

MEMORIA

2016



Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

- 03 Logros más significativos del 2016
- 05 Gerencia General
- 06 Dirección Comercialización
- 13 Distribución Eléctrica
- 16 Dirección Generación de Energía
- 18 Dirección Estrategia y
Desarrollo de Negocios
- 21 Dirección Administración y Finanzas
- 26 Estados Financieros

Victor Solís Ramírez
Gerente General

LOGROS MÁS SIGNIFICATIVOS DEL 2016

Estimado Lector (a):

Iniciamos este 2017 con gran optimismo y con la seguridad que el empeño y dedicación que demostramos en 2016 hará de nuestro quehacer diario, una experiencia exitosa.

Comparto con ustedes los principales logros del año 2016, con el firme propósito de que conozcan los frutos del esfuerzo de cada uno de los funcionarios y funcionarias:



ÁMBITO FINANCIERO:

Con respecto a los avances para el equilibrio financiero de la Empresa, entre las metas alcanzadas se pueden mencionar:

- Una proyección de utilidades por el orden de \$6 mil millones
- Utilidades en operación por \$25 mil millones.
- Renegociación de la deuda de corto plazo.

NEGOCIO DISTRIBUCIÓN

La reconstrucción de la red eléctrica en el cantón de Barva, con una inversión aproximada de \$1 800 millones. La estandarización del uso de lámparas LED tanto para ampliaciones como para mantenimientos en la red de distribución. Así como, las inversiones en la renovación de vehículos de trabajo y grúas para las cuadrillas de la Dirección de Distribución y las cuadrillas de la Dirección de Comercialización e inversión en el DMS para fortalecer la operación de la red de Distribución de la CNFL.

NEGOCIO GENERACIÓN

La restauración de la Planta Hidroeléctrica Ventanas. Apegada a un presupuesto manejado con un control estricto y plazos establecidos.



NEGOCIO COMERCIALIZACIÓN

Inversión en una nueva plataforma informática para la atención del centro de llamadas. Así como, la habilitación de un nuevo horario de servicio vespertino en las cinco sucursales ampliando el horario de atención entre semana hasta las 9:00 p.m. y de sábados hasta las 3:00 p.m. Además, la atención de servicios de Cable Visión en la Sucursal Guadalupe y en la Agencia Metropolitana.

OTROS LOGROS IMPORTANTES

Firma de la Carta de Intención para la igualdad de género.

Apertura de tres salas de extracción de leche denominadas "Salas luz".

Implantación de la firma electrónica, logrando la digitalización de la correspondencia interna.

RETOS DEL 2017

El caminar de la Compañía seguirá siendo firme; por ello plasmamos en esta memoria los retos más significativos que nos planteamos:

- Readecuar la deuda de largo plazo.
- Desarrollar los Proyectos de mejora de la Red de Distribución en Zona Franca América y San José Noroeste.
- Continuar con la Instalación de seccionadores y reconectores en la red de distribución, operados de forma remota.
- Continuar con la estrategia definida para la implementación de redes inteligentes.
- Finalizar el Estudio de Factibilidad para la sustitución de las luminarias de alumbrado público a LED.
- Implementar el PIFE, el cual involucra el inventario y valoración de los activos de la empresa.
- Implementar el Proyecto de Modernización Administrativa y Financiera, por medio de la herramienta informática SAP.
- Implementar en la Dirección de Distribución el Sistema de Gestión Integrado
- Incluir en la Evaluación del Desempeño, a las jefaturas de Área.
- Avanzar en la consolidación de las sinergias con las empresas hermanas del Grupo ICE.

Todos estos desafíos nos invitan a continuar con los esfuerzos que solidariamente hemos venido ejerciendo, y de esta forma consolidar a la CNFL como una empresa líder en el sector eléctrico, reconocida por la eficiencia, calidad y responsabilidad con que brinda sus servicios.



Gerencia General

Actualmente la Gerencia General cuenta con 4 áreas adscritas que permiten articular acciones específicas en el cumplimiento de objetivos de las políticas institucionales. Estas son: Unidad de Recuperación y Control de Pérdidas de Energía, Unidad de Tarifas y Normativa Regulatoria, Asesoría Jurídica Empresarial y Comunicación Empresarial.

LOGROS MÁS SIGNIFICATIVOS

Unidad Recuperación y Control de Pérdidas de Energía

Desde el punto de vista de responsabilidad social, se logró la firma del convenio para la aplicación y acceso al sistema de la población del IMAS, el programa permanente “Hogares Seguros y Eficientes” y el programa de sensibilización y prevención de ilícito de energía.

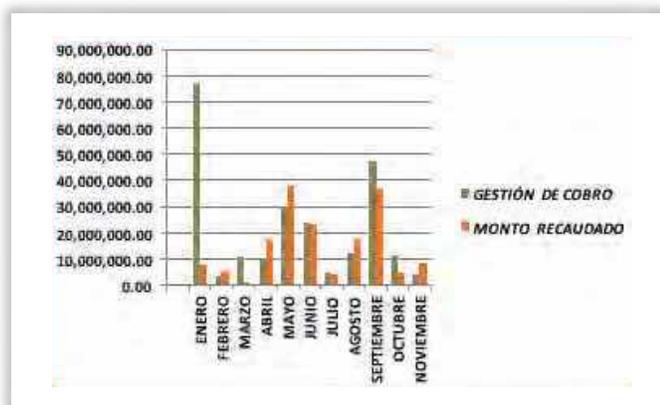
Desde el punto de vista de las acciones de análisis y control de pérdidas de energía, la segmentación de las pérdidas de energía permitió establecer la probabilidad del ilícito, entre el 10% y el 13% de los servicios activos de la empresa, y mediante el uso de la macro y supra medición establecer el enfoque de las intervenciones masivas para la identificación individual de los ilícitos.

Acciones emprendidas:

1. Programa de Sensibilización y Prevención de Ilícito de Energía se logró contar con 4950 participantes del programa.
2. Programa Hogares Seguros y Eficientes: 2 familias beneficiadas y 16 familias identificadas y Alianza público-Privada con 5 empresas privadas: Eaton, Sylvania, Durman, Eagle y Phelps Dodge.
3. Estabilización de la tendencia del indicador de pérdidas, en un valor cercano del 10%. Este indicador presentaba una tendencia ascendente a partir del 2008.
4. Segmentación de pérdidas de energía: se realizaron 130 estudios de campo.
5. Macro medición y Supra medición: se instalaron 150 equipos de macro-medicación permanentes y 51 equipos de supra-medicación itinerante. Lográndose direccionar la gestión operativa de campo, específicamente en la intervención masiva comunitaria y la cuantificación de pérdidas energía de la red de distribución.
6. Intervención Técnico-Social: 6 intervenciones realizadas en un año. Se han revisado 2344 servicios detectando 377 ilícitos, que corresponden al 16% de servicios activos en condición ilícita. Del total de casos atendidos por intervenciones, se incrementa en el consumo facturado en 600.000 KWh por año.
7. Inteligencia de datos para la detección de ilícitos de energía: Se creó el Data Warehouse en el cual se dispone de valores de consumo de todos los clientes de la empresa. Como resultado se obtiene el control de clientes con histórico de uso ilícito de la energía: 1. Reincidencia, 2. Morosidad, 3. Adecuación de factura, 4. Sumas dejadas de facturar (Arreglos de pago).
8. Gestión de ilícitos en el campo: se realizó la revisión operativa de 4198 de los cuales y detección de un total de 1913.
9. Energía no facturada y adecuación de factura: La gestión realizada al mes de octubre contabiliza entre sumas dejadas de facturar y adecuación de factura, un monto aproximado a los 4.2 GWh de recuperación de energía,

Asesoría Jurídica Empresarial

Con las gestiones realizadas y la reorganización de actividades se logró una recuperación de \$164.199.676,92 (ciento sesenta y cuatro millones ciento noventa y nueve mil seiscientos setenta y seis colones con noventa y dos céntimos), al mes de noviembre 2016, tal y como se muestra a continuación. Este monto obedece al movimiento generado en el durante el año, sea por deudas recuperadas y por arreglos de pago tramitados.



Unidad Comunicación Empresarial

Esta Unidad enfoca sus acciones en dos grandes áreas que son la Comunicación Interna y la Comunicación externa. Esto para acompañar el objetivo de la transparencia en el ejercicio de la administración y atender las necesidades informativas de los medios y la ciudadanía.

Comunicación Interna

- Campañas Internas:

Se desarrollaron 28 campañas internas para fortalecer la cultura empresarial, el compromiso de los funcionarios y el apoyo a la gestión empresarial.

- Reuniones SGI:

Se realizaron 10 reuniones del Sistema de Gestión Integrado para fortalecer la visión estratégica de la empresa, su gestión, generar compromiso y cultura institucional en los trabajadores.

- Canales de Comunicación:

Los principales canales de comunicación de la empresa son el Boletín Digital Semanal “Electrorápidas” este año con 40 publicaciones y la revista bimestral Electronoticias con 6 ediciones en el 2016.

Comunicación Externa

1. Relaciones Públicas:

- Visitas a plantas:

Se realizaron 21 visitas (estudiantes y grupos civiles organizados) a las plantas de generación de energía de la CNFL con el fin de fomentar la educación ambiental, el conocimiento de las fuentes de energía renovables y fortalecer la relación de la CNFL con sus públicos externos.

- Planes de comunicación y campañas: Se trabajaron **15 planes** de comunicación con temas de acercamiento de la CNFL con los clientes de interés y estratégicos.

- Actividades 75 aniversario:

- Ceremonia de aniversario: La actividad central del 75 aniversario fue la ceremonia realizada en el Auditorio Nacional, del Museo de Niños, la cual tuvo una asistencia de 664 personas (100 externos y 564 internos).

- *Materiales y eventos del 75 Aniversario:*

- 1 video corto para cadena de televisión.

- 1 documental histórico.

- *Matasellos de Correos de Costa Rica para la correspondencia del 08 de abril*

- *Billete de lotería para el sorteo de la JPS el 11 de setiembre.*

- *6 conciertos en comunidades de interés para la CNFL realizados con la Sinfónica del SiNEM.*

- Cobertura de prensa: Las publicaciones sobre del 75 Aniversario generaron un retorno de la inversión (ROE) de \$32.113.722.00



- Actividades con públicos de interés:
 - Foro: Implicaciones del cambio climático en la generación hidroeléctrica en Costa Rica y Desafíos del modelo eléctrico solidario.
 - 2 Talleres, desayuno con ejecutivos del Sistema Financiero Nacional y visitas al Centro de Transferencia de Materiales (CTM).

- Exposición de marca:

La marca CNFL estuvo presente en 72 actividades de interés estratégico para la empresa: agencias móviles, exposiciones históricas, Reconocimiento al Radar Isla del Coco y Proyecto Olivier; también Desayuno con el Sistema Financiero Nacional, Inauguración de electrolinera Anonos, Visita al CTM, Expo Historia, 9 ferias, 8 stands con exposición de marca y servicios, 2 iluminaciones (árbol de HNN y Ciudad de San José), Desfile navideño de Barva, Inauguración de electrolinera Metropolitana.

2. Prensa:

- Consultas de periodistas atendidas: 219
- ROE a noviembre: \$2.547.681.871 lo que corresponde a 1211 publicaciones
- Comunicados externos: 63
- Comunicados externos sobre mejoras en la red: 248
- Revista Conexión: 6 ediciones.
- Creación del Blog empresarial con el objetivo de generar una comunicación de doble vía.
- Encuentros con periodistas: 2 talleres, 1 foro transmitido por Canal 13 y 26 reuniones.
- Desarrollo de 8 talleres para Voceros: se contó con la participación de periodistas connotados como Lázaro Malvares (Telenoticias), Mauricio Martínez (jefe de redacción de La Nación) Paula Hernández (Diario Extra), Iris Zamora (Confrontación Democrática) y el actor y productor nacional Gustavo Rojas.
- Planes de Comunicación aplicados:
 - Eco Factura
 - Realidad financiera empresarial
 - Plan de Comunicación ARESEP: para analizar las competencias de la ARESEP y su injerencia en la gestión de la empresa, se ejecutó un Plan de Comunicación. De esta forma se evidenciaron los riesgos de la eliminación del presupuesto de publicidad de la CNFL, las consecuencias de las disposiciones de la ARESEP y la Resolución de la Contraloría.

- Plan abordaje del Ajuste Tarifario 2017 para mostrar a los públicos de interés de la CNFL, la importancia del ajuste tarifario ante la ARESEP.



3. Publicidad

Durante este 2016, se realizaron un total de tres campañas de divulgación de información con temas considerados de interés para nuestros clientes y cuyo enfoque fue el cumplimiento de la normativa vigente, así como la divulgación de aspectos de transparencia institucional.

a. NISE:

Para brindar información a los clientes sobre el cambio en el número de identificación de los servicios eléctricos, con el cual se eliminó el uso del número de localización y pasó a utilizarse el número de NISE.

b. Crecimiento de clientes y concesión:

Para suministrar información estadística del crecimiento de las diferentes carteras de clientes de la institución durante los últimos años, así como la solidez jurídica con la que podrá seguir funcionando la empresa a largo plazo.

c. La energía nos conecta:

Para destacar "la conexión" existente entre la CNFL y sus clientes. Esto por medio del servicio eléctrico y la divulgación de sus canales de comunicación.

Exposición de marca en 72 actividades de interés estratégico para la empresa.



Dirección Comercialización

CRECIMIENTO SOSTENIDO EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE, VENTA Y RECUPERACIÓN DE LA ENERGÍA.

Esta Dirección avanzó durante el 2016 apoyando dos áreas fundamentales del negocio como lo son el servicio al cliente y la recuperación de pérdidas de la energía. Estrategias apoyadas en el uso de tecnología, investigación permanente y claros objetivos permitieron estos resultados. Además de una venta de energía y clientes en crecimiento constante.

RECUPERACIÓN DEL PENDIENTE

Uno de los temas de mayor importancia para las finanzas de la empresa es la recuperación del pendiente; por esto recurrimos a la opción tecnológica para llegar de manera directa al cliente. El mensaje de texto al teléfono celular que es de uso generalizado permitió una mayor efectividad en este apartado. Este proceso inició el día 20 de Julio del año 2015 y a la fecha del mes de noviembre del 2016 se envió un total de 864.354 SMS. En los contenidos de los SMS le recordamos al cliente el monto de su facturación, así como; facturas vencidas pendientes de pago.

ECOFACTURA

La promesa planteada por la Dirección de Comercialización de implementación de supresión de la factura impresa fue superada con creces. Un mes antes de lo planificado finalizó el proceso para el envío de la factura digital denominada Eco Factura CNFL. Además se suprimió la impresión de la 537.690 clientes; siendo 12.120 más facturas de lo proyectado.



El éxito se debe a una excelente comunicación con los clientes y el trabajo de concienciación realizado a través de una campaña multimedios que se emprendió desde setiembre del año anterior.

El 30 de junio finalizó el proceso de supresión donde únicamente 1.530 clientes (0.28% del total) seguirá recibiendo la factura impresa. Estos son 20 clientes que recibirán en lenguaje braille, 512 clientes que demostraron no tener acceso a la tecnología y 998 clientes que pertenecen al modelo de "medidores colectivos".

Impacto positivo al medio ambiente

En concordancia con el objetivo de la CNFL de disminuir la huella ecológica, la emisión digital de la Eco Factura CNFL permite que cada año se dejen de consumir casi 6300 resmas de papel. Esta acción evitará además, la tala de 370 árboles y se dejará de emitir 1,3 toneladas de dióxido de carbono (CO2) anuales.

Este proyecto se complementa con otras acciones de servicio al cliente como el incremento mensual del envío de la ECO FACTURA CNFL por medio de correos electrónicos los cuales rondan cerca de 86 mil, y de 180 mil mensajes SMS que se remiten actualmente. Los clientes pueden solicitar en las sucursales, Call Center 800-ENERGIA, y Agencia Virtual o nuestras redes sociales este nuevo servicio.

CANTIDAD DE SMS ENVIADOS - ECOFACTURA

SMS RACSA 2016											
Sucursales	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre
Guadalupe	29941	22607	23657	21257	38794	35883	32901	32820	36924	37211	30239
Desamparados	36610	35852	34649	36900	43772	40199	40378	38431	41861	48723	29819
Escazú	27236	30392	28756	28402	32333	33574	28579	18433	17676	24902	11241
Heredia	28888	32349	14369	34909	34225	30072	24337	25881	30988	28518	10097
Central	16343	7439	15962	10845	30531	27608	23674	24410	28218	29118	20125
Total	139018	128639	117393	132313	179655	167336	149869	139975	155667	168472	101521

Fuente: ÁREA ADMINISTRACIÓN DE LA RECAUDACIÓN Y AUXILIARES CONTABLES.

JORNADA VESPERTINA

El 04 de enero del presente año, dio inicio la implementación del horario vespertino en la Sucursal Desamparados, actualmente las 5 Sucursales cuentan con esta jornada.

Con este horario se extiende la jornada laboral hasta los días sábados, lo que permitió a las cuadrillas del horario diurno, realizar trabajos de desconexiones (cortas por falta de pago) los días viernes y coordinar visitas con el cliente hasta los días sábados inclusive, cuando este no pueda atendernos entre semana. El horario de trabajo de esta jornada es el siguiente:

- Lunes a Viernes a partir de las 14 horas hasta las 21 horas
- Sábados a partir de las 7 horas hasta las 15 horas

Esto permite una capacidad de respuesta para la totalidad de nuestros clientes desde las 6 de la mañana a las 9 de la noche para atender reconexiones, averías y solicitudes de nuevos servicios entre otros. Sólo la sucursal de Desamparados atendió en el primer semestre más de 7.000 órdenes de trabajo en este horario.

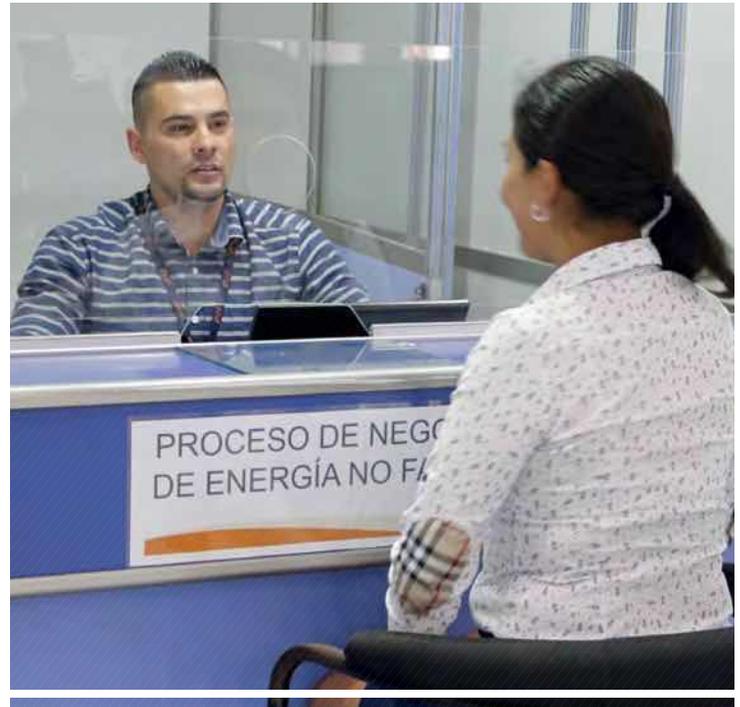


GESTIÓN SOCIAL

Proyectos de formalización del servicio eléctrico

Ante la realidad socioeconómica del país y específicamente el área servida por la CNFL, la empresa debe atender desde la sensibilidad social los casos de las familias en estado de vulnerabilidad. Estas zonas presentan conexiones informales que generan pérdidas comerciales y técnicas para la Compañía.

La experiencia acumulada en estos procesos ha generado políticas eficaces que favorecieron el formalizar los servicios mediante la modalidad de un medidor colectivo que permite beneficiar a los usuarios con un servicio seguro. Los proyectos atendidos son: El Progreso en Desamparados, Calle Castores, Hijos del Pueblo, Quinta Alameda, Progreso III, Teodoro Picado y Lomas en Guadalupe.



Proyectos de mejoramiento del servicio eléctrico con Servicio con Medición Individual (SMI)

Como parte de las políticas de formalización de los servicios en estas zonas vulnerables donde ya existe el servicio colectivo; la CNFL accede a estas comunidades que tienen una organización social más madura y realiza un mejoramiento en la infraestructura de la red en el asentamiento provocando así la viabilidad del SMI. Luego del abordaje técnico de nuestro personal, se logró hacer la instalación de un medidor individual para cada unidad habitacional. Los proyectos son: El Huazo 1 en Desamparados, Las Baldosas, Comité Pro Luz La Candela, Comité Pro Luz Urb. El Futuro I, Comité Pro Luz Urb. El Futuro II en Heredia y Barrio Nuevo, Shalom y Premio Nobel en la Central.

Proyectos de formalización en medidores residenciales

La gestión del personal permite también identificar y acceder a comunidades que se encontraban en la informalidad del servicio pero tienen medidores residenciales, aunque la condición social es de asentamiento en precario. Los proyectos en los que se formalizó el servicio son: Santiago del Monte en Desamparados, San Jerónimo y Sinaí en Guadalupe y Bajo Los Anonos en Escazú.



UNIDAD MERCADEO Y GESTIÓN DEL CLIENTE

Durante el 2016 la Unidad Mercadeo y Gestión del Cliente destaca entre sus principales logros el desarrollo del Plan de Mercadeo para el incremento/ mantenimiento de las ventas por consumo de energía. Además se realizó el rediseño de las facturas comerciales en todas sus modalidades. Se desarrolló un Plan de Mercadeo Digital y se brindó apoyo mercadológico a las dependencias: Unidad Soporte Comercial, Unidad Tecnologías de Información, Taller Anonos y a las Áreas que la conforman: Atención Clientes Estratégicos, Atención Virtual y el Centro Atención de Llamadas.

El Área Atención Clientes Estratégicos:

Incrementó la cantidad de clientes estratégicos que cuentan con un asesor de servicio a 1.227 (3.064 servicios) brindando una atención oportuna a sus requerimientos. Contribuyó con la gestión de cobro al ICE y Gobierno y con la normalización de clientes que incumplen la Tarifa Promocional, coordinando con las Sucursales el cambio a Tarifa Comercial y actualizó los montos de las garantías de cumplimiento que cubren los depósitos de garantía. Por otra parte, evaluó el servicio de la CNFL a los clientes estratégicos por medio de la aplicación de encuestas post-venta y atendió los requerimientos de clientes potenciales con proyectos de construcción ubicados en la zona limítrofe con la ESPH.

El Área Atención Virtual:

Logra colocarse entre los 10 primeros lugares de la Evaluación de Portales Institucionales realizada por Gobierno Digital y el INCAE, entre un total de 181 instituciones que fueron evaluadas, esto permitió pasar de la posición 17 a la 10.

El servicio de WhatsApp como un medio de atención de las consultas del Cliente cumplió su primer año de funcionamiento. En ese periodo se han atendido un total de 55,176 consultas, con un crecimiento promedio mensual para el 2016 del 23.38%.

Se implementó el Blog de CNFL, habilitándose así un nuevo medio de comunicación entre la Empresa y el Cliente en busca de una interacción más cercana sobre los diferentes temas que se publican. Se lanzó el rediseño de la App de CNFL, la cual presenta una clasificación de los servicios e incorpora un diseño similar al Portal Empresarial, con el fin de mantener una misma línea de comunicación al cliente y se lanzó la nueva versión de la Agencia Virtual, con un diseño más interactivo y fácil de utilizar.

El Centro Atención de Llamadas:

Se adquirió una nueva plataforma telefónica con mayores facilidades para el control y desempeño de las labores de cara al servicio brindado. Se capacitó al personal de manera que la atención de requerimientos de los usuarios sea estandarizada. Las nuevas instalaciones cuentan con los requerimientos propios de un Call Center. Actualmente se brinda atención las 24 horas aun cuando no se disponga de servicio eléctrico, lo que garantiza la continuidad de servicio.

Beneficios de la nueva plataforma telefónica para los clientes externos e internos:

- Permitirá una atención Integral de los clientes mediante un solo Centro de Atención de Llamadas.
- Los clientes podrán acceder desde cualquiera de los canales telefónicos actuales (800, 1026 y Central 5000) a un solo punto de atención de contactos telefónicos.
- Personal capacitado podrá atender cualquier gestión o consulta integralmente sin importar el motivo por el que el cliente acuda.
- Permitirá disminuir el tiempo en cola telefónica de los clientes.
- Entre otras facilidades brinda mejores posibilidades de autogestión del cliente (IVR) para consultas y otros sin tener que esperar en cola.
- Otorga acceso a mayor cantidad de usuarios de los Tele-trabajadores dando una mejor continuidad de la atención.
- La Disminución de llamadas perdidas.

ESTADÍSTICAS SOBRE VENTAS DE ENERGÍA POR SECTOR A OCTUBRE 2016 (EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS) DATOS EN MWH CONSUMO ACUMULADO POR SECTOR (MWh)

AÑO 2012 - 2016

MES/SECTOR	RESIDENCIAL	%	COMERCIAL	%	INDUSTRIAL	%	ALUMBRADO PUBLICO	%	TOTAL POR MES
OCTUBRE 2012	1.111.834	39,60%	1.194.989	42,56%	426.241	15,18%	74.523	2,65%	2.807.587
OCTUBRE 2013	1.102.985	39,09%	1.230.071	43,60%	413.853	14,67%	74.592	2,64%	2.821.501
OCTUBRE 2014	1.094.894	38,84%	1.237.547	43,90%	411.593	14,60%	75.190	2,67%	2.819.224
OCTUBRE 2015	1.110.285	38,76%	1.266.446	44,22%	411.322	14,36%	76.153	2,66%	2.864.206
OCTUBRE 2016	1.133.883	38,31%	1.329.568	44,92%	419.637	14,18%	76.809	2,59%	2.959.897

Fuente: FAR0110 TOTALES DE FACTURACIÓN POR GRUPO CONTABLE Y RUBRO.

ESTADÍSTICO CLIENTES POR SECTOR PERIODO JUNIO 2012-2016

MES/SECTOR	RESIDENCIAL	%	COMERCIAL	%	INDUSTRIAL	%	TOTAL POR MES
OCTUBRE 2012	441.511	86,73%	66.567	13,08%	1.015	0,20%	509.093
OCTUBRE 2013	447.942	86,59%	68.355	13,21%	1.023	0,20%	517.320
OCTUBRE 2014	455.408	86,42%	70.491	13,38%	1.042	0,20%	526.941
OCTUBRE 2015	462.997	86,59%	70.612	13,21%	1.077	0,20%	534.686
OCTUBRE 2016	472.332	86,73%	71.223	13,08%	1.039	0,19%	544.594

Fuente: FAR0110 TOTALES DE FACTURACIÓN POR GRUPO CONTABLE Y RUBRO.



DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA

GARANTIZANDO LA CALIDAD Y CONTINUIDAD DEL SERVICIO ELÉCTRICO

Como parte del compromiso asumido para contribuir con el desarrollo social y económico de las zonas donde se brinda el servicio de suministro de energía eléctrica, al mes de octubre del año 2016 se formularon e implementaron una serie de obras y actividades estratégicas, las cuales permitieron mantener en operación el Sistema de Distribución de Energía Eléctrica de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. (CNFL); buscando con ello la satisfacción de las necesidades de los clientes, independientemente del sector donde se ubiquen.

La efectividad y eficacia del servicio eléctrico brindado es medido mediante los indicadores de desempeño del Sistema de Distribución de la Energía Eléctrica: “Frecuencia Promedio de Interrupciones (FPI)”; la “Duración Promedio de las Interrupciones Registradas (DPIR)”, que muestran cual ha sido el estatus de los componentes del Sistema durante un determinado período. Durante el período de enero a setiembre del presente año, el comportamiento registrado por los indicadores de continuidad del servicio eléctrico se muestra en las siguientes gráficas, donde es importante tener presente que al ser en su mayoría una infraestructura aérea expuesta al entorno, su comportamiento se ve afectado en muchas ocasiones por causas ajenas al control de la CNFL.



En términos de promedio del período, a octubre, 2016 se registró una Frecuencia Promedio de Interrupciones Mensual de 0,53 veces y una Duración Promedio de Interrupciones Registradas (DPIR) de 0,29 horas; todo ello, a pesar de las condiciones climáticas que imperaron durante ese período del año, los efectos del Volcán Turrialba y los daños causados por terceros. Comparativo con otros años e incluir metodología

MEJORAS EN LA RED

Analizadas las prioridades del sistema y los requerimientos de los clientes, junto con el desarrollo urbanístico del país, al mes de octubre, se han ejecutado 112 obras en la red de distribución aérea, con las cuales se logró mejorar los alcances entre las subestaciones reductoras, se aumentó la carga de algunos circuitos y la confiabilidad en la red de distribución, evitando variaciones de voltajes y pérdidas de energía por líneas

dañadas. Estas obras conllevaron a la instalación y cambio de transformadores, instalación de controles de líneas, extensión de líneas primarias y secundarias.

Además, fueron construidas un total de 214 obras por Empresas Particulares autorizadas y supervisadas por personal de la Dirección de Distribución, las cuales incrementaron físicamente el Sistema de Distribución eléctrica de la CNFL.

DETALLE DE LAS ACTIVIDADES	CANTIDAD
Control de calidad en la red de media tensión	890
Control de calidad en la red de baja tensión	1.761
Inspecciones en la Red	492
Revisión de postes	513
Revisión de líneas de distribución (mts.)	27.540
Inspección banco de transformadores	123
Inspección de transformadores	376
Mantenimiento banco de transformadores	67
Mantenimiento de transformadores	1.181
Actividades mantenimiento con líneas energizadas	351
Atención de averías de la red aérea	23.571
Atención de averías de la red subterránea	132

Como parte de la responsabilidad social asumida por la empresa, se realizaron 367 actividades de evacuación de agua de las cámaras de los centros de transformación y se realizó un total de 1.200 aplicaciones de la "bacty aqualarve" en diferentes cámaras y anillos del sistema subterráneo, para evitar la propagación del mosquito transmisor del Dengue y otras enfermedades.

Con el fin de disminuir las interferencias en el suministro de electricidad en media y baja tensión, se realizaron acciones para el control de la vegetación que afecta a la red de distribución aérea, con las cuales se logró abarcar un total de 50,9 kilómetros de limpieza de vegetación.



ALUMBRADO PÚBLICO - 2016

MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE ALUMBRADO PÚBLICO

Para mantener el Sistema de Alumbrado Público en óptimas condiciones de funcionamiento, al mes de octubre del 2016 se llevaron a cabo un total de 341 inspecciones (149 diurnas y 192 nocturnas), para verificar el funcionamiento adecuado de las lámparas. Además, fueron atendidas un total de 16.111 averías.

AMPLIACIÓN DE ILUMINACIÓN

Con el objetivo de expandir y consolidar el sistema de alumbrado público en la red eléctrica de CNFL, al mes de setiembre se lograron ejecutar varios estudios de ingeniería que derivaron en la instalación de 258 luminarias.

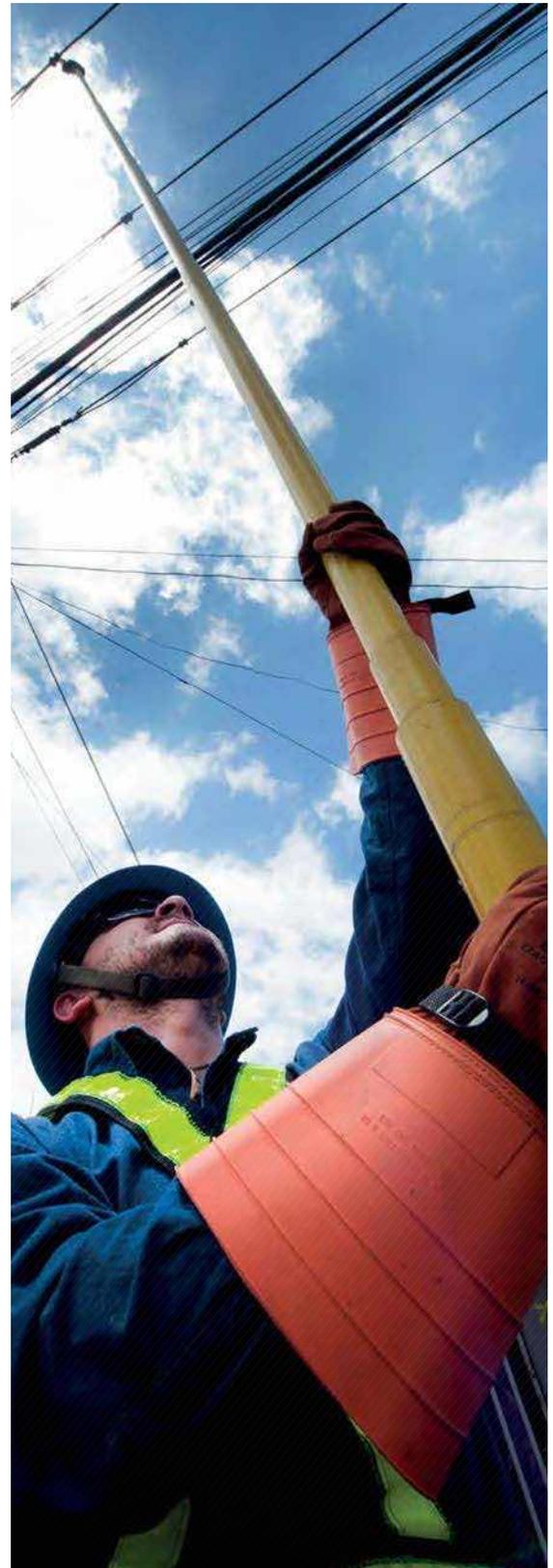
RENOVACIÓN DEL ALUMBRADO PÚBLICO

Para el mes de octubre del 2016, bajo el Programa de Renovación del alumbrado Público, se logró la sustitución de 2.580 luminarias en diversas carreteras del área servida por la CNFL.

ILUMINACIÓN DE OTROS ESPACIOS

Al mes de octubre de 2016, se realizaron diversas labores de iluminación y decoración de espacios públicos para celebrar fechas o actividades importantes, entre las cuales se destacan:

- Semana Santa: Instalación y retiro de 14 figuras adosadas a poste que corresponden a cada una de las estaciones del Solemne Vía Crucis.
- Celebración del Aniversario de CNFL y del 125 Aniversario de la Basílica Santo Domingo de Heredia: Se instalaron elementos decorativos luminosos en varios planteles de la CNFL y en la fachada de la Basílica.
- Celebración mes patrio - Setiembre: Para conmemorar el 195 aniversario de la Independencia de Costa Rica, fueron instaladas banderas a lo largo de la autopista General Cañas y en algunas carreteras; además fue colocada iluminación decorativa en varios sitios y fachadas de edificios públicos, entre ellos el ICE, quiosco del Parque Central.
- Celebración mes Lucha contra el Cáncer de mama: Se iluminó el quiosco del Parque Central con tono rosado.
- Museo de Los Niños (El Mercader de Venecia): Se realizó la instalación de lonas publicitarias en los postes cercanos al de Museo de los Niños.





Dirección Generación de Energía

Durante 2016, la Dirección Generación cumplió con el plan general de mantenimiento mayor a sus plantas Belén, Daniel Gutiérrez, Electriona, Balsa Inferior, Brasil y El Encanto.

Esto garantiza la operación y la disponibilidad operativa de estas centrales hidroeléctricas y el cumplimiento de la producción de energía anual.

Destacan, además, los trabajos en Daniel Gutiérrez, Ventanas y Taller Anonos.

Planta Hidroeléctrica Daniel Gutiérrez:

- Se cambiaron los reguladores de velocidad, lo cual permitió que se eliminaran las salidas de operación de las unidades a causa de las diversas fallas que presentaba el equipo anterior.
- Con esta mejora, se logró un incremento en las horas de operación de la planta y por ende se optimizó la generación de la planta (¿en cuánto porcentaje?).
- En el área civil, se realizó el blindaje de la descarga de fondo de la planta, debido a que esta estructura presentaba un desgaste importante que era necesario atender.
- Se logra la contratación del nuevo Sistema de Control y Unidad Hidráulica de velocidad para la unidad 1, la cual se instalará este 2017.

Planta Hidroeléctrica Ventanas

- Se reconstruyeron las guías y la descarga de fondo de la planta, lo cual mejoró estas estructuras y, en general, su operación.

Planta Hidroeléctrica Cote

- Se reconstruyó el túnel de descarga de fondo de la planta, lo cual permitirá mejorar las condiciones físicas del túnel y además la mejora en la producción de energía.

Taller Anonos

- Se compró un torno vertical de 3,15 metros de volteo que permitirá la reparación de los elementos internos de gran tamaño.
- Esta estructura permitirá, además, ofrecer servicios a los clientes externos que posean elementos mecánicos de gran tamaño (rodetes, específicamente) y, así, cumplir con la meta de incrementar las ventas de servicios especializados.
- Se compraron e instalaron grúas viajeras, que permitirán el manejo de elementos mecánicos de gran tamaño y peso.



Unidad de Logística

Planta Hidroeléctrica Belén

- Se mejoró la confiabilidad operativa de la unidad 3 de PH Belén, con el cambio de válvula mariposa e instalación de regulador automático de velocidad.
- También se incorporaron cambios en el sistema de control de la unidad permitiendo la posibilidad de la operación remota.

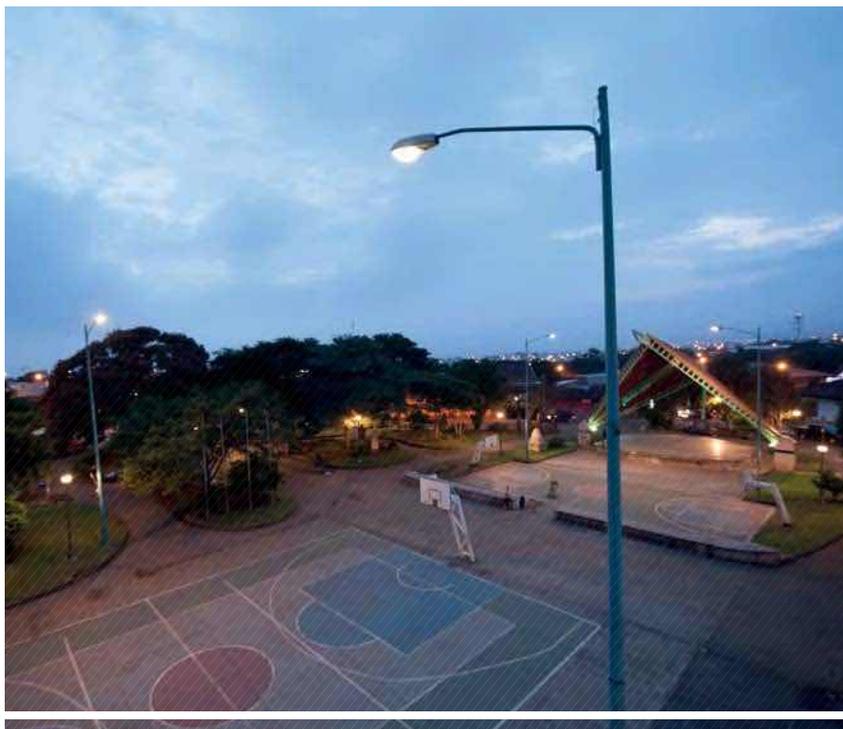
Convenio CNFL-ICE Plantas Brasil y Ventanas:

- Se logró el reconocimiento por:
 - Máxima demanda, tanto en periodo punta como en periodo valle con respecto al predespacho cargado.
 - El diferencial económico entre las tarifas punta y valle de toda la energía generada fuera de periodo punta.
 - El aporte adicional en la reducción del uso de energía térmica.

Reducción en los costos de operación:

- Este rubro es importante en el marco general de optimización y contención del gasto de la CNFL.





Dirección Estrategia y Desarrollo de Negocios

Durante 2016, la labor de esta Dirección fue vital para la mejora integral de la competitividad de la CNFL, a través de mecanismos que van desde la consolidación de la Firma Digital en la empresa, hasta la recertificación en material de calidad, ambiente y salud y seguridad laboral y el diseño de protocolos para el desarrollo de nuevos proyectos.

Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

- Consolidación del uso de la firma digital en el contexto del sistema de gestión documental (SIGED). Se logró el 100% la meta propuesta.
- Alineamiento del Sistema de Gestión Integrado (SGI) de la CNFL con el sistema integrado de gerencia corporativa de electricidad.
- Revisión y actualización en el segundo semestre del plan estratégico empresarial para los años 2016-2018. presentado a los directores en octubre.
- Presentación del informe final del plan de contingencia a todas las jefaturas.

Unidad Sostenibilidad

- Apertura y equipamiento de dos consultorios de Terapia Física (plantel Anonos y Plantel Virilla), para la atención de colaboradores de CNFL y control del más frecuente agente incapacitante o de enfermedad laboral.
- Disminución de los índices de Frecuencia (menor a 24) y Gravedad (menor a uno). Estos índices muestran los resultados de la formación preventiva en todas las Direcciones, y el accionar de

- Ampliación del alcance certificado en las normas internacionales de Calidad, Ambiente y SySO para las plantas Balsa Inferior y Eólico Valle Central, en coordinación con la Dirección Generación (participación de las Unidades USGE y la US).
- Renovación, por segundo año consecutivo, de la certificación como Empresa Carbono Neutral, tras la valoración de INTECO.
- Ingresos por ventas de servicios y productos no regulados (Ambiental y Eficiencia Energética), así como ingresos por gestión y valorización de residuos por un monto de 237,6 millones de colones.

En términos de promedio del período, a octubre, 2016 se registró una Frecuencia Promedio de Interrupciones Mensual de 0,53 veces y una Duración Promedio de Interrupciones Registradas (DPIR) de 0,29 horas; todo ello, a pesar de las condiciones climáticas que imperaron durante ese período del año, los efectos del Volcán Turrialba y los daños causados por terceros. Comparativo con otros años e incluir metodología

Unidad Tecnologías de Información y Comunicación

Centro de Datos Alterno:

- Entró en operación a finales de marzo del 2016. Se ubica en La Uruca.
- Este centro incluye servidores, recurso humano en sitio y remoto, equipos de comunicaciones, almacenamiento y de apoyo, como baterías, plantas eléctricas, con los cuales se realizan copias periódicas de los sistemas.
- Fue creado como contingencia del centro de cómputo principal del Plantel Calle 21 de la CNFL y, en esta primera etapa, abarca los sistemas de información de SIPROCOM, SACP y sistemas conexos.
- Su objetivo es minimizar la interrupción de los servicios de TIC, mediante un proceso de recuperación que cubre los datos, recurso humano, el hardware y el software crítico, para que la CNFL pueda reiniciar nuevamente las operaciones y servicios de TI en caso de que un desastre natural o causado por personas, destruya o inutilice temporalmente el Centro de Datos del Plantel Calle 21.

Diagrama Conceptual Sitio Alterno.



Características:

- Incorpora el Control de Acceso Físico (Lista Blanca).
- Opera con una red de fibra óptica propia de la CNFL desde el Plantel Calle 21 hasta el Plantel Virilla.
- Es un sitio pasivo, es decir, está esperando una falla para entrar en operación.
- No es automático depende de la operación manual.

Beneficios:

- Protege la información de la CNFL y la continuidad del negocio.
- Permite la disponibilidad de la información en un lapso corto.
- Mantiene en operación el Sistema de Procesamiento Comercial (SIPROCOM) y el Sistema de Administración Contable y Presupuestario (SACP).
- Aprovecha las instalaciones del Nodo de Comunicaciones en Plantel Virilla, por lo que no fue necesario construir o alquilar.

- Comparte recursos que la CNFL tiene en el Plantel Virilla, como plantas, equipos de aire acondicionado de precisión, baterías y equipos de seguridad... entre otros.
- Respalda los servicios de TIC en el Centro de Datos de Calle 21.
- Aprovecha la infraestructura actual y el desarrollo informático realizado desde el año 2007.
- Generó un ahorro en la distribución de las licencias, pues hubo una diferencia importante de precios entre las propuestas de empresas y lo que la CNFL invirtió.
- Provee un procedimiento operativo para reducir el tiempo de toma de decisiones para la atención de un siniestro en Plantel Calle 21.
- Define una estructura organizacional para ejecutar el Plan de Recuperación de Desastres de TIC.
- Reaccionar a la interrupción de actividades de TIC mediante una combinación de controles preventivos y de recuperación.

Unidad de Desarrollo de Negocios

Dentro de las principales acciones y logros, liderados por la Unidad Desarrollo de Negocios y sus Áreas, y a través de la aplicación del nuevo enfoque, se pueden destacar:

Unidad de Desarrollo de Negocios

En el Área de Investigación e Ingeniería de Proyectos Empresariales se cuenta con un banco de iniciativas que se encuentran en diferentes etapas de pre inversión, como:

- Proyecto de alumbrado público.
- Centros de carga para vehículos eléctricos.
- Programa de reconstrucción integral de la red de distribución.
- Programa fotovoltaico para la retención de clientes estratégicos.
- Análisis de mercado de gas para cocción y secado.
- Iniciativa Rehabilitación del PH Nuestro Amo.
- Venta de Servicios Profesionales al Banco Nacional de Costa Rica, para la instalación de equipo de generación fotovoltaica.

Además, se ha contribuido durante todo el año en el suministro de las diferentes solicitudes de información formuladas por la ARESEP para el Estudio de Fiscalización de los Proyectos Balsa Inferior y Eólico Valle Central.

Proyectos en Ejecución:

En relación con los proyectos de inversión, el Área de Ejecución de Proyectos Empresariales se encuentra liderando la ejecución de varios proyectos como son:

- La rehabilitación de la Planta Hidroeléctrica PH Ventanas.
- La reconstrucción de líneas aéreas en Barva de Heredia.
- La construcción de la red subterránea para la Zona Industrial Belén
- La reconstrucción de la Red de Distribución Eléctrica en el sector San José Norte y Oeste.

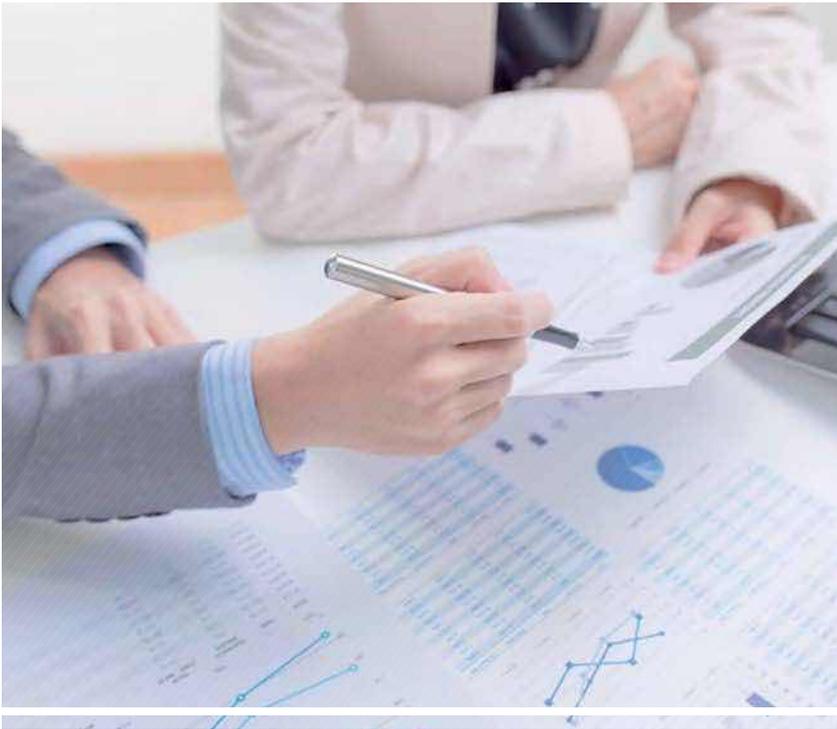
Otras acciones en proceso:

Actualización de la metodología para la planificación y administración de los proyectos en la CNFL, conocido como MPAP.

Actualización de la Directriz para el cumplimiento de responsabilidades en la planificación y administración de proyectos o negocios empresariales.

- Formulación de un modelo para la priorización y clasificación de los proyectos de la CNFL, que permita contar con un banco de iniciativas y un portafolio de proyectos.
- Creación de una Guía para la elaboración del perfil de una iniciativa de inversión en la CNFL, que permita orientar y homologar el tema en toda la CNFL.
- Planteamiento de una Guía para el control y validación de los resultados de los estudios de perfil, pre factibilidad y factibilidad, para establecer las principales variables, puntos de control y criterios que permitan dar por aceptado los resultados de estudios.
- Actualización de los procedimientos del Área de Investigación e Ingeniería de Proyectos Empresariales. Formalización del Manual de Procedimientos de la Evaluación Ex post de proyectos.
- Desarrollo de los informes de evaluación ex post de los proyectos PH Balsa Inferior y Eólico Valle Central.
- Establecimiento de un portafolio de servicios profesionales.
- Actualización de las fichas, para los procesos que se desarrollan en la Unidad de Desarrollo de Negocios, tanto en la etapa de pre inversión como en la etapa de inversión.





Dirección Administración y Finanzas

Esta Dirección es la encargada de administrar adecuadamente los recursos humanos, financieros y materiales de la CNFL. Con ese fin, durante 2016 se establecieron y ejecutaron los siguientes retos para impactar positivamente la gestión institucional.

Unidad de Talento Humano

1. Modelo de Evaluación de Desempeño:

Esta herramienta tiene como objetivo fortalecer la cultura empresarial, aumentar la productividad e identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la organización.

El alcance del modelo para el 2016 incluyó a 41 jefaturas en los mandos altos y medios de la CNFL.

Su aplicación incluye cinco fases dinámicas y entrelazadas mediante charlas, talleres, campañas de comunicación y realimentación a la población evaluada sobre su desempeño.

En números, la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño, durante el 2016, se traduce de la siguiente manera:

- **Sensibilización:** se invirtieron esfuerzos para la comunicación efectiva del modelo, su impacto, beneficios y metodología. Se impartió la charla Gestión del Desempeño a 2002 trabajadores de todas las dependencias y planteles.
- **Medición del desempeño:** se procesaron y analizaron datos trimestrales de 215 metas contenidas en los planes de desempeño.



- **Acompañamiento:** Se ofrecieron 1.470 horas-hombre de acompañamiento a las jefaturas en el desarrollo de sus competencias.

Asimismo, se fortaleció el proceso de identificación de metas. Para esto, el Proceso Evaluación del Desempeño –junto con la Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial– alineó las metas de desempeño a la estrategia empresarial, con el objetivo de fortalecer la comunicación, propiciar la mejora continua, los recursos disponibles e involucrar al personal en la estrategia empresarial.

2. Modelo de Gestión por Competencias:

La gestión de competencias es un modelo que se está implementando para consolidar una plataforma sólida en la *Unidad de Talento Humano*, con el fin de que cada proceso optimice el recurso humano, con criterios alineados a la estrategia empresarial, que permitan el desarrollo en los trabajadores, la elección de los mejores candidatos y su evaluación del desempeño.

Este modelo apunta a:

- Identificar en el *Manual de Clases*, las competencias de cada una y las requeridas para el ingreso a la modalidad de teletrabajo.
- Facilitar las entrevistas de selección para ingresos y concursos.
- Alinear las competencias técnicas (capacitación deseable) con el plan pstratégico para el cierre de brechas.
- Desarrollar la evaluación del desempeño en la variable “competencias” para las jefaturas medidas en 2016 y las que se evaluarán en 2017.

Específicamente, en 2016 se definieron los siguientes aspectos:

- **CORE Competencias 2016:** Identificación de las competencias del negocio, según el plan estratégico y variables estratégicas de la CNFL. Con este proceso, se alinean las competencias específicas de las clases de puestos.
- **Alineamiento competencial:** Análisis de la relación de cada competencia con las CORE–Competencias Estratégicas, y su peso relativo.

- **Manual con competencias:** Identificación de las competencias según análisis funcional e inductivo de cada clase.
- **Diccionario de competencias:** Significado de cada competencia para la CNFL.
- **Cuadrante de competencias ejecutivas:** Identificación de las competencias para el estrato ejecutivo, según la estructura organizacional.
- **Niveles de desarrollo:** Descripción del nivel de desarrollo, según el grado de complejidad de cada competencia.
- **Niveles de conductas:** Descripción de las conductas que orientan la evaluación de la competencia según el nivel deseable y el requerido para cada clase.
- **Teletrabajo:** Identificación de competencias y conductas para ingreso a la Modalidad de Teletrabajo.

3. Capacitación:

Para este 2016, el Proceso Capacitación –con la colaboración del ICE, el INA y el personal interno– capacitó 4.168 funcionarios.

Este esfuerzo equivale a 55.000 horas capacitación-persona, en cursos técnicos y administrativos.

Además, se desarrollaron dos programas de formación de líderes, para un alcance de 60 jefaturas de las diferentes direcciones y un programa llamado “Formación Integral para Técnicos”, con el cual se capacitó a 94 técnicos de las sucursales y del Área Administración de la Energía de Altos Consumidores.

Se debe destacar, además, la continuidad del Programa de Bachillerato por Madurez, en el cual aprobaron cuatro funcionarios; y la apertura del Programa de Alfabetización, en el cual se está preparando a cinco funcionarios de diferentes dependencias.



4. Análisis de cargas de trabajo:

Como parte de la nueva estructura organizativa, la movilidad horizontal, reubicaciones y traslado de personal post reestructuración y la necesidad de la actualización de los procesos y su cadena productiva, se requirió realizar un estudio de cargas de trabajo para todo el personal de las direcciones, unidades, áreas y procesos de la CNFL.

Con esto, se determinó –con criterio objetivo– los niveles de personal requeridos para ejecutar con efectividad sus procesos de gestión y establecer una adecuada planeación y administración del talento humano.

5. Segunda Movilidad Laboral Voluntaria:

En concordancia con la política establecida por el Grupo ICE y el acuerdo del Consejo Directivo del ICE, sesión No. 6182, artículo 4, del 20 de junio de 2016, en el cual se aprobó realizar un programa de Movilidad Laboral Voluntaria, cuyo objetivo es orientar a la sana gestión de los recursos humanos, que contribuya a la sostenibilidad financiera de la corporación.

En ese sentido, se procedió a promover la segunda movilidad laboral voluntaria en la empresa, cuyo resultado fue la desvinculación de 111 funcionarios de diferentes direcciones de la institución, como se detalla el siguiente cuadro.

II MOVILIDAD LABORAL VOLUNTARIA - POR DIRECCION	
DIRECCION	Q func
Auditoría Interna	3
Gerencia General	4
Estrategia y Desarrollo de Negocios	13
Generación de la Energía	19
Distribución de la Energía	15
Comercialización	29
Administración y Finanzas	27
Asesoría Jurídica Empresarial	1
TOTAL	111

Esta iniciativa generará un ahorro proyectado para el 2017 de €2.833 millones (con cargas sociales), considerando entre las variables que el 30% de las plazas se repondrán, esto con propósito de garantizar la continuidad del servicio bajo los parámetros de calidad y eficiencia que requieren nuestros clientes.

Unidad Financiera

1. Programa Integral Financiero Empresarial (PIFE):

Es una solución que integra un conjunto de proyectos prioritarios y estratégicos para el fortalecimiento y la modernización de las finanzas del Grupo ICE.

Durante 2016, la CNFL participó activamente en el desarrollo de dos iniciativas relacionadas este programa:

- a) La revisión de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) en el proceso contable-financiero de la empresa.
- b) Implementación del Modelo de Gestión de Activos Productivos.

Todo este esfuerzo tiene como eje central lograr el máximo aprovechamiento de los activos determinando su valor razonable.

Este concepto es fundamental para definir mejoras prácticas institucionales en la gestión de activos, ya que nos permitirá influir en la productividad de los procesos sustantivos de distribución y generación, establecer prioridades a nivel de mantenimiento y reducir sus costos.



2. Contabilidad regulatoria:

La Unidad Financiera inicio un proyecto denominado "Contabilidad regulatoria", con el propósito de homologar el registro contable de la empresa con los requerimientos establecidos por ARESEP.

A la fecha cuenta con un 49% de avance y se espera que su aplicación termine en marzo de 2017. Ya se estructuró el catálogo de cuentas y se definieron requerimientos en coordinación con la Unidad de Tecnologías de la Información para que el SACP (Sistema Administrativo Contable y Presupuestario) genere los estados financieros bajo este esquema.

Esta homologación contable facilitará la obtención de la información para responder a los entes fiscalizadores, en menos tiempo y con el nivel de detalle solicitado.

3. Contabilidad de costos (ABC):

Esta iniciativa consistió en el desarrollo de un sistema para la definición de costos por actividad, el cual se completó en un 100%. Dicho sistema se encuentra en producción y se logró capacitar al personal de la Unidad de Tecnologías de la Información para su utilización.

Se proyecta para el 2017 incluir a las sucursales. Este mecanismo facilitará la obtención de información relacionada con el costeo específico, datos estadísticos, comportamientos y otros insumos para la toma de decisiones.

4. Actuación fiscal:

La Dirección General de Tributación (DGT) del Ministerio de Hacienda inició, en julio del 2016, la comprobación e investigación para los periodos 2012, 2013 y 2014 de la declaración del Impuesto sobre la Renta de la CNFL, S. A.

El objetivo de este proceso fue evaluar la metodología que se utiliza para el cálculo del monto por pagar en este concepto. El dictamen emitido por la DGT fue satisfactorio, ya que se determinó que esta metodología es aplicada correctamente, lo cual evitó que la empresa sufriera, eventualmente, una sanción económica.

5. Renegociación de la deuda:

La Unidad Financiera inicio un proyecto denominado "Contabilidad regulatoria", con el propósito de homologar el registro contable de la empresa con los requerimientos establecidos por ARESEP.

A la fecha cuenta con un 49% de avance y se espera que su aplicación termine en marzo de 2017. Ya se estructuró el catálogo de cuentas y se definieron requerimientos en coordinación con la Unidad de Tecnologías de la Información para que el SACP (Sistema Administrativo Contable y Presupuestario) genere los estados financieros bajo este esquema.

Esta homologación contable facilitará la obtención de la información para responder a los entes fiscalizadores, en menos tiempo y con el nivel de detalle solicitado.

Banco	Monto (millones de colones)
Scotiabank	4.434
ICE	25.566
Banco Popular	30.000
TOTAL	60.000

6. Metas de gasto institucionales:

La Unidad Financiera inicio un proyecto denominado "Contabilidad regulatoria", con el propósito de homologar el registro contable de la empresa con los requerimientos establecidos por ARESEP.

A la fecha cuenta con un 49% de avance y se espera que su aplicación termine en marzo de 2017. Ya se estructuró el catálogo de cuentas y se definieron requerimientos en coordinación con la Unidad de Tecnologías de la Información para que el SACP (Sistema Administrativo Contable y Presupuestario) genere los estados financieros bajo este esquema.

Esta homologación contable facilitará la obtención de la información para responder a los entes fiscalizadores, en menos tiempo y con el nivel de detalle solicitado.

GASTOS OPERACIÓN	2015	Plan Financiero 2016	Proyección gasto 2016
Generación	10.581	9.062	9.022
Distribución	16.207	15.769	15.762
Comercialización	19.681	18.186	18.146
Administrativo	26.703	29.968	29.611
TOTAL	73.172	72.985	72.541

Con estas medidas, se contribuye a los niveles de rentabilidad óptimos para alcanzar el equilibrio financiero que requiere la institución.

Unidad de Logística

1. Inversión en infraestructura:

La Unidad de Logística, mediante el *Proceso de Arquitectura y Desarrollo de Edificaciones* tiene, como parte de sus funciones, el desarrollo de obras de mejora, construcción y remodelación asociadas al uso del espacio físico del personal de la CNFL.

El objetivo es ofrecer las condiciones más adecuadas de espacio y laborales, con el fin de promover un mejor servicio a los clientes internos y externos.

Durante 2016, se invirtieron ₡400 millones aproximadamente, en obras de mejora como:

- Construcción del Centro de Salud en Plantel Virilla.
- Salas de Lactancia en los diferentes planteles.
- Remodelación de las sucursales Heredia, Desamparados y Guadalupe.
- Construcción de muro de contención y obras varias en la subestaciones.
- Centro de capacitación técnica.
- Acondicionamientos en edificaciones para cumplimiento de la Ley 7600.
- Remodelaciones varias en oficinas.

2. Inversión en flotilla vehicular:

El Programa de *Actualización de la Flotilla Vehicular* consiste en renovar periódicamente la flota por deterioro y cumplimiento de la vida útil, con el propósito de disminuir los costos de mantenimiento y ampliar su disponibilidad operativa, de manera que garantice mayor eficiencia en el cumplimiento de las funciones que demandan nuestros clientes.

El monto invertido durante 2016 en compra de vehículos, por sustitución y expansión de la flotilla vehicular institucional fue de ₡1.000 millones, para la adquisición de 13 unidades de trabajo –y sustituir las de más de 20 años– y 32 vehículos por concepto de expansión.

Entre las compras destacan: motocicletas, motocicletas eléctricas, camiones pequeños, gruas, entre otros.

Esto garantiza un parque vehicular apropiado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y contribuye con las políticas ambientales de país en materia de reducción de emisión de gases, entre otros.

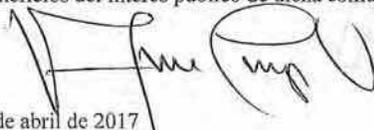


Estados Financieros



-7-

De los asuntos informados a los Encargados del Gobierno Corporativo, determinamos aquellos asuntos que tuvieron mayor importancia en la auditoría de los estados financieros del periodo actual y que son, por lo tanto, los asuntos clave de auditoría. Describimos estos asuntos en nuestro informe de auditoría salvo que la ley o las regulaciones impidan la revelación pública del asunto o cuando, en circunstancias extremadamente raras, determinemos que un asunto no debe ser comunicado en nuestro informe porque se esperaría en forma razonable que las consecuencias adversas de hacerlo sopesarían los beneficios del interés público de dicha comunicación.


4 de abril de 2017

San José, Costa Rica
Armín Campos V,
Miembro No.663
Póliza No. R 0116 FIG 7
Vence el 30/09/2017

KPMG



Timbre de ¢1.000 de Ley No.6663
adherido y cancelado en el original

COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A.
(San José, Costa Rica)

Estado de Situación Financiera
(En miles de colones)

Al 31 de diciembre del 2016
(Con cifras correspondientes del 2015)

<u>Activo</u>	<u>Notas</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u> (Reestructurado) *	<u>2014</u> (Reestructurado) *
Activo no corriente:				
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	8 c	557.716.561	579.408.766	588.829.985
Activos intangibles y plusvalía, neto	9	4.104.744	5.019.301	6.521.350
Inversión en acciones	10	262.554	262.554	262.554
Efectos por cobrar a largo plazo	11	798.585	702.874	635.348
Otros activos, neto	12	7.039.610	7.398.426	8.661.323
Total activo no corriente		<u>569.922.054</u>	<u>592.791.921</u>	<u>604.910.560</u>
Activo corriente:				
Efectivo	13	29.135.673	10.923.676	8.076.040
Efectos por cobrar, neto	11	93.049	272.675	339.436
Cuentas por cobrar, neto	14	29.910.068	26.700.456	26.144.890
Inventarios, neto	16	10.398.930	9.993.194	4.418.283
Gastos pagados por anticipado	-	450.376	769.143	1.389.298
Total activo corriente		<u>69.988.096</u>	<u>48.659.144</u>	<u>40.367.947</u>
Total activo		<u>₡ 639.910.150</u>	<u>641.451.065</u>	<u>645.278.507</u>
Patrimonio y Pasivo				
Patrimonio:				
Capital acciones comunes	17-a c	63.317.730	63.317.730	63.317.730
Reserva legal	17-c	2.644.710	2.644.710	2.644.710
Reserva para desarrollo de proyectos	17-d	71.527	71.527	71.527
Utilidades no distribuidas	-	105.871.250	92.238.147	113.425.835
Superávit por revaluación	17-b	156.384.461	170.638.282	180.325.816
Efecto (pérdida) actuarial	17-f	(2.743.562)	(1.458.443)	(200.171)
Patrimonio, neto		<u>325.546.116</u>	<u>327.451.953</u>	<u>359.585.447</u>
Pasivo no corriente:				
Deuda a largo plazo, excluyendo la porción circulante	18	225.491.285	202.471.369	173.456.969
Depósitos en garantía recibidos por servicios	19	14.597.207	12.461.628	11.609.257
Provisión para prestaciones legales, excluyendo la porción circulante	21	9.792.144	9.814.094	8.913.671
Impuesto sobre la renta diferido	26	1.574.018	1.627.147	1.660.450
Total pasivo no corriente		<u>251.454.654</u>	<u>226.374.238</u>	<u>195.640.347</u>
Pasivo corriente:				
Préstamos a corto plazo	18	-	20.000.000	-
Porción circulante de la deuda largo plazo	18	22.501.869	25.000.517	33.278.052
Cuentas por pagar	22	28.924.165	31.675.084	40.869.609
Porción circulante de la provisión para prestaciones legales	21	1.067.146	862.902	1.000.000
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	20	10.416.200	10.086.371	14.905.052
Total pasivo corriente		<u>62.909.380</u>	<u>87.624.874</u>	<u>90.052.713</u>
Total pasivo		<u>314.364.034</u>	<u>313.999.112</u>	<u>285.693.060</u>
Contingencias	29	-	-	-
Total patrimonio y pasivo		<u>₡ 639.910.150</u>	<u>641.451.065</u>	<u>645.278.507</u>

* Véase nota 27.

Las notas de las páginas de la 1 a la 64 son parte integral de los estados financieros.


Luis B. Villegas Carpio
Jefe Área Contabilidad


MDA Victoria Rodríguez
Gerente General

COMPAÑÍA NACIONAL DE FUERZA Y LUZ, S.A.
(San José, Costa Rica)

Estado de Resultados y Otro Resultado Integral
(En miles de colones)

Por el año terminado el 31 de diciembre del 2016
(Con cifras correspondientes del 2015)

	Notas	2016	2015 (Reestructurado) *
Ingresos de operación:			
Venta de energía eléctrica	23	340.819.593	295.106.107
Otros ingresos de operación		9.481.437	9.770.858
Total ingresos		350.301.030	304.876.965
Costos de operación:			
Compra de energía eléctrica	15	228.935.797	221.588.774
Generación hidráulica		9.127.717	8.699.488
Planes ambientales y proyectos de generación		573.962	1.860.829
Distribución y transmisión		14.535.108	13.743.525
Alumbrado público		1.569.701	1.546.411
Programa uso racional		-	479.140
Total costos de operación		254.742.285	247.918.167
Utilidad bruta		95.558.745	56.958.798
Gastos de operación:			
Gastos consumidores	24	18.355.401	18.470.285
Generales y administrativos	25	28.732.424	27.560.033
Impuestos municipales y otros		581.965	481.028
Depreciaciones y amortizaciones		27.018.329	27.091.448
Otros gastos (ingresos) operativos, neto		(892.893)	(2.376.851)
Total gastos de operación		73.795.226	71.225.943
Utilidad (pérdida) de operación		21.763.519	(14.267.145)
Gastos (ingresos) financieros, neto:			
Ingreso (gastos), por diferencias de cambio		(2.929.004)	707.274
Ingreso por intereses		159.835	96.964
Gastos por intereses		(19.342.178)	(17.446.511)
Total gastos financieros, neto		(22.111.347)	(16.642.273)
Pérdida neta antes del impuesto sobre la renta		(347.828)	(30.909.418)
Impuesto sobre la renta diferido	26	53.130	33.303
Pérdida neta del año		€ (294.698)	(30.876.115)
Otros resultados integrales:			
<i>Partidas que no se reclasificarán posteriormente al resultado del periodo:</i>			
Realización del superávit por revaluación a utilidades no distribuidas por retiro de activos		-	894
Realización del superávit por revaluación a utilidades no distribuidas por depreciación de activos revaluados		(23.966)	-
Reversión de activos revaluados		(302.055)	-
Pérdida actuarial que surge de variaciones en los supuestos actuariales-prestaciones legales		€ (1.285.119)	(1.258.272)
Total de otros resultados integrales		(1.611.140)	(1.257.378)
Total de resultados integrales		€ (1.905.838)	(32.133.493)
Pérdida por acción	17-e	€ (4,65)	(487,64)

* Véase nota 27.

Las notas de las páginas de la 1 a la 64 son parte integral de los estados financieros.


Luis P. Villegas Carpio
Jefe Área Contabilidad


MPA Víctor A. Rodríguez
Gerente General

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

