



RECOPE

Seguridad energética



PLAN ESTRATÉGICO 2016-2021





© Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE S.A.)

Dirección de Planificación

San José, Costa Rica



Plan Estratégico 2016-2021

Elaborado con el aporte de:

- Junta Directiva de RECOPE
- Sara Salazar Badilla - Presidente
 - Irene Cañas Díaz - Vicepresidente suplente
 - Mireya Romero Gómez - Secretaria
 - Carlos Valverde Hernández - Vocal 1
 - Roberto Leiva Pacheco - Vocal 2
 - Alejandro Muñoz Villalobos - Vocal 3
- Equipo coordinador
- Naresh Khanna – Director de Planificación
 - Pilar Flores Piedra – Jefe Departamento, Planificación Empresarial.
- Equipo Técnico
- Gerente General, Gerentes de Área, Directores de Área y personal clave en temas específicos.
- Facilitador
- Empresa Tatum Global Consulting Centroamérica S.A.



TABLA DE CONTENIDO



PRESENTACIÓN	1
I. MARCO NORMATIVO	3
II. MARCO FILOSÓFICO	11
DECLARACIONES DE MISIÓN Y VISIÓN DE RECOPE S.A.	12
DECLARACIÓN DE VALORES.....	12
INTEGRIDAD	12
Conductas Observables	12
COMPROMISO	13
Conductas Observables	13
SERVICIO AL CLIENTE	13
Conductas Observables	13
TRABAJO EN EQUIPO	13
Conductas Observables	13
III. MAPA ESTRATÉGICO DE RECOPE 2016-2021	15
Objetivos del Plan Estratégicos.....	16
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	17
PERSPECTIVA DE CLIENTE / BENEFICIARIO	18
PERSPECTIVA FINANCIERA	19
PERSPECTIVA DE VIABILIDAD POLÍTICA.....	20
PERSPECTIVA DE PROCESOS Y SISTEMAS	21
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO.....	22
IV. INDICADORES DE MEDICIÓN, METAS Y ACCIONES	25
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	25
Objetivo General	25



PRS-OE01 - Objetivo Específico	25
PRS-OE02 - Objetivo Específico	30
PRS-OE03 - Objetivo Específico	35
PERSPECTIVA DE CLIENTE / BENEFICIARIO	41
Objetivo General	41
PCB-OE01 - Objetivo Específico	41
PCB-OE02 - Objetivo Específico	45
PCB-OE03 - Objetivo Específico	48
PERSPECTIVA FINANCIERA	52
Objetivo General	52
PF-OE01 - Objetivo Específico	52
PF-OE02 - Objetivo Específico	55
PF-OE03 - Objetivo Específico	58
PERSPECTIVA DE VIABILIDAD POLÍTICA.....	63
Objetivo General	63
PVP-OE01 - Objetivo Específico	63
PVP-OE02 - Objetivo Específico	65
PVP-OE03 - Objetivo Específico	69
PERSPECTIVA DE PROCESOS Y SISTEMAS	74
Objetivo General	74
PPS-OE01 - Objetivo Específico	74
PPS-OE02 - Objetivo Específico	79
PPS-OE03 - Objetivo Específico	82
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	87
Objetivo General	87
PFC-OE01 - Objetivo Específico	87
PFC-OE02 - Objetivo Específico	91
PFC-OE03 - Objetivo Específico	95
V. ANÁLISIS DE RIESGOS ESTRATÉGICOS.....	98
PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	101
Identificación y caracterización de eventos	101
PRS-OE01	101
PRS-OE02	106
PRS-OE03	110
PERSPECTIVA DE CLIENTE / BENEFICIARIO	116



Identificación y caracterización de eventos	116
PCB-OE01.....	116
PCB-OE02.....	118
PCB-OE03.....	120
PERSPECTIVA FINANCIERA	121
Identificación y caracterización de eventos	121
PF-OE01	121
PF-OE02	124
PF-OE03	126
Perspectiva de Viabilidad Política	128
Identificación y caracterización de eventos	128
PVP-OE1.....	128
PVP-OE2.....	133
PVP-OE3.....	135
Perspectiva de Procesos y Sistemas	138
Identificación y caracterización de eventos	138
PPS-OE01	138
PPS-OE02	145
PPS-OE03	148
Perspectiva de Formación y Crecimiento	153
Identificación y caracterización de eventos	153
PFC-OE01	153
PFC-OE02	156
PFC-OE03	159





PRESENTACIÓN

Se entiende como planeamiento estratégico el proceso que considera el análisis integral de una empresa, que incluya la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas, así como la proyección futura, la estrategia para alcanzarla, y el plan de implementación de dicha estrategia. En el plan se potencian las fortalezas y atienden las debilidades para lograr el aprovechamiento de las oportunidades, y la preparación empresarial ante las amenazas.

El Plan Estratégico es, por lo tanto, una herramienta de gestión cuya elaboración obliga a reflexionar sobre la forma en que se están haciendo las cosas, y a marcar una estrategia en función del posicionamiento actual y el deseado. Adicionalmente el definir claramente la misión, la visión futura, determinar objetivos estratégicos, objetivos específicos, líneas de acción, proyectos e indicadores de gestión, posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales, reduce la posibilidad de desvío, permite contar con una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo, contribuyendo a la creación de un ambiente para el trabajo en equipo.

En el caso de RECOPE aun cuando se tiene una condición de monopolio, la decisión de elaborar un Plan Estratégico demuestra que la Empresa posee el compromiso de planificar, de crecer, ser más eficiente, competitiva, y de marcar las pautas de la evolución que toda organización debe tener en el tiempo. Esto contribuye a dar una imagen seria y organizada frente a todos los grupos con los que la Empresa pretende entablar relaciones: sociedad costarricense, clientes, proveedores, empleados, entidades financieras, y demás sectores interesados.

Para la construcción del Plan Estratégico de RECOPE 2016-2021 participaron de manera proactiva la Junta Directiva, la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General, los Gerentes y los Directores de Área, con el apoyo de algunos funcionarios de nivel técnico de la Empresa.

El reto ahora radica en que toda la organización se involucre en la ejecución del Plan, y en que los responsables destinen los recursos para cumplir con los objetivos y acciones propuestas. Igual importancia reviste el seguimiento a las acciones y la toma de acciones correctivas cuando se requiera.



I. MARCO NORMATIVO

1. RECOPE S.A. fue constituida mediante escritura pública el 16 de diciembre de 1961 como sociedad anónima de capital privado.

2. Mediante Ley N° 5508 publicada en la Gaceta N° 66 del 19 de abril de 1974:
 - a) Se ratifica el convenio suscrito entre la Allied Chemical Interamerican, dueña del capital de RECOPE S. A. y el Gobierno de Costa Rica, sobre el traspaso de la totalidad de acciones al estado costarricense, quedando prohibido ceder, enajenar o dar en garantía ninguna acción representativa del capital de RECOPE S. A.
 - b) Se autoriza a RECOPE S. A. realizar cualquier convenio con inversionistas nacionales o extranjeros, para obtener el financiamiento necesario con el fin de modernizar o ampliar sus instalaciones. Con respecto a este punto es importante hacer referencia al dictamen C-069-99 del 9 de abril de 1999, emitido por la Procuraduría General de la República, donde se señala que se prohíbe al Estado ceder, enajenar o dar en garantía ninguna acción representativa del capital de la Refinadora, lo que impide considerar que se autorice, ahora legalmente y en forma expresa, la constitución de nuevas sociedades o la constitución de alianzas que conlleven creación de nuevas personas jurídicas. Esta condición y las regulaciones sobre inversión con fondos públicos había limitado las alternativas para buscar soluciones a los problemas principalmente de financiamiento de las inversiones prioritarias.
 - c) Se autoriza a RECOPE S. A. para que tome las medidas que aseguren la distribución eficiente y económica de todos los derivados del petróleo, así como para su producción o importación. (Artículo 5°)
 - d) El Estado se convierte en dueño único de la empresa, lo que le da un carácter de empresa pública estatal (figura establecida por el legislador para regular la actividad empresarial del Estado). Hoy la actividad empresarial se restringe más a través de las disposiciones, normativas y sentencias judiciales que pretenden someter toda la actividad del Estado al derecho público.



e) El Consejo de Gobierno se convierte en la asamblea de accionistas de RECOPE S. A., nombrando la Junta Directiva de la Empresa por el mismo período del gobierno.

3. Mediante Decreto Ejecutivo N° 5154-P, publicado en La Gaceta N° 167 el 4 de setiembre de 1975, se reglamenta la Ley N° 5508 y se obliga a RECOPE S. A. a formalizar contratos con toda persona física o jurídica que desee comprar sus productos directamente en los planteles.

Hay jurisprudencia de la Sala Constitucional donde ha quedado claramente definido que la relación contractual de RECOPE S. A. con quienes compran combustible en sus planteles, está regulada por el derecho privado, y que tanto la organización como el funcionamiento de la empresa se rigen por el derecho público.

4. Mediante Ley N° 6588, publicada en La Gaceta N° 154 del 13 de agosto de 1981, se regula la actividad de RECOPE S. A., en los siguientes aspectos:
 - a) Se definen como objetivos de RECOPE S. A.: refinar/ transportar, comercializar a granel el petróleo crudo y sus derivados, mantener y desarrollar las instalaciones necesarias para ello y ejecutar en lo que corresponda y previa autorización de la Contraloría General de la República, los planes de desarrollo del Sector Energía conforme al Plan Nacional de Desarrollo.
 - b) Se le prohíbe otorgar préstamos, hacer donaciones, conceder subsidios o subvenciones y construir oleoductos interoceánicos sin previa autorización legal, lo que impide el otorgamiento de créditos comerciales.
 - c) Significa que legalmente, el sector privado sólo puede participar en los procesos de transporte de combustibles y distribución al detalle, que se define por medio de los volúmenes de compra que el Poder Ejecutivo vía decreto fija como compra a granel o al mayoreo.
5. Mediante Decreto Ejecutivo No 14874-MIEM publicado en La Gaceta N° 194 del 14 de octubre de 1983, se reglamenta la Ley N° 6588 y se dispone, entre otros, que los productos expendidos por RECOPE deben cumplir las normas de calidad que fije el Poder Ejecutivo mediante decreto. Se autoriza a RECOPE S. A. a comercializar petróleo y sus derivados en el exterior, siempre que el abastecimiento nacional esté



garantizado, así como a fijar las condiciones de venta de acuerdo con los mercados internacionales.

6. Mediante Ley N° 7356 publicada en La Gaceta N° 170 del 6 de septiembre de 1993 y conocida como “Ley del Monopolio“:
 - a) Se ratifica el monopolio del Estado sobre “la importación, refinación y distribución al mayoreo de petróleo crudo y sus derivados, que comprenden combustibles, asfaltos y naftas para satisfacer la demanda nacional”.
 - b) Se concede la administración de ese monopolio a RECOPE S. A., en tanto el cien por ciento de su capital accionario pertenezca al Estado.
 - c) Se prohíbe al Estado enajenar y dar en garantía ninguna acción representativa del capital de RECOPE S. A., reiterándose la disposición al respecto contenida en la Ley No 5508.
7. Mediante Ley N° 7399 “Ley de Hidrocarburos”, publicada en La Gaceta N° 95 del 18 de mayo de 1994, se desarrolla, regula y controla la exploración y explotación de depósitos de petróleo y otras sustancias hidrocarbурadas, facultando la participación de RECOPE S. A. en ambos procesos en forma individual como asociada.
8. Mediante Ley N° 7447 “Regulación del Uso Racional de Energía”, publicada el 13 de diciembre de 1994, se consolida la participación del Estado en la promoción y la ejecución gradual del programa de uso racional de la energía. Asimismo, se propone establecer los mecanismos para alcanzar el uso eficiente de la energía y sustituirlos cuando convenga al país, considerando la protección del ambiente.

Existen una serie de leyes que otorgan facultades de fiscalización, sobre la actividad de RECOPE S. A., a algunas instituciones del estado:

9. La Ley N° 7428 (Ley Orgánica de la Contraloría General de la República), publicada en La Gaceta N° 210 del 4 de noviembre de 1994, otorga competencia a ésta, en materia de control de fondos públicos, sobre todos los entes que conforman la Hacienda Pública. (Artículo 4°) Ejerce control sobre los ingresos, egresos, control interno, eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos, mediante las



intervenciones que esa entidad considere pertinentes. Corresponde a la Contraloría General de la República, la aprobación del presupuesto de RECOPE S. A. de sus modificaciones externas y liquidación.

10. La Ley N° 7593, publicada en La Gaceta N° 169 del 5 septiembre de 1996 y reglamentada mediante Decreto N° 29732-MT publicado en el Alcance N° 63-A a La Gaceta N° 165 del 29 de agosto de 2001, creó la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP), que sustituye al Servicio Nacional de Electricidad (SNE), que fija precios y tarifas y vela por el cumplimiento por parte de los entes reguladores de las normas de calidad, cantidad, confiabilidad, continuidad, oportunidad y prestación óptima del servicio público fijadas por el Poder Ejecutivo.

RECOPE S. A. es el prestatario del servicio público de abastecimiento de combustibles derivados de hidrocarburos, a los que se refiere el artículo 5°, inciso d.1 de la Ley 7593.

La Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos mediante resolución RRG - 129 - 97, publicada en La Gaceta N° 151 del 7 de agosto de 1997, modificó el procedimiento extraordinario de fijación de precios fijado anteriormente por el Poder Ejecutivo, y definió una nueva fórmula de ajuste automático de precios, la cual es de aplicación obligatoria.

11. Mediante la Ley N° 8292 (Ley General de Control Interno), publicada en La Gaceta N° 169 del 4 de Setiembre de 2002, se establecen criterios mínimos que deben ser observados por RECOPE S. A. en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de los sistemas de control interno, delimitándose claramente los deberes del jerarca y de los titulares subordinados, en esta materia y estableciéndose las causales para sentar las responsabilidades administrativas y civiles.

La Ley de la Contraloría General de la República otorga la facultad de promulgar normativa técnica sobre control interno, misma que es de acatamiento obligatorio para RECOPE S. A.

En lo relativo a la financiación de proyectos, es importante señalar que existen límites de inversión impuestos por el Poder Ejecutivo y existe también ausencia de autorización



legal para la utilización de figuras, internacionalmente, aplicadas para financiar inversiones como es el fideicomiso.

En esta materia de administración y finanzas públicas, existen una serie de leyes que delimitan el desarrollo del quehacer empresarial:

- 12.** Mediante Ley N° 7494 publicada en el Alcance No 20 a La Gaceta N° 110 del 8 de junio de 1995, se promulga la Ley de la Contratación Administrativa, que entra en vigencia el 01 de mayo de 1996, reglamentada por Decreto Ejecutivo N° 25083 -H publicado en La Gaceta N° 62 del 28 de mayo de 1996.
Esta ley, regula toda la contratación de bienes y servicios hecha con fondos públicos, incluso por parte de sujetos privados que los administren, sin distinguir la naturaleza jurídica de la entidad que realiza la contratación.
- 13.** Mediante Ley N° 7722 publicada en La Gaceta N° 10 del 15 de enero de 1998, se dicta la “Ley de Impuesto sobre la Renta a Instituciones Públicas”, por lo que quedan sujetas al pago de impuesto de renta establecido en la Ley 7092, los entes públicos que se indican, incluyendo RECOPE S. A.
- 14.** La Ley N° 8114 (Ley de Simplificación y Eficiencia Tributaria), publicada en el Alcance N° 53 a La Gaceta No 131, del 9 de julio de 2001, establece un impuesto único por tipo de combustible (listos para la venta), tanto de producción nacional como importado, el cual debe ser cancelado previo al desalmacenaje en el caso de las importaciones y para el caso de la producción dentro de los primeros quince días naturales del mes y referidos a la producción del mes anterior, independientemente del momento en que esos productos sean vendidos.
- 15.** Mediante la Ley N° 8131 (Administración Financiera y Presupuestos Públicos), publicada en La Gaceta No 198 del 16 de octubre de 2001, se regula el régimen económico financiero de los órganos y entes administradores o custodios de los fondos públicos, donde se incluye a RECOPE S. A. (inciso c, artículo 1).



16. Mediante Ley No 8343 (Ley de Contingencia Fiscal), publicada en La Gaceta N° 250, publicada el pasado 27 de diciembre de 2002, se establece un plan tanto para la racionalización del gasto público como para la generación de nuevos ingresos para el fisco, vía impuestos adicionales, algunos de los cuales afectan a RECOPE.
17. Mediante Ley N° 8279 “Sistema Nacional para la Calidad” publicada en La Gaceta N° 96 del 21 de mayo de 2002, se establece el Sistema Nacional para la Calidad (SNC) como marco estructural para las actividades vinculadas al desarrollo y la demostración de la calidad, definiendo su aplicación a todos los bienes y servicios, así como a las actividades de evaluación de la conformidad (entre ellos la metrología) que se llevan a cabo para demostrar el cumplimiento de los requisitos voluntarios o reglamentarios aplicables a estos bienes, donde entran los procesos de producción o prestación de servicios implicados para generar y comercializar dichos bienes.
18. Dentro de su ámbito de competencia, el MINAE ha promulgado una serie de decretos ejecutivos que han venido a mejorar la calidad de los combustibles por medio del establecimiento de estándares que han tenido su impacto positivo en ambiente, entre los cuales se encuentran los Decretos Ejecutivos N° 19088 - S de 1989 sobre eliminación del plomo en la gasolina, N° 30690 del 17/09/02 que establece la reducción paulatina del azufre en el diesel/ N° 26482 del 2/12/97 que establece las especificaciones y características de la gasolina, y el N° 26443 del 12/11/97 que hace lo propio con el diesel.
19. Se aprobaron los reglamentos técnicos para los siguientes productos: diesel, asfalto, gasolina superior, gasolina de aviación (Av-Gas), kerosene de iluminación, kerosene de Aviación (JET A-1), aceites lubricantes para motores a gasolina o motores a diesel; los que entrarán en vigencia en el plazo que indique el decreto ejecutivo costarricense por promulgarse.
20. Por medio del dictamen C-137-2009 de fecha 18 de mayo del 2009, la Procuraduría General de la República señaló que RECOPE podría eventualmente recurrir a la constitución de otras sociedades con terceros, siempre y cuando esa participación no



implique en modo alguno comprometer el monopolio que por disposición legal mantiene la empresa. Esto aclaró el dictamen C-069 del 9 de abril de 1999, emitido por la Procuraduría General de la República, donde se señala que se prohíbe al Estado ceder, enajenar o dar en garantía ninguna acción representativa del capital de la Refinadora, lo que impide considerar que se autorice legalmente y en forma expresa, la constitución de nuevas sociedades, o la constitución de alianzas que conlleven creación de nuevas personas jurídicas. Esta condición amplió las alternativas para buscar soluciones a los problemas principalmente de financiamiento de las inversiones prioritarias.

21. El dictamen C-063-2015, de la Procuraduría General de la República, emitido del 6 de abril de 2015, en relación con los biocombustibles señala que "RECOPE puede realizar investigaciones a efecto de determinar cuáles mezclas de biocombustibles permiten satisfacer las necesidades del país. En este sentido, para fijar cuál es la calidad que debe reunir la oferta de biocombustibles para la mezcla en el país.

En cuanto a la producción de materia prima (biocombustibles) para la mezcla señala "...que si bien la utilización de biocombustibles tiende a la satisfacción del interés general, y es conforme con la protección del ambiente, el legislador no ha dictado una ley que amplíe el objeto social de la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. para que incursione en la producción e industrialización de biocombustibles, y en particular, para que produzca la materia prima para producir esos biocombustibles."



II. MARCO FILOSÓFICO

La definición de Misión, Visión y Valores Empresariales, integran el marco filosófico empresarial.

Para la conceptualización de la Misión, se reflexionó en el hecho de que la energía es un componente fundamental para la prosperidad, el crecimiento económico y el bienestar de la sociedad; y en la actualidad, los derivados de petróleo constituyen la principal fuente energética en Costa Rica, por lo que asegurar su abastecimiento en condiciones competitivas y de sostenibilidad económica y ambiental constituye un elemento fundamental de Seguridad Energética, el cual se encuentra bajo la responsabilidad de RECOPE.

En lo que respecta a la Visión, según se establece en el VII Plan Nacional de Energía 2015-2030, Costa Rica ha definido una ruta hacia combustibles más limpios y las acciones que emprenda RECOPE para mejorar la calidad de los combustibles con el fin de reducir las emisiones derivadas de su uso, desarrollar la industria de biocombustibles y combustibles alternativos tales como el biodiésel o el hidrógeno y efectuar los cambios normativos necesarios para su incorporación en la matriz energética nacional son claves¹. Por otra parte, el óptimo desarrollo del Sistema Nacional de Combustibles se reconoce como un elemento estratégico para garantizar su suministro de manera que se tutele y vele por la soberanía y continuidad del país.

¹ VII Plan Nacional de Energía 2016-2030, pág. 15.

DECLARACIONES DE MISIÓN Y VISIÓN DE RECOPE S.A.

Declaración de Misión

- *Somos la Empresa que contribuye a la seguridad energética y al desarrollo de Costa Rica garantizando el abastecimiento de combustibles, asfaltos y naftas, con excelencia empresarial y calidad, de forma social y ambientalmente responsable.*

Declaración de Visión

- *Ser referente para la competitividad y desarrollo del país, por la efectividad del Sistema Nacional de Combustibles, la incorporación de combustibles alternativos más limpios y la innovación.*

DECLARACIÓN DE VALORES

INTEGRIDAD

Nos comprometemos con la transparencia y la honestidad, a nivel de convicción, palabra y acción. Hacemos lo correcto en todo momento, aun cuando no nos observan o controlan y no sacrificamos los valores ante la presión ni ante el oportunismo.

CONDUCTAS OBSERVABLES

- Es explícito respecto a las intenciones de sus decisiones y actuaciones.
- Demuestra que lo que dice o manifiesta es coherente con lo que sabe, cree o piensa.
- Las acciones son coherentes con lo que manifiesta o dice.
- Rinde cuentas con buena disposición y diligencia.

COMPROMISO

Cumplimos con todo aquello que se nos ha encomendado y en lo que hemos empeñado nuestra palabra, con proactividad, constancia y ética, realizando el mayor esfuerzo para superar las metas y objetivos definidos.

CONDUCTAS OBSERVABLES

- No sacrifica los intereses empresariales por cumplir intereses particulares.
- Cumple lo que se acuerda en tiempo, contenido y calidad.
- Realiza esfuerzos superiores a los esperados.
- Aprende de los errores y mejora su actuación en forma permanente.

SERVICIO AL CLIENTE

Realizamos nuestro trabajo con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

CONDUCTAS OBSERVABLES

- Es amable y respetuoso al atender al cliente.
- Anticipa las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Comprende y gestiona el servicio con visión integrada y extendida.
- Realiza esfuerzos permanentes por mejorar la calidad del servicio que se presta.

TRABAJO EN EQUIPO

Articulamos los conocimientos, habilidades y destrezas individuales y colectivas hacia el logro de objetivos comunes para producir resultados extraordinarios.

CONDUCTAS OBSERVABLES

- Enfoca sus acciones hacia el logro de metas comunes y no particulares.

- Comprende e impulsa el ejercicio de liderazgo formal y no formal en los equipos de trabajo.
- Facilita y promueve la comunicación y la resolución efectiva de conflictos.
- Asume y cumple las responsabilidades individuales y colectivas acordadas.



III. MAPA ESTRATÉGICO DE RECOPE 2016-2021

El modelo utilizado para la construcción del mapa estratégico² parte de la premisa de que para lograr un desarrollo sostenible de la empresa pública se debe garantizar el equilibrio en el logro de objetivos de corto y largo plazo, de naturaleza interna y externa, y de impulso y resultado; por esto, se propone determinar objetivos, indicadores y metas claras en las siguientes perspectivas:

- **Perspectiva de responsabilidad social:** Se refiere al aporte sustancial y beneficios que la empresa ofrece a la población y sociedad en general, y que identifica como parte de su responsabilidad.
- **Perspectiva de cliente/mercado:** Se refiere a la satisfacción de expectativas de participación en los mercados y de las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa, por medio de la entrega de productos y servicios de calidad con alto valor agregado.
- **Perspectiva financiera:** Se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas respecto al desempeño financiero y la capacidad de reinversión. Son importantes aspectos relacionados con el crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad, utilización de activos y estrategias de inversión.
- **Perspectiva política:** se refiere a las acciones políticas para incidir sobre el balance favorable entre apoyo y oposición a la institución y a su gestión por parte de los actores que hacen parte de su ambiente autorizante y por parte de quienes tienen influencia sobre esos actores. Los actores externos, por su papel en la generación de los recursos financieros, tienen una participación importante en el apoyo político, y en algunos casos su apoyo es indispensable.
- **Perspectiva de procesos y sistemas:** se refiere al desarrollo de procesos de innovación, de coordinación, de toma de decisiones, de producción y de entrega de los productos y servicios que ofrece el sistema. El logro de procesos claros, sin duplicidades, ágiles, simples e integrados son situaciones deseadas.

² Modelo desarrollado por el Prof. Julio Sergio Ramírez.



- **Perspectiva formación y crecimiento:** desarrollo de la capacidad de aprendizaje y crecimiento institucional por medio del desarrollo de competencias, infraestructura tecnológica y clima laboral que permitan el incremento de la satisfacción de los empleados para asegurar su retención y productividad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Garantizar la seguridad energética en materia de combustibles, asfaltos y naftas con productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores y contribuyan a mejorar la salud pública y cuidado del ambiente.
2. Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos, indirectos y beneficiarios.
3. Garantizar la sostenibilidad financiera para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.
4. Contar con el apoyo y reconocimiento de los actores clave sobre la importancia de RECOPE en el entorno nacional, para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.
5. Garantizar procesos y sistemas simples y efectivos para lograr una organización modelo de excelencia.
6. Contar con el capital humano idóneo, que posea las competencias para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión Empresarial, propiciando el clima laboral para un desempeño óptimo.

Los siguientes cuadros muestran el resumen de objetivos e indicadores incorporados en el plan estratégico de RECOPE 2016-2021, para cada una de las perspectivas descritas, se muestra a continuación:

PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
Garantizar la seguridad energética en materia de combustibles, asfaltos y naftas con productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores y contribuyan a mejorar la salud pública y cuidado del ambiente.	PRS-OE01 Optimizar y modernizar el Sistema Nacional de Combustibles por medio de la importación, producción y distribución de productos que satisfagan la demanda en condiciones competitivas.	1 Días de inventario de seguridad de los productos.
		2 Cumplimiento del desarrollo de infraestructura estratégica (7.1.1 del PNE)
		3 Competitividad del precio de los principales productos.
	PRS-OE02 Contribuir al desarrollo económico y social protegiendo el ambiente y la salud de la sociedad costarricense con operaciones seguras y productos de calidad.	1 Porcentaje de avance en la obtención de la bandera azul ecológica en instalaciones de RECOPE.
		2 Porcentaje de reducción en costos operativos para la disminución de precios al consumidor.
		3 Concentración de óxidos de nitrógeno NOx en 3 puntos de la ciudad de San José.
	PRS-OE03 Contribuir de manera efectiva a la diversificación de la matriz energética hacia combustibles más limpios en cumplimiento de los Planes Nacionales de Desarrollo y de Energía.	1 Porcentaje de incorporación de biocombustibles con respecto al total de la demanda nacional.
		2 Recursos destinados a Investigación y Desarrollo.
		3 Porcentaje de transformación de matriz energética hacia combustibles más limpios por acción de RECOPE.

PERSPECTIVA DE CLIENTE / BENEFICIARIO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES
Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos, indirectos y beneficiarios.	PCB-OE01 Lograr elevados niveles de satisfacción de los clientes directos e indirectos, mediante el abastecimiento de productos y servicios con alto valor agregado.	1 Nivel de calidad en el servicio al cliente directo.
		2 Nivel de satisfacción del cliente directo.
		3 Nivel de satisfacción de los clientes indirectos y beneficiarios.
	PCB-OE02 Garantizar el posicionamiento empresarial de RECOPE, alcanzando niveles de exigencia en su accionar institucional, entregando una oferta de valor a los clientes directos, indirectos y beneficiarios.	1 Nivel de posicionamiento para clientes directos e indirectos.
		2 Nivel de posicionamiento para beneficiarios.
	PCB-OE03 Garantizar la comunicación efectiva con los clientes directos, indirectos y beneficiarios.	1 Efectividad de la comunicación con clientes directos.
		2 Efectividad de la comunicación con clientes indirectos y beneficiarios.

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	
Garantizar la sostenibilidad financiera para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.	PF-OE01	Garantizar el equilibrio financiero con solidez y eficiencia.	1	Equilibrio Financiero.
			2	Indicador de liquidez.
	PF-OE02	Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en todas las áreas de la Empresa.	1	Porcentaje de cambio del gasto de operación unidad vendida.
			2	Variación en Volumen de Ventas.
	PF-OE03	Asegurar el financiamiento oportuno de los proyectos de inversión, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Energía y el Plan Estratégico de RECOPE.	1	Financiamiento oportuno de inversiones.
			2	Porcentaje de cumplimiento de la Razón EBITDA.
			3	Porcentaje de ejecución presupuestaria de inversiones.

PERSPECTIVA DE VIABILIDAD POLÍTICA

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	
<p>Contar con el apoyo y reconocimiento de los actores clave sobre la importancia de RECOPE en el entorno nacional, para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.</p>	PVP-OE1	<p>Alcanzar el apoyo de los actores clave para la aprobación oportuna de las iniciativas de ampliación de los objetivos funcionales de la Empresa, legalmente establecidos, para suministrar combustibles con fuentes alternativas de energía.</p>	1	<p>Porcentaje de proyectos de ley aprobados para ampliar los objetivos funcionales de RECOPE.</p>
	PVP-OE2	<p>Garantizar el apoyo político de actores clave para la aprobación e implementación efectiva de un marco normativo moderno que mejore la efectividad de las operaciones empresariales y potencie el impacto social de RECOPE.</p>	1	<p>Porcentaje de iniciativas aprobadas que mejoran el marco normativo de RECOPE.</p>
			2	<p>Porcentaje de iniciativas aprobadas que se encuentren dentro de los intereses de desarrollo de RECOPE.</p>
	PVP-OE3	<p>Lograr el alineamiento de intereses y sinergias, mediante canales de comunicación efectivos con los entes reguladores así como alianzas con diferentes grupos de interés, para el logro de los planes de desarrollo empresarial.</p>	1	<p>Porcentaje de actores clave que están a favor de que se impulse una iniciativa que esté en contra de los intereses de RECOPE.</p>
			2	<p>Falta de oportunidad en la toma de decisiones para enfrentar iniciativas que están en contra de los intereses de RECOPE.</p>
			3	<p>Falta de alineamiento interno o con la Asamblea de Accionistas acerca de los planes estratégicos y de desarrollo empresariales</p>

PERSPECTIVA DE PROCESOS Y SISTEMAS

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	
Garantizar procesos y sistemas simples y efectivos para lograr una organización modelo de excelencia.	PPS-OE01	Garantizar la calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas fundamentales, estratégicos y de apoyo críticos para el desarrollo de la Empresa, mediante innovación y mejora continua.	1	Porcentaje de procesos y sistemas críticos mejorados.
			2	Indicador de INNOVACION procesos y sistemas.
			3	Porcentaje ponderado de conformidad con los parámetros de calidad establecidos para los productos o servicios de RECOPE.
	PPS-OE02	Lograr la normalización y sistematización de los procesos y sistemas fundamentales, estratégicos y de apoyo críticos de la Empresa.	1	Indicador de normalización de procesos críticos.
			2	Indicador de sistematización de procesos.
			3	Porcentaje de actividades capacitación y actualización al personal en procesos y sistemas clave normalizados.
	PPS-OE03	Asegurar la continuidad de los procesos y sistemas críticos del negocio por medio de la gestión efectiva del riesgo.	1	Porcentaje de medidas de mitigación implantadas.
			2	Porcentaje horas de interrupción de procesos o servicio.
			3	Porcentaje de acciones de mitigación implantadas.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		INDICADORES	
Contar con el capital humano idóneo, que posea las competencias para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión Empresarial, propiciando el clima laboral para un desempeño óptimo.	PFC-OE01	Garantizar la atracción, desarrollo y retención de las personas idóneas para cumplir la Misión y Visión Empresarial.	1	Porcentaje ponderado de retención del personal contratado, según criticidad.
			2	Porcentaje ponderado de cumplimiento de tiempos de respuesta para cobertura de vacantes, según criticidad.
			3	Indicador de rotación de personal en puestos clave.
	PFC-OE02	Desarrollar un Modelo de Gestión de personas por competencias que incentiven el crecimiento y evolución permanente de la Empresa.	1	Porcentaje de personal con desempeño excelente.
			2	Porcentaje de cobertura de competencias del personal en puestos clave o críticos.
			3	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Sucesión.
	PFC-OE03	Propiciar un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de los objetivos empresariales, que genere el compromiso efectivo de los colaboradores.	1	Porcentaje de variación en el nivel de satisfacción de los colaboradores.
			2	Indicador de seguridad industrial.

Ninguna perspectiva se puede ver en forma independiente; puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre otras o todas las demás. La perspectiva de Formación y Crecimiento se considera la base que permite crear la plataforma necesaria para crecer en las otras perspectivas. El mapa de relaciones entre las perspectivas se muestra a continuación:





IV. INDICADORES DE MEDICIÓN, METAS Y ACCIONES

Cada uno de los Objetivos Estratégicos contiene los indicadores y las metas que se aspira alcanzar, así como los planes, proyectos y acciones para lograrlas. En algunos casos y por tratarse de mediciones que la Empresa no ha elaborado a la fecha, se plantea contar con una medición al 2016 y posteriormente estimar la meta del indicador para los años 2017 al 2021.

PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

OBJETIVO GENERAL

PRS-OG: Garantizar la seguridad energética en materia de combustibles, asfaltos y naftas con productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores y contribuyan a mejorar la salud pública y cuidado del ambiente.

PRS-OE01 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Optimizar y modernizar el Sistema Nacional de Combustibles por medio de la importación, producción y distribución de productos que satisfagan la demanda en condiciones competitivas.

PRS-OE01-IN01: DÍAS DE INVENTARIO DE SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Porcentaje de los días del año del período en análisis en que los inventarios diarios fueron superiores a "equis" días de venta en gasolinas y diésel donde "equis" sería la meta a alcanzar.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico



Fórmula de cálculo	$D = \# \text{ días que el inventario diario del producto X, Y o Z estuvo por encima de } 20 \text{ días de venta}$ $P = \text{proporción de venta de producto X} (X / (\text{suma de venta de X+Y+Z}))$ $I = (DX/30*PX + DY/30*PY + DZ/30*PZ) / 100$
Sistema de Medición	SAP- manual
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de captura de datos	Dirección de Distribución/ Dirección de Operaciones.
Medición Actual	2014: Gasolina 33 días Diésel: 26 días LPG: 8 días

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Por definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLANES:

- Plan de expansión de almacenamiento de largo plazo, priorizarlo, elaborar el cronograma de ejecución estimado, y darle seguimiento a las metas. (7.1.1 PNE).

PROYECTOS:

- Optimización del tancaje actual y nuevo en función de la demanda de los productos.
- Ampliación de la capacidad de almacenamiento: Plantel de Moín, El Alto, La Garita, Barranca y Aeropuerto Daniel Oduber.
- Proyecto de almacenamiento de GLP en GAM y transporte por ducto.

ACTIVIDADES HITO:

- Definir la política de inventario de seguridad por producto y época del año.
- Definir la estrategia de compra internacional y de embarques, por productos.
- Definir la estrategia financiera para el mantenimiento de inventarios óptimos por producto.

- Monitorear diariamente los niveles de inventario y tomar acciones inmediatas en caso de disminución de inventarios de seguridad.
- Medir y controlar el avance de los proyectos de inversión, en sus diferentes etapas.

DEPENDENCIAS RESPONSABLES

- Dirección de Planificación
- Gerencias Operativas
- Dirección de Comercio Internacional de Combustibles

PRS-OE01-IN02: CUMPLIMIENTO DEL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Porcentaje del cumplimiento del avance de los proyectos estratégicos, ponderado en sus etapas de planificación, ingeniería, contratación y ejecución.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	(Sumatoria del porcentaje de avance ponderado por etapas de infraestructura ejecutada/Sumatoria del porcentaje de avance ponderado por etapas de infraestructura programada)*100
Sistema de Medición	POI
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Planificación Empresarial.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Por definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

Plan de Expansión y optimización del Sistema Nacional de Combustible priorizado y con los cronogramas de ejecución programada de los proyectos, que considere las iniciativas de protección y seguridad física de instalaciones.

PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA:

- Refinería: Determinar la factibilidad financiera, económica, social y ambiental de una nueva refinería. Si esta es viable, ejecutar las diferentes fases de desarrollo para su instalación. Si no es viable, realizar estudio de factibilidad de la modernización de las instalaciones existentes de la Refinería en Moín, si la modernización de la refinería existente es viable, ejecutar las diferentes fases de desarrollo para su instalación.
- Ampliación de la red de poliducto.
- Nuevos planteles de distribución (Chorotega, Caribe Norte).
- Ampliación terminal portuaria petrolera atlántica.
- Optimización de tancaje: optimizar el tancaje actual y nuevo en función de demanda de los productos.
- Ampliación de capacidad de almacenamiento: planteles Moín, El Alto, La Garita, Barranca y Aeropuerto Daniel Oduber.
- Almacenamiento de GLP en GAM y transporte por ducto.
- Envasadora GLP.
- Suministro de combustibles marinos.
- Asfaltos modificados.
- Planta de emulsiones asfálticas.
- Sistema de medición automática en planteles.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Planificación
- Gerencia de Desarrollo

PRS-OE01-IN03: COMPETITIVIDAD DEL PRECIO DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Comparar los precios del diesel y la gasolina con y sin impuestos en Costa Rica, con un grupo de países, identificando diferencias de calidad y precios por zonas.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$(\text{Precio promedio Costa Rica} - \text{Precio promedio países} / \text{Precio promedio países}) * 100$ Si porcentaje es negativo, somos más baratos y si es positivo más caros.
Sistema de Medición	Informes internacionales.
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de captura de datos	Departamento de Estudios Económicos y Financieros.
Medición Actual	N.D

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
I< 100%	I< 100%	I< 100%	I< 100%	I< 100%	I< 100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLANES:

- Plan de expansión y optimización del sistema nacional de combustibles
- Plan de mejora de los procesos y sistemas críticos



PROYECTOS

- Control de inventarios de seguridad
- Control y seguimiento estratégico

ACTIVIDADES HITO

- Definir la metodología de cálculo del indicador, los países de referencia y fuentes de información.
- Proponer una metodología de fijación de precios acorde con el mercado internacional y la calidad de los productos.
- Medir mensualmente el indicador de competitividad con el fin de tomar acciones concretas para mejorarlo.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Departamento de Estudios Económicos y Financieros

PRS-OE02 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Contribuir al desarrollo económico y social protegiendo el ambiente y la salud de la sociedad costarricense con operaciones seguras y productos de calidad.

PRS-OE02-IN01: PORCENTAJE DE AVANCE EN LA OBTENCIÓN DE LA BANDERA AZUL ECOLÓGICA EN INSTALACIONES DE RECOPE.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Porcentaje de avance en lograr certificar todos los planteles con la bandera azul con 5 estrellas al 2021, en la categoría 7 de cambio climático. (Esto incluye la estrella relacionada con el inventario de gases efecto invernadero, lo cual está ligado al carbono neutro.)
Tipo	Gestión

Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Porcentaje promedio = $\sum(\% \text{ avance por instalación} * \text{factor de ponderación})$
Sistema de Medición	Por medio del POI
Frecuencia de medición	Cada trimestre
Responsable de captura de datos	Planificación
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
–	20% Una estrella por instalación.	40% Dos estrellas por instalación.	60% Tres estrellas por instalación.	80% Cuatro estrellas por instalación.	100% Cinco estrellas por instalación.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Plan de implementación de bandera azul ecológica, por instalación.

PROYECTOS DE MEJORA AMBIENTAL

- Ejecución del plan de implementación bandera azul (Combustibles fósiles, agua, aguas residuales, energía eléctrica, residuos, contaminantes atmosféricos, compras sustentables, adaptación, compensación y capacitación.)

ACTIVIDADES HITO

- Creación Comisión Coordinadora.
- Creación Comités Locales.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Comisión Coordinadora PBAE.

PRS-OE02-IN02: PORCENTAJE DE REDUCCIÓN EN COSTOS OPERATIVOS PARA LA DISMINUCIÓN DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Porcentaje de disminución de costos operativos logrados para reducción del precio al consumidor.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\text{Costos operativos promedio incluidos en el precio al consumidor en el año X} - \text{Costos operativos promedio incluidos en el precio al consumidor en el año base}}{\text{Costos operativos promedio incluidos en el precio al consumidor en el año base}} \right] * 100$
Sistema de Medición	Componentes de costos incluidos en la fórmula de precios al consumidor.
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Dirección de Finanzas.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Por definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Plan de mejora de los procesos y sistemas críticos para reducción de costos y optimización de la operación.

PROYECTO DE EFICIENCIA ENERGÉTICA

- Proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías para productos más limpios.
- Proyecto de Gestión del Capital Humano por Competencias.
- Estudio de cargas de trabajo.
- Proyecto de alineamiento de organización y estructura.

ACTIVIDAD HITO

- Definir los principales costos que inciden en el precio final de los productos y metodología de cálculo del indicador.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia de Administración y Finanzas

PRS-OE02-IN03: CONCENTRACIÓN DE ÓXIDOS DE NITRÓGENO NOX EN 3 PUNTOS DE LA CIUDAD DE SAN JOSÉ.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Porcentaje de variación del promedio anual de concentración de óxidos de nitrógeno NOx en 3 puntos de la ciudad de San José con referencia al promedio anual.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico

Fórmula de cálculo	Ni, es la concentración anual de Óxidos de nitrógeno medidos en la ciudad i en $\mu\text{g}/\text{m}^3$ 100 $\mu\text{g}/\text{m}^3$: promedio anual $I: \sum (Ni/100)/ 3$
Sistema de Medición	Convenio UNA
Frecuencia de medición	Cada 2 años
Responsable de captura de datos	Aseguramiento de la Calidad.
Medición Actual	Norma Nacional 1 hora: 400 $\mu\text{g}/\text{m}^3$ Promedio Anual: 100 $\mu\text{g}/\text{m}^3$

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Por definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTOS

Investigación y desarrollo de tecnologías para productos más limpios.

ACTIVIDAD HITO

- Participar proactivamente en la evaluación de la normativa relacionada con especificaciones de combustibles, transportistas, inspecciones, importación de vehículos para incorporar mejoras en normativa que asegure la calidad del aire. (7.2.1 y 7.2.2 PNE)
- Establecer la línea base de medición para NOx y otros gases según Convenio de medición del aire RECOPE/ UNA. (5.3.1.2 PNE)
- Convenio RECOPE-UNA Mediciones de aire.
- Medir periódicamente el parámetro de NOx en 3 puntos de la ciudad de San José.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Aseguramiento de la Calidad

PRS-OE03 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Contribuir de manera efectiva a la diversificación de la matriz energética hacia combustibles más limpios en cumplimiento de los Planes Nacionales de Desarrollo y de Energía.

PRS-OE03-IN01: PORCENTAJE DE INCORPORACIÓN DE BIOCOMBUSTIBLES CON RESPECTO AL TOTAL DE LA DEMANDA NACIONAL.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Cantidad de litros de biocombustibles mezclados, entre el total de gasolina y diésel vendido
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Litros biocombustibles / litros totales vendidos de gasolina y diésel
Sistema de Medición	Control de inventario de productos
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de captura de datos	Oleoducto
Medición Actual	0,4% al 2014

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
0,4% de biocombustibles en las ventas de gasolina y diésel	3% de etanol en las ventas de gasolina	5% de biocombustibles en las ventas de gasolina y diésel	5% de biocombustibles en las ventas de gasolina y diésel	5% de biocombustibles en las ventas de gasolina y diésel	5% de biocombustibles en las ventas de gasolina y diésel

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLANES:

- Plan de introducción de biocombustibles. Definir el proyecto, los productos a mezclar y las proporciones.
- Plan de comunicación e información a usuarios para la preparación de los vehículos, así como eventuales consecuencias utilizando entre otras técnicas el marketing directo.

ACTIVIDADES HITO

- Preparar las instalaciones para las mezclas de biocombustibles.
- Definir estrategia de abastecimiento.
- Cuando el proyecto inicie, un hito es la limpieza de tanques y tuberías.
- Implementar y medir periódicamente los resultados.
- Establecer alianzas estratégicas con diferentes sectores.
- Brindar asesoría técnica a transportistas, gasolineras, sector industrial y usuarios de vehículos en materia de biocombustibles.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Departamento de Investigación y Desarrollo
- Gerencia de Refinación
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad
- Dirección de Comercio Internacional de Combustibles
- Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas

PRS-OE03-IN02 RECURSOS ASIGNADOS A INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide el porcentaje del monto gastado en I+D sobre las ventas en colones, son los recursos que la Empresa dedica a la investigación, a efectos de estimular la innovación y aumentar la productividad.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	I: Presupuesto ejecutado en I+D / ventas en colones
Sistema de Medición	Sistemas internos
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Investigación y Desarrollo.
Medición Actual	2014: lo invertido en I+D fueron 601 millones de colones y las ventas 1.715.603 millones de colones, por lo que el indicador sería de 0,04%. Otras petroleras en el mundo invierten entre 0,2 y 0,3%, aunque el segmento que más invierte es el de exploración

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Por definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN

- Plan de Investigación y Desarrollo en otros productos adicionales a los indicados en el Plan Nacional de Emergía.



PROYECTOS:

- Proyectos de aprovechamiento de biogás en el sector industrial como sustituto de energías fósiles. (PNE 7.3.4)
- Proyectos de investigación para producción y uso de combustibles alternativos (hidrógeno y otros). (PNE 7.3.5)
- Proyecto de introducción del gas natural como sustituto de derivados del petróleo. (PNE 7.3.3)"

ACTIVIDADES HITO

- Definir la metodología de medición de la inversión que realiza la Empresa en actividades de investigación y desarrollo.
- Realizar un estudio de benchmarking anual con empresas similares de la industria petrolera para definir el porcentaje de inversión en actividades de investigación y desarrollo con respecto a ventas. (*)
- Aprobación de leyes que permitan investigar en productos alternativos.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Planificación
- Departamento de Investigación
- Dirección Jurídica

PRS-OE03-IN03 PORCENTAJE DE TRANSFORMACIÓN DE MATRIZ ENERGÉTICA HACIA COMBUSTIBLES MÁS LIMPIOS POR ACCIÓN DE RECOPE.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la proporción de la demanda de productos seleccionados que se trasladan a combustibles más limpios. (Ejemplo utilización de LPG en sustitución de bunker).
Tipo	Impacto

Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Litros transferidos a otro combustibles / total litros vendidos
Sistema de Medición	Seguimiento en industrias específicas.
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Servicio al Cliente.
Medición Actual	No se tiene.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Por definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN

- Plan de investigación y desarrollo
- Plan de implementación para transformar la matriz energética como responsabilidad de RECOPE

PROYECTOS

- Implementar programa de divulgación de ahorro energético y consumo eficiente de corto, mediano y largo plazo. (PNE 5.3.1.2)
- Implementar programa educativo de ahorro y uso eficiente de combustibles. (PNE 5.3.1.2)"
- Proyectos para ampliar la participación del LPG en matriz energética. (PNE 7.3.2)
- Proyecto de introducción de biocombustibles. (PNE 7.3.1)



- Proyecto de introducción del gas natural como sustituto de derivados del petróleo. (PNE 7.3.3)"

ACTIVIDAD HITO

- Definición de la responsabilidad de RECOPE en la diversificación de la matriz energética. "

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dpto. de Comunicación
- Dpto. Servicio al Cliente
- Dpto. de Investigación y Desarrollo
- Dirección de Planificación

PERSPECTIVA DE CLIENTE / BENEFICIARIO

OBJETIVO GENERAL

PCB-OG: Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos, indirectos y beneficiarios.

PCB-OE01 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Lograr elevados niveles de satisfacción de los clientes directos e indirectos, mediante el abastecimiento de productos y servicios con alto valor agregado.

PCB-OE01-IN01: NIVEL DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE DIRECTO.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Valoración integrada de calidad del servicio al cliente directo.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	\sum Porcentaje ponderado de cumplimiento del parámetro de calidad n / número de parámetros
Sistema de Medición	Datos propios
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de captura de datos	Dirección de Ventas.
Medición Actual	N.D.



METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
80%	83%	86%	89%	92%	95%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTOS DE MEJORA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

- Mejora de los sistemas de filtración, y tuberías a los puntos de ventas.
- Optimización del recibo, atención y seguimiento de quejas.
- Mejora en la atención de problemas de abastecimiento.
- Sistema de atención programada de clientes.
- Mejora en las instalaciones e ingreso de cisternas.
- Factibilidad de puntos de venta estratégicos.

ACTIVIDADES HITO

- Elaborar un procedimiento de recibo de producto devuelto por los clientes.
- Elaborar un procedimiento para valorar casos de producto fuera de especificación en tanques.
- Emitir la política para la atención de devoluciones de producto por parte de los clientes directos, así como para tratar los problemas de calidad en productos almacenados.
- Ampliar el horario del personal administrativo que soporta a nivel empresarial los procesos de atención a los clientes.
- Implementar metodologías de análisis de causa-raíz, para analizar problemas operativos y de calidad.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Junta Directiva
- Gerencia General

PCB-OE01-IN02: NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DIRECTO.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la satisfacción promedio ponderada de los clientes directos. (Estaciones de servicio, transportistas, autoconsumo y peddlers)
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Instrumento diseñado de 1 a 100% de manera que permita obtener una calificación, considerando un mínimo aceptable de 85%.
Sistema de Medición	Encuesta
Frecuencia de medición	Cada año
Responsable de captura de datos	Departamento. de Servicio al Cliente.
Medición Actual	Muestreo estratificado

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
80%	83%	86%	89%	92%	95%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTOS:

- Caracterizar los clientes por segmento y tipo de producto que adquiere y su uso.
- Diseñar carteras de clientes que permitan una atención personalizada con una adecuada orientación al cliente.
- Conformar un grupo inter-gerencial que defina el instrumento a ser aplicado para medir la satisfacción de los clientes.



- Desarrollar un programa de actualización permanente de clientes, no sólo a nivel de productos sino de procesos.
- Formar especialistas o expertos en temas de interés para los clientes.
- Brindar asesoría técnica permanente en los campos de interés de los clientes.

ACTIVIDADES HITO:

- Definir acciones de mejora aplicables a nivel empresarial.
- Brindar seguimiento a las acciones de mejora.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General

PCB-OE01-IN03: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INDIRECTOS Y BENEFICIARIOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la satisfacción promedio ponderada de los clientes indirectos y beneficiarios. (clientes estaciones de servicio y público en general)
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Instrumento diseñado de 1 a 100% de manera que permita obtener una calificación promedio de los encuestados, considerando un mínimo aceptable de 85%.
Sistema de Medición	Encuesta
Frecuencia de medición	Cada año
Responsable de captura de datos	Departamento de Servicio al Cliente.
Medición Actual	Oportunidad, calidad, precio y otros.



METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
80%	83%	86%	89%	92%	95%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTO DE MEJORA A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- Conformar equipo intergerencial que defina el instrumento a ser aplicado.
- Definir acciones de mejora aplicables a nivel empresarial.

ACTIVIDAD HITO:

- Contar con un experto en mercadeo que asesore en la implementación del Plan.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General

PCB-OE02 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Garantizar el posicionamiento empresarial de RECOPE, alcanzando niveles de exigencia en su accionar institucional, entregando una oferta de valor a los clientes directos, indirectos y beneficiarios.

PCB-OE02-IN01: NIVEL DE POSICIONAMIENTO PARA CLIENTES DIRECTOS E INDIRECTOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la proporción de clientes que tienen posicionado a RECOPE de acuerdo con la expectativa empresarial.
Tipo	Impacto



Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Cantidad de clientes con el posicionamiento esperado de RECOPE/ total de clientes evaluados
Sistema de Medición	Encuesta
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Departamento. Servicio al Cliente y Departamento de Prensa y Comunicación
Medición Actual	Hay que definir el posicionamiento deseado en los clientes. Conocer para gestionar a nivel de beneficiario.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
45%	55%	65%	75%	85%	95%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Plan de posicionamiento. Definir los aspectos que se desean posicionar para cada segmento de cliente.
- Plan de mercadeo. Establecer un plan de mercadeo integral.
- El plan de visitas a Estaciones de Servicio e Industrias que responda al Plan de Mercadeo.

PROYECTOS:

- Factibilidad de incursionar en nuevos negocios.
- Desarrollar un proceso de concienciación de los empleados que permita mejorar los servicios prestados.

ACTIVIDAD HITO:

- Asegurar los recursos económicos para la implementación de los planes de mercado.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Junta Directiva
- Presidencia
- Gerencia General

PCB-OE02-IN02: NIVEL DE POSICIONAMIENTO PARA BENEFICIARIOS

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la proporción de la población que tienen posicionado a RECOPE de acuerdo con la expectativa empresarial.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Cantidad de costarricenses con el posicionamiento esperado de RECOPE/ total de clientes evaluados
Sistema de Medición	Encuesta
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Departamento Servicio al Cliente y Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas
Medición Actual	Hay que definir el posicionamiento deseado en los clientes. Conocer para gestionar a nivel de beneficiario.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
15%	30%	45%	60%	75%	85%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE POSICIONAMIENTO

- Definir los aspectos que se desean posicionar.
- Plan de divulgación empresarial que incluya medios tradicionales e interacción de redes sociales.
- Fomentar alianzas estratégicas con grupos de interés (importadores de autos, asociaciones de consumidores, universidades).
- Diseñar un proyecto de corredores biológicos utilizando los pasos de servidumbres.
- Fomentar la proyección a las comunidades.
- Asegurar los recursos económicos para la implementación del plan.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Junta Directiva
- Presidencia
- Gerencia General

PCB-OE03 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Garantizar la comunicación efectiva con los clientes directos, indirectos y beneficiarios.

PCB-OE03-IN01: EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN CON CLIENTES DIRECTOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Medir la efectividad de los esfuerzos de comunicación con los clientes directos.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Sumatoria del Porcentaje de cumplimiento de los objetivos definidos para cada campaña publicitaria/ total de campañas

Sistema de Medición	Encuesta
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas y Departamento de Servicio al Cliente.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
15%	30%	45%	60%	75%	85%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

- Identificar y diferenciar elementos claves que importan o impactan a cada segmento de clientes.
- Diseñar una estrategia de comunicación para cada segmento de cliente.
- Diseñar una estrategia interna para reeducar a los colaboradores en los procesos de comunicación con los clientes.
- Diseñar un instrumento de medición de la efectividad de la comunicación."

PROYECTOS Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

- Realizar un censo que permita identificar los medios de comunicación que los clientes prefieren para ser informados (correo electrónico, fax, teléfono, mensaje de texto al teléfono y otros).
- Crear un sitio informático que permita el acceso a información básica que es solicitada en forma recurrente.
- Gestionar con agrupaciones de clientes ""charlas de café"" donde se atiendan temas de interés."

ACTIVIDAD

- Contar con un experto en comunicación que asegure los procesos de información.
- Definir e implementar un plan de capacitación en comunicación asertiva para la atención de clientes.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Junta Directiva
- Presidencia
- Gerencia General

PCB-OE03-IN02: EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN CON CLIENTES INDIRECTOS Y BENEFICIARIOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Medir la efectividad de los esfuerzos de comunicación con los clientes indirectos y beneficiarios.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Sumatoria del Porcentaje de cumplimiento de los objetivos definidos para cada campaña publicitaria/ total de campañas
Sistema de Medición	Encuesta
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Departamento de Prensa y Comunicación y Departamento. de Servicio al Cliente.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
15%	30%	45%	60%	75%	85%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

- Diseñar una estrategia de comunicación para este grupo de clientes.
- Diseñar un instrumento de medición de la efectividad de la comunicación.

PROYECTOS Y CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN

- Desarrollo de un programa de comunicación a nivel de redes sociales.
- Desarrollo de un programa de comunicación en forma paralela al de redes sociales, donde se empleen otros canales de información como lo son la radio, la televisión y prensa escrita.
- Diseñar un esquema de obtención de la información técnica en forma ágil y oportuna.
- Diseñar un plan de acción que permita medir la efectividad de la comunicación y diseño de opciones de mejora.

ACTIVIDAD HITO

- Contar con un experto en comunicación que asegure los procesos de información.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Junta Directiva
- Presidencia
- Gerencia General

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO GENERAL

PF-OG: Garantizar la sostenibilidad financiera para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.

PF-OE01 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Garantizar el equilibrio financiero con solidez y eficiencia.

PF-OE01-IN01: EQUILIBRIO FINANCIERO.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la razón entre Costos de ventas (CV), Gastos Totales (GT), Inversión (I), Servicio de la Deuda (SD) e Inventario de Seguridad (IS) entre los Ingresos Totales (IT) (El indicador debe dar un coeficiente igual o menor a 100%; mayor a un 100% sería estar en desequilibrio financiero)
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$((CV + GT + I + SD + IS) / IT) * 100$
Sistema de Medición	Sistema financiero contable.
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Gerencia de Administración y Finanzas.

Medición Actual

El Indicador al agosto 2015 es 119%

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
100%	100%	100%	100%	100%	100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA

- Plan de reducción del gasto.

ACTIVIDAD HITO

- Presentar propuesta ante ARESEP en procura de la reducción del plazo de aplicación de ajuste extraordinario de los precios para lograr una mayor oportunidad y agilidad en la operación (de 30 días a 7 días).
- Readecuar el nivel de costos, gastos e inversiones.
- Gestionar el aumento de los ingresos por medio de la presentación oportuna de los estudios ordinarios y extraordinarios de precios.
- Monitorear trimestralmente los resultados de la información financiera.
- Proyecto de ley para reformar la ley No. 7722. (El objetivo de la variación de la Ley es no pagar Impuesto de renta, ya que ARESEP no lo reconoce en el cálculo de la tarifa.)

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia de Administración y Finanzas

En colaboración con:

- Dirección Financiera y el Departamento de Estudios Económicos y Financieros

PF-OE01-IN02 RAZÓN DE LIQUIDEZ

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide el cambio porcentual en el valor mínimo del liquidez establecido.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Ai: Activos Circulante / Pasivo Circulante B: 1,20 valor establecido Si A es menor que B: $(Ai/B*100)$. Si A es mayor o igual a B: es 100%
Sistema de Medición	Sistema financiero contable.
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Gerencia de Administración y Finanzas.
Medición Actual	El indicador a agosto 2015 es 2.04

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
100%	100%	100%	100%	100%	100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Plan anual de importación de hidrocarburos

PROYECTO

- Desarrollar e implementar la política de administración de riesgo mediante coberturas.

ACTIVIDADES HITO:

- Elaborar Programa de importaciones.
- Elaborar Proyección de ventas.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General -Dirección de Comercio Internacional de Hidrocarburos
- Junta Directiva – Gerencia General – Gerencia de Distribución y Ventas – Gerencia de Administración y Finanzas

PF-OE02 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en todas las áreas de la Empresa.

PF-OE02-IN01: PORCENTAJE DE CAMBIO DEL GASTO DE OPERACIÓN POR UNIDAD VENDIDA

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide el porcentaje de cambio entre el gasto operativo por unidad vendida con respecto al periodo anterior. (La meta es disminuir en un 4,50% anual con respecto a la medición actual)
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$((\text{Gastos operación} / \text{unidades vendidas periodo vigente}) / (\text{Gastos operación} / \text{unidades vendidas periodo anterior})) * 100$
Sistema de Medición	Sistema financiero contable.



Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Gerencia de Administración y Finanzas.
Medición Actual	Gasto de operación al Agosto 2015 = 13.40 US\$/bbl

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Plan de racionalización del gasto

PROYECTO DE REDUCCIÓN DE CONSUMO DE ENERGÍAS

- Implementar proyectos de uso racional y eficiencia de gastos: (Paneles solares, uso de la flotilla empresarial-consumo de combustibles y otros.)
- Proyecto de ahorros y reducción de gastos: (Servicios públicos, útiles, materiales, consultorías, horas extras y otros.)

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas-Dirección de Bienes y Servicios y cada una de las Gerencias.

PF-OE02-IN02: VARIACIÓN EN VOLUMEN DE VENTAS

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la variación de las ventas en volumen del año vigente con respecto al año base. (La meta es disminuir gradualmente hasta llegar al 1% en el 2021)
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$((\text{Ventas del año T 1} - \text{Ventas del año T 0}) / \text{ventas del año T0}) * 100$
Sistema de Medición	Sistema financiero contable.
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Dirección de Ventas.
Medición Actual	2015: 5%

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
5%	4.5%	3.5%	2.5%	1.5%	1%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

Plan de seguimiento trimestral del consumo de los principales clientes y de los productos que vende la Empresa.



PROYECTOS:

- Proyectos de investigación y desarrollo de tecnologías para productos más limpios
- Fomentar el uso de GLP en el Sector Transporte, Industrial y Residencial.
- Presentar una propuesta ante la ARESEP de modificación de la fórmula de precios de IFO y Jet Fuel para vender a precios competitivos.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- GDV-Dirección de ventas
- GDV-Dirección de ventas
- GAF, Departamento. Estudios Económicos y Financieros

PF-OE03 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Asegurar el financiamiento oportuno de los proyectos de inversión, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Energía y el Plan Estratégico de RECOPE.

PF-OE03-IN01: FINANCIAMIENTO OPORTUNO DE INVERSIONES.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la relación de monto de financiamiento logrado a tiempo (que no atrase el proyecto) entre el total de financiamiento requerido.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$(\text{Monto de Financiamiento obtenido a tiempo} / \text{monto de financiamiento total requerido}) \times 100$
Sistema de Medición	Manual
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Gerencia de Administración y Finanzas. Departamento de Estudios Económicos.
Medición Actual	Indicador nuevo. Esta relación debe tender a 100%.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
100%	100%	100%	100%	100%	100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE INVERSIONES

- Oficializar con la aprobación de la Junta Directiva el portafolio de proyectos de inversión de la Empresa para los próximos 6 años, con clara definición de los que requieren ser financiados con recursos externos.

ACTIVIDAD HITO

- Gestionar oportunamente el financiamiento externo para cada proyecto que lo requiera, de tal forma que se cuente con los recursos conforme se programan en el flujo de caja.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Desarrollo y Dirección de Planificación.
- Gerencia de Administración y Finanzas y Dpto. de Estudios Económicos y Financieros.

PF-OE03-IN02: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA RAZÓN EBITDA.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Es un indicador financiero que mide beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico



Fórmula de cálculo	$A_i = (\text{Utilidad antes de Impuestos} + \text{Intereses, depreciación y amortización}) / (\text{Amortización} + \text{Intereses} + \text{Comisiones})$; B= 2 valor establecido Si A es menor que B: $(A_i/B*100)$. Si A es mayor o igual a B: es 100%
Sistema de Medición	Sistema financiero contable.
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable de captura de datos	Gerencia de Administración y Finanzas.
Medición Actual	El valor de A_i en junio 2015 es 3,64.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
160%	140%	120%	100%	100%	100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Plan de gestión de deuda a largo plazo

ACTIVIDAD HITO

- Controlar el ratio de EBITDA establecido en covenants de los créditos de largo plazo contratados.
- Presentar una propuesta de reforma a la normativa vigente ante las autoridades gubernamentales para la flexibilización de procedimientos con el fin de lograr mayor agilidad en el trámite de endeudamiento.
- Gestionar anualmente los recursos tarifarios ante ARESEP, de rédito para inversión.
- Monitorear trimestralmente y anualmente la deuda de largo plazo.

- Implementar el procedimiento de capitalización de los proyectos de inversión concluidos.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Presidencia
- Gerencia General
- Gerencia de Administración y Finanzas, Departamento de Estudios Económicos, Departamento de Contaduría y Gerencias involucradas.

PF-OE03-IN03 PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INVERSIONES.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Mide la relación entre la inversión presupuestaria real ejecutada entre inversión presupuestada total.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\text{Inversión presupuestaria ejecutada total} / \text{inversión presupuestada total}$
Sistema de Medición	Sistema financiero contable.
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de captura de datos	Gerencia Desarrollo.
Medición Actual	El porcentaje de ejecución debe ser como mínimo un 85%, con tendencia a alcanzar un 90% o más al final del periodo de los 6 años.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
85%	85%	85%	85%	87%	90%



ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTO DE MONITOREO DE INVERSIONES

- Automatizar el monitoreo del avance físico y financiero de las inversiones de la Empresa por Gerencia.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Desarrollo y las demás Gerencias involucradas.

PERSPECTIVA DE VIABILIDAD POLÍTICA

OBJETIVO GENERAL

VVP-OG: Contar con el apoyo y reconocimiento de los actores clave sobre la importancia de RECOPE en el entorno nacional, para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.

VVP-OE01 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Alcanzar el apoyo de los actores clave para la aprobación oportuna de las iniciativas de ampliación de los objetivos funcionales de la Empresa, legalmente establecidos, para suministrar combustibles con fuentes alternativas de energía.

VVP-OE01-IN01: PORCENTAJE DE PROYECTOS DE LEY APROBADOS PARA AMPLIAR LOS OBJETIVOS FUNCIONALES DE RECOPE

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	El cambio de los objetivos funcionales se realiza por mandato de ley. Se contabilizan solamente los proyectos mutuamente excluyentes. Los proyectos de ley pueden ser planteados por cualquier actor clave o RECOPE. No solo es importante medir la aprobación del proyecto, sino también la gestión que realice la empresa para lograr dicha aprobación.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$[60\% * (\text{Número de proyectos de ley aprobados} / \text{proyectos de ley presentados}) + 40\% (\text{Número de actores clave que se encuentran a favor de votar o abonar para la aprobación del proyectos de ley} / \text{Número de actores clave identificados})]$
Sistema de Medición	Porcentual



Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Asesoría Jurídica/ Presidencia.
Medición Actual	No se ha medido

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
40%	100%	100%	100%	100%	100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Elaborar un plan de acción para la aprobación de proyectos de ley que sean de interés de RECOPE.

ACTIVIDADES HITO:

- Identificar los proyectos de ley que amplían los objetivos funcionales de RECOPE.
- Determinar los actores clave para la aprobación del proyecto de ley y la posición de los mismos con respecto al proyecto.
- Determinar las razones por las cuales los actores clave se oponen a una determinada iniciativa.
- Establecer un grupo de trabajo ad-hoc para que le dé seguimiento al trámite de una determinada iniciativa (análisis de mociones).
- Seleccionar un diputado con liderazgo dentro de la comisión de análisis para la presentación de mociones por parte de RECOPE.
- Establecer una estrategia de convencimiento dirigida a los actores clave que se oponen a una determinada iniciativa.



- Crear las alianzas con grupos de interés que apoyen e influyan en los actores clave para la aprobación.
- Mantener una debida coordinación con el Poder Ejecutivo acerca de la posición del Gobierno y la prioridad de trámite que se le dé a una iniciativa.

PROYECTOS DE LEY:

- Expediente 18789 “Ley de Biocombustibles”.
- Expediente 19493 “Reforma al artículo 6 de la Ley N° 6588 del 30 de julio de 1981, ley que regula a la Refinadora Costarricense de Petróleo, para el fomento de la investigación en energías renovables no convencionales”.
- Expediente 19498 “Adición de un párrafo final al artículo 6 de la ley n.° 6588 de 30 de julio de 1981, ley que regula a la Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE) y sus reformas”.
- Expediente 19569 “Adición de un párrafo final al artículo 6 de la Ley N° 6588 de 30 de julio de 1981, ley que regula a la Refinadora Costarricense de Petróleo S.A. (RECOPE) y sus reformas.
- Proyecto de Ley 6588 Oleoducto Interoceánico.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Presidencia de RECOPE
- Gerencia General

PVP-OE02 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Garantizar el apoyo político de actores clave para la aprobación e implementación efectiva de un marco normativo moderno que mejore la efectividad de las operaciones empresariales y potencie el impacto social de RECOPE.

PVP-OE02-IN01: PORCENTAJE DE INICIATIVAS APROBADAS QUE MEJORAN EL MARCO NORMATIVO DE RECOPE.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Las iniciativas pueden consistir en proyectos de ley, reglamentos, directrices, procedimientos y otros; lo cuales tienen por objeto mejorar el marco normativo. Las iniciativas de ley pueden ser planteadas por cualquier actor clave o por RECOPE.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de iniciativas aprobadas que mejoran el marco normativo de RECOPE} / \text{Total de iniciativas planteadas}) * 100$
Sistema de Medición	Registro de frecuencia de ocurrencia.
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Asesoría Jurídica/ Presidencia.
Medición Actual	No se ha medido.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
0%	50%	80%	95%	95%	100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTOS:

- Elaborar un diagnóstico acerca de las áreas de gestión empresarial que requieren un mejoramiento del marco normativo.

- Conformar mesas de trabajo con actores clave para determinar los campos y la estrategia de acción (proyecto de ley, reglamento, procedimiento, directriz y otras).
- Establecer una estrategia de convencimiento acerca de las modificaciones que se propongan.
- Conformar grupos de trabajo ad-hoc para atender las acciones que hayan sido determinadas en las mesas de trabajo (elaboración de documentos y análisis pertinentes).

ACTIVIDAD HITO:

- Dar seguimiento interno y externo acerca del avance en la aprobación de las iniciativas que hayan sido planteadas.
- Presentar y dar seguimiento al proyecto de ley para reformar la ley no. 7722, para no pagar impuesto de renta.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Presidencia de RECOPE
- Gerencia General

PVP-OE02-IN02: PORCENTAJE DE INICIATIVAS APROBADAS QUE SE ENCUENTREN DENTRO DE LOS INTERESES DE DESARROLLO DE RECOPE.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Las iniciativas pueden consistir en proyectos de ley, reglamentos, directrices, procedimientos y otros; lo cuales tienen por objeto mejorar el marco normativo. Las iniciativas de ley pueden ser planteadas por cualquier actor clave o por RECOPE.
Tipo	Impacto
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de iniciativas aprobadas que mejoran el marco normativo de RECOPE} / \text{Total de iniciativas planteadas}) * 100$



Sistema de Medición	Registro de frecuencia de ocurrencia.
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Asesoría Jurídica/ Presidencia.
Medición Actual	No se ha medido.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
50%	70%	85%	90%	95%	100%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

ACTIVIDADES HITO:

- Propiciar reuniones de alto nivel para poner en perspectiva la importancia de las iniciativas propuestas.
- Elaborar un mapeo de actores clave y grupos de interés para cada una de las gestiones que RECOPE debe realizar y determinar la posición de cada uno.
- Elaborar e implementar una estrategia de comunicación efectiva con cada uno de los actores clave y grupos de interés, acerca de la participación estratégica de RECOPE en el mercado y la importancia de aprobar las iniciativas.
- Tramitar de manera oportuna las iniciativas que concuerden con los intereses de desarrollo de RECOPE.
- Gestionar reuniones de coordinación con los actores clave y grupos de interés para la consecución de las iniciativas presentadas.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Presidencia de RECOPE
- Gerencia General

PVP-OE03 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Lograr el alineamiento de intereses y sinergias, mediante canales de comunicación efectivos con los entes reguladores así como alianzas con diferentes grupos de interés, para el logro de los planes de desarrollo empresarial.

PVP-OE03-IN01: PORCENTAJE DE ACTORES CLAVE QUE ESTÁN A FAVOR DE QUE SE IMPULSE UNA INICIATIVA QUE ESTÉ EN CONTRA DE LOS INTERESES DE RECOPE.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Las iniciativas pueden consistir en proyectos de ley, referéndums, reglamentos, directrices. Los actores clave son fracciones legislativas, cámaras empresariales y otros.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Sumatoria de (Número de actores clave a favor de iniciativas en contra de los intereses de RECOPE / Total de actores clave que inciden sobre la iniciativa) * 100
Sistema de Medición	Registro de frecuencia de ocurrencia.
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Asesoría Jurídica/ Presidencia.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
30%	80%	50%	30%	30%	30%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

ACTIVIDADES HITO:

- Elaborar un mapeo de actores clave y grupos de interés que están a favor de iniciativas en contra de los intereses de RECOPE.
- Determinar el tipo de iniciativas que apoyan y las razones de dicho apoyo.
- Establecer si el apoyo a dichas iniciativas responde a alianzas de actores clave o grupos de interés.
- Determinar el nivel de compromiso que existe con dichas iniciativas.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Presidencia de RECOPE
- Gerencia General

PVP-OE03-IN02: FALTA DE OPORTUNIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES PARA ENFRENTAR INICIATIVAS QUE ESTÁN EN CONTRA DE LOS INTERESES DE RECOPE.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	<p>La falta de oportunidad se mide como las decisiones que se adoptan fuera de un plazo perentorio, ya sea otorgado por Ley, estipulado en un procedimiento o acordado con actores clave.</p> <p>La falta de oportunidad redundará en pérdida de credibilidad y de oportunidades para llegar a consensos en temas que afecten los intereses de las partes.</p> <p>Se trata de decisiones clave que afecten la ejecución de los planes de desarrollo.</p>
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	<p>(Número de situaciones en donde RECOPE adoptó decisiones fuera de un plazo perentorio / Número de situaciones en donde RECOPE debía adoptar decisiones en un plazo determinado) * 100</p>



Sistema de Medición	Registro de frecuencia de ocurrencia.
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Presidencia.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
100%	95%	95%	70%	50%	0%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

ACTIVIDADES HITO

- Determinar las iniciativas y los actores clave y grupos de interés que promueven iniciativas en contra de los intereses de RECOPE.
- Elaborar un plan de acción para detener o mitigar estas iniciativas, el plan debe incorporar el proceso de seguimiento y control de las acciones que deban ser implementadas.
- Determinar los hitos de decisión del plan de acción y las holguras para la elaboración de la información preparatoria para la toma de decisiones.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General

PVP-OE03-IN03: FALTA DE ALINEAMIENTO INTERNO O CON LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS ACERCA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y DE DESARROLLO EMPRESARIALES

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	La falta de alineamiento se entiende como las iniciativas o acciones emprendidas por grupos internos o por la Asamblea de Accionistas, que se encuentran en confrontación con los planes de desarrollo empresarial.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Sumatoria [(Número de iniciativas o acciones de grupos internos o de la Asamblea de Accionistas que se contraponen a cada objetivo estratégico de la empresa / Total de iniciativas o acciones de la Asamblea de Accionistas asociadas a cada objetivo estratégico) * Peso ponderado de cada objetivo] * 100
Sistema de Medición	Registro de frecuencia de ocurrencia.
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Gerencia General.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
100%	80%	50%	30%	0%	0%



ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN:

- Plan de divulgación de los planes estratégico y de desarrollo empresarial a nivel interno y externo. (Conformar talleres de trabajo internos, por nivel jerárquico, para presentar los diferentes planes. Determinar los funcionarios o grupos de interés internos que adversan los planes estratégico y de desarrollo y las razones de ello. Implementar acciones de convencimiento para cerrar las divergencias existentes).

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Presidencia de RECOPE
- Gerencia General

PERSPECTIVA DE PROCESOS Y SISTEMAS

OBJETIVO GENERAL

PPS-OG: Garantizar procesos y sistemas simples y efectivos para lograr una organización modelo de excelencia.

PPS-OE01 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Garantizar la calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas fundamentales, estratégicos y de apoyo críticos para el desarrollo de la Empresa, mediante innovación y mejora continua.

PPS-OE01-IN01: PORCENTAJE DE PROCESOS Y SISTEMAS CRÍTICOS MEJORADOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Procesos y sistemas evaluados sometidos a proceso de mejora en un periodo de un año.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Número de procesos críticos mejorados en el año / Total de procesos críticos identificados * 100
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Procesos.

Medición Actual	N.D.
-----------------	------

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
10%	15%	25%	25%	15%	10%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLANES:

- Plan estratégico en tecnologías de información y comunicaciones (PETIC).
- Implementación de la metodología COBIT.

PROYECTOS:

- Proyecto de automatización del proceso de recursos humanos por medio de la implementación del módulo de RH de SAP.
- Proyecto de automatización del proceso de planificación, proyectos y riesgos, por medio de la implementación de módulos de SAP.
- Proyecto de migración de base de datos SAP a HANA.
- Proyecto de Mejora en la Infraestructura de Tecnología de Información y Comunicaciones.
- Proyecto de Cobertura de la red industrial e instrumentación en TI.
- Proyecto de mejoras e integración de Centros de Datos.
- Proyecto de implantación de un sistema de Calidad de Servicios en tecnología de Información, seguridad de la información y continuidad de negocio.
- Proyecto de medición y aprovechamiento del recurso humano (cargas de trabajo u otros).
- Proyecto de unificación de sistemas de gestión empresariales.
- Proyecto de aprovechamiento, optimización y mejora de Inteligencia de Negocios en SAP.
-



ACTIVIDAD HITO

- Mapear y mejorar los procesos empresariales críticos.
- Elaborar, ejecutar y dar seguimiento al plan de implementación de los sistemas de gestión empresariales.
- Investigar y aplicar las nuevas tendencias en gestión de procesos empresariales.

PROYECTO DE ALINEAMIENTO DE ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA.

- Revisar y fortalecer la estructura organizativa encargada de la gestión de procesos en cuanto a la organización, alcance, ubicación en la estructura a efecto de garantizar que dispone de los recursos necesarios que habilite la mejora e innovación de los procesos empresariales y la implantación de los sistemas de gestión.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Tecnología Informática
- Departamento Gestión de Procesos
- Dirección de Planificación

PPS-OE01-IN02: INNOVACIÓN PROCESOS Y SISTEMAS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Logro de objetivos que impliquen innovación de procesos y sistemas.
Tipo	Riesgo/Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\frac{\text{Número de objetivos de innovación de impacto alcanzados oportunamente}}{\text{Total de objetivos de innovación de impacto planteados}} * 100$
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Anual



Responsable de captura de datos	Departamento de Procesos.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE INNOVACIÓN DE LOS PROCESOS Y SISTEMAS CRÍTICOS

- Identificar y dar seguimiento a los objetivos de innovación de impacto de la Empresa.

ACTIVIDAD HITO

- Definir metodología de identificación de los objetivos de innovación de impacto de los procesos y sistemas en la Empresa.
- Identificar los sistemas críticos de la Empresa.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Planificación

PPS-OE01-IN03: PORCENTAJE PONDERADO DE CONFORMIDAD CON LOS PARÁMETROS DE CALIDAD ESTABLECIDOS PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE RECOPE

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Indicador de calidad.
Tipo	Riesgo



Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Sumatoria de Porcentajes de cumplimiento de estándares de calidad de los procesos clave de RECOPE * Porcentaje de Ponderación asignado de acuerdo con el impacto y prioridad del proceso
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Departamento de Procesos.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LOS PROCESOS Y SISTEMAS.

ACTIVIDADES HITO:

- Definir la metodología de medición y seguimiento de la calidad de los productos y servicios de los procesos críticos.
- Establecer los estándares de calidad para cada uno de los productos y servicios de los procesos críticos.
- Definir variables para evaluar el impacto y la prioridad del proceso.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General y Gerencias de Área.

PPS-OE02 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Lograr la normalización y sistematización de los procesos y sistemas fundamentales, estratégicos y de apoyo críticos de la Empresa.

PPS-OE02-IN01: PORCENTAJE DE PROCESOS Y SISTEMAS CRÍTICOS MEJORADOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Cantidad de procesos documentados, normalizados.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Procesos críticos documentados, normalizados / Total de procesos críticos identificados * 100
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Procesos.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
5%	25%	100%	100%	100%	100%



ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE NORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.

- Unificar y normalizar los procesos críticos.
- Implantar el sistema de gestión de calidad empresarial.
- Crear, actualizar o mejorar los procedimientos que se deriven de los procesos críticos.

ACTIVIDAD HITO

- Generar diagnóstico sobre el nivel de normalización de los procesos críticos de la Empresa.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General.
- Gerencias de Área.
- Departamento de Gestión de Procesos

PPS-OE02-IN02: SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Cantidad de procesos documentados, sistematizados.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Procesos documentados, sistematizados / Total de procesos * 100
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Procesos.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

- Sistematizar los procesos críticos.
- Implantar el sistema de gestión de calidad empresarial.

PROYECTO DE ALINEAMIENTO DE ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

ACTIVIDAD HITO

- Generar diagnóstico sobre el nivel de sistematización de los procesos críticos de la Empresa.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General.
- Gerencias de Área.
- Departamento de Gestión de Procesos

PPS-OE02-IN03: PORCENTAJE DE ACTIVIDADES CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN AL PERSONAL EN PROCESOS Y SISTEMAS CLAVE NORMALIZADOS

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Relación de las actividades de capacitación efectuados respecto a procesos y sistemas normalizados.
Tipo	Riesgo/Gestión
Alcance	Estratégico



Fórmula de cálculo	Cantidad de actividades de capacitación efectuadas de procesos y sistemas clave normalizados / total de actividades planificadas para procesos y sistemas clave normalizados
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Procesos.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DIVULGACIÓN DE LOS PROCESOS NORMALIZADOS Y SISTEMATIZADOS

- Capacitar y divulgar los procedimientos que se deriven de los procesos normalizados y sistematizados.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General.
- Gerencias de Área.
- Departamento de Gestión de Procesos
- Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal.

PPS-OE03 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Asegurar la continuidad de los procesos y sistemas críticos del negocio por medio de la gestión efectiva del riesgo.

PPS-OE03-IN01: PORCENTAJE DE MEDIDAS DE MITIGACIÓN IMPLANTADAS

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Implantación de las medidas de mitigación identificadas en los análisis de riesgo cada proceso.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\text{Número de acciones de mitigación implantadas} / \text{Total de acciones de mitigación definidas} * 100$
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Unidad de Control Interno y Valoración de Riesgo.
Medición Actual	N.D.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL SEVRI (SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DE RIESGO)

- Implantar los Planes de Gestión de Riesgos de los procesos y sistemas críticos.
- Implantar un sistema de relacionamiento con los sujetos interesados.

PROYECTO DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD, AMBIENTE Y SEGURIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001, 14001 Y 18001

ACTIVIDAD HITO

- Definir una metodología de medición de las acciones de mitigación implantadas y metas de crecimiento anuales.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General.

PPS-OE03-IN02: PORCENTAJE HORAS DE INTERRUPCIÓN DE PROCESOS O SERVICIO

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Relación de la cantidad de horas de interrupción de procesos y servicios por fallas contra horas efectivas en operación.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Cantidad de horas de interrupción de procesos o servicios / total de horas en operación
Sistema de Medición	Informes
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Departamento de Procesos.
Medición Actual	No existe.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

- Implantar el modelo de gerenciamiento de crisis y continuidad del negocio.

ACTIVIDAD HITO

- Definir el modelo de gerenciamiento de crisis y continuidad del negocio de acuerdo a norma ISO 22301.
- Identificar de los procesos y sistemas de alta vulnerabilidad.
- Definir los parámetros aceptables de interrupción de los procesos, sistemas y servicios críticos.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General.
- Dirección de Planificación.

PPS-OE03-IN03: PORCENTAJE DE ACCIONES DE MITIGACIÓN IMPLANTADAS

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Implantación de las medidas de mitigación identificadas en los análisis de riesgo cada proceso.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Número de acciones de mitigación implantadas / Total de acciones de mitigación definidas * 100
Sistema de Medición	Informes



Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Unidad de Control Interno y Valoración de Riesgo.
Medición Actual	No existe.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL SEVRI (SISTEMA ESPECÍFICO DE VALORACIÓN DE RIESGO)

- Implantar los Planes de Gestión de Riesgos de los procesos y sistemas críticos.
- Implantar un sistema de relacionamiento con los sujetos interesados.

PROYECTO DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE SALUD, AMBIENTE Y SEGURIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9001, 14001 Y 18001.

ACTIVIDAD HITO

- Definir una metodología de medición de las acciones de mitigación implantadas y metas de crecimiento anuales.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

OBJETIVO GENERAL

PFC-OG: Contar con el capital humano idóneo, que posea las competencias para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión Empresarial, propiciando el clima laboral para un desempeño óptimo.

PFC-OE01 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Garantizar la atracción, desarrollo y retención de las personas idóneas para cumplir la Misión y Visión Empresarial.

PFC-OE01-IN01: PORCENTAJE PONDERADO DE RETENCIÓN DEL PERSONAL CONTRATADO, SEGÚN CRITICIDAD.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Efectividad de los procesos de reclutamiento para atraer personal idóneo en puestos críticos.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\sum (\text{Personal que supera el periodo de prueba en puestos críticos} * \text{Peso ponderado según criticidad del puesto})}{\sum (\text{Personal contratado o promovido} * \text{Peso ponderado según criticidad del puesto})} \right] * 100$
Sistema de Medición	Formulario de evaluación del personal contratado en periodo de prueba.
Frecuencia de medición	Semestral
Responsable de captura de datos	Departamento de Gestión del Talento Humano.
Medición Actual	No se cuenta con datos históricos.



METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
90%	95%	95%	95%	95%	95%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

- Actualizar del Manual de puestos por competencias.
- Actualizar del Manual de Normas y Procedimientos para la Contratación y Promoción del Personal.
- Implementar el Sistema de Reclutamiento y Selección por competencias.
- Actualizar, alinear e implementar la normativa y procesos de la Dirección de Recursos Humanos.
- Diseñar e implementar la herramienta de evaluación del personal en período de prueba por parte de las jefaturas.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Recursos Humanos/Departamento de Gestión del Talento Humano.

PFC-OE01-IN02: PORCENTAJE PONDERADO DE CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS DE RESPUESTA PARA COBERTURA DE VACANTES, SEGÚN CRITICIDAD.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Grado de cumplimiento de las promesas de servicio en los tiempos de respuesta de cobertura de vacantes críticas.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico

Fórmula de cálculo	$\left[\frac{\sum (\text{Cantidad de vacantes de puestos críticos cubiertos dentro del plazo requerido} * \text{Peso ponderado según criticidad})}{\sum (\text{Cantidad de vacantes de puestos críticos cubiertas} * \text{Peso ponderado según criticidad})} \right] * 100$
Sistema de Medición	Control Manual de la Dirección de Recursos Humanos.
Frecuencia de medición	Mensual
Responsable de captura de datos	Departamento de Gestión del Talento Humano.
Medición Actual	No se cuenta con datos históricos.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
90%	95%	95%	95%	95%	95%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE REQUERIMIENTOS DE CAPITAL HUMANO

- Elaborar y mantener actualizado un plan de requerimientos de recurso humano que considere el desarrollo futuro de la Empresa.

PROYECTO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

- Implementar un sistema de evaluación periódica de cargas de trabajo, y asignar el recurso humano prioritariamente a los procesos sustantivos.

PROYECTO DE DIGITALIZACIÓN DE EXPEDIENTES DEL PERSONAL

ACTIVIDAD HITO

- Diseño y ejecución de un sistema integrado de seguimiento de trámites presentados ante la Dirección de Recursos Humanos.



- Elaborar un compendio digital de consulta, de la totalidad de normativa que se aplique para los diferentes componentes del sistema de Recursos Humanos.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Gestión del Talento Humano.

PFC-OE01-IN03: INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN PUESTOS CLAVE

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Proporción de personal en puestos clave que se retira de la Empresa.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$\frac{[(A+D)/2] * 100}{[(F1+F2)/2]}$ <p>A: Número de personas contratadas en puestos clave durante el período considerado. D: Personas en puestos clave desvinculadas durante el mismo período. F1: Número de trabajadores en puestos clave al comienzo del período considerado F2: Número de trabajadores en puestos clave al final del período</p>
Sistema de Medición	Control Manual de la Dirección de Recursos Humanos.
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Gestión del Talento Humano.
Medición Actual	No se cuenta con datos históricos.

METAS



2016	2017	2018	2019	2020	2021
1,55%	2%	5%	5%	5%	5%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

- Implementar un Sistema de remuneración de acuerdo con las responsabilidades y funciones del puesto.
- Modernizar el sistema de compensación empresarial.

ACTIVIDADES HITO

- Fortalecer el curso de inducción y entrenamiento en el puesto.
- Diseñar e implementar una encuesta de opinión al nuevo empleado, e implementar las acciones que permitan retener personal clave.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Gestión del Talento Humano.

PFC-OE02 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Desarrollar un Modelo de Gestión de personas por competencias que incentiven el crecimiento y evolución permanente de la Empresa.

PFC-OE02-IN01: PORCENTAJE DE PERSONAL CON DESEMPEÑO EXCELENTE

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Efectividad del modelo de gestión por competencias.
Tipo	Gestión



Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	(Cantidad de colaboradores con nota excelente en la evaluación del desempeño anual/ Total de colaboradores evaluados) * 100
Sistema de Medición	SEDER
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Gestión del Talento Humano.
Medición Actual	No se cuenta con datos históricos.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
N.D	40%	45%	50%	55%	60%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROYECTO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO POR COMPETENCIAS

- Diseñar e implementar el sistema de evaluación del desempeño basado en productividad.
- Estandarizar y alinear el Sistema de Evaluación del Desempeño individual (SEDER) con el del desempeño empresarial. (Plan Estratégico y el POI)

PROYECTO DE ALINEAMIENTO DE ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Gestión del Talento Humano.

PFG-OE02-IN02: PORCENTAJE DE COBERTURA DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN PUESTOS CLAVE O CRÍTICOS.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Personal con las competencias definidas.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	Sumatoria de las competencias que posee el personal en puestos clave o críticos / Sumatoria de las competencias que debe poseer el personal en puestos clave o críticos) * 100
Sistema de Medición	Instrumento para ejecutar la Auditoría por Competencia (Por desarrollar).
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Gestión del Talento Humano.
Medición Actual	No se cuenta con datos. históricos

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
N.D	Línea Base	Definir según línea base			

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE

- Implementar un plan de desarrollo de competencias clave, que considere el plan de sucesión.
- Mejorar la metodología de identificación de necesidades de capacitación y prioridades empresariales.



- Diseñar e implementar un mecanismo de medición del impacto de la capacitación.
- Diseñar e implementar una estrategia y alianzas con el sector educativo, para que se supla a la Empresa, el recurso humano especializado.

PROYECTO UNIVERSIDAD VIRTUAL

- Desarrollar en la Universidad Virtual, los cursos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos.
- Evaluar la calidad de los cursos que ofrece la “Universidad Virtual”.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Gestión del Talento Humano.

PFC-OE02-IN03: PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE SUCESIÓN.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Efectividad del Plan de Sucesión.
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	$(\text{Cantidad de nombramientos de personal contemplado en el Plan de Sucesión} / \text{Cantidad de retiros del personal contemplado en el Plan de Sucesión}) * 100$
Sistema de Medición	Control Manual de la Dirección de Recursos Humanos.
Frecuencia de medición	Anual

Responsable de captura de datos	Departamento de Gestión del Talento Humano.
Medición Actual	No se cuenta con datos históricos.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE SUCESIÓN

- Diseñar e implementar el plan de sucesión empresarial..

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Gestión del Talento Humano.

PFC-OE03 - OBJETIVO ESPECÍFICO

Propiciar un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de los objetivos empresariales, que genere el compromiso efectivo de los colaboradores.

PFC-OE03-IN01: PORCENTAJE DE VARIACIÓN EN EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Clima Laboral.
Tipo	Gestión
Alcance	Estratégico



Fórmula de cálculo	$\frac{((\text{Nivel de satisfacción actual} - \text{Nivel de satisfacción anterior}) / \text{Nivel de satisfacción anterior}) * 100}{1}$
Sistema de Medición	Software Clima Organización – Grupo Dando.
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Departamento de Relaciones Laborales.
Medición Actual	No se cuenta con datos históricos.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
Línea Base	Definir según línea base				

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PLAN DE MEJORA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

- Implementar de manera sistemática la evaluación del clima organizacional.
- Establecer e implementar un plan de mejoras de acuerdo con los resultados de la encuesta de satisfacción de los colaboradores.

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS CLAVE

- Evaluar la aplicación de los valores de RECOPE en puestos clave por medio de conductas observables.
- Establecer acciones de mejora en las competencias clave del personal.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Dirección de Recursos Humanos / Departamento de Relaciones Laborales.

PFC-OE03-IN02: INDICADOR DESEGURIDAD INDUSTRIAL.

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Definición o concepto	Nivel de seguridad industrial en RECOPE
Tipo	Riesgo
Alcance	Estratégico
Fórmula de cálculo	<i>Número de accidentes laborales por cada 100 trabajadores. En incidencia en RECOPE andamos por 7.8% y la media en el sector energía en Costa Rica está en 9.8.</i> Número de accidentes laborales por cada 100 trabajadores
Sistema de Medición	HSISAS
Frecuencia de medición	Anual
Responsable de captura de datos	Gerencia General (SAS).
Medición Actual	En revisión.

METAS

2016	2017	2018	2019	2020	2021
7%	6%	5%	4%	3%	2%

ACCIONES ESTRATÉGICAS

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL.

DEPENDENCIA RESPONSABLE

- Gerencia General – Departamento de Salud – Seguridad y Ambiente.

V. ANÁLISIS DE RIESGOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de identificar los riesgos que pueden impactar el cumplimiento del plan estratégico, se llevó a cabo el análisis para cada uno de los objetivos específicos, para lo cual se consideró como marco conceptual, las Directrices Generales para el Establecimiento y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) D-3-2005-CO-DFOE.

Para la determinación de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos se utilizaron los siguientes cinco niveles de probabilidad, los cuales se pueden calcular mediante una estimación de la probabilidad o de la frecuencia de ocurrencia de un evento.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
DESCRIPCION	VALOR	FRECUENCIA DEL EVENTO
FRECUENTE	0,90	Uno o más por año
OCASIONAL	0,70	Uno cada 3 años
ESPORADICO	0,50	Uno en los últimos 5 años
REMOTO	0,30	Uno en los últimos 10 años
CASI IMPROBABLE	0,10	No nos ha ocurrido en los últimos 10 años, pero sí ha ocurrido en la industria

Para la definición de la Magnitud / Consecuencia de su eventual ocurrencia se determinaron cinco niveles de calificación. A continuación se describe cada nivel y se asocia con un valor que representa el grado en que el impacto del evento afecta el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la EMPRESA.

MAGNITUDDE IMPACTO

NIVEL DE IMPACTO /AREA IMPACTO	DESCRIPCIÓN	VALOR	IMPACTO EN OBJETIVOS			
			TIEMPO	COSTO	ALCANCE	CALIDAD
INSIGNIFICANTE	Afecta de manera mínima la consecución de la Misión y los objetivos estratégicos. No se requiere de ajustes de fondo.	0,05	El impacto en el cumplimiento de objetivos es mínimo y el incremento en el tiempo es imperceptible	El impacto en el cumplimiento de objetivos es mínimo y el incremento en el costo es imperceptible	Disminución del alcance apenas perceptible	Degradación de la calidad apenas perceptible
MEJOR	Dificulta la consecución de los objetivos estratégicos y requiere de ejecución de acciones correctivas menores.	0,10	El evento afecta el cumplimiento de los objetivos, con un aumento en el tiempo de cumplimiento menor a un 5%	El evento afecta el cumplimiento de los objetivos, con un incremento en el costo menor a un 10%	Áreas de alcance secundarias afectadas.	Solo las aplicaciones muy exigentes se ven afectadas
MODERADO	Dificulta la consecución de la Misión y de los objetivos estratégicos y requiere aplicación de acciones correctivas de corto plazo	0,20	El evento afecta el cumplimiento de los objetivos con un aumento en el tiempo de cumplimiento entre un 5% y un 10%	El evento afecta el cumplimiento de los objetivos con un incremento en el costo entre un 10% y un 20%	Áreas de alcance principales afectadas	La reducción de la calidad requiere la aprobación del usuario
MAYOR	Impacta sustancialmente el cumplimiento de la Misión y de los objetivos pero con la posibilidad de desarrollar un plan de acción adicional con tiempo límite menor a tres meses o programa de trabajo con rutas críticas.	0,40	El evento afecta el cumplimiento de los objetivos con un aumento en el tiempo de cumplimiento entre un 10% y un 20%	El evento afecta el cumplimiento de los objetivos con un incremento en el costo mayor al 20% y hasta un 40%	Reducción del alcance inaceptable para el usuario	Reducción de la calidad inaceptable para el usuario
CATASTROFICO	Impacta catastróficamente el cumplimiento de la Misión y los objetivos estratégicos sin posibilidad de generar un plan de acción para solucionar el acontecimiento a mediano plazo	0,80	El evento afecta en gran manera el cumplimiento de los objetivos con un aumento en el tiempo de cumplimiento superior a un 20%	El evento afecta en gran manera el cumplimiento de los objetivos con un incremento en el costo mayor a un 40%	El elemento terminado del proyecto es efectivamente e inservible	El elemento terminado del proyecto es efectivamente e inservible.

Para valorar el Nivel de Riesgo: (Probabilidad de ocurrencia * Valor de Magnitud de su eventual ocurrencia) se determinan cuatro zona de riesgo que orientan las acciones a seguir.

PARÁMETROS DE VALORACIÓN RIESGOS NEGATIVOS						
PROBABILIDAD		IMPACTO				
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	CATASTRÓFICO
		0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
Frecuente	0,90	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
Ocasional	0,70	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
Esporádico	0,50	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
Remoto	0,30	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
Casi improbable	0,10	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

NIVELES DE RIESGO	RESPUESTA A LOS RIESGOS
Bajo < 0,05	Asumir el Riesgo Prevenir el Riesgo
Moderado >= 0,05, <, =0,09	Prevenir el Riesgo Proteger o Mitigar el Riesgo Compartir o Transferir el Riesgo
Alto >, 0,09, <, = 0,25	Prevenir el Riesgo Proteger o Mitigar el Riesgo Compartir o Transferir el Riesgo
Extremo > 0,25	Evitar el Riesgo Prevenir el Riesgo Proteger o Mitigar el Riesgo Compartir o Transferir el Riesgo

El resultado del análisis de riesgos para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, se presenta a continuación:

PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

PRS-OG: Garantizar la seguridad energética en materia de combustibles, asfaltos y naftas con productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores y contribuyan a mejorar la salud pública y cuidado del ambiente.

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EVENTOS

PRS-OE01

Optimizar y modernizar el Sistema Nacional de Combustibles por medio de la importación, producción y distribución de productos que satisfagan la demanda en condiciones competitivas.

1. EVENTO: INFRAESTRUCTURA INADECUADA

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de financiamiento. Cambios en estrategia del gobierno. Alianzas no exitosas. Problemas de gestión de proyectos (por falta o exceso). Falta de mantenimiento. Cambio en las tecnologías de los consumidores, proveedores, productos que provoque la necesidad cambios o mejora en la tecnología de la infraestructura.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> Incumplimiento de satisfacción de la demanda nacional con oportunidad. Deterioro de imagen. Aumento de los costos y pérdida de competitividad.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Atrasos en los planes de ejecución de los proyectos estratégicos y de la refinería. Sub-ejecución presupuestaria. No avance en los acuerdos de las alianzas. Infraestructura ociosa Atrasos en la gestión del financiamiento (tarifa o crédito). Incremento en siniestralidad y problemas operativos. Estudios de mercado, de investigación para monitorear cambios tecnológicos.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> En cualquier momento (financiamiento y gestión). Cambios de gobierno (cambio de estrategia).
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Muelle, Planteles y otras instalaciones.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 - INFRAESTRUCTURA INADECUADA	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,20Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de financiamiento de para desarrollo o mantenimiento de infraestructura no cubiertos. • Cambios en directrices internas o externas en el desarrollo del Sistema Nacional de Combustibles. • Porcentaje de implementación de proyectos de inversión en infraestructura. • Porcentaje de implementación de planes de mantenimiento predictivo, preventivo, y correctivo. • Porcentaje de infraestructura en riesgo de obsolescencia por cambio tecnológico.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos esquemas de financiamiento para aquellos proyectos no contemplados en los esquemas tradicionales. • Contar con un plan de expansión justificado técnicamente con una estrategia interna que no permita modificaciones sustanciales. • Implementar el plan de expansión y ser efectivos en ejecución. • Implantar y dar seguimiento a un programa de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo en todas las instalaciones de RECOPE con un sistema informático integrado. • Establecer una política institucional para asegurar que todos la infraestructura nueva o existente cuente con una etapa de investigación y análisis que asegure la tecnología requerida.

2. EVENTO: FALTA INVENTARIO DE SEGURIDAD

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos geopolíticos. • Condiciones climáticas adversas y eventos naturales catastróficos. • Deficiencias en la gestión de importación. • Deficiencias en la gestión operativa. • Incumplimiento de especificaciones de calidad o suministro del proveedor. • Falta recursos financieros. • Problemas en infraestructura (incluye falta de mantenimiento). • Incremento imprevisto en demanda.
-------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de satisfacción de la demanda nacional con oportunidad. • Deterioro de la imagen. • Aumento de los costos y pérdida de competitividad.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Evento catastrófico o adverso. • Incumplimiento de especificaciones de producto en puerto de carga. • Incumplimiento del proveedor. • Deterioro imprevisto de la infraestructura. • No reconocimiento de costos vía tarifa. • Incremento en el uso de líneas de crédito. • Disminución de niveles de inventario. • Cambio en la tendencia entre las ventas proyectadas y las ventas reales.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En cualquier momento (financiamiento y gestión). • Diciembre-febrero por mal tiempo. • Julio- agosto por mal tiempo.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Muelle, Planteles y otras instalaciones. • Rutas de abastecimiento o distribución.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2 - FALTA DE INVENTARIO DE SEGURIDAD	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,14 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de monitoreo de la situación geopolítica internacional que impacte el suministro de combustible. • Índice de monitoreo de condiciones climáticas. • Porcentaje de cumplimiento del plan de importaciones. • Porcentaje de producto reclamado vs. totalidad de producto importado. • Índice de flujo de caja real/proyectado. • Porcentaje de incremento imprevisto en demanda proyectada

<p>Medidas para la administración del riesgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con alianzas con proveedores en diferentes zonas de abastecimiento • Formalizar un grupo especializado que monitoree las condiciones climáticas que retroalimente para tomar acciones oportunas en inventarios. • Evaluar la efectividad de la Comisión de Coordinación de Importaciones en la realización y aplicación del Programa de Importaciones y establecer acciones de mejora. • Evaluar efectividad de los Inspectores Independientes en Puerto de Carga y de los proveedores y tomar acciones correspondientes. • Definir estrategia interna para pago del producto que permita contar con recursos para los niveles de inventario óptimo de acuerdo a políticas monetarias del Banco Central. • Análisis del comportamiento de la demanda de productos y monitoreo constante a través de los clientes.
--------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. EVENTO: PRECIOS

<p>Causas (¿Porque?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en política económica. • Aumento de impuestos. • Costos de operación altos. • Cambios en especificaciones de la calidad. • Metodología de fijación de precios definida por un tercero y falta de flexibilidad para ajustarla.
<p>Posibles consecuencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de imagen. • Precios por encima del resto de la región, que afecta la industria. • Pérdida e insatisfacción de mercado (Jet-IFOS). • Demandas por daños ocasionados a terceros.
<p>Formas de Ocurrencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desfase en el reconocimiento de los precios internacionales de combustibles. • Cambio en la tendencia entre las ventas proyectadas y las ventas reales. • Quejas de clientes o incumplimientos en la calidad de producto.
<p>Momentos de ocurrencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cada cambio de gobierno. • Cuando se establece política económica del gobierno. • Con la publicación de nuevos reglamentos de calidad. • Con cambios en la metodología de precios.
<p>Lugares de Ocurrencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entes reguladores, accionistas (consejo de gobierno). • En la empresa (Costos de operación).

ANÁLISIS DEL RIESGO

3 - PRECIOS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0.90Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0.36Extremo
Factores de riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porcentaje de variación en el tipo de cambio. 2. Porcentaje de costos correspondientes a RECOPE que afectan el precio final. 3. Impacto en el precio por cambios en especificaciones de calidad. 4. Acciones de variación en metodología del ARESEP aprobadas, por iniciativa de RECOPE para que se actualicen los precios en forma más ágil.
Medidas para la administración del riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 1.1. Monitorear la política cambiaria del gobierno con el fin de determinar posibles acciones. 1.2. Establecer una estrategia de divulgación de los precios y sus componentes, para reportar únicamente variables que puede controlar la empresa. (ej. incluir costo de importación en el costo del producto, excluir de la Convención Colectiva rubros pagados por ley, y otros) 2. Implementar proyectos para disminuir costos operativos. 3. Tener un papel proactivo en las comisiones del MINAE que revisan especificaciones de calidad, para plantear sugerencias acorde con la realidad costarricense técnica, económica y ambiental. 4. Presentar propuestas innovadoras y creativas al ARESEP para que los precios se actualicen en forma más ágil en relación con los precios internacionales del petróleo.

PRS-OE02

Contribuir al desarrollo económico y social protegiendo el ambiente y la salud de la sociedad costarricense con operaciones seguras y productos de calidad.

1. EVENTO: INCUMPLIMIENTO Y PRESCRIPCIÓN DE ASPECTOS EVALUADOS POR BANDERA AZUL

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Que el equipo de trabajo no sea el adecuado. • Falta de compromiso y liderazgo del equipo y jefaturas. • Falta de un plan estructurado. • Falta de recursos presupuestarios. • Falta de seguimiento • Dificultad de obtener mediciones de los procesos.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la imagen. • No contribuir con políticas ambientales, carbono neutro. • Aumento en los costos por faltas de ahorro. • Posibles sanciones y multas.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en la ejecución de planes. • Recorte o sub-ejecución presupuestaria. • Registros de las mediciones inadecuadas y no sistematizadas.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En cualquier momento. • Cambio en la política del gobierno.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de RECOPE.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –INCUMPLIMIENTO Y PRESCRIPCIÓN DE ASPECTOS EVALUADOS POR BANDERA AZUL	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,10 Menor

C-Nivel de riesgo A*B	0,07 Moderado
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de funcionarios del equipo de trabajo con competencias no cubiertas. • Índice de monitoreo del cumplimiento del plan para la obtención de estrellas por instalación. • Porcentaje de metas establecidas del proyecto en cada instalación no cumplidos. • Requerimientos de financiamiento para desarrollo del proyecto no cubiertos.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un programa de capacitación para elevar las competencias de los funcionarios y desarrollar actividades de concientización para aumentar el apoyo a los comités y al programa. • Evaluar efectividad de los grupos de trabajo para la implementación del proyecto y tomar las acciones correspondientes. • Definir y dar seguimiento a un plan de implementación de programa de bandera azul en todas las instalaciones de RECOPE con un sistema informático integrado. • Dotar de contenido presupuestario al programa de bandera azul, para su implementación en las diferentes instalaciones. • Definir estrategia interna para reconocimiento de estrellas por instalación. • Evaluar los sistemas automatizados existentes y establecer plan de acción para mejorar la métrica de los datos en forma automatizada.

2. EVENTO: INEFICIENCIA EN COSTOS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso y liderazgo del equipo y jefaturas. • Falta de medición costo- beneficio en procesos. • Incumplimiento de los planes. • Controles inadecuados no asociados a riesgos. • Supervisión no efectiva. • Falta de seguimiento.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los precios al consumidor. • Deterioro en imagen • Pérdida de competitividad.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos no ejecutados • Proyectos con costos más altos que los estimados • Incremento en costos de operación. • Procedimientos burocratizados.

Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del proyecto. • Planificación del proyecto. • Estudio de los procesos. • En la planificación del recurso humano.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de RECOPE.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2-INEFICIENCIA EN COSTOS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,14 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de implementación de proyectos hasta su finalización contra los proyectados. • Índice de reducción de costos que impacte en forma positiva el precio. • Porcentajes de áreas funcionales con estudios de cargas de trabajo y actualización de procedimientos
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar y dar seguimiento a programa de proyectos que impacten en ahorros en los procesos en todas las instalaciones de RECOPE con un sistema informático integrado. • Establecer política institucional para asegurar que todos los proyectos nuevos o existentes cuenten con metodología para conocer los resultados obtenidos. • Evaluar la efectividad de los grupos de trabajo en la implementación de los proyectos y establecer acciones de mejora. • Definir estrategia interna para reconocimiento de proyectos exitosos en ahorros. • Evaluar la efectividad de los planteles en lograr implementar y mantener proyectos de mejora en ahorro y establecer acciones de mejora. • Tener un papel proactivo con la ARESEP para que sean reconocidos los ahorros de forma oportuna en los costos de operación en el precio final del producto.

3. EVENTO: INCUMPLIMIENTO DE CALIDAD DE PRODUCTO (NOX)

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Que el ente responsable de la medición no cumpla con lo convenido. • Un cambio en la regulación que no permita cumplir. • Ineficiente capacidad de infraestructura no acorde con el crecimiento del parque automotor.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la salud del costarricense. • Deterioro en la imagen. • Posibles sanciones y multas. • No contribuir con políticas ambientales y carbono neutro. • Posibles sanciones y multas. • Que los puntos de muestreo no sean los representativos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de enfermedades respiratorias en la población. • Deterioro del medio ambiente. • Incremento de los índices de contaminación. • Denuncias por incumplimiento de normativa • Mediciones fuera de rango.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante toma de mediciones. • Durante la realización de los análisis.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Puntos seleccionados para toma de muestras (3 puntos de la Ciudad de San José)

ANÁLISIS DEL RIESGO

3–INCUMPLIMIENTO DE CALIDAD DE PRODUCTO (NOX)	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,20 Alto

Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de mediciones del aire del ente responsable con respecto a la normativa legal vigente. • Modificaciones a la normativa realizadas vs.. las planeadas en el PNE • No. de denuncias por incumplimiento de calidad (clientes ARESEP) por año.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la efectividad del ente responsable de mediciones y establecer acciones de mejora. • Tener un papel proactivo con las instancias responsables para revisar especificaciones de regulaciones y plantear sugerencias acorde con la realidad costarricense técnica, económica y ambiental. • Ser participe activo en comisiones de infraestructura de carretera con el MOPT, para prever alteraciones en las mediciones NOx.

PRS-OE03

Contribuir de manera efectiva a la diversificación de la matriz energética hacia combustibles más limpios en cumplimiento de los Planes Nacionales de Desarrollo y de Energía.

1. EVENTO: BAJA EFECTIVIDAD EN DESARROLLO DE BIOCOMBUSTIBLES PARA ATENDER LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con infraestructura necesaria y a tiempo. • Que no llegue una comunicación efectiva al consumidor. • Que no estén preparados los vehículos y estaciones de servicio para utilizar los biocombustibles. • No se dé aceptación por parte del cliente final. • Que se presenten reclamos por parte de los consumidores. • Que no se logre el apoyo de todos los actores involucrados. (ARESEP- Cámara de Empresarios de Combustibles) • Que aumente el precio final del producto. • Antigüedad del parque automotor.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y Energía. • Deterioro de la imagen. • Pérdida de competitividad. • Incremento de costos operativos. • Demanda insatisfecha. • Deterioro de la salud y ambiente.

Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas de clientes. • Abordaje negativo por parte de los medios de comunicación acerca de la gestión de RECOPE. • Desconocimiento de la población del tema de biocombustibles.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la planificación y desarrollo de implementación de los proyectos. • Posterior al consumo de los productos. • Solicitud de aumento de precios ante ARESEP.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de RECOPE. • Estaciones de servicio. • ARESEP • Medios de comunicación. • Talleres mecánicos.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –BAJA EFECTIVIDAD EN DESARROLLO DE BIOCOMBUSTIBLES PARA ATENDER LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,20 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de quejas atendidas respecto al total de quejas recibidas. • Medición de la percepción popular de la imagen de RECOPE. • Diferencia porcentual del cumplimiento del programa de comunicación proyectado versus el proyectado. • Porcentaje de biocombustibles mezclados con derivados de hidrocarburos. • Incremento en el precio de los productos por introducción de biocombustibles.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez se haya implementado la venta de biocombustibles, definir un programa de control y seguimiento, para medir la aceptación de los clientes de los productos y su percepción de los mismos. • Realizar encuestas que permitan determinar la percepción de la población acerca de RECOPE y su participación en la producción de productos más limpios. • Definir un plan de comunicación que permita introducir al mercado los nuevos

	<p>productos y educar a la población en cuanto a los beneficios de utilizar combustibles más limpios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación y seguimiento del plan de mezcla en cada plantel. • Desarrollar plan de abastecimiento de etanol y biodiesel y realizar seguimiento y evaluación.
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2. EVENTO: INEFICACIA EN EL DESARROLLO E INVESTIGACIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Que no se logre modificación en leyes que permita a RECOPE incursionar en otras fuentes. • No contar con recursos para invertir en I+D, infraestructura, recurso humano, equipo, etc., por prioridades empresariales. • No contar con aliados estratégicos para incorporación de nuevos productos (gas natural). • Incumplimiento de planes de I+D. • No contar con una estrategia definida para el rumbo I+D.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No ser oportunos en la implementación de nuevas tecnologías. • Rezago tecnológico. • Incumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y Energía. • Deterioro de la imagen. • Pérdida de competitividad. • Incremento de costos operativos. • Demanda insatisfecha.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en la brecha tecnológica con los países de la región. • Sub-ejecución presupuestaria en investigación y desarrollo. • Pérdida o inexistencia de aliados estratégicos.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y aprobación de presupuesto. • Durante la planificación y desarrollo de los proyectos.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea Legislativa. • Contraloría General de la República. • Órganos Internos. • Autoridad Presupuestaria.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2- INEFICACIA EN EL DESARROLLO E INVESTIGACIÓN DE PRODUCTOS NUEVOS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,10 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking regional de la industria petrolera. • Porcentaje de presupuesto de inversión en investigación y desarrollo ejecutado. • Número de aliados estratégicos para la introducción de biocombustibles. • Índice de avance en el plan de I+D.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e implementar un portafolio de proyectos de investigación y desarrollo. • Controlar mensualmente el avance y ejecución presupuestaria de los proyectos que se encuentren dentro del portafolio de investigación y desarrollo, para definir estrategias a realizar para aquellos proyectos que se encuentren con desviaciones significativas según lo programado. • Establecer un plan para realizar alianzas estratégicas para los diferentes productos. • Realizar lobby político para la aprobación de leyes que permitan incursionar en I+D.

3. EVENTO: INCUMPLIMIENTO Y PRESCRIPCIÓN DE LAS METAS DE TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ ENERGÉTICA

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Que el programa de divulgación y educación no se pueda cuantificar el ahorro. • No contar con recurso humano idóneo y suficiente para desarrollar el programa (marketing técnico). • No lograr las condiciones técnicas, legales e institucionales para incorporar biocombustibles. • Que no se logre introducir el gas natural por no contar los consumidores para ello (Refinería, ICE).
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés por parte de los consumidores y actores involucrados. • Mayor concentración. de contaminantes. • Incumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y Energía. • Deterioro de la imagen. • Pérdida de competitividad. • Incremento de costos operativos. • Demanda insatisfecha.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida o inexistencia de aliados estratégicos. • Leyes no aprobadas. • Incumplimiento del plan. • Abordaje negativo por parte de los medios de comunicación acerca de la gestión de RECOPE.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la planificación y desarrollo de los proyectos. • Formulación y aprobación de presupuesto.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • ICE • Asamblea Legislativa. • Contraloría General de la República. • Órganos Internos. • Autoridad Presupuestaria.

ANÁLISIS DEL RIESGO

3- INCUMPLIMIENTO Y PRESCRIPCIÓN DE LAS METAS DE TRANSFORMACIÓN DE LA MATRIZ ENERGÉTICA

A-Probabilidad de ocurrencia	0,50Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,10Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Número de aliados estratégicos para la introducción del Gas Natural. • Porcentaje de leyes aprobadas. • Medición de la percepción popular de la imagen de RECOPE. • Reducción en consumo por acción de campañas de educación. • Número de empresas por año que transforman equipos de bunker a LPG.

Medidas para la administración del riesgo

- Realizar convenios interinstitucionales entre (RECOPE y el ICE) y alianzas estratégicas con actores de la industria, para el uso de gas natural en los procesos productivos.
- Realizar lobby político para la aprobación de leyes.
- Definir un plan de comunicación y educación que permita introducir al mercado los nuevos productos y logre ahorros en el consumo de combustibles y promover los beneficios de utilizar combustibles más limpios.
- Desarrollar e implementar plan de asistencia técnica a industrias para lograr transformar consumo de bunker a LPG, por medio de un equipo técnico especializado.
- Realizar encuestas que permitan determinar la percepción de la población acerca de RECOPE y su participación en la producción de productos más limpios.

PERSPECTIVA DE CLIENTE / BENEFICIARIO

PCB-OG: Garantizar la satisfacción de las expectativas y requerimientos de los clientes directos, indirectos y beneficiarios.

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EVENTOS

PCB-OE01

Lograr elevados niveles de satisfacción de los clientes directos e indirectos, mediante el abastecimiento de productos y servicios con alto valor agregado.

1. EVENTO: NO CONTAR CON PRODUCTO DISPONIBLE PARA LA VENTA.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso en el recibo de importaciones (Atraso del proveedor, mal tiempo, problemas operativos). • Producto fuera de especificación. • Ineficiente gestión de las compras o inventarios de seguridad.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Desabastecimiento. • Afectación de la imagen de RECOPE. • Afectación del apoyo político a iniciativas impulsadas por RECOPE. • Vulnerabilidad de la Seguridad Energética del país.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • No venta de un producto específico en un plantel particular. • Disminución en balance de apoyo político a iniciativas clave. • Brecha entre el posicionamiento real y el esperado de RECOPE.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Época de mal tiempo en Limón. • Aleatorio.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los planteles de venta.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –NO CONTAR CON PRODUCTO DISPONIBLE PARA LA VENTA	
A-Probabilidad de ocurrencia	0.9 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0.4 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0.36 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de demoras por atraque de los barcos. • Interrupciones en el abastecimiento. • Quejas de los clientes.
Medidas para la administración del riesgo	<p>Prevenir y mitigar el riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de importaciones. • Verificaciones diarias en planteles. • Posibles cambios en plantel asignado.

2. EVENTO: QUE LOS CLIENTES DIRECTOS Y TRANSPORTISTAS DEJEN DE SER NUESTROS ALIADOS.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de calidad con el producto. • Mala gestión de negociaciones en conflictos de intereses. • Incapacidad de ofertar nuevos productos, conforme los requerimientos del cliente.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas contra la empresa. • Acciones de ARESEP contra RECOPE. • Afectación en la estabilidad de la relación. • Afectación a la imagen de la empresa.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de agua y sedimentos en camiones cisternas. • Relación pasa de cooperativa a competitiva o antagónica. • Relación pasa de estable a inestable.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Al recibo del producto. • Cuando se están resolviendo conflictos con estos clientes.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de los clientes.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2–QUE LOS CLIENTES DIRECTOS Y TRANSPORTISTAS DEJEN DE SER NUESTROS ALIADOS

A-Probabilidad de ocurrencia	0.5Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0.2Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0.1Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Quejas de los clientes. • Devoluciones de producto por incumplimiento de especificaciones.
Medidas para la administración del riesgo	<p>Proteger y compartir el riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Envío de personal del Departamento. de Control de Calidad a realizar verificaciones. • Mejora de marchamos. • Generar instructivo de producto no conforme. • Refrescamiento anual de operaciones de carga y descarga de camiones cisternas. • Establecimiento de estrategias para el desarrollo de productos que atiendan nuevos requerimientos de los clientes.

PCB-OE02

Garantizar el posicionamiento empresarial de RECOPE, alcanzando niveles de exigencia en su accionar institucional, entregando una oferta de valor a los clientes directos, indirectos y beneficiarios.

1. EVENTO: MAL POSICIONAMIENTO DE RECOPE.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Entregando una oferta deficitaria de valor. • Accionar empresarial no acorde a las exigencias de nuestros clientes. • Inadecuada definición de la imagen que desea posicionar. • RECOPE no brinda explicaciones sólidas. • Acciones de posicionamiento y comunicación inefectivas. • Decisiones gubernamentales.
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la imagen empresarial. • Participación de terceros en la distribución a granel. • Pérdida de participación en el mercado. • Pérdida de apoyo político en iniciativas claves impulsadas por RECOPE.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sondeos que realizan los medios de comunicación masivos. • Manifestaciones mediante prensa formal, redes sociales y convocatorias públicas. • Baja en el nivel de ventas (suben los costos fijos). • Disminución en balance de apoyo político a iniciativas clave.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de precios. • Cambios de Administración Gubernamental.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel nacional.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –MAL POSICIONAMIENTO DE RECOPE	
A-Probabilidad de ocurrencia	0.9 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0.2 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0.18 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de ley para la apertura del monopolio. • Referendo nacional • Cambios de precios al alza a nivel nacional. • Cantidad de actores clave en contra de iniciativas clave para RECOPE.
Medidas para la administración del riesgo	<p>Prevenir y mitigar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los niveles de exigencia empresarial y los mecanismos de medición. • Diseñar campañas preventivas que informen a todos los segmentos de clientes del quehacer de RECOPE y de la dependencia de una economía pequeña de los precios internacionales. • Gestionar proactivamente la viabilidad política de iniciativas clave para RECOPE.

Garantizar la comunicación efectiva con los clientes directos, indirectos y beneficiarios.

1. EVENTO: FALTA DE EFECTIVIDAD EN LOS MENSAJES QUE SE DESEAN TRASMITIR - COMUNICACIÓN INOPORTUNA.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrategias claras de comunicación. • Recursos insuficientes de comunicación que genera problemas de cobertura. • Ausencia de canales de comunicación con los beneficiarios. • Falta de un conocimiento profundo de las variables relevantes para segmento de clientes.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la imagen empresarial. • Desconfianza de los clientes. • Insatisfacción de los clientes • Posibles reclamos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Opiniones adversas en medios de comunicación masivos y redes sociales. • Manipulación de la información en detrimento de la empresa por parte de diferentes grupos de interés.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de precios. • Cuando se presentan problemas concretos que afectan en forma directa a un segmento de clientes. • Ante presión de grupos de interés
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • A nivel nacional.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –FALTA DE EFECTIVIDAD EN LOS MENSAJES QUE SE DESEAN TRASMITIR	
A-Probabilidad de ocurrencia	0.9 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0.2 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0.18 Alto

Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones negativas, sostenidas en los medios de comunicación. • Resultados negativos de encuestas de opinión u otras evaluaciones externas.
Medidas para la administración del riesgo	<p>Prevenir y mitigar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de planes de comunicación • Contar con adecuada información sobre lo que vendemos, conformación de mercados y posibles competidores.

PERSPECTIVA FINANCIERA

PF-OG Garantizar la sostenibilidad financiera para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EVENTOS

PF-OE01

Garantizar el equilibrio financiero con solidez y eficiencia.

1. EVENTO: QUE EL ACTIVO CIRCULANTE BAJE.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad del mercado internacional. • Variaciones en el volumen del inventario. • ARESEP fija precio en desequilibrio. • El valor del inventario disminuya. • ARESEP reduce los tiempos de traslado del precio al consumidor cuando el mercado internacional baja. • Disminución en las ventas.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liquidez, que podría originar limitaciones en el pago de la factura petrolera, pérdida de credibilidad ante los proveedores y afectación en la ejecución de proyectos.

Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto geopolítico; crisis financieras de carácter internacional; estacionalidad de los productos, reducción de reservas de hidrocarburos; cambios en el comportamiento de la oferta y demanda internacional e internacional. • Que el precio no retribuya a la empresa en tiempo y costo.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Inesperado (contexto internacional). • Mensual - mínima y máxima - anual.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Costa Rica

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 – QUE EL ACTIVO CIRCULANTE BAJE	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,20 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en el costo financiero de corto plazo. • Incremento en el precio CIF de importación.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de la política de Administración de Riesgo mediante coberturas (commodities, tipo de cambio, tasa de interés, otros). • Buscar alianzas con Banco Central de Costa Rica y ARESEP, para que apoyen el aplicar medidas de coberturas.

2. EVENTO: QUE EL PASIVO CIRCULANTE AUMENTE

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad del mercado internacional. • Variaciones en el volumen del inventario (importación). • ARESEP fija precio en desequilibrio. • Aumento en el volumen de las ventas implica una mayor importación (puede llevar a un aumento en cuentas por pagar a proveedores de la actividad ordinaria).
--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> Falta de liquidez que podría originar limitaciones en el pago de la factura petrolera, pérdida de credibilidad ante los proveedores y afectación en la ejecución de proyectos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Conflicto geopolítico; crisis financieras de carácter internacional; estacionalidad de los productos, reducción de reservas de hidrocarburos; cambios en el comportamiento de la oferta y demanda nacional e internacional. Que el precio no retribuya a la empresa en tiempo y costo.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Inesperado (contexto internacional) Mensual - mínima y máxima-anual. (ARESEP)
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Costa Rica

ANÁLISIS DEL RIESGO

2- QUE EL PASIVO CIRCULANTE AUMENTE	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,20 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el costo financiero de corto plazo. Incremento en el precio CIF de importación.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de la política de Administración de Riesgo mediante coberturas (commodities, tipo de cambio, tasa de interés, otros). Buscar alianzas con Banco Central de Costa Rica y ARESEP, para que apoyen el aplicar medidas de coberturas.

PF-OE02

Asegurar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en todas las áreas de la Empresa.

1. EVENTO: DISMINUCIÓN DE VENTA EN VOLUMEN

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Salida estacional de un gran consumidor. • Salida definitiva de un gran consumidor por la entrada de un nuevo combustible o actor, que impacte las ventas hacia la baja. • Por sustitución del combustible. • Autorización a que otros actores participen en el mercado. • Deterioro de la situación económica nacional y por lo tanto en la capacidad de consumo privado y público.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del ingreso.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas financieras. • Pérdida de imagen y capacidad crediticia ante proveedores y bancos. • Deterioro del sistema Nacional de Combustibles (infraestructura).
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestral - anual • 2 a 5 años
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Planteles

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –DISMINUCIÓN DE VENTA EN VOLUMEN	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,10Alto

Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en volumen de ventas. • Rezago en el Sistema Nacional de Combustible (Infraestructura).
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar combustibles alternativos a la oferta de RECOPE. • Construcción de infraestructura oportuna.

2. EVENTO: INCUMPLIMIENTO DE LAS DIRECTRICES DE AUSTERIDAD - FALTA DE RECURSOS PARA LA OPERACIÓN.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de supervisión en el cumplimiento de las directrices y en la supervisión en los gastos. • Falta de mecanismos de control sobre el costo beneficio de las decisiones y medidas que se establezcan.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costos y gastos. • Pérdida de imagen por ineficiencia de la Empresa. • Ineficiencia en el uso de los recursos (Si los gastos se mantiene o se incrementan no se logra el objetivo).
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas financieras. • Pérdida de imagen.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mensual
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier Centro Gestor.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2–INCUMPLIMIENTO DE LAS DIRECTRICES DE AUSTERIDAD -FALTA DE RECURSOS PARA LA OPERACIÓN	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico

B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,10 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en los disparadores del gasto sin un aumento asociado en la producción.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar políticas de reducción de gastos.

PF-OE03

Asegurar el financiamiento oportuno de los proyectos de inversión, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional de Energía y el Plan Estratégico de RECOPE.

1. EVENTO: PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO

EN EL EBITDA:

- Disminución de la utilidad de operación o pérdida de operación en el periodo.
- Crecimiento en la amortización por préstamos nuevos de largo plazo.
- Activos no Depreciados técnicamente o con retrasos en capitalización.

EN LA DEUDA:

- Aumento en el pasivo por deuda de largo plazo. para financiar proyectos de inversión no redituables.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • ARESEP, no otorgue el rédito para el desarrollo o precios de equilibrio. • Falta de recursos financieros para nuevos proyectos de inversión. • Por disminución del activo fijo, por pérdida de valor, por deterioro, por no capitalizaciones. • Disminución de activo circulante por baja en precios internacionales en inventario, baja en efectivo. • Falta de controles de monitoreo del endeudamiento.
--------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de la capacidad de pago y mayor endeudamiento. • Exigencia de pago anticipado por los acreedores. • Pérdida de imagen y credibilidad ante proveedores y bancos. • Incumplimiento del objetivo que es abastecer la demanda nacional de combustibles.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Con fijaciones de estudios de precios de venta desequilibrados. • Pérdida de control de la empresa en manos de acreedores. • Descapitalización de la Empresa. • Empresa no en marcha.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestral - anual • 2 a 5 años
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • RECOPE

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,10Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados deficitario en los Estados Financieros • Baja ejecución de inversiones. • Incumplimiento del ratio EBITDA. • Falta de liquidez en periodos- meses- prolongados.

Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Generar ingresos propios para inversiones (derivados de ventas u otros servicios). Gestionar los proyectos de inversión que se paguen. Establecer política de control de Financiamiento externo de largo plazo. Se capitalicen y revalúen los activos oportunamente y se deprecien según la normativa. Gestionar ante las autoridades gubernamentales la flexibilización de procedimientos o reforma de la normativa vigente para tener mayor oportunidad y agilidad en el trámite de endeudamiento.
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PERSPECTIVA DE VIABILIDAD POLÍTICA

PV-OG Contar con el apoyo y reconocimiento de los actores clave sobre la importancia de RECOPE en el entorno nacional, para cumplir con la Misión y Visión de la Empresa.

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EVENTOS

PVP-OE1

Alcanzar el apoyo de los actores clave para la aprobación oportuna de las iniciativas de ampliación de los objetivos funcionales de la Empresa, legalmente establecidos, para suministrar combustibles con fuentes alternativas de energía.

1. EVENTO: CAMBIO DE PRIORIDADES EN LA AGENDA POLÍTICA

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> Juego político de algunos actores clave para alcanzar objetivos paralelos. Doble agenda política de actores clave.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> No se logra el apoyo de los actores clave o de miembros de los actores clave en la votación del proyecto de ley. Atraso en la aprobación del proyecto de ley, debido a la búsqueda de consensos en otros temas paralelos, con la consecuente implicación de no poder incursionar en energías alternativas y no poder expandir el negocio.

Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de mociones como mecanismo de presión para alcanzar otros objetivos.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la discusión y dictamen de los proyectos de ley en las comisiones legislativas o en el plenario de la Asamblea Legislativa.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea Legislativa. • Poder Ejecutivo.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1 –CAMBIO DE PRIORIDADES EN LA AGENDA POLÍTICA	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,36 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • No se logra el apoyo de los actores clave. • Atraso en la aprobación del proyecto de ley.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación permanente con el Poder Ejecutivo. • Consolidar acuerdos con los actores clave y grupos de interés.

2. EVENTO: CAMBIO EN LAS POSICIONES DE LOS ACTORES CLAVE, POR UNA LECTURA INADECUADA

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Fracciones legislativas no son monolíticas, sino que existen fracturas internas. • Presiones de grupos de interés sobre los diputados, lo cual afecta la posición de los señores diputados. • No existe un dialogo amplio y fluido entre RECOPE, los representantes de los actores clave y los miembros de dichos actores o de otros grupos de interés, para realizar la adecuada lectura política.
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> No se logra el apoyo de los actores clave o de miembros de los actores clave en la votación del proyecto de ley con la consecuente implicación de no poder incursionar en energías alternativas y no poder expandir el negocio.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> No se consideran todos los actores clave que están involucrados en el proceso. Falta de un seguimiento adecuado de lo que dicen o hacen los actores clave o grupos de interés. Inadecuada organización interna para dar seguimiento a los actores clave o grupos de interés.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Durante todo el transcurso de análisis, dictamen y votación del proyecto de ley.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Asamblea Legislativa.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2-CAMBIO EN LAS POSICIONES DE LOS ACTORES CLAVE, POR UNA LECTURA INADECUADA	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,28 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Menor apoyo de los actores clave de lo contabilizado. Problemas de entendimiento de la iniciativa. Atraso en la aprobación del proyecto de ley.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Implementar de un plan de comunicación efectivo. Censar a los diferentes miembros de un mismo grupo clave Elaborar análisis de estrategia política.

3. EVENTO: FALTA O RUPTURA DE ALIANZAS Y CONTRA-ALIANZAS (CUOTAS DE PODER DE GRUPOS)

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Poco nivel de compromiso del Gobierno con las iniciativas que se impulsen. • No se logra el apoyo de todos los miembros de los actores clave o se rompe el apoyo debido a discusiones internas, cambios de representantes de las cúpulas de los actores clave.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No aprobación del (los) proyectos de ley, con la consecuente implicación de no poder incursionar en energías alternativas y no poder expandir el negocio.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Rompimiento de línea de partido de los actores clave. • Agrupamiento de intereses de miembros de los actores clave o de los actores clave.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el transcurso de análisis, dictamen y votación del proyecto de ley.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea Legislativa. • Poder Ejecutivo.

ANÁLISIS DEL RIESGO

3-FALTA O RUPTURA DE ALIANZAS Y CONTRA-ALIANZAS (CUOTAS DE PODER DE GRUPOS)	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,80 Catastrófico
C-Nivel de riesgo A*B	0,72 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos partidarios. • Cambio de prioridades de los actores clave.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar análisis de estrategia política. • Consolidar acuerdos con los actores clave y grupos de interés. • Acelerar el proceso de discusión y votación del proyecto.

1. EVENTO: CAMBIO DE PERIODO LEGISLATIVO ANTES DE LOGRAR LA APROBACIÓN DEL PROYECTO

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de dialogo amplio y fluido entre RECOPE, los representantes de los actores clave y los miembros de dichos actores o de otros grupos de interés. • Falta de un seguimiento adecuado de lo que dicen o hacen los actores clave o grupos de interés. • Inadecuada organización interna para dar seguimiento a los proyectos de ley.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en la aprobación del proyecto de ley, debido a la búsqueda de nuevos apoyos de los actores clave. • No se logra el apoyo de los actores clave o de miembros de los actores clave en la votación del proyecto de ley.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • No se convocó en la corriente legislativa del periodo legislativo correspondiente. • Aumento de ausentismo de diputados, debido a la campaña electoral. • Otros proyectos resultaron prioritarios.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Final del periodo legislativo e inicio del nuevo periodo.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Asamblea Legislativa.

ANÁLISIS DEL RIESGO

4- CAMBIO DE PERIODO LEGISLATIVO ANTES DE LOGRAR LA APROBACIÓN DEL PROYECTO

A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,80 Catastrófico
C-Nivel de riesgo A*B	0,72 Extremo

Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • No se logra el apoyo oportuno de los actores clave. • Cambio de prioridades de los actores clave.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar análisis de estrategia política. • Acelerar el proceso de discusión y votación del proyecto.

PVP-OE2

Garantizar el apoyo político de actores clave para la aprobación e implementación efectiva de un marco normativo moderno que mejore la efectividad de las operaciones empresariales y potencie el impacto social de RECOPE.

1. EVENTO: FALTA DE ALINEAMIENTO ENTRE EL ANÁLISIS TÉCNICO Y EL ANÁLISIS POLÍTICO

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencias en la propuesta técnica, debido a un análisis incompleto de los aspectos legales. • La propuesta tiene una gama amplia de temas, complejos entre sí, que dificulta o riñen con la posición política en temas particulares. • Falta de conectividad entre los diferentes temas que conforman una propuesta.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoyo y pérdida del apoyo originalmente identificado. • Atrasos en la aprobación de la propuesta, debido a discusiones referentes a los aspectos polémicos de la propuesta. • El proyecto no logra concretarse debido a una deficiencia técnica o falta de procedimiento.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis legal y técnico de la iniciativa no es suficiente en tiempo y recursos. • Desconexión entre las autoridades políticas y los grupos técnicos. • Falta de diálogo y convencimiento entre los diferentes grupos.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante la gestación y trámite de la iniciativa.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Depende de la naturaleza de la iniciativa. Podría ser: Asamblea Legislativa, Poder Ejecutivo, Ministerio rector o regulador.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1-FALTA DE ALINEAMIENTO ENTRE EL ANÁLISIS TÉCNICO Y EL ANÁLISIS POLÍTICO	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,80Catastrófico
C-Nivel de riesgo A*B	0,56Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Filtración de información. • Consultas muy dirigidas de entes reguladores o de control. • Correos electrónicos con criterios encontrados.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis inclusivo de las propuestas contenidas en una iniciativa. • Identificación de funcionarios o grupos controversiales.

2. EVENTO: FALTA DE ACUERDO Y CONSENSO INTERNO ACERCA DE LA POSICIÓN DE LA EMPRESA.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • No se comparte la misión y visión de la empresa en los diferentes niveles jerárquicos. • Resistencia al cambio de algunos sectores, grupos y funcionarios de la empresa. • Inadecuada comunicación y dialogo acerca de las diferentes iniciativas. • Intereses sectarios.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en la elaboración y trámite de propuestas internas. • Boicot de grupos internos a las propuestas que realiza la empresa. • Filtración de información a actores clave externos a las gestión interna de la empresa. • No lograr operativizar los acuerdos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis no efectivo de las iniciativas. • Diálogos no inclusivos de las diferentes áreas afines a la iniciativa. • Subestimación de los grupos adversos a las iniciativas que se desarrollen. • Correos masivos con posiciones antagónicas. • Aumento de las comunicaciones informales en la Empresa.

Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de formulación, trámite y aprobación de las iniciativas.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • RECOPE

ANÁLISIS DEL RIESGO

2–FALTA DE ACUERDO Y CONSENSO INTERNO ACERCA DE LA POSICIÓN DE LA EMPRESA.	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,80 Catastrófico
C-Nivel de riesgo A*B	0,56 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Filtración de información. • Consultas muy dirigidas de entes reguladores o de control. • Correos electrónicos con criterios encontrados.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis inclusivo de las propuestas contenidas en una iniciativa. • Identificación de funcionarios o grupos controversiales.

PVP-OE3

Lograr el alineamiento de intereses y sinergias, mediante canales de comunicación efectivos con los entes reguladores así como alianzas con diferentes grupos de interés, para el logro de los planes de desarrollo empresarial.

1. EVENTO: AUSENCIA O INADECUADA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIRIGIDA A LOS ENTES REGULADORES Y GRUPOS DE INTERÉS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis incompleto o erróneo de los canales de comunicación e intereses de los entes reguladores y grupos de interés. • Selección inadecuada de interlocutores o canales de comunicación.
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No se logra establecer avanzar en el alineamiento de intereses y sinergias. • Desarrollo o profundización de posiciones antagónicas. • Presión de los medios de comunicación que dividen la opinión pública y presionan a los entes reguladores e inhibe la participación de grupos de interés.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de acuerdo en aspectos clave para la empresa. • Aprobación incompleta o deficiente de trámites regulares o especiales que sean planteados a los entes reguladores.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de tramitación de gestiones administrativas ante los entes reguladores. • Durante los procesos de diálogo con los actores clave o grupos de interés.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • RECOPE

ANÁLISIS DEL RIESGO

1–AUSENCIA O INADECUADA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIRIGIDA A LOS ENTES REGULADORES Y GRUPOS DE INTERÉS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,28 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de entendimiento o aumento en el antagonismo. • Falta de respuesta a los iniciativas planteadas.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar permanentemente la estrategia de comunicación y ajustarla en lo que corresponda.

2. EVENTO: NO SE LOGRA OPERATIVIZAR LOS ACUERDOS ASUMIDOS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de las partes. • Boicot a la iniciativa que se busca implementar. • Falta de capacidad técnica de alguna de las partes para implementar la iniciativa. • Pérdida o baja de credibilidad.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No se logran los beneficios esperados de una iniciativa aprobada. • Pérdida de credibilidad ante los otros actores clave • Pérdida de apoyo político en la implementación de la iniciativa. • Incremento en los costos asociados a la implementación de la iniciativa.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento en la implementación de la iniciativa.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el proceso de implementación de la iniciativa.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • RECOPE o la entidad reguladora.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2– NO SE LOGRA OPERATIVIZAR LOS ACUERDOS ASUMIDOS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,80 Catastrófico
C-Nivel de riesgo A*B	0,40 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de plazo para implementar acuerdos. • Problemas administrativos y logísticos.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión permanente de cronogramas y establecimiento de planes de acción. • Análisis detallado de actividades y plazos asociados a cada acuerdo. • Determinación de un responsable para la implementación de un acuerdo, con un adecuado liderazgo.

PERSPECTIVA DE PROCESOS Y SISTEMAS

PPS-OG Garantizar procesos y sistemas simples y efectivos para lograr una organización modelo de excelencia.

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EVENTOS

PPS-OE01

Garantizar la calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas fundamentales, estratégicos y de apoyo críticos para el desarrollo de la Empresa, mediante innovación y mejora continua.

1. EVENTO: ASIGNACIÓN INSUFICIENTE DE RECURSOS (HUMANOS Y FINANCIEROS).

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridades empresariales. • Falta de conciencia sobre la importancia de la innovación. • Limitaciones presupuestarias. • Falta de personal idóneo para llevar adelante procesos de innovación y mejora.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas. • Afectación de costos. • Pérdida de competitividad. • Ineficiencia en los procesos. • Pérdida de credibilidad por parte de los clientes internos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente asignación de recursos humanos y financieros. • Falta de participación en las actividades de mejora. • Incumplimiento de los planes de mejora.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de presupuesto y modificaciones. • Solicitudes de prórroga para la ejecución de los planes de mejora y proyectos de innovación.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos y sistemas

ANÁLISIS DEL RIESGO

1-ASIGNACIÓN INSUFICIENTE DE RECURSOS (HUMANOS Y FINANCIEROS).	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,36 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación de costos. • Devoluciones de producto.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el proceso de selección y reclutamiento de personal. • Revisar prioridades para asignar el personal • Mejora que permita la agilizar para la dotación del personal a los procesos empresariales.

2. EVENTO: FALTA DE EFICIENCIA (CAUSAS COSTO, TIEMPO Y RESULTADOS)

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oportunidad en la innovación o la mejora. • Costos superiores a los beneficios resultantes de la innovación. • Falta de alineamiento con la estrategia de la empresa. • Inapropiada supervisión en la calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas. • Inapropiado liderazgo. • Inapropiada coordinación entre las áreas. • Falta de delimitación de los roles y responsabilidades dentro de los procesos. • Inapropiada comunicación.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de recursos financieros. • Pérdida de competitividad. • Pérdida de credibilidad por parte de los clientes externos directos e indirectos.

Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en la ejecución de los proyectos de innovación y mejora. • Variación de los costos asociados a la ejecución de los procesos. • Variación de los resultados esperados con la implementación de la mejora o la innovación.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sub-ejecución presupuestaria. • Solicitudes de prórroga para la ejecución de los planes de mejora y proyectos de innovación. • Incumplimiento de objetivos.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos y sistemas

ANÁLISIS DEL RIESGO

2-FALTA DE EFICIENCIA (CAUSAS COSTO, TIEMPO Y RESULTADOS)	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,36 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reprocesos. • Afectación de costos
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de los procesos y sistemas. • Capacitación oportuna.

3. EVENTO: FALTA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntad política. • Posición de grupos de interés internos. • Falta de conciencia sobre la importancia de la innovación. • Limitaciones presupuestarias. • Falta de personal idóneo como para llevar adelante procesos de innovación y mejora. • Falta de capacitación. • Dominio de nuevas tendencias. • Disposición al cambio.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas. • Afectación de costos. • Pérdida de competitividad. • Pérdidas económicas • Ineficiencia en los procesos. • Pérdida de credibilidad por parte de los clientes internos y externos. • Afecta la competitividad Incumplimiento de objetivos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia de los procesos. • Rigidez de los procesos y sistemas. • Aumento de la burocracia. • Reportes de poca utilidad. • Exceso de controles • Incompatibilidad de sistemas.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Clima laboral negativo. • Periodos de recesión económica o directrices gubernamentales de restricción del gasto. • Periodos de inestabilidad política.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y sistemas críticos.

ANÁLISIS DEL RIESGO

3-FALTA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente

B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,18 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Obsolescencia. • Incompatibilidad de los sistemas.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de innovación. • Asignación de recursos.

4. EVENTO: EXCESO EN LOS TIEMPOS DE CICLO DE LOS PROCESOS POR ACTIVIDADES INNECESARIAS.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de tareas por carencia de personal idóneo. • Falta de análisis de costo beneficio en la implantación de controles. • Falta de análisis en la mejora de los procesos. • Falta de entendimiento del alcance de las recomendaciones y disposiciones de los órganos de fiscalización. • Falta de idoneidad del personal. • Inapropiada supervisión en la calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas. • Inapropiada coordinación entre las áreas. • Falta de delimitación de los roles y responsabilidades dentro de los procesos. • Inapropiada comunicación.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de eficiencia en la calidad de los productos y servicios. • Incremento de costos. • Pérdida de competitividad. • Pérdida de credibilidad por parte de los clientes internos y externos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades irrelevantes o repetitivas. • Lentitud en los tiempos de respuesta. • Exceso de reportes.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En la ejecución de los procesos.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos y sistemas.

ANÁLISIS DEL RIESGO

4-EXCESO EN LOS TIEMPOS DE CICLO DE LOS PROCESOS POR ACTIVIDADES INNECESARIAS.

A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,28 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reprocesos. • Atrasos en las actividades y procesos. • Quejas de clientes.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua de los procesos y sistemas. • Atención efectiva de quejas de clientes.

5. EVENTO: FALTA O INADECUADOS INDICADORES DE GESTIÓN.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de indicadores de gestión para los procesos y sistemas. • Errores en la formulación de los indicadores. • Falta de cultura de medición. • Falta de conocimiento y capacitación en el tema de medición.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilidad de cuantificar el impacto de la mejora o la innovación. • Falta de calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en los tiempos de respuesta. • Imposibilidad de compararse.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con elementos para la toma de decisiones.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y sistemas críticos.

ANÁLISIS DEL RIESGO

5– FALTA O INADECUADOS INDICADORES DE GESTIÓN	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,14 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de pruebas de laboratorio de calidad fuera de especificaciones. Calidad de la información.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de indicadores de gestión. Gestión efectiva de los parámetros de calidad de la información gerencial.

6. EVENTO: RESISTENCIA AL CAMBIO

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conciencia con respecto a los beneficios de la innovación o mejora por parte de los que participan en los procesos. Personal en áreas de confort y con una alta antigüedad en la Empresa. Falta de decisiones empresariales que rompan paradigmas. Falta de actualización con respecto a las nuevas tendencias en innovación y mejora. Complejidad de las herramientas de mejora. Clima organizacional. Falta de liderazgo.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de calidad de los productos y servicios de los procesos y sistemas. Afectación de costos. Pérdida de competitividad. Ineficiencia en los procesos. Pérdida de credibilidad por parte de los clientes internos y externos. Afectación en la implantación de las innovaciones y mejoras.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> No uso de las facilidades producto de las mejoras o innovación.

Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Oposición o resistencia al cambio.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos y sistemas críticos.

ANÁLISIS DEL RIESGO

6– RESISTENCIA AL CAMBIO	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,28 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo. • Conflictos laborales. • Lentitud en el servicio al cliente.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de sensibilización.

PPS-OE02

Lograr la normalización y sistematización de los procesos y sistemas fundamentales, estratégicos y de apoyo críticos de la Empresa.

1. EVENTO: INAPROPIADA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conciencia sobre la importancia de la normalización. • Falta de claridad con respecto a la estructura organizacional que soporta la normalización. • Falta de uniformidad en los criterios de estandarización. • Falta de actualización en el tema de normalización. • No está unificado el manejo de los sistemas de gestión empresariales.
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de gastos por falta de aprovechamiento de esfuerzos. • Disminución de la calidad de los productos y servicios de los procesos. • Atrasos en los procesos. • Pérdida de credibilidad y confianza por parte de los clientes.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de organización, estrategia y metodología de actualización de documentos. • Procedimientos desactualizados. • Duplicidades o vacíos de responsabilidad en los procesos • Inconsistencias en las directrices de normalización y sistematización de la Administración Superior.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de prioridades de nuevas administraciones (cambio de gobierno).
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Superior.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1-INAPROPIADA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,9 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,18 Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los tiempos de los procesos /servicios. • Fallas o errores recurrentes en las operaciones. • Duplicidades o vacíos de responsabilidad.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar centros de documentación. • Asignación de recursos tanto financieros como humanos. • Rediseño de procesos y sistemas clave.

2. EVENTO: INCUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD, PROCEDIMIENTOS, RETRASOS INNECESARIOS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación del recurso humano. • Normas, procedimientos y parámetros de calidad desactualizados. • Falta de oportunidad en normalización y sistematización de productos y servicios. • No considerar cambios en la normativa o la regulación. • Falta de integración entre las áreas en la normalización de los procesos. • Procesos no documentados y carentes de responsables. • No disponibilidad e integridad de la información. • No disponibilidad de herramientas que centralicen y faciliten el acceso a los procesos y/o documentos empresariales. • Insuficiente capacitación en la definición de documentación.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios no garantiza de calidad. • Insuficiencia o exceso de controles, actividades o productos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones de auditorías internas o externas. • Cantidad de acciones asociadas a procesos en los planes de gestión de riesgos. • Incongruencias entre directrices. • Errores frecuentes.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de una cultura orientada a la normalización y sistematización. • Incumplimientos de la normativa. • Incumplimiento de requerimientos externos. • Incumplimiento de los estándares de calidad de los productos y servicios de los procesos. • Incumplimiento o atrasos de recomendaciones y acciones de riesgo.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos y sistemas críticos.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2-INCUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES DE CALIDAD, PROCEDIMIENTOS, RETRASOS INNECESARIOS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional

B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20 Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,14 Alto
Factores de riesgo	Atrasos en la implantación de acciones, recomendaciones. Fallas o errores en las operaciones. Sanciones. Quejas de los clientes.
Medidas para la administración del riesgo	Capacitación especializada. Planes de mejora. Comunicación efectiva. Implantación de Planes Maestros

PPS-OE03

Asegurar la continuidad de los procesos y sistemas críticos del negocio por medio de la gestión efectiva del riesgo.

1. EVENTO: FALTA DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del proveedor. • Producto fuera de especificaciones.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Desabastecimiento del mercado. • Aumento de costos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos geopolíticos. • Disminución de la oferta a nivel internacional. • Disminución en los inventarios.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis en el mercado petrolero. • Recepción del embarque.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Muelle.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1-FALTA DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50 Esporádico
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,80 Catastrófico
C-Nivel de riesgo A*B	0,40 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de los inventarios de producto.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar mayor participación de oferentes

2. EVENTO: INTERRUPCIÓN DE LAS OPERACIONES

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> Falta de suministro de producto terminado en cantidad, calidad y oportunidad. Desastre natural (incluye condiciones climáticas adversas). Huelga en el muelle o en la Empresa. Errores operativos. Fallas en los equipos o sistemas. Diferencia de horarios entre los procesos operativos y de apoyo. Obsolescencia de la infraestructura / equipos.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> Atraso en las operaciones. Desabastecimiento. Afectación de la imagen. Aumento de costos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Quejas de los clientes. Fallos recurrentes en los equipos o sistemas. Ampliación de los horarios para dar el servicio.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> En cualquier momento de la operación: No atraque de los barcos. Paro en las operaciones. Paro/atrasos en las ventas de producto en los planteles.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> Planteles. Instalaciones de RECOPE.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2-INTERRUPCIÓN DE LAS OPERACIONES	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90 Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,36 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en las ventas.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de contingencias.

3. EVENTO: DESASTRE NATURAL

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Causas naturales (Condiciones climatológicas adversas, terremotos, inundaciones, tormentas eléctricas, huracanes, tsunamis, entre otros).
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Atraso en la descarga de producto. • Pérdidas económicas • Interrupciones en las operaciones. • Daños a la infraestructura. • Afectación de la seguridad industrial / laboral.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en los servicios. • Interrupción en las vías públicas. • Ruptura de tuberías.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En época lluviosa. • Fenómenos climáticos. • Aleatorio (terremotos).
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Planteles. • Instalaciones de RECOPE.

ANÁLISIS DEL RIESGO

3-DESASTRE NATURAL	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70 Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40 Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,28 Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Afectación en la infraestructura. • Interrupción. • Efectividad de respuesta en simulacros.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de planes de respuesta. • Implantación de simulacros.

4. EVENTO: FALLA Y/O DETERIORO DE EQUIPOS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mantenimiento de los equipos. • Ausencia de programas de mantenimiento. • Falta de recursos humanos y económicos.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos en las operaciones. • Interrupciones. • Incremento de costos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Fallos recurrentes en los equipos o sistemas. • Incremento en las solicitudes de mantenimiento para los equipos.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Paro o interrupción de las operaciones. • Periodos de recesión económica o restricción del gasto.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Planteles. • Instalaciones de RECOPE.

ANÁLISIS DEL RIESGO

4- FALLA Y/O DETERIORO DE EQUIPOS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,70Ocasional
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,14Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de solicitudes y recursos en mantenimiento de equipos.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar programas de mantenimiento.

5. EVENTO: FALTA DE RECURSO HUMANO IDÓNEO

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridades empresariales. • Lineamientos externos (restricciones). • Personal no competente. • Desmotivación del personal o clima laboral negativo. • Diferencia de horarios entre los procesos operativos y de apoyo.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costos. • Atrasos. • Afectación en la efectividad de los procesos y sistemas alternativos.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Atrasos. • Errores frecuentes.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de fallas, errores o atrasos. • Incumplimientos con entes externos. • Incumplimiento de la normativa vigente.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos/sistemas críticos.

ANÁLISIS DEL RIESGO

5-FALTA DE RECURSO HUMANO IDÓNEO	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,18Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de errores. • Niveles de satisfacción del personal. • Incremento en los tiempos de los procesos /servicios.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar las prioridades de la Empresa. • Implantar acciones de mejora en satisfacción del personal. • Implantar plan de capacitación sobre procesos alternativos.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

PFC-OG Contar con el capital humano idóneo, que posea las competencias para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión Empresarial, propiciando el clima laboral para un desempeño óptimo.

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE EVENTOS

PFC-OE01

Garantizar la atracción, desarrollo y retención de las personas idóneas para cumplir la Misión y Visión Empresarial.

1. EVENTO: NO IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Que el manual no sea aprobado por las entidades externas. • Que el manual no sea aprobado por la Junta Directiva. • Que no se tengan las herramientas para la implementación de la gestión por competencias. • Que no se cuente con el contenido presupuestario para la implementación del sistema de gestión por competencias. • Resistencia de las personas a la ubicación propuesta. • Desconocimiento del personal de RECOPE del nuevo sistema de gestión de RR.HH. • Que algunos grupos deseen mantener el estado actual de la gestión de RR.HH.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No disponer del personal idóneo. • Inefectividad en los procesos. • Deterioro del clima laboral. • Pérdida de credibilidad en la gestión de RR.HH. por competencias. • Desmotivación. • Pérdida de oportunidad de mejorar el rendimiento individual y empresarial. • Que no se logre retener al personal idóneo.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de las relaciones Empresa-Sindicato. • Política externa de contención del gasto y revisión de estructura salarial en el sector público.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier momento del año.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En toda la Empresa.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1-NO IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PUESTOS POR COMPETENCIAS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,50Esporádico

B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,20Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del plazo de ejecución del proyecto. • Atrasos en la aprobación interna o externa. • Acciones por parte de personas o grupos que se puedan sentir afectados y que dificulten la implementación.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Capacitación del personal y las jefaturas, previo a la implementación. • Comunicación y seguimiento con STAP en el proceso de aprobación. • Informes de avance de ejecución del proyecto • Involucramiento de las partes (Empresa-Sindicato) • Verificación de resultados del proyecto con los Titulares Subordinados • Herramientas informáticas de gestión por competencias.

2. EVENTO: FALTA DE SALARIO COMPETITIVO.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para modernizar la estructura salarial vigente.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No disponer del personal idóneo. • Inefectividad en los procesos. • Deterioro del clima laboral. • Desmotivación. • Pérdida de oportunidad de mejorar el rendimiento individual y empresarial.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de las relaciones Empresa-Sindicato. • Política externa de contención del gasto y revisión de estructura salarial en el sector público.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier momento del año.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En toda la Empresa.

ANÁLISIS DEL RIESGO

2-FALTA DE SALARIO COMPETITIVO.	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,20Moderado
C-Nivel de riesgo A*B	0,18Alto
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones por parte de personas o grupos que se puedan sentir afectados y que dificulten la implementación.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Concienciación al personal, las jefaturas y demás partes interesadas. • Involucramiento de las partes (Empresa-Sindicato).

PFC-OE02

Desarrollar un Modelo de Gestión de personas por competencias que incentiven el crecimiento y evolución permanente de la Empresa.

1. EVENTO: FALTA DE IMPLEMENTACIÓN ADECUADA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Que no se tengan las herramientas para la implementación de la gestión por competencias. • Que no se cuente con el contenido presupuestario para la implementación del sistema de gestión por competencias. • Resistencia de las personas a adquirir las competencias requeridas por el puesto. • Dificultad para modificar la normativa relacionada y lograr su alineamiento.
--------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No disponer del personal idóneo. • Inefectividad en los procesos. • Deterioro del clima laboral. • Pérdida de credibilidad en la gestión de RR.HH. por competencias. • Desmotivación. • Pérdida de oportunidad de mejorar el rendimiento individual y empresarial. • Que no se logre retener al personal idóneo.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de las relaciones Empresa-Sindicato. • Política externa de contención del gasto y revisión de estructura salarial en el sector público.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cualquier momento del año.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En toda la Empresa.

ANÁLISIS DEL RIESGO

1-FALTA DE IMPLEMENTACIÓN ADECUADA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,36Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento del plazo de ejecución del proyecto. • Atrasos en la aprobación interna o externa. • Acciones por parte de personas o grupos que se puedan sentir afectados y que dificulten la implementación.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Capacitación del personal y las jefaturas, previo a la implementación. • Comunicación y seguimiento con STAP en el proceso de aprobación. • Informes de avance de ejecución del proyecto. • Involucramiento de las partes (Empresa-Sindicato). • Verificación de resultados del proyecto con los Titulares Subordinados. • Herramientas informáticas de gestión por competencias.

2. EVENTO: QUE NO SE IMPLEMENTE UN PLAN DE SUCESIÓN POR COMPETENCIAS

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • No se implemente el Manual de Puestos por Competencias. • Dificultad para modificar la normativa relacionada y lograr su alineamiento. • Que no se cuente con el contenido presupuestario para la implementación del plan de sucesión por competencias.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • No disponer del personal idóneo para sustituir al titular del puesto. • Ineficiencia en los procesos. • Deterioro del clima laboral. • Resistencia al cambio.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Deterioro de las relaciones Empresa-Sindicato.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el año
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En toda la Empresa

ANÁLISIS DEL RIESGO

2–QUE NO SE IMPLEMENTE UN PLAN DE SUCESIÓN POR COMPETENCIAS	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,90Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,40Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,36Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones por parte de personas o grupos que se puedan sentir afectados y que dificulten la implementación.

Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio. • Concienciación al personal, las jefaturas y demás partes interesadas. • Capacitación del personal y las jefaturas. • Involucramiento de las partes (Empresa-Sindicato). • Verificación de resultados del proyecto con los Titulares Subordinados. • Evaluación del impacto de los programas de capacitación.
-------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PFC-OE03

Propiciar un ambiente laboral idóneo para el cumplimiento de los objetivos empresariales, que genere el compromiso efectivo de los colaboradores.

1. EVENTO: DETERIORO EN EL CLIMA LABORAL

Causas (¿Porque?)	<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo amenazantes / coercitivos. • Mal manejo de conflictos. • Inequidad en la asignación de cargas de trabajo. • Falta de claridad en las instrucciones que se giran. • Problemas en el proceso de entrenamiento y capacitación para el puesto. • Falta de comunicación asertiva. • Falta de inteligencia emocional. • Tareas poco estimulantes.
Posibles consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad • Incremento en incapacidades por enfermedad. • Incremento de accidentes laborales. • Errores en la ejecución de las funciones. • Incumplimiento de plazos para la presentación de asignaciones.
Formas de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de casos en Junta de Relaciones Laborales por acoso laboral. • Incremento en la rotación del personal. • Falta de iniciativa de los empleados. • Pérdida de tiempo por parte de los funcionarios.
Momentos de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • Constantemente.
Lugares de Ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • En todas las dependencias de la Empresa.

ANÁLISIS DEL RIESGO



1-DETERIORO EN EL CLIMA LABORAL	
A-Probabilidad de ocurrencia	0,9Frecuente
B-Magnitud/ consecuencia de su eventual ocurrencia	0,4Mayor
C-Nivel de riesgo A*B	0,36Extremo
Factores de riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Atrasos.• Errores frecuentes.• Incapacidades por estrés.
Medidas para la administración del riesgo	<ul style="list-style-type: none">• Medición periódica del clima laboral y toma de acciones correctivas.• Desarrollo de un programa de liderazgo efectivo.• Estrategia de comunicación efectiva.• Implementación del modelo de gestión de RR.HH. por competencias.• Implementación del plan de sucesión.