

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.
Dirección Estrategia y Desarrollo del Negocio
Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación
Empresarial

Estrategia Empresarial de la CNFL 2019-2023, versión 08

Elaborado por: Unidad Sistemas de
Gestión y Planificación Empresarial
Marzo 2022



Tabla de Contenido

Introducción.....	3
1. Marco metodológico.....	5
Equipo coordinador	5
1.1 Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Valores y Propuesta de Valor ...	5
1.2 Análisis de Contexto	5
1.3 Responsabilidades de la Dirección Empresarial	6
2. Direccionamiento Estratégico	6
3. Alineamiento Estrategia 4.0 Grupo ICE.....	7
2. Estrategia Empresarial 2019 – 2023 V-08.....	8
PERSPECTIVA FINANCIERA	8
PERSPECTIVA CLIENTES	10
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	13
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	14
PERSPECTIVA SOCIO AMBIENTAL	16

COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ S.A.

Estrategia Empresarial 2019-2023

Informe de acciones ejecutadas

Introducción

"No podemos pretender que una compañía sea exitosa con acciones tomadas a corto plazo según van llegando oportunidades o amenazas, pues la improvisación es y ha sido uno de los grandes enemigos de las empresas. Para que una organización funcione, se necesita de una hoja de ruta que aúne todos los ámbitos de la organización y consiga centrar los esfuerzos en un único objetivo. Es gracias al rumbo fijado por un plan estratégico que podemos asignar los recursos de forma eficiente para alcanzar los objetivos marcados. Además, esta hoja de ruta sirve a la dirección como punto de referencia para medir el éxito o fracaso de la empresa" (Entorno Empresarial, 2019)

Para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A (CNFL) es de suma importancia aprovechar las oportunidades, que brinda el entorno externo, hacer frente a las amenazas, reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades. Siendo una subsidiaria del Instituto Costarricense de Electricidad, resulta vital su alineamiento con la Estrategia 4.0 del Grupo ICE. Los nuevos cambios en el entorno político, económico, social, tecnológico, legal y de competencia, obligan a un autoanálisis con el propósito de plantear alternativas de mejora en beneficio de los clientes y teniendo presentes los requerimientos de otras partes interesadas. Los principales ejes estratégicos contenidos en el documento de Estrategia Corporativa 4.0 del ICE: *"El siglo XXI plantea múltiples desafíos para la sociedad costarricense, por eso, en la Costa Rica del Bicentenario, el crecimiento económico, la transformación digital y la descarbonización de la economía son ejes centrales de la agenda de desarrollo; que debe ser construida a partir del principio básico de la inclusión para lograr una sociedad igualitaria, resiliente y equitativa"*

La Estrategia Empresarial de la CNFL, alineada a la Estrategia 4.0 del Grupo ICE 2019-2023 conlleva a que ésta sea la propuesta base generadora de las iniciativas que crearán valor para los clientes y que aportarán a los objetivos estratégicos del grupo al 2023.

El 19 de noviembre del 2019 en la sesión ordinaria 2490 se aprueba por parte del Consejo de Administración el Plan Financiero 2020, con esta nueva proyección se actualiza esta Estrategia, modificando las metas de los indicadores estratégicos de la Perspectiva Financiera, quedando esta versión como "Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023 V 01".

El 10 de junio del 2020 en la Sesión Ordinaria No. 2507, el Consejo de Administración aprueba la modificación al documento denominado "Estrategia Empresarial de la CNFL 2019-2023", Versión 02, con los cambios propuestos derivados por la crisis Nacional COVID 19.

El 17 de diciembre del 2020 en la Sesión Extraordinaria Virtual No. 2531, se aprueba la modificación de la Estrategia Empresarial, Versión 03 con los cambios propuestos.

El 9 de marzo del 2021 en la Sesión Ordinaria Virtual No. 2540, se aprueba por parte del Consejo de Administración la nueva Versión 04.

El 18 de mayo del 2021 en la Sesión Virtual No. 2548, se aprueba por parte del Consejo de Administración la versión V-06 con el siguiente acuerdo:

"I. Aprobar la modificación al documento denominado "Estrategia Empresarial de la CNFL 2019-2023, Versión 05, con los cambios propuestos."

En cumplimiento a lo instruido por el Consejo de Administración en esta misma sesión 2548, se presenta la V-06 solicitado con el siguiente acuerdo:

"III. Se instruye a la Gerencia General para que a más tardar al 31 de julio de 2021, se presente una nueva versión de la "Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023" Versión 06, que contenga el alineamiento con las iniciativas de los Planes de Trabajo presentados por las Comisiones de Estrategia y de Finanzas y con la hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera que se elaborará en conjunto con la Casa Matriz".

Así como lo solicitado en Sesión Extraordinaria Virtual No. 2545, celebrada el 20 de abril de 2021, que indica:

"IV. Se instruye a la Gerencia General a realizar programas de sensibilización al personal de la CNFL, para la coadyuvancia y el éxito en alcanzar los resultados esperados".

El 15 de diciembre del 2021, en cumplimiento a lo instruido por el Consejo Directivo del ICE, en su oficio 0012-287-2021 apartado 5, que indica lo siguiente:

5. Instruir a la Gerencia de Electricidad del ICE y a la Gerencia General de la CNFL, para que incorporen en el Plan de Gestión Gerencial y la Estrategia Empresarial, respectivamente, un indicador de pérdidas de energía que garantice la sustentabilidad de los ingresos que son afectados por las pérdidas de energía, así como el establecimiento de metas de recuperación de ingresos, para cada uno de los sistemas a su cargo (generación, transmisión -solo para ICE- y distribución), con su programación correspondiente.

El lunes 21 de marzo de 2022, el Consejo de Administración, según el capítulo III, artículo 3 del acta de la Sesión Ordinaria Virtual No. 2584 se aprueba la modificación al Plan Financiero, según los siguientes acuerdos:

I. Dar por conocido y aprobar la actualización del Plan Financiero para el año 2022 presentado por la Gerencia General en el documento "Actualización Plan Financiero 2022" que se anexa a este acuerdo.

II. Avalar la proyección de los indicadores financieros del Plan Operativo Empresarial relacionados al año 2022, a saber: Margen de EBITDA, Margen Operativo, Rendimiento de activos en operación y Razón Circulante, así como el indicador de pérdidas.

III. Avalar la proyección de los indicadores financieros de la Estrategia Empresarial relacionados al año 2022, a saber: Margen EBITDA, Margen neto, Margen Operativo, Rendimiento sobre activos en operación, Cobertura Servicio de la deuda con EBITDA, Razón Circulante, así como el indicador de pérdidas.

1. Marco metodológico

Para la elaboración de la Estrategia Empresarial 2019-2023 de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz S.A, la Gerencia General, en coordinación con la Dirección de Estrategia y Desarrollo del Negocio, desarrolló un plan de trabajo con diferentes etapas, dando como producto lo que a continuación se presenta:

Equipo coordinador

Con el aval de la Gerencia General, la Dirección de Estrategia y Desarrollo del Negocio en coordinación con la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial conformó el equipo de trabajo responsable de impulsar, coordinar, analizar, evaluar y sistematizar los resultados que se obtuvieron del análisis realizado para cada uno de los factores.

1.1 Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Valores y Propuesta de Valor

El direccionamiento estratégico permite establecer las finalidades y propósitos primarios de largo plazo y que sirven de marco referencial para los objetivos y lineamientos empresariales.

En esta línea, se hizo una revisión de la Misión, Visión, Valores y Propuesta de Valor. Estos elementos se muestran y desarrollan más adelante en este documento en el apartado de "Marco Metodológico".

1.2 Análisis de Contexto

Una vez que la CNFL tuvo definido su direccionamiento estratégico alineado con el del Grupo ICE, se procedió a aplicar la metodología de Análisis de Contexto conocido por sus siglas en inglés PESTAL (*siglas de Político, Económico, Socio Cultural y Tecnológico*), que es parte del análisis estratégico.

Para dicho análisis PESTAL se consideraron las siguientes variables:

- Políticos
- Económicos / Financieros
- Socio ambientales
- Tecnológicos
- Legales
- Competencia (*eje adicional*)

Esta metodología permitió conocer, analizar y orientar oportunamente los temas del entorno, con el fin de constituirse en insumo para la realimentación y toma de decisiones dentro de la Dirección del Sistema de Gestión Integrado (DSGI).

Los especialistas conformaron un equipo de expertos por cada uno de los factores PESTAL, validado por la Gerencia. Este panel de expertos estuvo conformado básicamente por compañeros de la CNFL, personas que conocen del tema de energía y que su aporte fue muy valioso para el proceso de identificación de temáticas estratégicas para la organización. Este trabajo se llevó a cabo mediante la conceptualización y diseño de actividades que permitieron conocer, definir, priorizar y analizar los temas del entorno que requieren atención del negocio.

Posterior al análisis PESTAL, se obtuvieron las Oportunidades y Amenazas, que están asociadas al entorno externo y se establecieron los Factores Críticos de Éxito para así obtener las Fortalezas y Debilidades. Lo anterior sirve de insumo para obtener el FODA. Con base en el análisis FODA, se obtuvieron los temas estratégicos.

1.3 Responsabilidades de la Dirección Empresarial

La Gerencia y la Dirección del SGI tuvieron la responsabilidad principal de identificar, adquirir el compromiso y desarrollar el análisis de su contexto. Además, validaron el equipo de expertos de quienes se obtuvo la información y fueron los responsables de revisar e incorporar temas en la estrategia, como resultado del análisis de contexto.

La dinámica de trabajo para efectuar el análisis de contexto se desarrolló mediante los siguientes pasos:

2. Direccionamiento Estratégico

La misión, visión y valores, son los enunciados donde se traza el norte, es lo que identifica a la CNFL, es la ruta empresarial.

La propuesta de valor es en lo que se compromete la CNFL con sus clientes.

MISIÓN EMPRESARIAL

"Brindar soluciones integrales de energía, para el desarrollo sostenible y el bienestar de nuestros clientes"

VISIÓN EMPRESARIAL

"Ser la Empresa referente en distribución eléctrica urbana de la región, con soluciones integrales, innovadoras y competitivas"

NUESTROS VALORES EMPRESARIALES

*Compromiso
Integridad
Eficiencia
Excelencia
Innovación*

- 1. La CNFL trabaja en la generación de valor público a través de la prestación sostenible de electricidad y alumbrado para la sociedad, en el área con la mayor concentración de actividades sociales y productivas del país.*

PROPUESTA DE VALOR

CNFL es una empresa que genera **valor público**, actuando como socio estratégico de nuestros clientes al brindar en todos sus servicios, soluciones

integrales para la sociedad, a través de altos niveles de calidad y continuidad del suministro eléctrico, una atención ágil y oportuna, servicios innovadores y con sostenibilidad en todas nuestras operaciones.

3. Alineamiento Estrategia 4.0 Grupo ICE

A partir del 2019, por parte de la Empresa se nombra al jefe de la Dirección Estrategia y Desarrollo del Negocio como representante en el Comité de revisión de la estrategia a nivel Corporativo. Este vínculo permite ir de forma paralela revisando la estrategia de la CNFL sin salirnos de lo requerido por la Corporación, de manera que en la primera parte del análisis cumpliera con lo que la Corporación iba a solicitar.

A mediados de junio la Presidencia Ejecutiva remite de manera oficial a la Gerencia General, la Estrategia 4.0 del Grupo ICE 2019-2023.

La Gerencia General establece el plan de trabajo a seguir para cumplir con los tiempos estipulados y nombra el equipo de trabajo para implementar de inmediato el alineamiento respectivo.

El equipo de trabajo realiza los alineamientos respectivos, apegado a cada uno de los lineamientos establecidos en los Ejes de la Estrategia 4.0 del Grupo ICE, esto permite obtener el insumo necesario para establecer el alineamiento Corporativo, todo esto a través de sesiones de trabajo (en total 6). Los productos obtenidos se presentan a la Gerencia para su debida revisión y aprobación y posteriormente la Gerencia lo presenta para discusión con cada uno de los representantes de las direcciones, a fin de contar con sus criterios respectivos, en especial para la medición y control que va a llevar la nueva Estrategia Empresarial de la CNFL.

2. Estrategia Empresarial 2019 – 2023 V-08

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos: 05 / Peso: 45%

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEF1 Garantizar la Sostenibilidad Financiera del Grupo ICE alcanzado un margen EBITDA de al menos un 30,9% en el 2023	OEF 01-1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.	IF 01-01 Margen EBITDA	5,0%	13,0%	14,16%	16,76%	14,1%
		IF 01-02 Margen neto	-7,90%	-0,6%	-0,85%	4,09%	3,10%
		IF 01-03 Porcentaje de avance del Programa de Iniciativas Empresariales de Negocio	-	-	100%	100%	100%
		IF 01-04 Porcentaje de avance del Programa Hoja de Ruta para la sostenibilidad Financiera	-	-	41%	59%	-
		IF 01-05 Porcentaje de pérdidas de energía eléctrica	9,50%	9,43%	9,76%	10%	9,75%
OEF 02 – Generar una relación favorable entre ingresos, costos y gastos financieros para alcanzar un margen operativo superior al 12,3% y un margen neto no inferior al 1,2% al 2023	OEF 02-1. Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos	IF 02-1 Margen operativo	-4,20%	3,2%	2,92%	6,58%	5,20%
		IF 02-2 Costos y gastos controlables	140.178	85.396	81.126	78.588	79.574

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
<p>OEF 03 – Rentabilizar las inversiones para alcanzar un rendimiento de activos en operación de al menos un 5,0% en el 2023.</p>	<p>OEF 03-1. Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados.</p>	<p>IF 03-1 Rendimiento de activos en operación (Utilidad de Operación / Activo Fijo).</p>	-2,00%	1,47%	1,28%	3,16%	3,00%
<p>OEF 04 – Reducir las presiones al flujo de caja para que el ratio deuda neta / EBITDA sea menor al 3,97 al 2023, con el fin de atender las obligaciones financieras</p>	<p>OEF 04-1. Mejorar el flujo de caja</p>	<p>IF 04-1 Cobertura servicio deuda con EBITDA</p>	8,84	3,45	2,68	2,75	1,88
		<p>IF 04-2 Razón Circulante</p>	0,70	0,84	0,81	1,02	0,98
<p>OEF 05 Gestionar los pasivos para alcanzar una relación pasivos/activos de 48% y una razón de endeudamiento inferior al 33% al 2023, en el marco de la Ley 8660</p>	<p>OEF 05-1. Gestionar los pasivos.</p>	<p>IF 05-1 Relación pasivos/activos según Ley 8660</p>	35%	40%	34,46%	35,8%	26,00%
		<p>IF 05-2 Relación pasivo / activo</p>	-	-	43,30%	43,60%	37,00%

PERSPECTIVA CLIENTES - Objetivos: 04 Peso: 30%

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEC 06 Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención de averías en los diferentes segmentos del Grupo ICE para mejorar la experiencia de los clientes	OEC 01-1 Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes.	IC 01-1 Tiempos de instalación de servicios (monofásico baja tensión)	1,75	1,70	1,65	1,60	1,55
		IC 01-2 Tiempos de instalación de servicios (trifásico en media tensión)	2,5	2,25	2,0	1,75	1,50
		IC 01-3 Cantidad de llamadas atendidas por el ACALL	85%	87%	88%	90%	91%
		IC 01-4 Tiempo de Reconexión	4,5	4,1	3,9	3,7	3,5
		IC 01-5 Nivel de atención por medios virtuales (Agencia Virtual)	85%	87%	88%	89%	90%
		IC 01-6 Tiempo de resolución de los estudios de ingeniería del sistema de distribución y alumbrado público presentados por el cliente	3	3	3	3	3
		IC 01-7 Frecuencia promedio de interrupciones (FPI)	4,4	4,5	4,28	4,07	3,95
		IC 01-8 Duración promedio de interrupciones (DPIR)	3,2	3,4	3,23	3,07	2,98
		IC 01-9 Tiempo de atención de averías (horas)	8	8	7	7	7
		IC 01-10 Tiempo de atención de averías en alumbrado público	3.0	4	2.8	2.7	2.6

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEC 07. Retener los clientes para mantener la participación de mercado, negocios, mejorando la experiencia al cliente y la oferta de valor para asegurar la generación de ingresos	OEC 02-1 Atraer, retener y fidelizar los clientes	IC 02-1 Incremento de clientes de productos y servicios no regulados (no asociados al kWh)	112	35	189	208	227
		IC 02-2 Cantidad de MWh retenidos por las soluciones energéticas renovables (SER)	9 000	12 259	15 259	18 259	21 259
		IC 02-3 Actividades de formación sobre soluciones energéticas, en los centros educativos, municipalidades y comunidades.	185	190	195	200	205
		IC 02-4 Actividades de promoción y capacitación, en eficiencia energética, para fidelizar a clientes industriales y comerciales.	75	40	75	75	75
		IC 02-5 Realizar anualmente acciones estratégicas de valor agregado a 5 potenciales clientes del Sector Industrial y Comercial, que se ubiquen en la zona de Competencia	5 (clientes)	5 (clientes)	5 (clientes)	5 (clientes)	5 (clientes)

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEC 08. Incrementar la cantidad de clientes, productos y servicios del portafolio de negocios del Grupo ICE implementando soluciones tecnológicas de frontera rentables para la generación de nuevos ingresos	OEC 03-1 Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio	IC 03-1 Cantidad de productos y servicios nuevos (cantidad adicional por año).	3	3	3	3	3
		IC 03-2 Unidades vendidas de equipos de inducción comercial e industrial.	-	-	50	80	120
		IC 03-3 Ingresos por venta de productos y servicios no regulados.	-	-	100% (*)	199 773	397 374
OEC 09 – Alcanzar un índice de satisfacción corporativo estandarizado de al menos 85 puntos en el 2023 mejorando la experiencia del cliente para asegurar la generación de ingresos.	OEC 04-1. Índice de estudios de satisfacción del cliente	IC 04-1 Índice de estudios de satisfacción del cliente.	85%	85%	85%	85%	85%

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS - **Objetivos: 01 / Peso: 10%**

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEP 10 – Optimizar los procesos del Grupo ICE, mejorando los instrumentos de medición de resultados, tiempos, costos y eficacia para impulsar la modernización y transformación digital.	OEP 01-1 Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital.	IP 01-1 Iniciativas de mejoras de los procesos empresariales	21	59	13	7	6
		IP 01-2 Porcentaje de avance de las iniciativas de redes inteligentes en CNFL	20%	37.5%	60%	80%	100%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos: 02 / Peso: 10%

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEAC 12 – Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores implementando un modelo integral del talento humano, basado en la planificación, atracción, desarrollo, desempeño, compensación y el ambiente, para alcanzar mejores resultados de evaluación de satisfacción laboral.	OEAC 01-1 Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores	IAC 01-1 Cumplimiento de acciones para retención de los trabajadores	-	95%	95%	97%	98%
		IAC 01-2 Porcentaje de desempeño de la organización	-	80%	82%	84%	86%
		IAC 01-3 Porcentaje de avance Programa Gestión de Cambio (HRF y PIEN) *	-	-	100%	100%	100%

* **HRF:** Hoja de Ruta Financiera

PIEN: Programa Iniciativas Empresariales de Negocio

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEAC 13 - Desarrollar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano enfocando el 70% del presupuesto de capacitación a acciones destinadas a liderazgo, gestión de nuevos proyectos y negocios para alcanzar los objetivos estratégicos	OEAC 02-1 Mejorar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano	IAC 02-1 Porcentaje de líderes de la CNFL con participación en actividades de crecimiento		30%	35%	40%	45%
		IAC 02-2 Porcentaje de migración de cursos presenciales a virtuales		20%	35%	50%	70%

PERSPECTIVA SOCIO AMBIENTAL

Objetivos: 01 Peso: 5%

Estrategia 4.0, Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEES 14 – Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las mejores prácticas internacionales de gestión y reporte.	OESA 01-1. Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad	IOESA 01-1 Estrategia fomento de movilidad eléctrica (Ruta verde)	-	-	-	100%	100%
		IOESA 01-2 Número de centros de recargar rápida instalados.	3	3	3	3	1
		IOESA 01-3 Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes.	90%	95%	98%	100%	100%
		IOESA 01-4 Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental)	100%	100%	100%	100%	100%

Bitácora de Cambios

N° Revisión	Fecha de emisión	Aprobado por	Firma
Versión 00	Julio 2019	Consejo de Administración en la sesión ordinaria N° 2478 del 16 de julio de 2019, capítulo III, Art. 2. Acuerdo 2020-0133-2019.	Consejo de Administración
Versión 01	Enero 2020	Consejo de Administración en la sesión ordinaria N° 2493 del 14 de enero de 2020, capítulo III, Art. 2. Acuerdo 2020-0009-2020.	Consejo de Administración
Versión 02	Junio 2020	Consejo de Administración en la sesión ordinaria N° 2507 del 10 de junio de 2020	Consejo de Administración
Versión 03	Diciembre 2020	Consejo de Administración en la sesión ordinaria N° 2531 del 17 de diciembre de 2020.	Consejo de Administración
Versión 04	Marzo 2021	Consejo de Administración en la sesión ordinaria virtual, según el capítulo III, artículo 1 del acta de la Sesión No. 2540, del 9 de marzo 2021.	Consejo de Administración
Versión 05	Mayo 2021	Consejo de Administración en la sesión ordinaria virtual, según el capítulo III, artículo 2 del acta de la Sesión No. 2548, del 18 de mayo 2021.	Consejo de Administración
Versión 06	Agosto 2021	Consejo de Administración en la sesión ordinaria virtual, según el capítulo II, artículo 2 del acta de la Sesión No. 2560, del 10 de agosto 2021.	Consejo de Administración
Versión 07	Diciembre 2021	Consejo de Administración, según el capítulo III, artículo 1 del acta de la Sesión Ordinaria Virtual No. 2576, celebrada el miércoles 15 de diciembre de 2021	Consejo de Administración
Versión 08	Marzo 2022	Consejo de Administración, según el capítulo III, artículo 3 del acta de la Sesión Ordinaria Virtual No. 2584, celebrada el lunes 21 de marzo de 2022.	Consejo de Administración