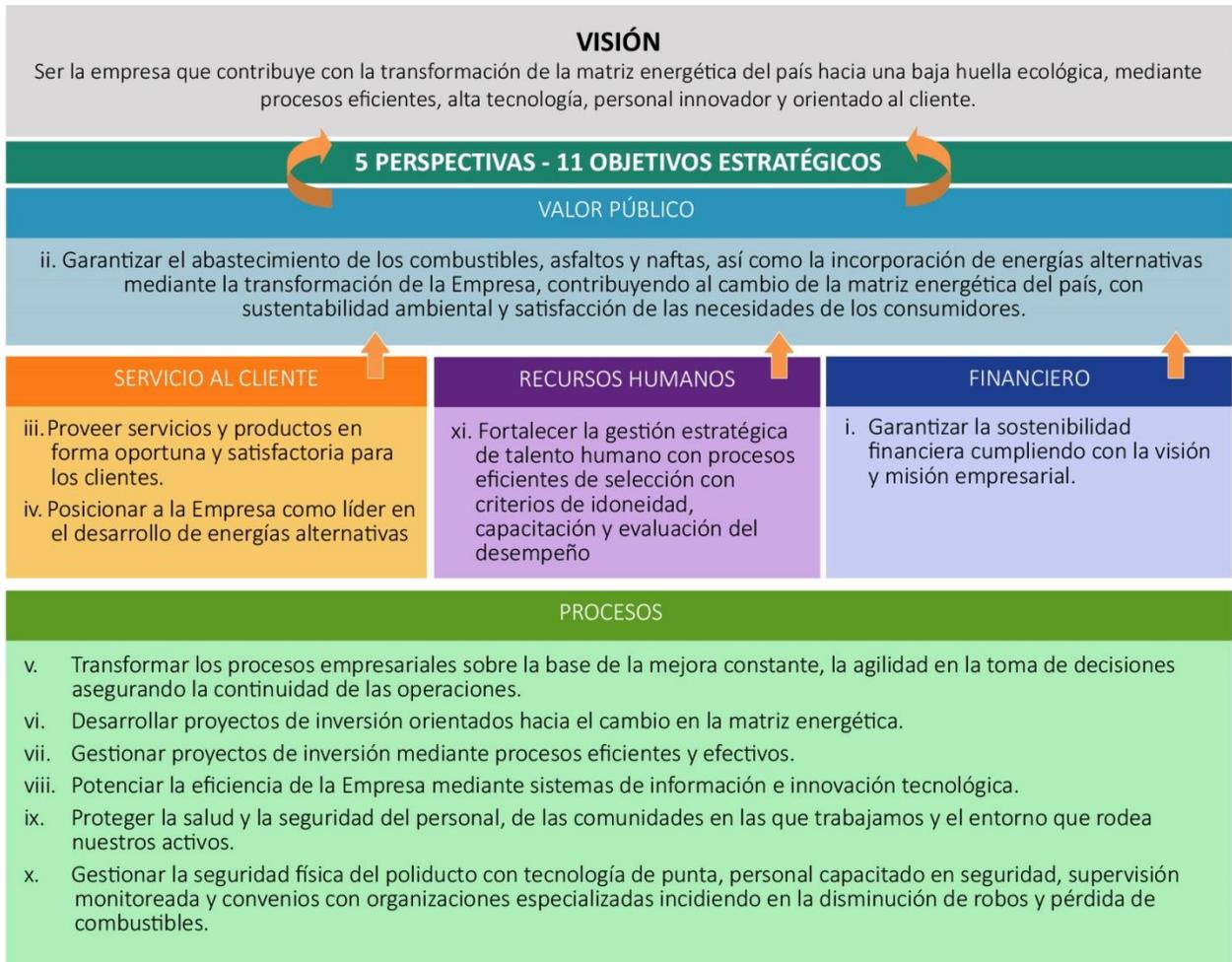
1. Fortalecer la gestión estratégica de talento humano con procesos eficientes de selección con criterios de idoneidad, capacitación y evaluación del desempeño.

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% | N/A | N/A | 50% | 80% | 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/A: No aplica.

| 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 Administrativa, 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 | 12/2021 |
| 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 | N/A | N/A | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% | 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/A: No aplica.

| 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 Transformación y Mejora, y la Dirección Administrativa. | 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% | N/A | N/A | 70% | 85% | 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> | | | Cuatrimestral | | | Informes trimestrales de avance del POI. | |

N/A: No aplica.

| 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. | | $\left(\frac{\text{Costo operacional directo de la GOP y GST del periodo actual} - \text{Costo operacional directo de la GOP y GST del periodo anterior}}{\text{Costo operacional directo de la GOP y GST del periodo anterior}} \right) * 100$ | % | | | | | | 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 | 12/2021 |
| A8.6 | Elaborar los estudios de pre-inversión para extender el poliducto desde Barranca hasta Liberia, Guanacaste; y la nueva terminal Chorotega. Incluyendo los planes de mejora. | Dirección de Planificación | 12/2023 |
| 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 | 06/2023 |
| 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 PETI. | 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 Diseño de Soluciones | 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- predictivo de la Dirección de Mantenimiento y es la relación de Órdenes de Trabajo Preventivas-Predictivas cerradas versus Avisos de Mantenimiento Preventivos-Predictivos a generar según su programación. | | | | | | | | | | Dirección de Mantenimiento |
| Nombre del indicador | | Fórmula del indicador | | | | | Unidad de medida | | | Frecuencia de medición | | |
| Cumplimiento de los Programas de Mantenimiento Preventivo-Predictivo de la Dirección de Mantenimiento. | | [[(% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo-predictivo de Regional Pacífico*0.3333) + (% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo-predictivo de Regional Central*0.3333) + (% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo-predictivo de Regional Caribe*0.3333)] | | | | | % | | | Trimestral | | |
| Línea base | Meta | | | | | | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | |
| ND | N/A | 50% | 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 Mantenimiento | | Gerencia General | | SAP | | | Mensual | | | Informes de mantenimiento preventivo efectuado e informes trimestrales de avance del POI. | | |

ND: No disponible. N/A: No aplica.

| 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 al 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 | Dirección de Mantenimiento | 08/2021 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|------|--|--------------------------------------|---------------------|
| | mantenimiento preventivo con base en el riesgo de afectación del personal y del proceso. | | |
| 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 |
| A9.5 | Elaborar planes estandarizados de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo y mejora de toda la infraestructura y equipos entre las Gerencias de Operaciones y Gerencia de Servicios Técnicos. | 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. | Es la relación de Órdenes de Trabajo Correctivas en tratamiento versus Órdenes de Trabajo Correctivas en Tratamiento y Cerradas, y que tengan asignado un código de equipo. | Dirección de Mantenimiento | |
| Nombre del indicador | | Fórmula del indicador | Unidad de medida | Frecuencia de medición |
| Ejecución de servicios de mantenimiento correctivos a un equipo por período de la Dirección de Mantenimiento. | | $[(\% \text{ de ejecución de servicios de mantenimiento correctivo de Regional Pacífico} * 0.3333) + (\% \text{ de ejecución de servicios de mantenimiento correctivo de Regional Central} * 0.3333) + (\% \text{ de ejecución de servicios de mantenimiento correctivo de Regional Caribe} * 0.3333)]$ | % | Trimestral |

| Línea base | Meta | | | | | | | | | | |
|----------------------------|------|--------------------|------|----------------------|------|------|---------------------------|------|---|------|------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| PD | N/A | 65% | 70% | 70% | 70% | 70% | 75% | 75% | 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. | | |

PD: Por definir. N/A: No aplica.

| 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. | | $((\text{Volumen total de biodiésel incorporado al diésel} / \text{volumen total de diésel}) * 100$ | % | | 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 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|-------|---|---|--------------------------------------|
| 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. | | ((Volumen de ventas de GLP del periodo actual - volumen de ventas de GLP del periodo anterior) / volumen de ventas de GLP del periodo anterior) * 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, | Dirección de Planificación | 12/2021 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|-------|--|--|---------------------|
| | 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. | | |
| A13.5 | Contar con una terminal de importación de GLP por el Pacífico en operación. | Gerencia de Servicios Técnicos | 06/2023 |
| 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 |
| 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 operativos y estratégicos con metas anuales ejecutados en tiempo, costo y alcance CPI: Índice de desempeño de costos. SPI: Índice de desempeño de cronograma. EV: Valor ganado. AC: Costo Real. PV: Valor planeado. Subíndice GLOBAL: Se refiere a la consideración ponderada de las inversiones operativas y las metas anuales de los proyectos estratégicos. | | | | | | | | | | Gerencia General |
| Nombre del indicador | | Fórmula del indicador | | | | | Unidad de medida | | | Frecuencia de medición | | |
| Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance. | | CPI global= Ev global/ AC global SPI global= Ev global/ Pvglobal | | | | | % | | | Trimestral | | |
| Línea base | Meta | | | | | | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | |
| ND | N/A | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | |
| Recolector del indicador | | Fijador de la meta | | Fuente de resultados | | | Periodicidad de los datos | | Medios de verificación | | | |
| Departamento de Planificación Empresarial | | 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 | 12/2021 |
| A16.5 | Realizar una valoración del riesgo por terminal. | Dirección de Planificación | 12/2022 |
| 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 proyectos estratégicos. | | (Recursos disponibles para el financiamiento de proyectos estratégicos / Recursos requeridos para el financiamiento de proyectos estratégicos) * 100 | | | | | % | | Anual | | |
| 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 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|-------|---|--------------------------------------|---------------------|
| 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 de Instrumentación | 12/2021 |
| 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. | | $(\text{Actividades realizadas en el año con base en el PETI} / \text{actividades planteadas en el año en el PETI}) * 100$ | % | 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 | 12/2022 |
| A19.4 | Hacer un plan para involucrar a las comunidades y comités municipales de emergencia en el desarrollo | Dirección de Prevención de Riesgos y Gestión | 12/2021 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|--------|--|--------------------------------------|---------------------|
| | de las acciones de gestión del riesgo. | Ambiental | |
| 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). | Departamento Diseño de Soluciones | 12/2024 |
| A19.8 | Habilitar Procesos Contingentes en Centro de Datos alternativo. | Departamento Mantenimiento y Soporte | 12/2025 |
| 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 accidentes ocurridos por cada cien personas expuestas a los riesgos del ambiente de trabajo. Se mide para toda la población de la Empresa expuesta al riesgo en el cumplimiento de un horario laboral en cualquier instalación de la Empresa o se encuentre en el trayecto de la casa al trabajo o viceversa. | | | | | | | | | | Gerencia General |
| Nombre del indicador | | Fórmula del indicador | | | | | Unidad de medida | | | Frecuencia de medición | | |
| Índice de Incidencia. | | (# de accidentes ocurridos/ # total de trabajadores expuestos) *100 | | | | | % | | | Semestral | | |
| Línea base | Meta | | | | | | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | |
| ND | N/A | 8% | 7% | 7% | 6% | 6% | 5% | 5% | 4% | 4% | 3% | |
| 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/A: No aplica.

| 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 |
| A20.7 | Automatizar Proceso de Riesgos. | Departamento Gestión de Proyectos | 06/2022 |
| A20.8 | Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (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. | Se entiende como acciones atendidas aquellas actividades que están definidas en el objetivo No.12 del Plan contra el Apoderamiento de hidrocarburos, denominado: Seguridad y custodia del poliducto. | | | | | | | | | | Gerencia General |
| Nombre del indicador | | Fórmula del indicador | | | | | Unidad de medida | | | Frecuencia de medición | | |
| Cumplimiento de las acciones relacionadas con la seguridad física del poliducto definidas en el Plan contra el Apoderamiento de hidrocarburos. | | Acciones atendidas/ Acciones programadas* 100 | | | | | % | | | Trimestral | | |
| Línea base | Meta | | | | | | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | |
| ND | N/A | N/A | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | 85% | |
| Recolector del indicador | | Fijador de la meta | | Fuente de resultados | | | Periodicidad de los datos | | | Medios de verificación | | |
| Gerencia General | | Presidencia | | Plan contra el Apoderamiento de Hidrocarburos | | | Trimestral | | | Plan contra el Apoderamiento de Hidrocarburos e informes trimestrales de avance del POI | | |

ND: No disponible. N/A: No aplica.

| 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 | 12/2021 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|--------|--|---|---------------------|
| 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). | Departamento de Mantenimiento y Soporte | 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- predictivo de la Dirección de Mantenimiento y es la relación de Órdenes de Trabajo Preventivas-Predictivas cerradas versus Avisos de Mantenimiento Preventivos-Predictivos a generar según su programación. | Dirección de Mantenimiento | | | | | | | | | |
| Nombre del indicador | | Fórmula del indicador | Unidad de medida | | Frecuencia de medición | | | | | | | |
| Cumplimiento de los Programas de Mantenimiento Preventivo-Predictivo de la Dirección de Mantenimiento. | | [(% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo- predictivo de Regional Pacífico*0.3333) + (% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo- predictivo de Regional Central*0.3333) + (% de cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo- predictivo de Regional Caribe*0.3333)] | % | | Trimestral | | | | | | | |
| Línea base | Meta | | | | | | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | |
| ND | N/A | 50% | 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 Mantenimiento | | Gerencia General | SAP | | | | Mensual | | | Informes de mantenimiento preventivo efectuado e informes trimestrales de avance del POI. | | |

ND: No disponible. N/A: No aplica.

| 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 al 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 | Dirección de Mantenimiento | 08/2021 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|------|--|--------------------------------------|---------------------|
| | riesgo de afectación del personal y del proceso. | | |
| 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 |
| A9.5 | Elaborar planes estandarizados de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo y mejora de toda la infraestructura y equipos entre las Gerencias de Operaciones y Gerencia de Servicios Técnicos, | 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. | Es la relación de Órdenes de Trabajo Correctivas en tratamiento versus Órdenes de Trabajo Correctivas en Tratamiento y Cerradas, y que tengan asignado un código de equipo. | Dirección de Mantenimiento | |
| Nombre del indicador | | Fórmula del indicador | Unidad de medida | Frecuencia de medición |
| Ejecución de servicios de mantenimiento correctivos a un equipo por período de la Dirección de Mantenimiento. | | $[(\% \text{ de ejecución de servicios de mantenimiento correctivo de Regional Pacífico} * 0.3333) + (\% \text{ de ejecución de servicios de mantenimiento correctivo de Regional Central} * 0.3333) + (\% \text{ de ejecución de servicios de mantenimiento correctivo de Regional Caribe} * 0.3333)]$ | % | Trimestral |

| Línea base | Meta | | | | | | | | | | |
|--------------------------|------|--------------------|------|----------------------|------|------|---------------------------|------|---|------|------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
| PD | N/A | 65% | 70% | 70% | 70% | 70% | 75% | 75% | 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. | | |

PD: Por definir. N/A: No aplica.

| 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.

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

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.

0022. 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 | N/A | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | PL y GLP: 90% PO: 85% | |
| Recolector del indicador | | Fijador de la meta | | Fuente de resultados | | | Periodicidad de los datos | | | Medios de verificación | | |
| Dirección Comercial | | Gerencia de Operaciones | | SAP | | | Diario | | | Reportes de SAP e informes trimestrales de avance del POI | | |

PD: Por definir. N/A: No aplica. PL: Producto limpio. PO: Producto oscuro.

| 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 | Departamento Transformación y Mejora | 12/2020 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|-------|---|-----------------------------------|---------------------|
| | botella" en cada proceso y mejora de experiencia del transportista. | | |
| 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 | 06/2022 |
| A22.8 | Automatizar Proceso de Riesgos. | Departamento Gestión de Proyectos | 06/2022 |
| A22.9 | Actualizar Plataforma Control Procesos Moín (LCM). | Departamento Diseño de Soluciones | 12/2024 |

0023. 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 | N/A | 80% | 85% | 85% | 85% | 85% | 90% | 90% | 90% | 90% | 90% | |
| Recolector del indicador | | Fijador de la meta | | Fuente de resultados | | | Periodicidad de los datos | | | Medios de verificación | | |
| Dirección Comercial | | Gerencia de Operaciones | | 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 | Dirección Comercial | 06/2020 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|--------|--|---|---------------------|
| | necesidades de los clientes y transportistas. | | |
| 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 <i>Wifi</i> 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 Proyectos | 12/2022 |
| 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 encuestados entre las opiniones favorables | | | | | % | | | Anual | | | |
| Línea base | Meta | | | | | | | | | | | | |
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | | |
| PD | N/A | N/A | 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 | Gerencia de Innovación | Encuesta | Anual | Encuesta e informes trimestrales de avance del POI. |
|---|------------------------|----------|-------|---|

PD: Por definir. N/A: No aplica.

| 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 |
| 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.

Esto 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.

0025. 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 | Dirección de Planificación | 09/2020 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|--------|---|-----------------------------------|---------------------|
| | competentes sobre el gas natural como derivado del petróleo, y con base en los resultados, valorar pedir una reconsideración a la Procuraduría. | | |
| 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 |

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. | | $\left(\frac{\text{Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo actual} - \text{Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior}}{\text{Toneladas de CO2 equivalentes evitadas por mejoras y cambios de uso en los productos que vende RECOPE del periodo anterior}} \right) * 100$ | | % | 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 Cultura y Gestión del Cambio | 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 | 12/2023 |
| 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 | | |
| Departamento de Cultura y Gestión del Cambio | 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 |

0025. 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 |

| 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 gasolineras. | 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 Cultura y Gestión del Cambio | 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.

| 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 | 12/2023 |
| 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 |

0029. 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 Comercio Internacional | | 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 | Gerencia de Servicios Técnicos | 06/2023 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|----|---|-------------|---------------------|
| | desabastecimiento en caso de calamidad. | | |

0030. 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 | 1 | |
| Recolector del indicador | | Fijador de la meta | | Fuente de resultados | | | Periodicidad de los datos | | | Medios de verificación | | | |
| Departamento de Comercio Internacional | | 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, | Dirección de Planificación | 04/2020 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|-------|--|--------------------------------|---------------------|
| | que permita optimizar el tamaño de las parcelas de importación de producto, considerando las necesidades de inventario de seguridad y estratégico. | | |
| A30.6 | Contar con una terminal alterna de importación de gasolina súper 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 |
| Recolector del indicador | | Fijador de la meta | Fuente de resultados | | Periodicidad de los datos | | | Medios de verificación | | | |
| Departamento de Comercio Internacional | | 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 |

| N° | Acción | Responsable | Fecha de conclusión |
|-------|---|-----------------------------------|---------------------|
| 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 |
| 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 Comercio Internacional | | 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 |
| 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 Comercio Internacional | | 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 |
| 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 Comercio Internacional | | 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 los mejores términos de precio y calidad. | Departamento Comercio Internacional | 12/2022 |
| 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 | 12/2022 |

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 Comercio Internacional | | 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 |
| 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 | 12/2022 |

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. | | $((\text{Monto de gastos de operación del periodo actual} - \text{Monto de gastos de operación del periodo anterior}) / \text{Monto de gastos de operación del periodo anterior}) * 100$ | % | | | | | 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 | A40.2 Efectuar una proyección de la capitalización de utilidades retenidas, para garantizar el cumplimiento de la razón y permitir un mayor apalancamiento de la empresa de ser necesario. | Departamento de Estudios Económicos y Financieros | 12/2022 |
| 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 Activo Circulante versus Pasivo circulante. | | Activo Circulante/Pasivo 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. | Departamento Procesos Industriales | 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 | Se elimina debido a que se fusiona con la acción A8.6 |
| 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 | 06/2023 |
| 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 | 12/2021 |
| 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 | 06/2023 |
| 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 | Se elimina debido a que se fusiona con la acción A8.6 |
| 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 | 06/2023 |
| 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.

V. 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
- Readequar 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>

