

04 de enero de 2021

CIN-0001-2021

Señor
Max Umaña
Gerente General

Estimado señor:

Informe de gestión Departamento de Operaciones Comerciales

1. Presentación Resumen ejecutivo

Se realiza el siguiente informe según solicita el oficio GAF-1283-2020. Dada la nueva Estructura Organizacional aprobada por la Junta Directiva de RECOPE mediante Sesión Extraordinaria #5121-93, las actividades y funciones de mi puesto como jefe de Departamento de Operaciones Comerciales, han sido transformadas y modificadas sustancialmente, el puesto que desempeñaba ha sido eliminado en la nueva Estructura Organizacional.

En este informe se encontrarán los resultados de mi gestión que fue desde noviembre 2005 al 17 de diciembre 2020.

1. Resultados de la gestión

1.1. Labor del Departamento

El Departamento de Operaciones Comerciales se encargaba de coordinar y gestionar el área operativa de la Dirección de Comercio Internacional, el cual también desapareció con la nueva estructura. El departamento realizaba la programación de las importaciones a corto plazo (1 a 5 meses y mediano plazo (6-12 meses) procurando los productos necesarios en las fechas y volúmenes requeridos según las estimaciones de demanda.

También ejecutaba los contratos de combustibles realizados por el Departamento de Negociaciones Comerciales, realizaba los pedidos de los embarques, de acuerdo al programa de importaciones, coordinaba con los proveedores, inspectores independientes, agentes navieros, laboratorios etc, todo lo concerniente a los embarques. Por otro lado, coordinaba a nivel interno con las distintas dependencias involucradas para el recibo de dicho embarque.

Dentro de la ejecución de los contratos también se recibían y resolvían los reclamos por demora recibidos de los proveedores y se planteaban a los proveedores los reclamos de volumen, calidad o algún otro si fuere necesario.

Otra de las funciones del departamento era la contratación y ejecución de los contratos de inspección independiente tanto para el puerto de carga como descarga así como del transporte internacional (marítimo o terrestre) según fuera necesario.

El departamento colaboraba también con la construcción de la estrategia de importación de cada producto y con la redacción de las cláusulas de los carteles o contrataciones. Asimismo, durante la evaluación de un concurso o contratación se revisaba lo concerniente al clausulado y condiciones operativas del contrato.

1.3 Cambios en el entorno

Menciono los principales cambios en el entorno que afectaron o modificaron la gestión en la unidad

- a) Paro petrolero de PDVSA: en 2002-2003 la petrolera venezolana paralizó actividades laborales y económicas de carácter general e indefinido contra el gobierno de Venezuela presidido por Hugo Chávez. Bajo ese contexto y dado que PDVSA era nuestro principal proveedor, se recurrió a otras empresas para proveer los combustibles. En un período posterior se diversificó completamente el registro de proveedores de combustibles.
- b) Publicación de la Ley de calidad 8279 en mayo del 2002 "Sistema Nacional para la Calidad" Esta ley obliga a que entidades del sector público utilicen servicios acreditados por el Ente Costarricense de Acreditación. Esto tiene un alcance para los laboratorios y los servicios de inspección que utilizábamos en puerto de carga y descarga de forma que se modificó la forma de contratación y evaluación del servicio.
- c) Despertad de la producción estadounidense
A partir del despegue de la producción de Estados Unidos con el crudo de esquisto, este país pasó de ser un importador neto para convertirse en el mayor exportador de petróleo y en nuestro país proveedor por excelencia.
- d) Cambios en la calidad de los productos euro IV, GLP, diesel
A través del tiempo se han dictado normas que han cambiado las características de los combustibles que se importan ya sea a nivel regional o a nivel país. En 2016 entraron en vigor nuevas normas que contemplaban un combustible más limpio similares a la norma euro IV. Esto trajo cambios en los contratos de abastecimiento y en los análisis de calidad contratados.
- e) Proyecto de la refinería con el gobierno chino
Con este proyecto se visualizaba para el país y para la empresa una ampliación en su producción e inclusive exportaciones, por lo que para esta unidad ese era un cambio muy importante desde todo punto de vista ya que se visualizaba la oportunidad de realizar exportaciones de la producción excedente.
- f) Pandemia COVID-19
Está demás mencionar la situación que aun hoy día continúa con la pandemia por COVID-19. La demanda mundial de petróleo, entre otros bienes, se ve destruida y el mundo entero entra en crisis. Con ello Costa Rica y la empresa cambia su forma de trabajar y gestionar. Esta unidad no fue la excepción con los abruptos en la demanda y el impacto que tuvo en la programación de embarques y los compromisos que enmarcaban las contrataciones existentes.

1.4 Proceso de control interno

Cada año se ha realizado la valoración del riesgo y se ha escogido un proceso para su revisión y mejora.

Período	Proceso	Estado
2011	Logística de importación	medidas de mejora implementadas
2012	Contratación de inspectores independientes	medidas de mejora implementadas
2013	Manejo de reclamos y demoras procedentes de importación/exportación de combustibles	medidas de mejora implementadas
2014	Revisión de riesgos proceso de contratación de inspección independiente	medidas de mejora implementadas
2016	Trámites de Pago de Facturas de Inspección	medidas de mejora implementadas
2017	Evaluación de contratos de compra de combustible (aspectos operacionales)	medidas de mejora implementadas
2018	Proceso de costeo e inclusión de los pedidos de importación en el SIG	medidas de mejora implementadas
2019	Aprobación de la descarga (vía marítima o terrestre) para los embarques	Avance 90%. Falta formalizar el procedimiento AS-14-02-004 (se encuentra en firmas).

1.5 Principales logros alcanzados

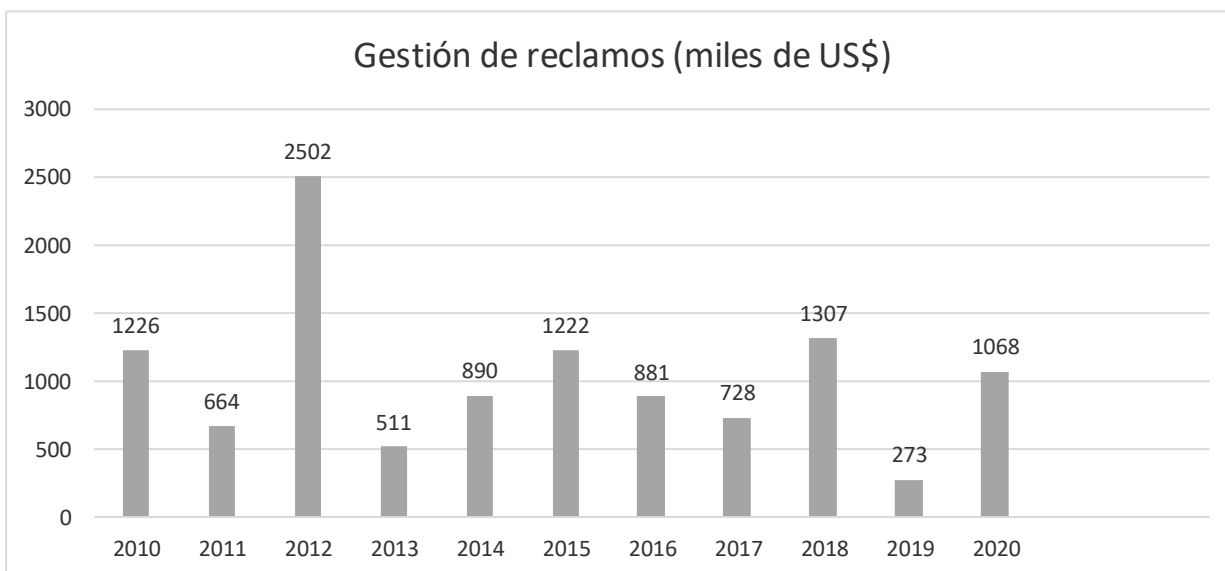
- 1.5.1 Se realizaron visitas técnicas a las diferentes instalaciones de proveedores, refinadoras, terminales de carga, puertos, laboratorios, compañías de inspección independiente. Estas visitas técnicas se realizaron en noviembre del 2018, y en setiembre 2019 a Estados Unidos, Houston. Con ellas se logró conocer personalmente a los contactos comerciales y operativos de las empresas proveedoras, inspectores independientes, laboratorios entre otras, establecer nuevos contactos operativos y comerciales con esas compañías, implementar mejoras que se observaron en las terminales y puertos además de validar los procedimientos de muestreo y medición de los barcos. También se logró conocer las instalaciones de las refinerías visitadas, los puertos y terminales, ver la clase de equipos y tecnología que utilizan los laboratorios donde se analizan nuestros productos. Se tuvo la oportunidad de conversar con las personas no solo a nivel comercial y operativo en cuanto a cargamentos, sino también técnicas en el proceso de mezclas, refinación, preparación de productos. Estas visitas fueron coordinadas por el departamento de operaciones comerciales, sin embargo, fueron aprovechadas no solo por este departamento sino por personal de la Dirección de Comercio Internacional, control de calidad, departamento portuario y departamento de procesos industriales. (informe de visita 2018 y 2019 anexo)
- 1.5.2 Después de un acercamiento con las distintas autoridades, MOPT, Ministerio de Salud, Migración y Extranjería, se logró el permiso de las autoridades para volver a realizar los muestreos de producto en bahía. Este permiso que se mantiene hasta el día de hoy permite ahorrar tiempo en la descarga de los barcos y permanencia en el muelle de hasta 3-4 horas con un ahorro aproximado de \$900 por hora, y en algunas ocasiones siendo posible que un barco no tenga que esperar al día siguiente para ser atracado.

- 1.5.3 Se ha logrado que el equipo tenga una rotación en sus funciones por lo que cualquiera de sus integrantes puede ser reemplazado por alguno de sus compañeros, en la mayoría de sus funciones, en una ausencia temporal, cumpliendo así con el principio de la continuidad del negocio.
- 1.5.4 Se ha logrado mejorar la programación de atraque y en alguna forma la puntualidad en la llegada de los barcos a través de cláusulas en los términos de contratación y seguimiento más estricto de los embarques. Se empezaron a contratar y a utilizar plataformas en internet como Marine Traffic, para el rastreo de los buques además de plataformas que brindan pronósticos marinos (Buoyweather y Windy) para poder tener una idea, anticipadamente, de cómo va a estar las condiciones del tiempo para el atraque de los barcos. Esta información la utilizamos para programar el ingreso de los barcos, ya que hasta el pasado agosto solo contábamos con la terminal 5-1 para el atraque de todos ellos. La incidencia de llegada tardía de los barcos ha bajado de 1 y 3 días después de su ventana de descarga. Muchos llegan antes de la ventana, o sea antes de tiempo. Hace un tiempo atrás, las demoras en los barcos rondaban entre 3-5 días.
- 1.5.5 Se logró implementar el sistema SIG (como usuario experto y contraparte del proyecto "Genesis"), siendo la información de las importaciones el primer eslabón de la cadena en el módulo volumétrico. Para esto se designó de forma permanente un funcionario por el espacio de 6 meses aproximadamente para incorporar los requerimientos específicos del área de comercio y probar las aplicaciones de la herramienta.
- 1.5.6 La última y única medición del clima organizacional (al menos compartida con el personal abiertamente), se realizó en el 201. El resultado del departamento fue de 85, resultando más alto que el promedio de la empresa el cual fue de 77. Los rubros más bajos para el equipo resultaron ser remuneraciones, imagen e identidad de la institución y efectividad de la capacitación. Los dos primeros rubros el departamento como tal no tiene control ni decisión. Los rubros más altos para el equipo fueron sentido de pertenencia, nivel de compromiso y motivación y satisfacción por el trabajo. Reporte de calificación anexo.
- 1.5.7 Como se mencionó anteriormente, algunas circunstancias como por ejemplo de normativa, han obligado a la actualización de ciertos procesos. Los requerimientos, forma de contratación y evaluación del servicio de inspección, tanto en puerto de carga como descarga, se han modificado para responder a las necesidades que van surgiendo. En conjunto con el departamento Portuario, se ha implementado en las contrataciones una forma más técnica de evaluación (exámenes teóricos y prácticos) en cuanto a las habilidades de los inspectores. Se ha complementado con las visitas in situ de las instalaciones tanto en puerto de carga como descarga más allá de las certificaciones técnicas que puedan tener. Esto asegura una calidad mínima en el servicio ya que los inspectores son representantes de nuestros intereses en el país de origen al no poder estar Recope físicamente presente en el lugar.
- 1.5.8 Como parte de un plan alternativo al no atraque de los barcos grandes en el único muelle que tiene Recope para el atraque de los buques, se implementaron las transferencias barco-barco, esto ocurrió por primera vez en el 2014. Las transferencias se realizan del barco grande hacia un barco más pequeño para finalmente poder atracar la embarcación

en el muelle petrolero. Esto se ha realizado en alta mar barco-barco o como ocurrió la última vez, se alquiló una terminal y se atracaron ambos barcos una a cada lado de la terminal y se hizo transferencia de producto. Es una alternativa no deseable por su costo, pero alternativa al fin para no desabastecer el país. Solo se realiza cuando es estrictamente necesario. El departamento se encarga del alquiler de los barcos, equipos, personal y de todos los detalles de la operación.

- 1.5.9 Como parte de la gestión de resolución de reclamos interpuestos ante Recope, se acordaron montos menores a los planteados inicialmente generando a la empresa ahorros importantes.

Año	Monto reclamado por los proveedores (miles de US\$)	Monto pagado (miles de US\$)	Gestión (ahorro en miles de US\$)
2010	3 545	2 319	1 226
2011	2 516	1 852	664
2012	5 314	2 812	2 502
2013	3 195	2 684	511
2014	5 016	4 126	890
2015	5 257	4 035	1 222
2016	2 645	1 764	881
2017	2 450	1 722	728
2018	5 821 (pendiente por resolver 430)	4 084	1 307
2019	1 788	1 515	273
2020	2 732 (pendiente de resolver 350)	1 314	1 068



Este departamento es operativo por lo que no tiene proyectos de infraestructura asignados.

1.6 Situación actual de los diferentes procesos

1.6.1 Casos de reclamos

En este año (al 30 de noviembre) se resolvieron 51 casos por un monto total de \$1 686 473. Al 30 de noviembre 2020 quedan 10 casos pendientes por resolver por un monto de \$870 345. Dentro de este monto hay un caso por \$429 625 que pertenece al año 2018 y está pendiente porque hay una discusión con el proveedor por un reclamo de calidad. También hay un caso en el 2020 por \$99 300 donde la empresa abandonó el contrato y no se le canceló el último reclamo, se valora la posibilidad de un reclamo por parte de Recope por incumplimiento contractual. Mientras tanto estos casos se siguen contabilizando como pendientes, aunque hay una gran posibilidad de no pago. Los casos restantes deben resolverse.

1.6.2 Programación anual de importaciones

La última programación realizada para el 2021 fue actualizada este mes de diciembre en su versión #5.

En el año 2020 se gestionaron 106 embarques por barco hacia puerto Moin y 147 cisternas llegaron a los diferentes plateles.

1.6.3 Programación cuatrimestral de importaciones

La última programación realizada para el cuatrimestre diciembre 2020- marzo 2021 fue presentada al Comité de Combustibles y aprobada el 17 de diciembre.

1.6.4 Facturas pendientes de pago por inspección independiente

Todas las facturas recibidas se tramitaron, no queda ninguna pendiente de pago hasta el día de hoy. Deben tramitarse las próximas facturas a recibir que pertenecen a los últimos embarques que se han gestionado.

1.6.5 Nivel de inventarios

Al día 28 de diciembre el nivel de inventarios de los principales productos son los siguientes:

Diesel: 27 días

Gasolinas: 34 días

Jet fuel. 85 días

Asfalto: 5 días se espera el barco para el 4-5 de enero

GLP: 13 días se espera el barco para el 3 enero

Fuel oil: 96 días

Av gas: 85 días

1.6.6 Contrataciones de inspección

La contratación de inspección de puerto de carga es la CI-13-2019 y se vence en enero 2022, tiene opción de renovación por 12 meses más.

La contratación de inspección de puerto de descarga es la CI-10-2019 y se vence en octubre 2021, tiene opción de renovación por 12 meses.

1.7 Presupuesto

El presupuesto operativo se solicitaba y controlaba a nivel de la Dirección. Cabe mencionar que no se incurrían en horas extras por el personal.

1.7 Continuidad de la gestión

Aunque este departamento desaparece, dentro de la reestructuración, las funciones en su totalidad, son asignadas al departamento de Comercio Internacional. Es necesaria la reorganización del personal y de las funciones ya que los tres funcionarios permanecen en la unidad y junto con los que pertenecían al Dpto Negociaciones comerciales se fusionaron en uno solo.

Una sugerencia es que la contratación de los inspectores independientes que atienden puerto de descarga la continúe realizando el Departamento Portuario o la Dirección de Operaciones ya que los inspectores laboran físicamente a bordo del barco, en el puerto y en el plantel de Recope ya sea en Moin, La Garita o Barranca según sea el caso. La labor y la relación la tienen directamente con el Departamento Portuario o con el plantel. El personal del departamento de Comercio Internacional no puede supervisar la labor en campo por lo que sería mejor que el contrato lo administrara el departamento Portuario o la Dirección. Por otro lado, los requerimientos deben responder a la unidad que recibe físicamente el producto y donde se ejecuta la labor de inspección.

CIN-0001-2021 / p. 8

En este momento el departamento no tiene ninguna recomendación pendiente de cumplimiento por parte de Auditoría Interna.

Cualquier duda la aclararé con gusto.

Atentamente,

Alina Soto Acón
Jefe

Anexos: Informe de visita 2018
Informe de visita 2019
Reporte de calificación clima organizacional

Copia: Edgar Gutierrez Valituti, Gerente de Administración y Finanzas
Lic. Francisco Muñoz Carvajal