



## Departamento de Planificación Empresarial

# Informe de Evaluación al Plan Estratégico Empresarial 2023-2026 al III Trimestre 2023

Fecha: 05 de octubre de 2023



## Tabla de contenido

### Contenido

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>3</b>
<b>II. ANTECEDENTES.....</b>	<b>4</b>
<b>III. NORMATIVA APLICABLE.....</b>	<b>4</b>
<b>IV. ANÁLISIS .....</b>	<b>5</b>
4.1.AVANCE EJE ESTRATÉGICO – GOBERNANZA.....	5
4.1.1.Objetivo Estratégico - Gobernanza .....	5
4.1.2.Indicadores – Gobernanza .....	5
4.1.3.Acciones Estratégicas - Gobernanza .....	6
4.2.AVANCE EJE ESTRATÉGICO – PROCESOS INTERNOS.....	9
4.2.1.Objetivo Estratégico – Procesos Internos.....	9
4.2.2.Indicadores – Procesos internos.....	10
4.2.3.Acciones Estratégicas Procesos Internos.....	11
4.3.AVANCE EJE ESTRATÉGICO – SOSTENIBILIDAD FINANCIERA .....	14
4.3.1.Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera.....	14
4.3.2.Indicadores - Sostenibilidad Financiera .....	15
4.3.3.Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera .....	15
4.4.AVANCE EJE ESTRATÉGICO – CLIENTES .....	17
4.4.1.Objetivo Estratégico – Clientes .....	17
4.4.2.Indicadores – Clientes .....	18
4.4.3.Acciones Estratégicas - Clientes .....	18
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>20</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>21</b>
<b>VII. RESPONSABLES.....</b>	<b>22</b>





## II. Antecedentes

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

El Plan Estratégico Empresarial fue aprobado por la Junta Directiva, mediante el acuerdo JD-0071-2023 del 10 de mayo de 2023, en el artículo #4 de la sesión ordinaria #5354-52, celebrada el martes 9 de mayo de 2023.

La Junta Directiva de RECOPE definió cuatro ejes estratégicos, llamados: Gobernanza, Procesos Internos, Sostenibilidad Financiera y Clientes.

Los resultados que se presentan en el plan estratégico contienen la definición de la estrategia de RECOPE del año 2023 al 2026, con el fin de atender los desafíos del entorno, mejorar la competitividad y continuar con la generación de valor para la sociedad costarricense y los sujetos interesados, bajo el marco legal que actualmente norma a la Empresa y un sólido marco de gobernanza.

## III. Normativa aplicable

Procedimiento para el seguimiento del Plan Estratégico Empresarial (AS-07-02-007) incisos:

- 7.1 Evaluación POI interno de metas asociadas al Plan Estratégico Empresarial.
- 7.2 Evaluación de los indicadores de gestión del Plan Estratégico Empresarial.



## IV. Análisis

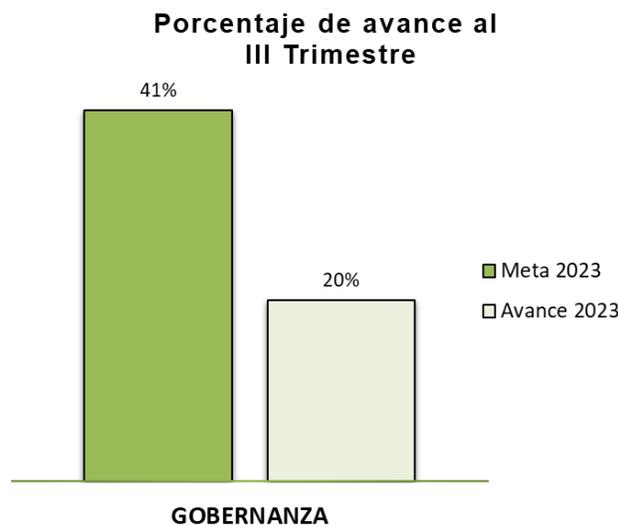
A continuación, se detalla el progreso de los objetivos estratégicos, indicadores y acciones estratégicas, los cuales fueron alcanzados a través de la ejecución de actividades programadas y definidas en el Plan Estratégico Empresarial.

### 4.1. Avance Eje Estratégico – Gobernanza

#### 4.1.1. Objetivo Estratégico - Gobernanza

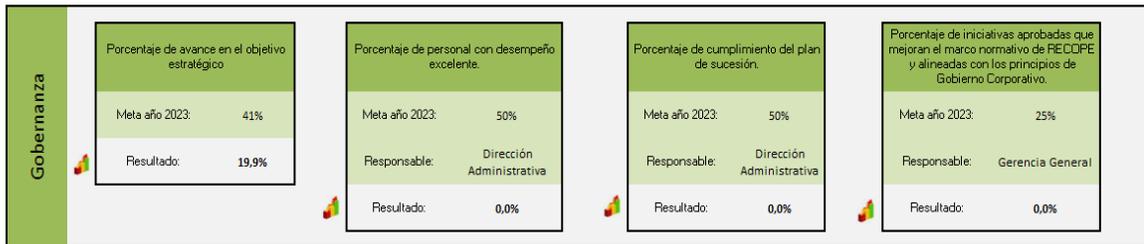
**OE1-GOB** Contar con un modelo de organización idóneo que garantice el abastecimiento oportuno y seguro de combustibles en el país, con excelencia y responsabilidad ambiental.

Gráfico N° 1.OE1- GOB



#### 4.1.2. Indicadores – Gobernanza

Los indicadores para este objetivo cuentan con un seguimiento semestralmente, no obstante; debido a las fechas de aprobación, formulación e implementación del Plan Estratégico, durante el primer semestre no fueron evaluados, por lo que estos se examinarán al finalizar el periodo 2023.



Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

### 4.1.3. Acciones Estratégicas - Gobernanza

Según con los resultados obtenidos durante el tercer trimestre, se detallan a continuación, los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Gobernanza del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:

**Tabla N° 1. AE1- GOB**

**Ajustar la estructura organizacional para cumplir la misión de una forma más eficiente.**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Propuesta de la reorganización empresarial.	15,0%	12,0%	Gerencia General	2023
Realizar el estudio técnico de la propuesta de reorganización empresarial.	10,0%	7,5%	Dirección de Planificación	2023
Socializar la propuesta de reorganización empresarial.	2,0%	2,0%	Presidencia	2023
Aprobación de la reorganización empresarial por parte de la Junta Directiva.	5,0%	0,0%	Junta Directiva	2023
Formalización de la reorganización empresarial ante los entes externos.	10,0%	0,0%	Presidencia	2023
Modificación del manual de organización.	20,0%	10,0%	Dirección de Planificación	2023
<b>TOTAL AE01-GOB</b>	<b>62,0%</b>	<b>31,5%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De conformidad con el gráfico anterior, se muestra que la mayor parte de las actividades avanzan de acuerdo con lo programado.

En relación con la aprobación de la reorganización empresarial por parte de la Junta Directiva y de la formalización de esta ante los entes externos, las mismas serán concretadas durante el IV Trimestre del 2023, dado que dependen de acciones previas que están en proceso aprobación.



### Tabla N° 2. AE2- GOB

#### Desarrollar un reglamento interno de organización y funciones

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar una propuesta de reglamento interno de organización y funciones	30,0%	0,0%	Depto. Planificación Empresarial	2023
<b>TOTAL AE02-GOB</b>	<b>30,0%</b>	<b>0,0%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

Esta acción no reporta avance, dado que, para la confección de un reglamento interno de organización, es necesario contar con el estudio técnico de la reorganización como principal recurso, por lo que esta actividad se realizará una vez aprobado dicho estudio.

### Tabla N° 3. AE4- GOB

#### Desarrollar un reglamento interno de servicio.

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar una propuesta de reglamento interno de servicio.	30,0%	24,0%	Asesoría Jurídica	2023
Realizar la consulta a las agrupaciones gremiales correspondientes.	10,0%	3,0%	Gerencia General	2023
<b>TOTAL AE04-GOB</b>	<b>40,0%</b>	<b>27,0%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

Esta acción se desarrolla de acuerdo con lo programado, Asesoría Jurídica creó un equipo interdisciplinario de abogados para desarrollar una propuesta de reglamento interno de servicio, a solicitud de Presidencia, realizaron observaciones y propuestas de mejora al proyecto de Reglamento Autónomo de Trabajo, elaborado por la firma de abogados especialistas en derecho laboral BDS Asesores, se estima finalizar la propuesta del Reglamento Interno de Servicio, durante el IV trimestre del año.

### Tabla N° 4. AE5- GOB

#### Desarrollar una estrategia de remuneraciones competitivas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar el análisis comparativo de las dietas de la Junta Directiva de RECOPE con respecto a las entidades comparables del sector público.	20,0%	10,0%	Gerencia de Administración y Finanzas	2023
Elaborar un estudio anual de competitividad salarial incluyendo un plan de sucesión y de carrera administrativa	15,0%	8,6%	Gerencia de Administración y Finanzas	2023
<b>TOTAL AE05-GOB</b>	<b>35,0%</b>	<b>18,6%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial



La Gerencia de Administración y Finanzas, mediante la Dirección Administrativa, desarrolla esta acción según lo programado. Actualmente, recopilan información de distintas entidades públicas sobre las dietas de sus Juntas Directivas para realizar un análisis comparativo en relación con lo que se aplica en RECOPE. Por otra parte, se concluyó la elaboración del estudio de competitividad salarial y en este momento se está actualizando el Plan de Sucesión Empresarial.

**Tabla N° 5. AE6- GOB**

**Desarrollar la normativa para la designación de miembros de la JD**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la definición de los perfiles de miembros de la Junta Directiva.	20,0%	20,0%	Presidencia	2023
Realizar una evaluación de viabilidad legal de la alternancia en la designación de los miembros de la Junta Directiva.	30,0%	21,6%	Asesoría Jurídica	2023
<b>TOTAL AE06-GOB</b>	<b>50,0%</b>	<b>41,6%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

Según los resultados obtenidos esta acción marcha de acuerdo con lo programado.

**Tabla N° 6. AE7- GOB**

**Propiciar el marco jurídico que fortalezca la gobernanza empresarial**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar un diagnóstico del marco jurídico que afecta a la empresa.	20,0%	12,0%	Asesoría Jurídica	2023
Elaborar la estrategia de viabilidad e incidencia de propuestas al marco jurídico.	20,0%	0,0%	Gerencia de Innovación	2023
Coordinar con el Poder Ejecutivo.	10,0%	10,0%	Presidencia	2023
Establecer e implementar una estrategia de prevención contra la corrupción que incluya capacitaciones, normativa, campañas informativas y otros.	6,3%	0,4%	Presidencia	2023
<b>TOTAL AE07-GOB</b>	<b>56,3%</b>	<b>22,4%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De acuerdo con los datos obtenidos, esta acción avanza según lo programado.

Mediante oficio GG-0609-2023 la Gerencia General solicitó el traslado de la actividad “Elaborar la estrategia de viabilidad e incidencia de propuestas de marco jurídico”, por lo que la misma será iniciada a partir del próximo trimestre por esta gerencia y se extenderá hasta el 2024.

Por su parte, la Presidencia, mediante la Gerencia General, está ejecutando la fase de valoración de la estrategia contra la corrupción, la cual se espera implementar a finales del año 2023.



### Tabla N° 7. AE9- GOB

#### Desarrollar la normativa para la designación de miembros de la Junta Directiva

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la propuesta de reglamento de Junta Directiva.	50,0%	30,0%	Asesoría Jurídica	2023
Formalizar e implementar el reglamento de Junta Directiva.	50,0%	0,0%	Junta Directiva	2023
<b>TOTAL AE09-GOB</b>	<b>100,0%</b>	<b>30,0%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

Se realizaron reuniones por parte del equipo legal a cargo, para analizar la implementación de una normativa que reglamente la designación de miembros de Junta Directiva. De tal forma, mediante el oficio AJ-1377-2023 se emitieron los alcances y conclusiones sobre su viabilidad legal.

Una vez se concluya la propuesta al reglamento, se espera formalizar e implementar el reglamento, lo cual se prevé para el último trimestre del año.

### Tabla N° 8. AE10- GOB

#### Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Análisis de las métricas del sitio web.	10,0%	6,7%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2023
Análisis de la arquitectura de la información.	10,0%	6,7%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2023
Implementar de forma continua los mecanismos de rendición de cuentas con los principales sujetos interesados.	7,5%	7,5%	Presidencia	2023
Establecer e implementar una estrategia de comunicación empresarial	7,5%	7,5%	Depto. Comunicación y Estrategía Digital	2023
<b>TOTAL AE10-GOB</b>	<b>35,0%</b>	<b>28,3%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De conformidad con los resultados, se muestra que las actividades avanzan de acuerdo con lo programado.

## 4.2. Avance Eje Estratégico – Procesos Internos

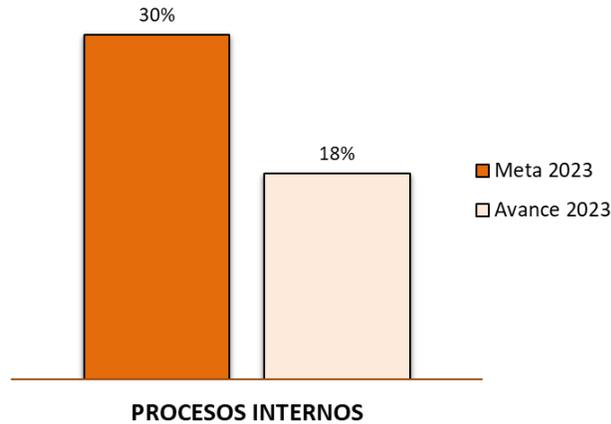
### 4.2.1. Objetivo Estratégico – Procesos Internos

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



Se detalla a continuación, los porcentajes de ejecución alcanzados por la Empresa, en relación con el objetivo estratégico de Procesos Internos:

**Gráfico N° 2. OE2- PI**  
**Porcentaje de avance al**  
**III Trimestre**



Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación.

#### 4.2.2. Indicadores – Procesos internos

Este objetivo cuenta con dos objetivos semestrales los cuales serán evaluados al finalizar el periodo 2023, uno trimestral y uno que no ha sido desarrollado debido a que la Dirección de Mejora e Innovación no ha completado la ficha con la información necesaria para oficializar el indicador, su lapso de ejecución y forma de evaluar.

**Cuadro N° 1 Indicadores**

Procesos Internos	Porcentaje de avance en el objetivo estratégico	Porcentaje de procesos y sistemas críticos mejorados.	Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicio.	Cumplimiento de los Programas de Mantenimiento Preventivo-Predictivo de la Dirección de Mantenimiento.
	<p>Meta año 2023: 30%</p> <p>Resultado: 18%</p>	<p>Meta año 2023: 14%</p> <p>Responsable: Dirección de Mejora e Innovación</p> <p>Resultado: 0%</p>	<p>Meta año 2023: Ficha Incompleta</p> <p>Responsable: Dirección de Mejora e Innovación</p> <p>Resultado: Falta ficha completa</p>	<p>Meta año 2023: 60%</p> <p>Responsable: Dirección de Mantenimiento</p> <p>Resultado: 32%</p>
	<p>Cantidad de estudios de pre inversión realizados en el año de los programados en el año.</p> <p>Meta año 2023: 85%</p> <p>Responsable: Dirección de Planificación</p> <p>Resultado: 0%</p>			

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación.



### 4.2.3. Acciones Estratégicas Procesos Internos

Según con los resultados obtenidos durante el tercer trimestre, se detallan a continuación, los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Procesos Internos del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:

**Tabla N° 8. AE1- PI**

#### Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar la programación de las acciones del plan de rescate del SNC.	30,0%	30,0%	Gerencia de Servicios Técnicos	2023
Elaboración de la proyección de gasto e inversión anualizada de las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	6,0%	Dirección de Infraestructura y Equipos	2023
Elaborar la estrategia de recurso humano para implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	7,3%	Gerencia General	2023
Elaboración de la estrategia financiera para implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	2,5%	Dirección Financiera	2023
Implementar las acciones del plan de rescate del SNC.	10,0%	7,5%	Gerencia de Servicios Técnicos	2023
<b>TOTAL AE01-PI</b>	<b>70,0%</b>	<b>53,3%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De conformidad con la información recibida, se muestra que la mayor parte de las actividades avanzan de acuerdo con lo programado.

En relación con la elaboración de la estrategia financiera para implementar acciones del Plan de Rescate del Sistema Nacional de Combustibles, se está elaborando un informe para la atención de esta actividad, no obstante, se cuenta con el informe de Estados Financieros Proyectados 2023-2027 el cual fue atendido mediante nota EEF-0132-2023.

**Tabla N° 9. AE2- PI**

#### Desarrollar un plan para garantizar la continuidad y seguridad del SNC

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Desarrollar las capacidades técnicas internas en cuanto a planificación energética del equipo de trabajo.	10,0%	5,0%	Dirección de Planificación	2023
<b>TOTAL AE02-PI</b>	<b>10,0%</b>	<b>5,0%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

Respecto a esta actividad, la Dirección de Planificación está consultando con ARPEL (Asociación de Empresas de Petróleo, Gas y Energía Renovable de América Latina y el Caribe) y OLADE (Organización Latinoamericana de Energía) la posibilidad de que alguna brinde la capacitación de planificación energética en el sector combustibles.

Por la alta complejidad de la temática, no se ha logrado encontrar una institución costarricense



que pueda brindar la formación requerida, por lo que se tuvo que buscar opciones internacionales.

**Tabla N° 10. AE3- PI**  
**Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad del SNC**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa del Depto. Protección de bienes.	10,0%	7,5%	Gerencia General	2023
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	1,7%	Dirección de Tecnología	2023
Elaborar e implementar el protocolo para la atención de incidentes en el poliducto.	20,0%	20,0%	Dir. Prevención de Riesgos y Gestión Ambiental	2023
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad del SNC.	5,0%	2,5%	Dirección de Tecnología	2023
<b>TOTAL AE03-PI</b>	<b>41,7%</b>	<b>31,7%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De acuerdo con los datos recopilados, la consecución de esta acción avanza de acuerdo con lo planeado.

En relación con el centro de operaciones de seguridad, la Dirección de Tecnología elaboró un Plan de Acción a cuatro años 2023-2026 para atender la actividad. Asimismo, se oficializa el Grupo EMI (Equipo Multidisciplinario Institucional) y se inician las gestiones para elaborar el plan de trabajo que se prevé concluir al finalizar el mes de octubre.

**Tabla N° 11. AE4 - PI**  
**Desarrollar un plan para fortalecer la seguridad cibernética**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa del Área de Ciberseguridad.	20,0%	10,0%	Gerencia General	2023
Elaborar un análisis de riesgo de seguridad de la infraestructura tecnológica crítica, y un plan de acción con las medidas de mitigación.	3,3%	2,0%	Dirección de Tecnología	2023
Diseñar e implementar un centro de operaciones de seguridad.	6,7%	1,7%	Dirección de Tecnología	2023
Fortalecer e implementar el sistema de gestión de seguridad de la información.	2,5%	0,6%	Dirección de Tecnología	2023
Implementar un programa permanente de identificación e implementación de métodos, herramientas y tecnologías que fortalezcan la seguridad de la infraestructura tecnológica crítica.	10,0%	10,0%	Dirección de Tecnología	2023
<b>TOTAL AE04-PI</b>	<b>42,5%</b>	<b>24,3%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo planeado.



En relación con el centro de operaciones de seguridad, la Dirección de Tecnología elaboró un Plan de Acción a cuatro años 2023-2026 para atender la actividad. Asimismo, se definió el equipo de trabajo y se atiende un proceso de actualización de documentos vinculados con la seguridad de la información.

**Tabla N° 12. AE5 - PI**

**Desarrollar un programa de mejora continua que propicie la productividad empresarial**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Establecer Política de la productividad empresarial.	10,0%	6,3%	Gerencia de Innovación	2023
Desarrollar un modelo Indicadores de Productividad para los procesos fundamentales.	10,0%	10,0%	Dirección de Mejora e Innovación	2023
Elaborar e implementar un plan de mediano y largo plazo que establezca una ruta de transformación digital, asociado a la mejora de la productividad.	7,5%	5,7%	Dirección de Mejora e Innovación	2023
Diseñar e implementar una estrategia de productividad empresarial que incluya el enfoque técnico y el cultural.	5,0%	3,8%	Dirección de Mejora e Innovación	2023
<b>TOTAL AE05-PI</b>	<b>32,5%</b>	<b>25,7%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo programado.

**Tabla N° 13. AE7 - PI**

**Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa para incorporar las funciones del sistema gestión de energía.	15,0%	0,0%	Gerencia General	2023
Desarrollar e implementar un programa de capacitación permanente en la norma ISO 50001 a los responsables del sistema de gestión de energía de las terminales, grupo de auditores y otros funcionarios involucrados.	7,5%	3,8%	Gerencia de Operaciones	2023
Incluir en el programa de auditorías internas y externas las auditorías al sistema de gestión de energía.	1,3%	0,9%	Depto. Transformación y Mejora	2023
<b>TOTAL AE07-PI</b>	<b>23,8%</b>	<b>4,7%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

En relación con la actividad que no presenta avance, la Gerencia General indica que se encuentra en el proceso de asignar el personal que pueda atender la elaboración e implementación de una propuesta para el fortalecimiento de la estructura organizativa para incorporar las funciones del sistema gestión de energía.



**Tabla N° 14. AE8 - PI**

**Implementación de la mezcla de etanol con gasolina**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Coordinar con el MINAE la promulgación del Decreto Ejecutivo que establece la normativa de calidad de las mezclas de gasolina con etanol.	10,0%	6,7%	Gerencia de Innovación	2023
Coordinar con el MINAE la oficialización de los porcentajes de mezcla de gasolina con etanol.	10,0%	6,7%	Gerencia de Innovación	2023
Coordinar con el MINAE la formulación y ejecución de un programa para la implementación del proyecto.	10,0%	6,7%	Gerencia de Innovación	2023
Actualizar los estudios de base en coordinación con el MINAE.	20,0%	13,3%	Gerencia de Innovación	2023
Definir e implementar las acciones de acondicionamiento de las instalaciones en las terminales.	12,5%	3,3%	Gerencia de Servicios Técnicos	2023
<b>TOTAL AE01-PI</b>	<b>62,5%</b>	<b>36,7%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo programado.

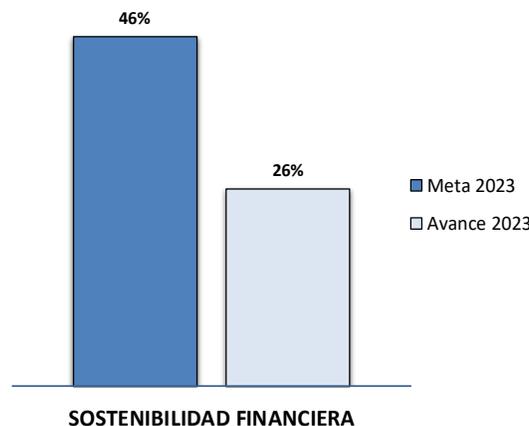
**4.3. Avance Eje Estratégico – Sostenibilidad Financiera**

**4.3.1. Objetivo Estratégico Sostenibilidad Financiera**

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

Se detalla a continuación, los porcentajes de ejecución alcanzados por la Empresa, en relación con el objetivo estratégico de Procesos Internos:

**Gráfico N° 3.OE3- SF**  
**Porcentaje de avance al**  
**III Trimestre**



Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación



### 4.3.2. Indicadores - Sostenibilidad Financiera

Cuadro N° 2 Indicadores SF

Sostenibilidad Financiera	Porcentaje de avance en el objetivo estratégico	Razón Pasivo total VS Patrimonio sin Utilidades Retenidas.	Razón de liquidez.	Porcentaje de la ejecución real de proyectos en tiempo, presupuesto y alcance vs el estimado.
	<p>Meta año 2023: 21%</p> <p>Resultado: 12%</p>	<p>Meta año 2023: &lt;4</p> <p>Responsable: Dirección Financiera</p> <p>Resultado: 0,74%</p>	<p>Meta año 2023: 1,5%</p> <p>Responsable: Dirección Financiera</p> <p>Resultado: 2,74%</p>	<p>Meta año 2023: 85%</p> <p>Responsable: Dpto. Planificación Empresarial</p> <p>Resultado: 37,42%</p>

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación

Los indicadores para este eje estratégico expresan un comportamiento apropiado en relación con el nivel de referencia que se definió para cada uno, excepto para el indicador llamado “Porcentaje de la ejecución real de proyectos en tiempo, presupuesto y alcance vs el estimado”. Esto obedece a que, si bien las Gerencias han erogado los pagos de acuerdo con los avances físicos obtenidos en los proyectos, existe un atraso en la esfera empresarial respecto a la ejecución física según los cronogramas, así como en la ejecución presupuestaria de estos.

### 4.3.3. Acciones Estratégicas - Sostenibilidad Financiera

Según con los resultados obtenidos durante el tercer trimestre, se detallan a continuación, los avances alcanzados para cada una de las acciones del eje estratégico Sostenibilidad Financiera del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:

Tabla N° 15. AE1- SF

#### Viabilidad de políticas de administración de riesgos financieros

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración del diagnóstico de valor en riesgo.	10,0%	2,5%	Dirección Financiera	2023
Determinar el apetito del riesgo para gestionar los riesgos financieros.	10,0%	4,0%	Gerencia General	2023
<b>TOTAL AE01-SF</b>	<b>20,0%</b>	<b>6,5%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

En relación con la elaboración del diagnóstico de valor en riesgo, se conformó una comisión encargada de evaluar la viabilidad de la implementación de políticas de administración de riesgos financieros, dicha comisión tiene a cargo el diagnóstico de valor en riesgo durante el 2023. Se han llevado a cabo sesiones y se elaboró un plan de trabajo el cual fue remitido mediante la nota DFI-0189-2023 en donde además se agregó la determinación del apetito del riesgo para gestionar los riesgos financieros.



Por otra parte, mediante oficio P-0219-2023 se remitió al Ministerio de Hacienda, al Ministerio de Ambiente y Energía y al Banco Central de Costa Rica, una solicitud de conformación de un Comité para el desarrollo de una política pública en materia de derivados financieros de combustibles de conformidad con la reunión sostenida entre esas partes del 11 de setiembre de 2023. A la fecha se ha recibido respuesta del Ministerio de Hacienda el 29 de setiembre y del Banco Central el 4 de octubre.

**Tabla N° 16. AE2- SF**

**Desarrollar un plan de financiamiento de mediano y largo plazo para proyectos de inversión**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Elaboración y justificación del Compendio de inversiones empresariales (CIE) versión final.	30,0%	30,0%	Dirección de Planificación	2023
Elaboración de la Política de inversión.	20,0%	20,0%	Dirección Financiera	2023
Elaboración de la estrategia de inversión.	30,0%	0,0%	Dirección Financiera	2023
Elaboración del Plan de financiamiento.	20,0%	0,0%	Dirección Financiera	2023
<b>TOTAL AE02-SF</b>	<b>30,0%</b>	<b>50,0%</b>		

*Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial*

Para elaborar la Política de Inversión, se determinó que es necesario ajustar la descripción de la actividad de "Política de Inversión a Política de Endeudamiento", lo anterior considerando que estas actividades nacen en atención a recomendaciones de la Auditoría Interna y otras instancias, además del interés de un plan de financiamiento para RECOPE. El Informe de Política de Endeudamiento, así como su política fueron aprobados por la Junta Directiva mediante la nota JD-0146-2023.

Además, se conformó una comisión para evaluar la viabilidad de una estrategia financiera, no obstante; al cierre del trimestre continua pendiente la estrategia de inversión según lo establecido en el cronograma de trabajo, lo anterior como consecuencia de la ausencia de un portafolio de inversiones robusto, lo cual ha sido manifestado por parte de la Dirección Financiera. Sobre este tema la Dirección de Planificación aclaró que, el portafolio de proyectos empresarial incluye únicamente proyectos con estudio de pre-inversión aprobados, inscritos y en etapa de contratación o ejecución, según lo establecido por la Contraloría General de la República.



**Tabla N° 17. AE3- SF**

**Ejecutar proyectos en tiempo, costo y alcance**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Análisis de proyectos de acuerdo a los lineamientos de Mideplan	5,0%	2,5%	Dirección de Planificación	2023
Aprobación de proyectos en el portafolio empresarial	5,0%	5,0%	Junta Directiva	2023
Aprobación de proyectos en el plan de inversiones empresarial	5,0%	5,0%	Junta Directiva	2023
Seguimiento de proyectos mediante informes trimestrales	10,0%	5,0%	Depto. Planificación Empresarial	2023
<b>TOTAL AE03-SF</b>	<b>25,0%</b>	<b>17,5%</b>		

*Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial*

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo programado.

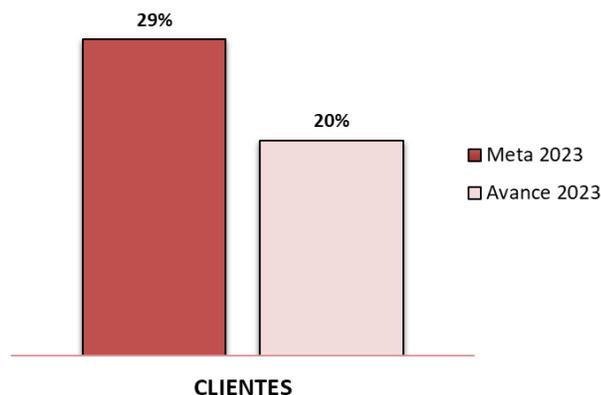
**4.4. Avance Eje Estratégico – Clientes**

**4.4.1. Objetivo Estratégico – Clientes**

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

Se detalla a continuación, los porcentajes de ejecución alcanzados por la Empresa, en relación con el objetivo estratégico de Procesos Internos:

**Gráfico N° 4.OE4- CL**  
**Porcentaje de avance al**  
**III Trimestre**



*Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial*



#### 4.4.2. Indicadores – Clientes

La Dirección Comercial no ha presentado la ficha para evaluar el indicador denominado “Resultado de encuestas de clientes internos y externos”, por lo cual no es posible contar con las valoraciones correspondientes para el único indicador de este eje.

Clientes	<p>Porcentaje de avance en el objetivo estratégico</p> <table border="1"> <tr> <td>Meta año 2023:</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Resultado:</td> <td>20%</td> </tr> </table>	Meta año 2023:	29%	Resultado:	20%	<p>Resultado de encuestas de clientes internos y externos.</p> <table border="1"> <tr> <td>Meta año 2023:</td> <td>Pendiente ficha</td> </tr> <tr> <td>Responsable:</td> <td>Dirección Comercial</td> </tr> <tr> <td>Resultado:</td> <td>Pendiente ficha</td> </tr> </table>	Meta año 2023:	Pendiente ficha	Responsable:	Dirección Comercial	Resultado:	Pendiente ficha
	Meta año 2023:	29%										
Resultado:	20%											
Meta año 2023:	Pendiente ficha											
Responsable:	Dirección Comercial											
Resultado:	Pendiente ficha											

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

#### 4.4.3. Acciones Estratégicas - Clientes

Según con los resultados obtenidos durante el tercer trimestre, se detallan a continuación, los avances alcanzados para el eje estratégico Clientes del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026:

**Tabla N° 18. AE1- CL**

**Modernizar el proceso de distribución considerando criterios de eficiencia para mejorar la experiencia del cliente.**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Implementar el sistema de comercio electrónico.	20,0%	13,3%	Depto. Gestión de Proyectos	2023
Realizar el plan integral de modernización de los sistemas de carga de las terminales, e iniciar su implementación.	7,5%	2,5%	Depto. Gestión de Proyectos	2023
<b>TOTAL AE01-CL</b>	<b>27,5%</b>	<b>15,8%</b>		

Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo programado.

Respecto a los sistemas de carga de las terminales y su implementación, actualmente se trabaja en el desarrollo del estudio de mercado, recopilación de información y antecedentes.



**Tabla N° 19. AE2- CL**

**Desarrollar e implementar un plan para fortalecer la satisfacción de clientes**

ACTIVIDADES	PLAN DE ACCIÓN- PEE 2023-2026			
	META	AVANCE	RESPONSABLE	AÑO
Analizar y establecer los elementos que impactan la satisfacción de cada segmento de clientes para formular las encuestas.	10,0%	10,0%	Depto. Comunicación y Estrategia digital	2023
Desarrollar e implementar el código QR para acceder a encuestas de satisfacción de los clientes (transportistas).	10,0%	8,0%	Dirección Comercial	2023
Elaborar e implementar un plan para el registro integrado de los servicios de mantenimiento a los clientes internos.	5,0%	3,1%	Depto. Gestión de Proyectos	2023
Establecer un programa continuo del correcto uso de los sistemas tecnológicos.	5,0%	2,5%	Dirección de Tecnología	2023
<b>TOTAL AE02-CL</b>	<b>30,0%</b>	<b>23,6%</b>		

*Fuente: Seguimiento a cargo del Departamento de Planificación Empresarial*

De acuerdo con los datos recopilados, esta acción avanza de acuerdo con lo programado.



## V. Conclusiones

En general, la Empresa avanza razonablemente en la consecución de las metas estratégicas programadas para el año 2023. Los compromisos y esfuerzos de las dependencias han permitido un progreso notable hacia el logro de los objetivos planteados. No obstante, se identifican algunos aspectos que requieren ajustes, con el propósito de mejorar el seguimiento y garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico Empresarial 2023-2026.

La Dirección de Mejora e Innovación, no ha presentado ante el Departamento de Planificación Empresarial la ficha técnica para evaluar el indicador denominado “*Cantidad de horas de Interrupción de procesos o servicio*”, lo cual representa un obstáculo significativo en el proceso de evaluación de indicadores. La ausencia de este insumo impide a la Empresa contar con la información esencial para la toma de decisiones en cuanto a acciones correctivas o preventivas para el objetivo estratégico llamado Procesos Internos.

La Dirección Comercial no ha proporcionado al Departamento de Planificación Empresarial la ficha técnica necesaria para la evaluación del indicador “*Resultado de encuestas de clientes internos y externos*”, lo cual constituye un limitante sustancial en el proceso de evaluación de indicadores. La carencia de este insumo representa una reducción de información esencial para tomar decisiones acertadas en el ámbito de acciones correctivas y preventivas relacionadas con el objetivo estratégico llamado Clientes.

El Departamento de Planificación Empresarial no presenta avance en el desarrollo de un reglamento interno de organización y funciones, debido a que no cuentan con el estudio técnico de reorganización, insumo esencial, el cual le permitirá conocer la estructura definitiva, así como los objetivos y funciones de cada unidad organizacional, entre otros aspectos.

Respecto al indicador denominado “Ejecución Real de Proyectos” correspondiente al objetivo estratégico Sostenibilidad Financiera, la Empresa presenta un atraso de tres meses en la ejecución presupuestaria y la proyección estimada de los proyectos, situación que alerta sobre un posible incumplimiento de los objetivos trazados para el presente año.

La Gerencia General no reporta avance en cuanto a elaborar e implementar una propuesta para el fortalecimiento una estructura organizativa que permita incorporar funciones que fortalezcan el sistema de gestión de energía, actividad contenida en la acción AE-7 “Ampliar el programa de eficiencia energética a más terminales” del eje de Procesos Internos, sin embargo; esta Gerencia detalló que trabaja en el proceso de asignación de personal para abordar esta tarea, aunque no precisan si al cierre del año 2023 podrán concluir esta actividad en su totalidad.



## VI. Recomendaciones

A todas las instancias involucradas en actividades relacionadas con el Plan Estratégico Empresarial, se les insta a continuar siendo participantes activos en el logro de los objetivos estratégicos. La colaboración continua y el compromiso de cada responsable resulta medular para asegurar el éxito de este plan, el cual permitirá compartir aprendizajes, mejorar prácticas y abordar desafíos en un camino hacia una mejora constante y progresiva.

A la Gerencia de Innovación, girar instrucciones para que la Dirección de Mejora e Innovación, priorice la elaboración de la ficha del indicador “Cantidad de horas de Interrupción de procesos o servicio”, y la misma sea remitida al Departamento de Planificación Empresarial, con el fin de contar con un instrumento que permita medir y evaluar este indicador durante la periodicidad que se determine.

A la Gerencia de Operaciones, instruir a la Dirección Comercial, que priorice la elaboración de la ficha del indicador “Resultado de encuestas de clientes internos y externos”, y que la misma sea remitida al Departamento de Planificación Empresarial con el fin de contar con un instrumento que permita medir y evaluar este indicador durante la periodicidad que se determine.

Al Departamento de Planificación Empresarial, en vista del corto tiempo con que cuenta para la elaboración del reglamento interno de organización y la imposibilidad de avanzar a falta de la aprobación del Estudio Técnico de Reorganización; se sugiere gestionar ante la Gerencia General la reprogramación esta actividad para el primer semestre del año 2024.

A las Gerencias, se les recomienda ejecutar los proyectos de inversión de acuerdo con las metas planteadas a fin de la que Empresa alcance el objetivo propuesto de forma eficiente y que éstos sean gestionados conforme a la planeación.

A la Gerencia General, se le sugiere valorar la carga de trabajo y tiempo que implica la elaboración e implementación de la propuesta que fortalezca la estructura organizativa e incorpore funciones del sistema de gestión de energía, con el fin de poder precisar si ésta podrá ser concluida durante el año 2023; caso contrario gestionar las acciones correspondientes para trasladar el desarrollo de esta actividad para el periodo 2024.



## VII. Responsables

### Elaborado por:

Gerald Meza Espinoza,  
Profesional Departamento de Planificación Empresarial

### Revisado por:

Raquel Oviedo Cerdas,  
Jefa Departamento de Planificación Empresarial