

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

Gerencia General

Dirección Estrategia Empresarial

Análisis de impacto de la Estrategia Empresarial, CNFL 2019-2023.

Informe final, desempeño de los indicadores y riesgos estratégicos.
El periodo 2023 corresponde a los datos del primer semestre.

Elaborado por:
Unidad Sistemas de Gestión y
Planificación Empresarial
2023-08-07



Índice de contenido

Introducción	7
Contexto	8
1. Análisis de indicadores estratégicos 2019-2023	11
1.1 Perspectiva financiera	13
1.1.1. Objetivo estratégico: Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa	14
1.1.1.1. Margen EBITDA	14
1.1.1.2. Margen neto	15
1.1.1.3. Programa iniciativas del negocio	15
1.1.1.4. Programa hoja de ruta financiera.	16
1.1.1.5. Pérdidas de Energía.....	17
1.1.2. Objetivo estratégico: Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos. 19	
1.1.2.1. Margen Operativo	19
1.1.2.2. Costos y gastos controlables.....	20
1.1.3. Objetivo estratégico: Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados	21
1.1.3.1. Rendimiento de activos en operación (Utilidad de Operación / Activo Fijo).....	21
1.1.4. Objetivo estratégico: Mejorar el flujo de caja	22
Cobertura servicio deuda con EBITDA	22
1.1.4.1. Razón Circulante	23
1.1.5. Objetivo estratégico: Gestionar los pasivos.....	24
1.1.5.1. Relación pasivos/activos según ley 8660	24
1.1.5.2. Relación pasivo total / activo total.....	24
1.2 Perspectiva clientes	26
1.2.1. Objetivo estratégico: Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes.	27
1.2.1.1. Tiempos de instalación de servicios (monofásico baja tensión).....	27
1.2.1.2. Atención de servicios nuevos trifásicos.....	28
1.2.1.3. Cantidad de llamadas atendidas por el ACALL.	29
1.2.1.4. Tiempo de Reconexión	30
1.2.1.5. Nivel de atención por medios virtuales (Agencia Virtual)	31
1.2.1.6. Tiempo de resolución de los estudios de ingeniería del sistema de distribución y alumbrado público presentados por el cliente.....	32
1.2.1.7. Frecuencia promedio de interrupciones (FPI)	33
1.2.1.8. Duración promedio de interrupciones (DPIR)	33
1.2.1.9. Tiempo de atención de averías (horas)	34

1.2.1.10. Tiempo de atención de averías en alumbrado público	35
1.2.2. Objetivo estratégico: Atraer, retener y fidelizar los clientes	37
1.2.2.1. Incremento de clientes de productos y servicios no regulados (no asociados al kWh) 37	
1.2.2.2. Retener al menos 12 259 MWh acumulados, durante el año 2020, como resultado del abordaje del portafolio de servicios SER.....	38
1.2.2.3. Actividades de formación sobre soluciones energéticas en los centros educativos, municipalidad y comunidades	39
1.2.2.4. Actividades de promoción y capacitación, en eficiencia energética, para fidelizar a clientes industriales y comerciales.	40
1.2.2.5. Realizar anualmente acciones estratégicas de valor agregado a 5 potenciales clientes del Sector Industrial y Comercial, que se ubiquen en la zona de Competencia.....	41
1.2.3. Objetivo estratégico: Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio.	43
1.2.3.1. Cantidad de productos y servicios nuevos (cantidad adicional por año).	43
1.2.3.2. Venta de Equipos de Inducción Comercial e Industrial.....	44
1.2.3.3. Ingresos por venta de nuevos productos y servicios no regulados.	45
1.2.4. Objetivo estratégico: Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes de 85 puntos .	46
1.2.4.1. Índice de estudios de satisfacción del cliente	46
1.3. Perspectiva Procesos	48
1.3.1. Objetivo estratégico: Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital	49
1.3.1.1. Iniciativas de mejoras de los procesos empresariales.....	49
1.3.1.2. Porcentaje de avance de las iniciativas de redes inteligentes en CNFL.....	50
1.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	51
1.4.1. Objetivo estratégico: Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores.....	52
1.4.1.1. Cumplimiento de acciones para retención de los trabajadores.....	52
1.4.1.2. Porcentaje de desempeño de la organización	53
1.4.1.3. Porcentaje de avance del Programa Gestión de Cambio (HRF y PIEN).	53
1.4.2. Objetivo estratégico: Mejorar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano.	55
1.4.2.1. Porcentaje de líderes de la CNFL con participación en actividades de crecimiento.	55
1.4.2.2. Porcentaje de migración de cursos presenciales a virtuales.	56
1.5. Perspectiva socio ambiental.....	58
1.5.1. Objetivo estratégico: Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad	59
1.5.1.1. Cumplimiento de la estrategia fomento de movilidad eléctrica (ruta verde)	59
1.5.1.2. Número de centros de recarga rápida instalados	60
1.5.1.3. Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes.....	61
1.5.1.4. Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental)	62
2. Análisis de indicadores estratégicos 2019-2023	65

2.1.	Perspectiva: Financiera	65
2.2.	Perspectiva: Clientes	78
2.3.	Perspectiva: Procesos Internos	82
2.4.	Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento.....	84
2.5.	Perspectiva: Sostenibilidad	88
2.6.	Estado general de los riesgos estratégicos 2019-2023.	90
ANEXOS		91
Anexo 1: Informe de Indicadores de Contribución (segundo nivel)		91

Índice de tablas

Tabla 1	Perspectivas Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023	9
Tabla 2	Comportamiento anual: perspectiva financiera. CNFL 2019-2023	13
Tabla 3	Asegurar la sostenibilidad financiera, desempeño I semestre 2023	18
Tabla 4	Relación favorable ingresos, costos y gastos, desempeño I semestre 2023	20
Tabla 5	Rentabilizar inversiones del negocio de electricidad y servicios NR, desempeño I semestre 2023	21
Tabla 6	Flujo de caja, desempeño I semestre 2023	23
Tabla 7	Gestionar los pasivos, desempeño I semestre 2023	25
Tabla 8	Comportamiento anual: perspectiva clientes. CNFL 2019-2023.....	26
Tabla 9	Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención, desempeño I semestre 2023.	36
Tabla 10	Atraer, retener y fidelizar clientes, desempeño I semestre 2023	42
Tabla 11	incrementar productos y servicios del portafolio, desempeño I semestre 2023	45
Tabla 12	Índice satisfacción de los clientes, desempeño I semestre 2023.....	47
Tabla 13	Comportamiento anual: perspectiva procesos. CNFL 2019-2023	48
Tabla 14	Optimizar los procesos internos, desempeño I semestre 2023	50
Tabla 15	Comportamiento anual: perspectiva aprendizaje y crecimiento. CNFL 2019-2023	51
Tabla 16	Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores, desempeño I semestre 2023.....	55
Tabla 17	Mejorar las competencias y liderazgo, desempeño I semestre 2023	57
Tabla 18	Comportamiento anual: perspectiva sostenibilidad. CNFL 2019-2023	58
Tabla 19	Fomentar creación de valor, modelo integral de sostenibilidad, desempeño I semestre 2023.....	63

Índice de gráficos

Gráfico 1	Margen EBITDA, CNFL 2019-2023	14
Gráfico 2	Margen neto, CNFL 2019-2023	15
Gráfico 3	Programa iniciativas del negocio CNFL 2019-2023.....	15
Gráfico 4	Hoja de ruta financiera, CNFL 2019-2023.....	16
Gráfico 5	Porcentaje de pérdidas, CNFL 2019-2023.....	17

Gráfico 6 Margen Operativo, CNFL 2019-2023	19
Gráfico 7 Costos y gastos controlables, CNFL 2019-2023	20
Gráfico 8 Rendimiento de activos en operación, CNFL 2019-2023	21
Gráfico 9 Cobertura servicio deuda con EBITDA	22
Gráfico 10 razón circulante, CNFL 2019-2023	23
Gráfico 11 Relación pasivos/activos según ley 8660, CNFL 2019-2023.....	24
Gráfico 12 Relación pasivo / activo, CNFL 2019-2023	24
Gráfico 13 Monofásico baja tensión, CNFL 2019-2023.....	27
Gráfico 14 Servicios nuevos trifásicos, CNFL 2019-2023	28
Gráfico 15 Llamadas atendidas por el ACALL, CNFL 2019-2023.....	29
Gráfico 16 Reconexiones, CNFL 2019-2023	30
Gráfico 17 Atención a través de medios virtuales, CNFL 2019-2023.....	31
Gráfico 18 Resolución de los estudios de ingeniería, CNFL 2019-2023	32
Gráfico 19 Frecuencia Promedio de Interrupciones, FPI, CNFL 2019-2023	33
Gráfico 20 Duración Promedio de Interrupciones, DPIR, CNFL 2019-2023	33
Gráfico 21 Atención de averías tipo 1, CNFL 2019-2023.....	34
Gráfico 22 Averías en alumbrado público	35
Gráfico 23 Incremento de clientes de productos y servicios no regulados, CNFL 2019-2023	37
Gráfico 24 soluciones energéticas renovables, CNFL 2019-2023.....	38
Gráfico 25 Actividades de formación sobre soluciones energéticas, CNFL 2019-2023	39
Gráfico 26 Actividades de promoción y capacitación, CNFL 2019-2023.....	40
Gráfico 27 Acciones estratégicas de valor agregado a 5 potenciales clientes del Sector Industrial y Comercial, CNFL 2019-2023.....	41
Gráfico 28 Productos y servicios nuevos, CNFL 2019-2023	43
Gráfico 29 Venta de plantillas de inducción, CNFL 2019-2023	44
Gráfico 30 Ingresos servicios no regulados, CNFL 2019-2023	45
Gráfico 31 Índice de satisfacción del cliente, CNFL 2019-2023	46
Gráfico 32 Iniciativas mejoras de procesos empresariales, CNFL 2019-2023.....	49
Gráfico 33 Iniciativas redes inteligentes, CNFL 2019-2023	50
Gráfico 34 Retención de los trabajadores, CNFL 2019-2023.....	52
Gráfico 35 Desempeño de la organización, CNFL 2019-2023	53
Gráfico 36 Avance del Programa gestión del cambio, CNFL 2019-2023	53
Gráfico 37 Líderes en actividades de crecimiento, CNFL 2019-2023.....	55
Gráfico 38 Migración de cursos presenciales a virtuales, CNFL 2019-2023.....	56
Gráfico 39 Centros de recarga instalados, CNFL 2019-2023	60
Gráfico 40 Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas, CNFL 2019-2023	61
Gráfico 41 Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental), CNFL 2019-2023.....	62

Índice de mapas de calor

Mapa de calor 1 RE-OEF1. Reducción de margen EBITDA.....	iError! Marcador no definido.
Mapa de calor 2 RE-OEF 2. Reducción de margen neto. CNFL 2019-2023.....	67
Mapa de calor 3 RE-OEF 3. Riesgo Tarifario. CNFL 2019-2023	68
Mapa de calor 4 RE-OEF 4. Incumplimiento del Programa de iniciativas empresariales de Negocio. CNFL 2019-2023	69
Mapa de calor 5 Mapa de calor 5 RE-OEF 5. Incumplimiento del Programa de iniciativas empresariales de Negocio. CNFL 2019-2023	70
Mapa de calor 6 RE-OEF 6. Reducción de ingresos por pérdidas no técnicas de energía. CNFL 2019-2023 ...	71
Mapa de calor 7 RE-OEF 7. Reducción de margen operativo. CNFL 2019-2023.....	72
Mapa de calor 8 RE-OEF 8. Reducción de ingresos. CNFL 2019-2023	73
Mapa de calor 9 RE-OEF 9. Reducción del rendimiento. CNFL 2019-2023	74
Mapa de calor 10 RE-OEF 10. Reducción del rendimiento. CNFL 2019-2023.....	75
Mapa de calor 11 RE-OEF 11. Riesgo de liquidez. CNFL 2019-2023	76
Mapa de calor 12 RE-OEF 11. Riesgo de no renegociación de la deuda. CNFL 2019-2023	77
Mapa de calor 13 RE-OEF 11. Riesgo operacional, gestión de deuda. CNFL 2019-2023	78
Mapa de calor 14 RE-OEC 1. Aumentos de los tiempos de atención e instalación de servicios de los diferentes segmentos de clientes. CNFL 2019-2023	79
Mapa de calor 15 RE-OEC 2. Ineficaz estrategia ARF (Atraer, Retener y Fidelizar clientes). CNFL 2019-2023	80
Mapa de calor 16 RE-OEC 3. Brecha en el portafolio de servicios del negocio. CNFL 2019-2023	81
Mapa de calor 17 RE-OEC 4. Insatisfacción de los clientes según segmento. CNFL 2019-2023	82
Mapa de calor 18 RE-OEP 1. Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital. CNFL 2019-2023	84
Mapa de calor 19 RE-OEAC 01-01. Gestión no efectiva del talento humano. CNFL 2019-2023.....	85
Mapa de calor 20 RE-OEAC 01-02. Inadecuada Gestión Ética en la CNFL. CNFL 2019-2023	86
Mapa de calor 21 RE-OEAC 01-03. Incumplimiento del programa de gestión del cambio. CNFL 2019-2023..	87
Mapa de calor 22 RE-OEAC 02-01. No reducir la brecha en competencias estratégicas. CNFL 2019-2023	88
Mapa de calor 23 RE-OESA 01-01. Inadecuada implementación del modelo integral de sostenibilidad y RE-OESA 02-01 Inadecuado relacionamiento con las partes interesadas. CNFL 2019-2023.....	89
Mapa de calor 24 Estado general de riesgos estratégicos, CNFL 2019	90
Mapa de calor 25 Estado general de riesgos estratégicos, CNFL 2023	iError! Marcador no definido.

Índice de figuras

Figura 1 Desempeño de la Estrategia Empresarial, 2019-2023.	11
--	----

Introducción

Este documento marca el cierre de la Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023, presentando los resultados clave del seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante los indicadores de gestión.

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Durante el periodo de esta Estrategia, se llevaron a cabo 12 versiones, producto de cambios en las metas de los indicadores financieros y análisis realizados dentro de la Dirección Empresarial, donde se requirieron ajustes en metas e incluso en indicadores. Además, el Consejo de Administración también solicitó cambios en respuesta a análisis o a petición del Consejo Directivo del ICE.

El eje central de la Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023 fue la "sostenibilidad financiera", debido a las circunstancias económicas y financieras que enfrentaba la Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A. en 2019. Al concluir la estrategia, podemos afirmar que los esfuerzos realizados son el resultado de todas las acciones emprendidas en la empresa, incluida la contención del gasto y una gestión eficiente de los recursos. Estos esfuerzos reflejan un resultado positivo, contribuyendo a la estabilización de la gestión financiera de la empresa, gracias a los esfuerzos realizados por todas las direcciones para hacer un uso eficiente de los recursos.

En cuanto a la reducción de tiempos, en la perspectiva del cliente, se logró una notable disminución en los tiempos de instalación de servicios. Año tras año, se ajustaron las metas para alcanzar el resultado actual, un logro alcanzado gracias al esfuerzo conjunto de todas las direcciones.

En términos de mejora en los procesos, hoy en día se observa un avance significativo en los procesos centrales del negocio, como generación, distribución y comercialización de energía, extendiéndose estas mejoras a todas las áreas de la CNFL. Estas mejoras continuarán en la estrategia que le sigue, asegurando una evolución continua hacia la excelencia operativa.

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

La gestión integral de riesgos se desarrolla en la Compañía Nacional de Fuerza y Luz en cumplimiento a la Ley de Control Interno N° 8292, la Directriz emitida por la Contraloría General de la República para el establecimiento y funcionamiento del SEVRI, la Política de Gestión Integral para la Administración de Riesgos y la Política Corporativa de Riesgos para las Empresas del Grupo ICE. Para la Gestión Integral de Riesgos (GIR) también aplican las Normas Internacionales ISO 9001:2015; la ISO 27001:2008; ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 del Sistema de Gestión Integrado de la CNFL, S.A, las cuales promueven buenas prácticas empresariales y coadyuvan a la Dirección Empresarial y en el proceso de toma de decisiones.

En el presente documento se detalla la evolución de los resultados de la implementación de los planes de tratamiento de riesgos estratégicos ejecutados durante el periodo 2019-2023, de conformidad con la revaloración de riesgos y controles efectuadas en los diferentes periodos, según lo establecido en el Marco Orientador vigente en la empresa. Lo anterior se realizó por medio de la ejecución de acciones específicas de tratamientos en las Perspectivas de Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Responsabilidad Socioambiental, de la Estrategia Empresarial de la CNFL, S.A 2019-2023.

La interacción entre la Estrategia y la Gestión de Riesgos, crearon la base de un sistema que facilita la toma de decisión gerencial, siendo el insumo transformacional para la evolución de la CNFL, S.A hacia una empresa inteligente en el periodo 2023-2027.

MEJORAS EN LA GESTIÓN

A partir del año 2021, se implementó exitosamente la automatización de la información relacionada con los objetivos, indicadores, metas y cálculo del desempeño. Esta automatización se llevó a cabo a través del Módulo de Desempeño del Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG).

La entrada en producción de este sistema tuvo un impacto positivo en la gestión de indicadores, asegurando que el registro de estos se realizara de manera oportuna y precisa. Además, la automatización brindó un medio seguro de resguardo de la información, reduciendo así posibles situaciones de riesgo en el manejo de los datos.

Gracias a esta modernización en el proceso de gestión de indicadores, optimizó la eficiencia y confiabilidad de los datos, permitiendo una toma de decisiones más fundamentada y un seguimiento más preciso del desempeño en todos los niveles de la empresa.

La implementación exitosa del Módulo de Desempeño del SIIG fue un avance significativo para la CNFL, mejorando la calidad de la información y fortaleciendo la capacidad de adaptación y mejora continua en la gestión de la Estrategia Empresarial.

En resumen, la Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023 ha dejado un impacto positivo en la compañía, demostrando el compromiso y esfuerzo de todos los involucrados en lograr una gestión financiera sostenible y una mejora constante en los procesos, garantizando un futuro sólido para la CNFL.

Contexto

Este informe se basa en la versión 12 actual de la Estrategia Empresarial CNFL, correspondiente al periodo 2019-2023. La estrategia está diseñada en 5 perspectivas, cada una con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores asociados.

La información detallada en este informe ofrece una visión completa y actualizada del progreso de la Estrategia Empresarial, brindando una base sólida para la toma de decisiones y la evaluación de los resultados obtenidos hasta la fecha.

Durante el periodo de la Estrategia, tal como se ha mencionado previamente, se llevó a cabo un seguimiento mensual del avance de los indicadores de desempeño empresarial en las reuniones de la Dirección Empresarial. Esta Dirección conformada por la Gerencia General, sus dependencias adscritas y los directores de la empresa, en estas reuniones, se llevaron a cabo exhaustivos análisis del desempeño de los indicadores, se tomaron decisiones y se aprobaron las acciones pertinentes.

La efectiva comunicación y la toma de decisiones fundamentadas en el análisis de los indicadores permitieron avanzar de manera estratégica hacia el logro de los objetivos planteados, asegurando el cumplimiento de metas y el éxito empresarial en general.

En el caso de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), la Estrategia Empresarial CNFL, 2019-2023, fue desarrollada siguiendo la metodología del Balance Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral). Esta herramienta permite vincular estrategias y objetivos clave con el desempeño y los resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.

En la tabla 1, se presentan las perspectivas aplicadas en la CNFL, donde se ha agregado la perspectiva socioambiental, que, si bien es transversal a toda la empresa, se incluye como una perspectiva adicional para su medición correspondiente. El cuadro también muestra la cantidad relativa de objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores asociados a cada perspectiva.

Esta metodología y estructura de balance scorecard proporciona una visión integral de la estrategia empresarial de la CNFL, permitiendo una gestión más efectiva y un enfoque en todas las áreas clave que impactan en el éxito y sostenibilidad de la compañía. El seguimiento y medición de estos objetivos e indicadores garantiza una toma de decisiones informada y alineada con la visión y misión de la empresa.

Tabla 1 Perspectivas Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023

PERSPECTIVAS	PESO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Financiera	45%	5	12
Clientes	30%	4	19
Procesos	10%	1	2
Aprendizaje y Crecimiento	10%	2	5
Socio Ambiental	05%	1	4

FUENTE: Proceso de Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2019-2023.



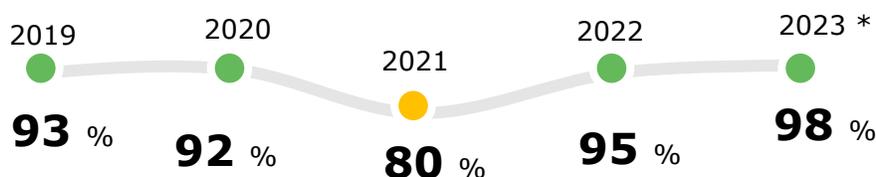
INDICADORES ESTRATÉGICOS

Proceso Planificación y Responsabilidad Social

1. Análisis de indicadores estratégicos 2019-2023

En la siguiente tabla, se muestra el desempeño obtenido por cada año establecido en el periodo de la estrategia:

Figura 1 Desempeño de la Estrategia Empresarial, 2019-2023.



Fuente: Informes remitidos al Consejo de Administración y el 2023, datos acumulados a junio 2023, Módulo Desempeño SIIG

Como se puede apreciar en el cuadro previo, el desempeño durante el periodo de vigencia de la Estrategia fue notablemente positivo, como se mencionó anteriormente, reflejando el esfuerzo conjunto de todas las direcciones de la empresa.

A continuación, se presenta un resumen del desempeño por año:

2019: La Estrategia Empresarial CNFL 2019-2023 fue aprobada en julio de ese año, lo que implicó que su medición para este año se realizara para seis meses.

Este periodo inicial representó una fase de adaptación para todas las direcciones, quienes se esforzaron en cumplir con los requerimientos para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos. Fue necesario que algunas dependencias ajustaran su operatividad para cumplir con las exigencias de la Gerencia General, especialmente en lo relacionado con la contención del gasto y el uso eficiente de los recursos.

A pesar de los desafíos iniciales, al llegar al cierre del año, la empresa logró alcanzar las metas planteadas en la Estrategia Empresarial. Esto es un indicador de los esfuerzos conjuntos realizados por todas las áreas para trabajar en armonía y en línea con los objetivos estratégicos definidos.

2020: Las acciones tomadas para fortalecer la sostenibilidad financiera proyectada para este año, junto con los ajustes en el Plan Financiero, permitieron que las metas planteadas en la estrategia no se vieran afectadas por la Emergencia Nacional.

Ante la emergencia nacional por COVID-19, se implementaron diversas medidas, como la formación de una comisión de seguimiento a nivel de la Dirección Financiera, la creación de un sistema de monitoreo de variables críticas como la demanda, el cobro y la facturación, así como la gestión de moratorias para los clientes. Además, se aplicaron medidas para contener el gasto en presupuesto, contratación y gestión del talento humano, evitando la realización de un presupuesto extraordinario y manteniendo un control estricto del flujo de caja. También se trasladaron vencimientos a plazos más extensos en las deudas para asegurar una mayor liquidez.

Algunos indicadores mostraron un desempeño inferior debido a las circunstancias derivadas tanto de la situación nacional como de las medidas adoptadas por la empresa en respuesta a la Emergencia Nacional por COVID-19. No obstante, estos indicadores se recuperaron gracias a los planes remediales establecidos en las reuniones de la Dirección Empresarial, lo cual mejoró significativamente su desempeño.

En general, la empresa pudo enfrentar los desafíos planteados por la emergencia y logró mantener una trayectoria positiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El trabajo conjunto y las decisiones acertadas permitieron mantener la estabilidad financiera y la eficiencia operativa, asegurando el cumplimiento de la estrategia empresarial.

2021: El resultado negativo obtenido al cierre de este año se dio principalmente en la perspectiva financiera la cual impactó el promedio general de la Estrategia, debido a que esta perspectiva tiene un peso significativo del 45% en la estrategia global. Los principales factores que influyeron en este desempeño inesperado estuvieron relacionados con hechos sobrevinientes que no estaban contemplados en la propuesta inicial de esta perspectiva. Entre ellos, destacan:

- Disminución en los Costos de Operación (-4,61%): Esto se debe a un efecto neto generado por diversas situaciones, como una disminución en las compras en colones (-5,03%)
- Aumento en los gastos de operación (8,42%) debido al registro del pago de una indemnización derivada del acuerdo conciliatorio con la empresa EATON POWER S.A. y del ajuste en el cálculo actuarial
- Pago de la rescisión del contrato "Implementación del Roll Out" en las subsidiarias (Proyecto PMAF).
- Disminución en la depreciación (-5,3%), lo cual dio como resultado en una disminución de la Utilidad de Operación, reflejando una pérdida de -¢2 081 millones. Esta disminución en los ingresos de operación dio lugar a un margen EBITDA de 10,59% al cierre del periodo.

Es importante resaltar que estos factores no estaban previstos en la propuesta inicial de la perspectiva financiera de la Estrategia Empresarial CNFL, 2019-2023. A pesar de este resultado negativo, es fundamental tomar en cuenta que la estrategia enfrentó retos inesperados y demostró su capacidad de adaptación y gestión efectiva para superarlos.

2022: Durante este año, la empresa experimentó una tendencia positiva, especialmente en el ámbito financiero, lo cual es un reflejo del arduo trabajo llevado a cabo por todas las direcciones en cuanto a la contención del gasto y la implementación de acciones enfocadas en mejorar los procesos.

A pesar de los logros obtenidos, algunos indicadores mostraron desempeños más bajos durante varios meses del año. Sin embargo, la Dirección Empresarial fue proactiva en abordar estas situaciones y se aplicaron planes preventivos y remediales para resolver los desafíos y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Este enfoque proactivo en la gestión y la implementación de medidas correctivas ha sido fundamental para mantener la empresa en un camino positivo y avanzar hacia el logro de los resultados deseados. El compromiso y la colaboración de todas las direcciones han sido pilares fundamentales en la consecución de estos avances y en la superación de obstáculos.

2023: El resultado del primer semestre 2023, ha sido satisfactorio y se ve reflejado en cada perspectiva a través de las explicaciones de los indicadores estratégicos.

Análisis por perspectiva



1.1 Perspectiva financiera

Tabla 2 Comportamiento anual: perspectiva financiera. CNFL 2019-2023

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
	90 %	95 %	69 %	95 %	99 %
DESEMPEÑO					

FUENTE: Proceso de Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2019-2023.

La perspectiva tiene un peso porcentual de 45% y al cierre de la estrategia, finaliza con la siguiente composición:

- **5 objetivos estratégicos.**
- **12 indicadores estratégicos.**
- **28 indicadores de contribución.**

Durante estos años, la perspectiva mostró un desempeño anual positivo para cuatro de esos años, lo cual es un reflejo del esfuerzo conjunto y la suma de todas las acciones realizadas en la empresa.

Estas acciones incluyeron la contención del gasto y el manejo adecuado de los recursos, lo que contribuyó al resultado positivo obtenido.

Sin embargo, en el año 2021, se presentaron circunstancias inesperadas que afectaron el desempeño de esta perspectiva. Estos eventos no estaban contemplados en la propuesta inicial de la estrategia y tuvieron un impacto significativo en los resultados.

A continuación, se detallan las variables relacionadas con estos hechos sobrevinientes:

- Aumentaron las ventas en MWh (0,63%)
- Disminución de ingresos por ventas, por reducción del precio (-4,63%)
- Disminución de ingresos (-4,48%) y costos de operación (-4,61%), por menos compras de energía (-5,03%).
- Los gastos de operación aumentaron (8,42%), por registro de indemnización a EATON POWER S.A., ajuste del cálculo actuarial y por rescisión del contrato "Implementación del Roll Out" (Proyecto PMAF). Lo anterior, provocó que la Utilidad de Operación fuera de -¢2 081 millones, sumado a la disminución de los ingresos de operación, lo que dio como resultado un margen EBITDA de 10,59%, por debajo de lo esperado (14,16%).

A pesar de los desafíos presentados en el año 2021, es importante destacar que la empresa ha demostrado su capacidad de adaptación y gestión efectiva para enfrentar situaciones imprevistas. A continuación, se detalla el desempeño anual logrado en cada objetivo y sus respectivos indicadores, junto con el cierre de la Estrategia al primer semestre del año 2023. Este análisis brinda

una visión completa del progreso alcanzado hasta la fecha y permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el logro de la visión de estrategia.

1.1.1. Objetivo estratégico: Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa

1.1.1.1. Margen EBITDA

Gráfico 1 Margen EBITDA, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que a pesar de que en el 2021 no se logró la meta, producto de ajustes y pagos de obligaciones que estaban en proceso, en los demás períodos tuvo un buen desempeño.

1.1.1.2. Margen neto

Gráfico 2 Margen neto, CNFL 2019-2023



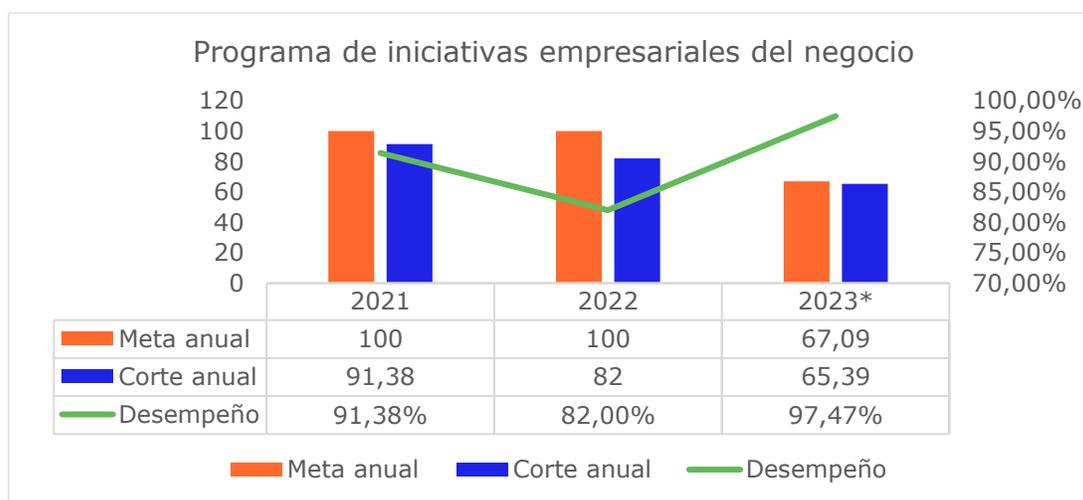
FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que a pesar de que en el 2021 no se logró la meta, producto de ajustes y pagos de obligaciones que estaban en proceso, en los demás períodos su comportamiento fue satisfactorio.

1.1.1.3. Programa iniciativas del negocio

Gráfico 3 Programa iniciativas del negocio CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección de Estrategia Empresarial. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador:

Este programa nace en el 2021 a solicitud del Consejo de Administración, inicialmente estuvo conformado por las siguientes iniciativas:

1. Desarrollo de redes PON para servicios digitales del ICE.
2. Inversión puente con AyA (Telemedición AyA).
3. DescarbonICE.
4. Ruta Verde.
5. Optimización infraestructura de generación.
6. Optimización infraestructura de distribución.

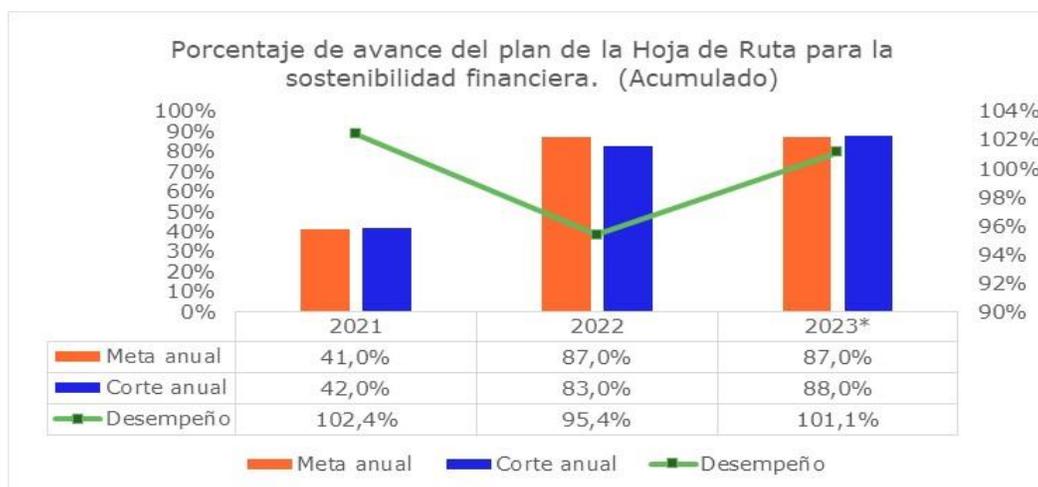
De las cuales algunas ya no se están llevando o ya finalizaron.

Al cierre de la estrategia al I semestre del 2023 se logra finalizar acumulado de 65,40% para un desempeño de 97,47% situándose dentro del rango bueno. Se presenta el desempeño para cada una de las iniciativas:

1. **Telemedición AyA:** Se logró realizar y presentar una oferta al AyA por el servicio de medición de agua, además de poder conocer de primera mano las necesidades del AyA en este tema. Desempeño 91,5%.
2. **Optimización de infraestructura del sistema de generación:** Se evidencia para el primer semestre el desarrollo de las tareas establecidas en el Cronograma de Actividades OISG 2023, lo que permitió el cumplimiento de la meta: "Lograr en un 100 % el Porcentaje de avance del Programa de Iniciativa de la Optimización de Infraestructura del Sistema de Generación". Desempeño 100%
3. **Ruta Verde:** Se avanza en el desarrollo del cronograma de esta iniciativa en los análisis de prefactibilidad, factibilidad y caso de negocio, en donde se han establecido alianzas con proveedores, municipalidades y empresarios autobuseros para el uso de la energía eléctrica en la movilidad. Además de la participación en ferias y congresos para demostrar los beneficios de la tecnología y dar a conocer a todos nuestros clientes de estos servicios. Se da seguimiento y asesoramiento a los clientes que requieran el servicio de carga semi rápida en sus comercios, residencias o condominios por medio del catálogo que cuenta con más de 10 modelos de equipos de carga semi rápida. Desempeño 96%.

1.1.1.4. Programa hoja de ruta financiera.

Gráfico 4 Hoja de ruta financiera, CNFL 2019-2023



FUENTE: Equipo Hoja de Ruta. Dirección Administración Financiera y Contable. CNFL, 2023.

(*) Meta y corte al I semestre de 2023

Desempeño general del indicador.

La iniciativa surge como respuesta a antecedentes que han afectado a la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL), como eventos tarifarios, debilitamiento de la posición financiera y deterioro de principales indicadores financieros, entre otros desafíos.

Para abordar esta situación, se puso en marcha un proceso de sostenibilidad financiera que se ha mantenido desde 2015 hasta la fecha actual. En abril de 2021, el Consejo de Administración aprobó la propuesta de trabajo para la Hoja de Ruta Financiera de la CNFL, la cual incluye una serie de medidas de Ingeniería Financiera con el objetivo de mejorar la situación financiera de la compañía y afrontar los desafíos a mediano plazo.

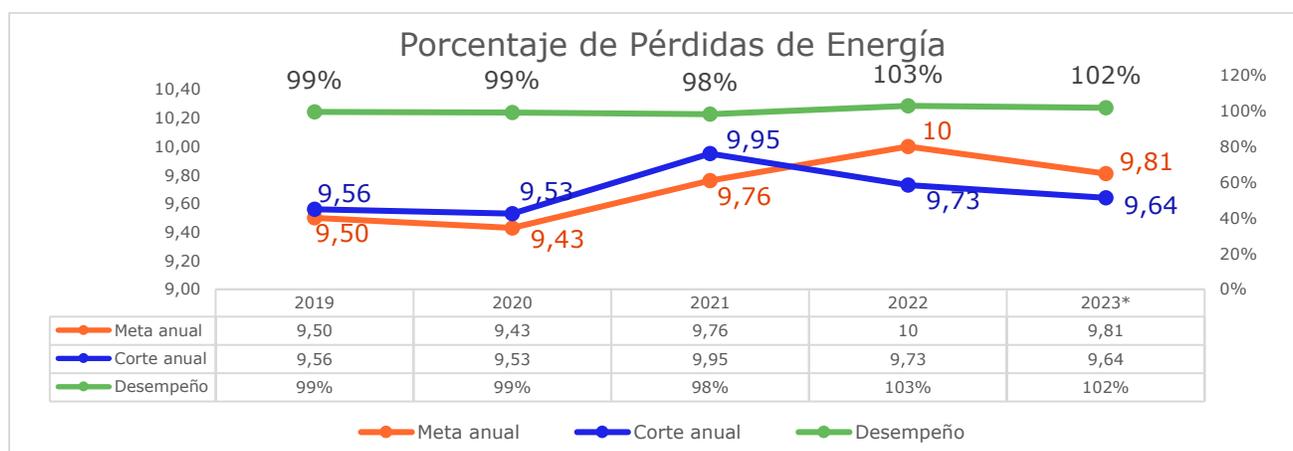
El plan de acción establecido en la Hoja de Ruta Financiera se monitorea de forma mensual, y se elaboran informes periódicos para informar a la Administración Superior sobre las acciones llevadas a cabo. A pesar de que ha habido situaciones que han requerido ajustes en diversas actividades, los resultados han sido satisfactorios, y se ha logrado cumplir con las actividades programadas.

Este enfoque proactivo y la implementación de medidas de Ingeniería Financiera han permitido mejorar la situación de la CNFL y sentar bases sólidas para afrontar los desafíos futuros. La CNFL se mantiene comprometida con su sostenibilidad financiera y continúa trabajando para asegurar un futuro estable y exitoso para la empresa.

Para este año 2023, la meta a diciembre era del 100%, sin embargo, para el presente análisis, se realiza conforme a meta programada a junio de 38.1%, con un avance real al I semestre de 42.9%.

1.1.1.5. Pérdidas de Energía.

Gráfico 5 Porcentaje de pérdidas, CNFL 2019-2023



FUENTE: Unidad Aseguramiento de Ingresos y Gestión de Pérdidas de Energía. CNFL, 2023.
(*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

El indicador de pérdidas de energía es un valor porcentual que se calcula como la diferencia entre la compra y venta de energía, realizado de forma interanual; es decir comparando para ambos,

datos acumulados de los últimos 12 meses (365 días) con el fin de brindar un análisis tendencial de su comportamiento. En el caso de la venta, la facturación se ve afectada por el promedio de días facturados que son puestos al cobro mes a mes (el cual puede ser mayor o menor que los días naturales). Según lo anterior, el dato que se suministrará será el alcanzado al cierre de cada año y para el caso del 2023, el dato será el logrado a junio.

Es importante mencionar que, para el periodo, su comportamiento se vio afectado por las siguientes variables:

- **Emergencia nacional a raíz del COVID-19:** En el primer semestre la tendencia de las pérdidas de energía fue decreciente, relacionada con la contracción de los sectores industrial y comercial (este último con un mayor impacto proporcional). Para el segundo semestre la tendencia fue creciente nuevamente debido a la apertura gradual de comercios y otras actividades debidas a restricciones sanitarias; y con esto se vuelve a los niveles obtenidos en períodos previos a la pandemia, más un incremento adicional producto de la situación país vivida y el impacto directo que tuvo sobre el uso de la energía (uso ilícito de la energía con variables de alta incidencia como la pobreza, condiciones socioeconómicas, activación comercial y el rumbo actual de la crisis sanitaria).
- **Aumento en la compra y venta de energía respecto al año anterior,** que corresponde a una reactivación económica paulatina de los sectores y “la vuelta a la dinámica social”, después de haber experimentado una importante contracción de mercado inyección - retiro de energía desde el inicio de la pandemia en 2020.
- **Metodología y los insumos del cálculo,** sin dejar de lado el impacto descrito de la actualización del inventario de Alumbrado Público durante el 2021.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 3 Asegurar la sostenibilidad financiera, desempeño I semestre 2023

OEF 01. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IF 1.1 Margen EBITDA	%	11,71%	13,03%	▶ 100,00%
IF 1.2 Margen neto	%	-1,47%	-0,31%	▶ 100,00%
IF 1.3 Porcentaje de avance del Programa de Iniciativas Empresariales de Negocio	%	67,10%	65,39%	▶ 97,45%
IF 1.4 Porcentaje de avance del Programa Hoja de Ruta para la sostenibilidad financiera	%	38,09%	42,85%	▶ 100,00%
IF 1.5 Porcentaje de pérdidas de energía	%	9,81%	9,64%	▶ 100,00%

FUENTE: Proceso de Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2019-2023.

El objetivo ha alcanzado un destacado desempeño general del 91%. Sobresale principalmente en el área de pérdidas de energía, y se ha logrado este resultado mediante diversas actividades desde 2019. Entre estas, destaca la creación de la Unidad especializada para abordar esta problemática, así como el mantenimiento de una tendencia a la baja incluso durante la pandemia, lo que ha mitigado en gran medida el riesgo de efectos negativos causados por la situación.

Además, se resalta el excelente trabajo de coordinación llevado a cabo por la Dirección Administrativa Financiera en la implementación de la "Hoja de ruta financiera". Este indicador comenzó a medirse desde 2015 con la aprobación del Consejo de Administración. La hoja de ruta propuso un conjunto de medidas de Ingeniería Financiera con el objetivo de mejorar la situación de

la CNFL y enfrentar los retos a mediano plazo. Esta coordinación implicó la colaboración con diversas áreas, lo que subraya el compromiso y eficacia en la gestión del objetivo.

En resumen, el objetivo ha logrado un impresionante desempeño general del 91%, destacándose especialmente en el manejo de pérdidas de energía y la eficiente coordinación interdepartamental para la implementación de medidas financieras. Estos logros evidencian el compromiso y capacidad de la CNFL para enfrentar los desafíos y mejorar su situación a largo plazo.

1.1.2. Objetivo estratégico: Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos.

1.1.2.1. Margen Operativo

Gráfico 6 Margen Operativo, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que a pesar de que en el 2021 no se logró la meta, producto de ajustes y pagos de obligaciones que estaban en proceso, en los demás períodos su comportamiento fue satisfactorio.

1.1.2.2. Costos y gastos controlables

Gráfico 7 Costos y gastos controlables, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que el comportamiento de la ejecución de los gastos **refleja los esfuerzos de las direcciones por hacer un uso eficiente de los recursos**, sin que esto afecte la calidad y continuidad de los servicios que prestan.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 4 Relación favorable ingresos, costos y gastos, desempeño I semestre 2023

OEF 2. Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IF 2.1 Margen operativo	%	0,99%	3,15%	▶ 100,00%
IF 2.2 Costos y gastos controlables	₡	₡38.708.478.696,00	₡34.959.176.823,00	▶ 100,00%

FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023

El objetivo ha alcanzado un sobresaliente desempeño del 100%, destacándose especialmente por el estricto control ejercido por la administración sobre los costos y gastos controlables. Este enfoque ha permitido mantener los gastos bajo control de manera efectiva.

El impacto general de este indicador es positivo, ya que ha contribuido significativamente a la estabilización de la gestión financiera de la empresa. El comportamiento responsable en la ejecución de los gastos refleja los esfuerzos de todas las direcciones involucradas por utilizar los recursos de forma eficiente, sin comprometer la calidad y continuidad de los servicios que prestan.

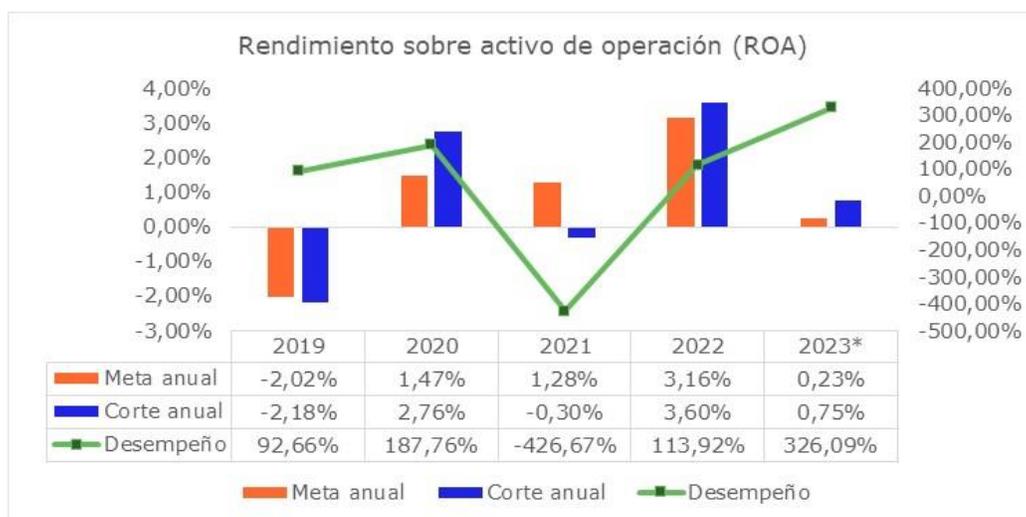
En resumen, el logro de un desempeño del 100% es resultado del estricto control de costos y gastos controlables por parte de la administración. Este enfoque ha sido clave para mantener una gestión

financiera estable y asegurar la eficiencia en el uso de los recursos sin sacrificar la calidad de los servicios brindados por la empresa.

1.1.3. Objetivo estratégico: Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados

1.1.3.1. Rendimiento de activos en operación (Utilidad de Operación / Activo Fijo)

Gráfico 8 Rendimiento de activos en operación, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que a pesar de que en el 2021 no se logró la meta, **producto de ajustes y pagos de obligaciones que estaban en proceso**, en los demás períodos su comportamiento fue aceptable.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 5 Rentabilizar inversiones del negocio de electricidad y servicios NR, desempeño I semestre 2023

OEF 3. Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IF 3.1 Rendimiento de activos en operación (Utilidad de Operación / Activo Fijo)	%	0,24%	0,62%	▶ 100,00%

FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023

Este objetivo obtiene un desempeño de 100%. En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya

que a pesar de que en el 2021 no se logró la meta, producto de ajustes y pagos de obligaciones que estaban en proceso, en los demás períodos su comportamiento fue aceptable.

1.1.4. Objetivo estratégico: Mejorar el flujo de caja

1.1.4.1. Cobertura servicio deuda con EBITDA

Gráfico 9 Cobertura servicio deuda con EBITDA



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño de este indicador impacta en forma positiva en la gestión financiera de la empresa, ya que **se han generado los fondos suficientes para solventar el pago de las obligaciones del servicio de la deuda.**

1.1.4.2. Razón Circulante

Gráfico 10 razón circulante, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que se **gracias al programa de renegociación de la deuda con los entes financieros, eficientización del gasto, entre otros**, se logró una tendencia de crecimiento, en los últimos tres años.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 6 Flujo de caja, desempeño I semestre 2023

OEF 4. Mejorar el flujo de caja	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IF 4.1 Cobertura servicio deuda con EBITDA	%	0,75%	0,84%	▶ 100,00%
IF 4.2 Razón Circulante (cant. veces)	cant veces	1,42	1,35	▶ 95,07%

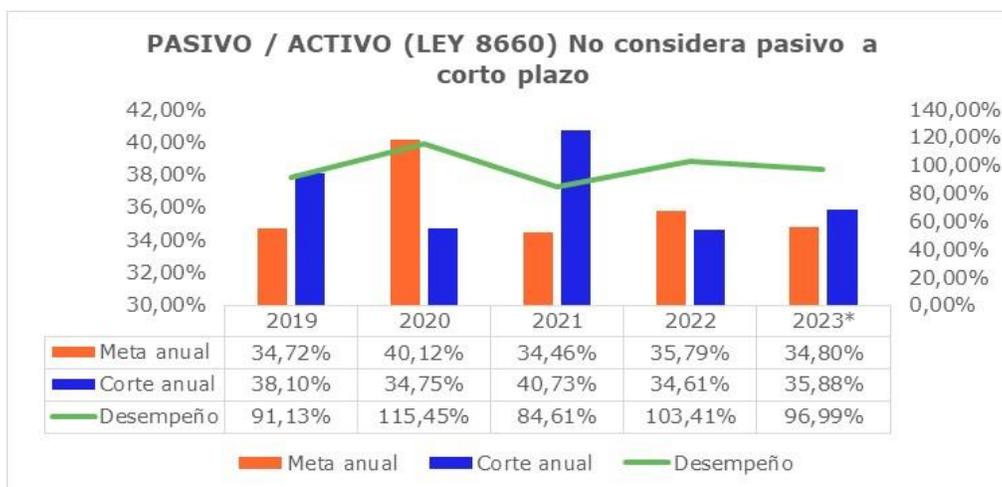
FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023.

El objetivo alcanza un desempeño de 96%. En cuanto a la razón circulante se destaca que, mediante el programa de renegociación de la deuda con los entes financieros, se logró mejorar las tasas de interés, ampliar plazos, cancelación anticipada de deuda en dólares, mejoramiento del flujo de efectivo, logrando resultados aceptables en el periodo.

1.1.5. Objetivo estratégico: Gestionar los pasivos

1.1.5.1. Relación pasivos/activos según ley 8660

Gráfico 11 Relación pasivos/activos según ley 8660, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño de este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que se gracias al **programa de renegociación de la deuda con los entes financieros, se ha logrado mejorar las tasas de interés, ampliar plazos, cancelación anticipada de deuda en dólares**, logrando resultados aceptables en el periodo.

1.1.5.2. Relación pasivo total / activo total

Gráfico 12 Relación pasivo / activo, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

En términos generales, el desempeño del este indicador impacta en forma positiva en la estabilización de la gestión financiera de la empresa, ya que se **gracias al programa de renegociación de la deuda con los entes financieros, se ha logrado mejorar las tasas de interés, ampliar plazos, cancelación anticipada de deuda en dólares**, logrando mantener el indicador en parámetros aceptables.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 7 Gestionar los pasivos, desempeño I semestre 2023

OEF 5. Gestionar los pasivos	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IF 5.1 Relación pasivos/activos según Ley 8660	%	34,86%	35,88%	▶ 97,16%
IF 5.2 Relación pasivo total / activo total	%	41,12%	42,94%	▶ 95,76%

FUENTE: Dirección Administración y Finanzas. CNFL, 2023

Obtiene un desempeño de 96%, gracias al programa de renegociación de la deuda con los entes financieros, se ha logrado mejorar las tasas de interés, ampliar plazos, cancelación anticipada de deuda en dólares, logrando mantener el indicador en parámetros aceptables.



1.2 Perspectiva clientes

Tabla 8 Comportamiento anual: perspectiva clientes. CNFL 2019-2023

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
	93 %	89 %	87 %	90 %	95 %
DESEMPEÑO					

La Perspectiva tiene un peso porcentual de 30% y al cierre de la estrategia, finaliza con la siguiente composición:

- **2 objetivos estratégicos.**
- **4 indicadores estratégicos.**
- **5 indicadores de contribución.**

A lo largo del periodo de la estrategia, el desempeño de esta perspectiva osciló entre niveles regulares y positivos. En los años 2020 y 2021, se observaron desempeños regulares, principalmente debido a ciertos indicadores que se vieron directamente afectados por las medidas gubernamentales en respuesta a la pandemia del COVID-19.

Específicamente, los indicadores relacionados con "actividades de formación y promoción" se vieron impactados significativamente, ya que fue necesario evitar las capacitaciones presenciales y la atención a la industria se vio limitada debido al cierre temporal de algunas empresas.

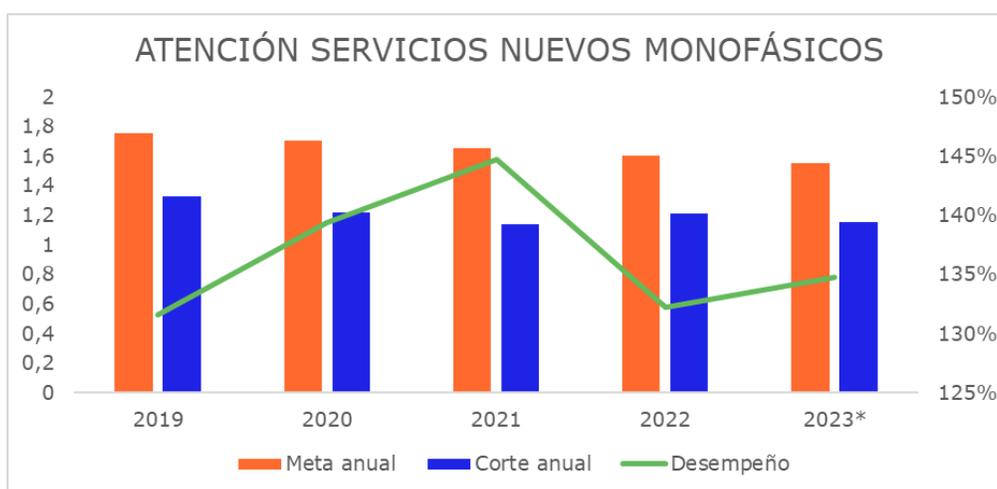
Estas circunstancias excepcionales impidieron alcanzar el máximo potencial de desempeño en estos años, lo que llevó a que la perspectiva se mantuviera en un rango de resultados regulares. No obstante, es importante destacar que la empresa se adaptó rápidamente a los desafíos y buscó alternativas para seguir avanzando hacia sus objetivos estratégicos, incluso en medio de un entorno complejo y cambiante.

A continuación, se detalla el desempeño anual logrado en cada objetivo y sus respectivos indicadores, junto con el cierre de la Estrategia al primer semestre del año 2023. Este análisis brinda una visión completa del progreso alcanzado hasta la fecha y permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el logro de la Visión de estrategia.

1.2.1. Objetivo estratégico: Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes.

1.2.1.1. Tiempos de instalación de servicios (monofásico baja tensión)

Gráfico 13 Monofásico baja tensión, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

La instalación de servicios nuevos monofásicos es una de las labores primordiales que impactan tanto al cliente como las finanzas empresariales, la priorización de esta acción se ha mantenido en todas las Áreas Técnicas, administrando la ejecución, implementando tecnología como mensajería instantánea como WhatsApp para agilizar las comunicaciones y disminuir las visitas fallidas, el uso de las tabletas para actualizar las instalaciones en el sitio así como la asesoría que se le brinda al cliente sobre la normativa aplicada, desde los centros de atención presencial como en el campo.

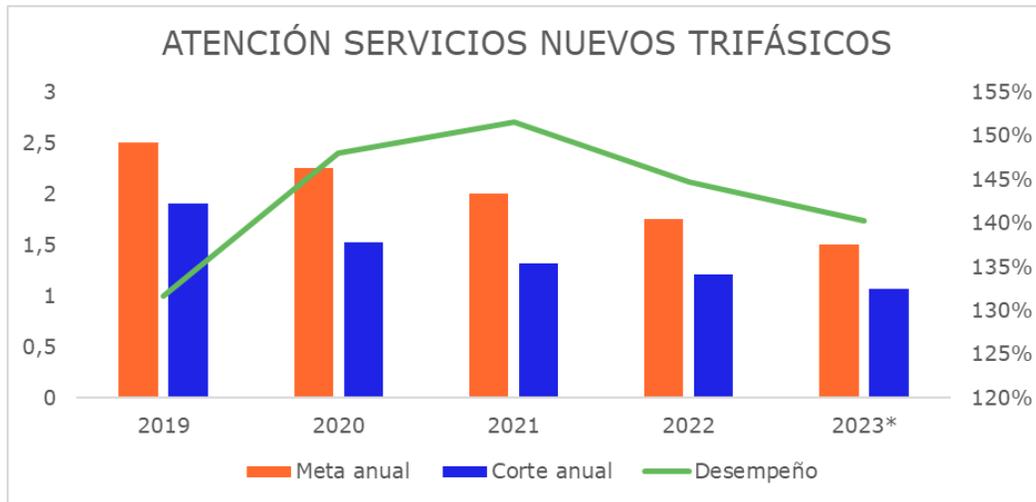
Con el tiempo han mejorado los tiempos de atención, no obstante, existen elementos que impactan entre ellos, largos periodos de transporte para atender diferentes zonas, alta rotación del recurso técnico, priorización de las averías tipo 1, elementos climáticos y la conectividad entre sistemas.

La atención de clientes con situaciones particulares como condición vulnerable, oxígenos dependientes y otros, han permitido que la CNFL pueda brindar soluciones a sus clientes acorde a las necesidades en tiempo y acorde con la normativa ARESEP.

La incorporación de la tecnología de medidores AMI, ha permitido generar inteligencia en la gestión, tal es el caso de la Sucursal Escazú, un crisol de conocimiento permanente, toda vez, que la administración del sistema se encuentra en otra Dirección, lo que ha limitado en parte la atención en tiempo y capacidad de respuesta, sin embargo, se logran establecer mejoras en forma continua y sostenible en el tiempo.

1.2.1.2. Atención de servicios nuevos trifásicos

Gráfico 14 Servicios nuevos trifásicos, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

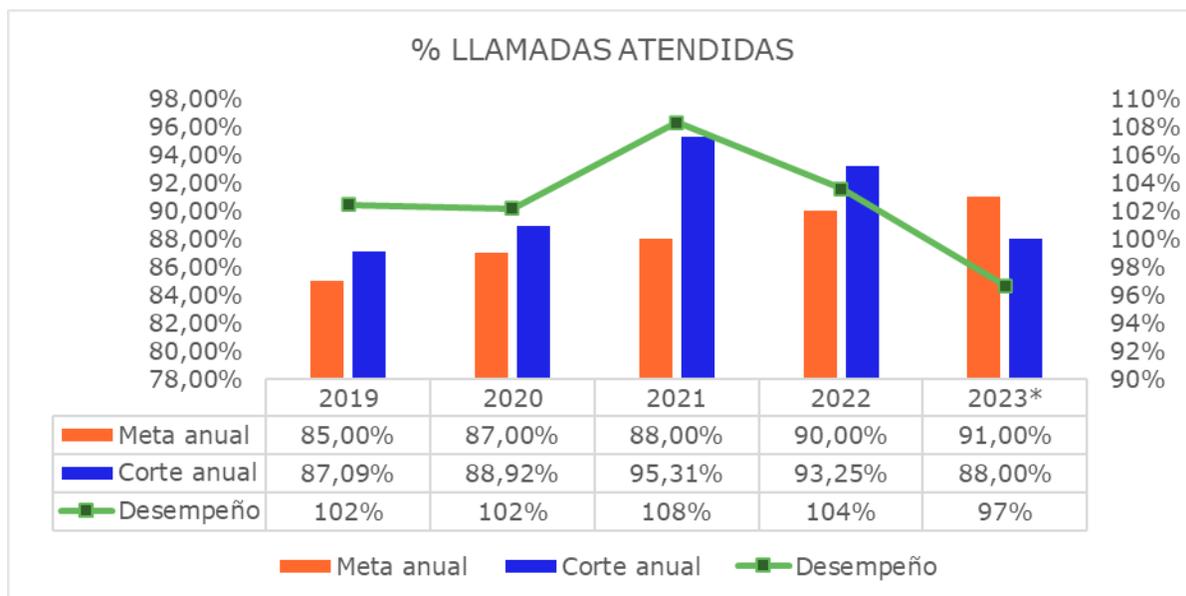
Al igual que con los medidores monofásicos este tipo de servicios conlleva una mayor cantidad de elementos de naturaleza técnica que no solamente se atiende desde la Dirección, sino también en conjunto con otras áreas de la Compañía, como los estudios de ingeniería y las instalaciones de transformadores.

Esta labor conjunta aunado a la alta especialización técnica se mantuvo concentrada en el Área Administración de la Energía de Altos Consumidores, sin embargo, producto del Alineamiento Organizacional dicha área fue eliminada.

En virtud de que las labores debían trasladarse a las Sucursales, se estableció un periodo de cierre de brecha de capacitación, para que todas las Áreas Técnicas contaran con al menos una cuadrilla especializada y que esta incorporara y transmitiera el conocimiento al resto del personal trabajador. En el año 2022 se realizó esta transición, que se considera bastante exitosa, no solo por el mantenimiento y mejora de la meta de atención, sino por la cantidad de servicios que se han logrado instalar, tomando en cuenta que el sector comercial e industrial se ha visto influenciado por situaciones económicas limitando su capacidad de crecimiento.

1.2.1.3. Cantidad de llamadas atendidas por el ACALL.

Gráfico 15 Llamadas atendidas por el ACALL, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

La atención no presencial, pero personalizada, es sumamente importante, si bien la tecnología nos permite acceder a otros mecanismos de comunicación; como las redes sociales, todavía se mantiene en el liderato la interacción mediante las llamadas telefónicas.

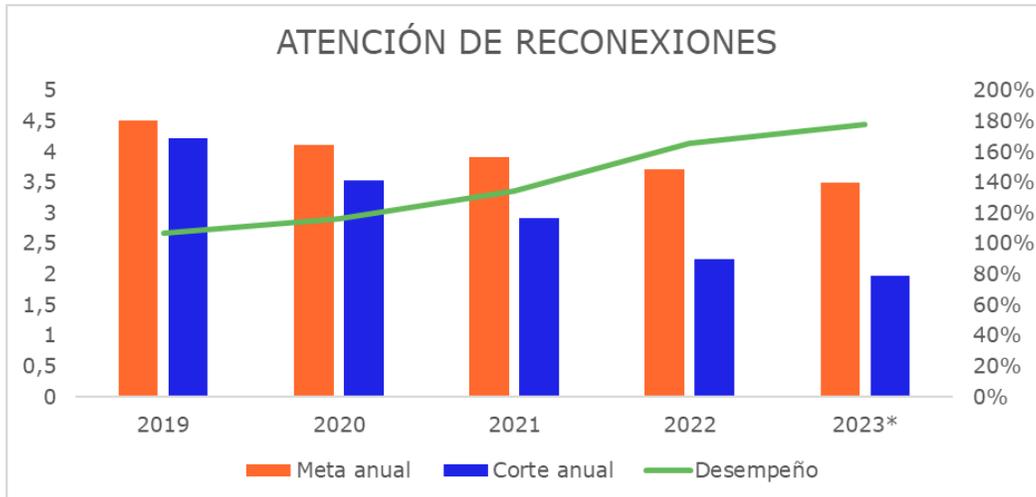
El reto consiste en la capacidad operativa de disminuir la cantidad de llamadas perdidas, sin embargo, la autogestión y el uso de plataformas con mensajes IVR han permitido la disminución en este rubro, pero es importante considerar que para llegar a buen término esta relación requiere no solo la tecnología sino de la capacidad humana que involucra.

Importante señalar la opción que representó esta atención en el manejo de la pandemia, ya que sustituyó la atención de las Sucursales en conjunto con otros medios sin afectar la operatividad empresarial.

Aspectos como administración de vacaciones, capacitaciones, incapacidades, cierre de brechas, sustituciones y otros son factores primordiales para el cumplimiento de la meta, situación que observamos a lo largo de los 5 años analizados, siendo patente esta afectación en el año 2023, dada la disminución del recurso por razones como movilidad y retiros anticipados, siendo un factor determinante en el cumplimiento de lo propuesto.

1.2.1.4. Tiempo de Reconexión

Gráfico 16 Reconexiones, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

Las reconexiones son actividades vitales dentro del ciclo de la gestión de cobro, pero importante considerarlo como la última opción a aplicar, dado el impacto social, económico y operativo, implica para ambas partes.

Para la Dirección Comercial mantener una relación mayor al 90% entre cortas y reconexiones es sumamente exitoso, dado que significa que la recuperación por medio de esta acción es altamente efectiva.

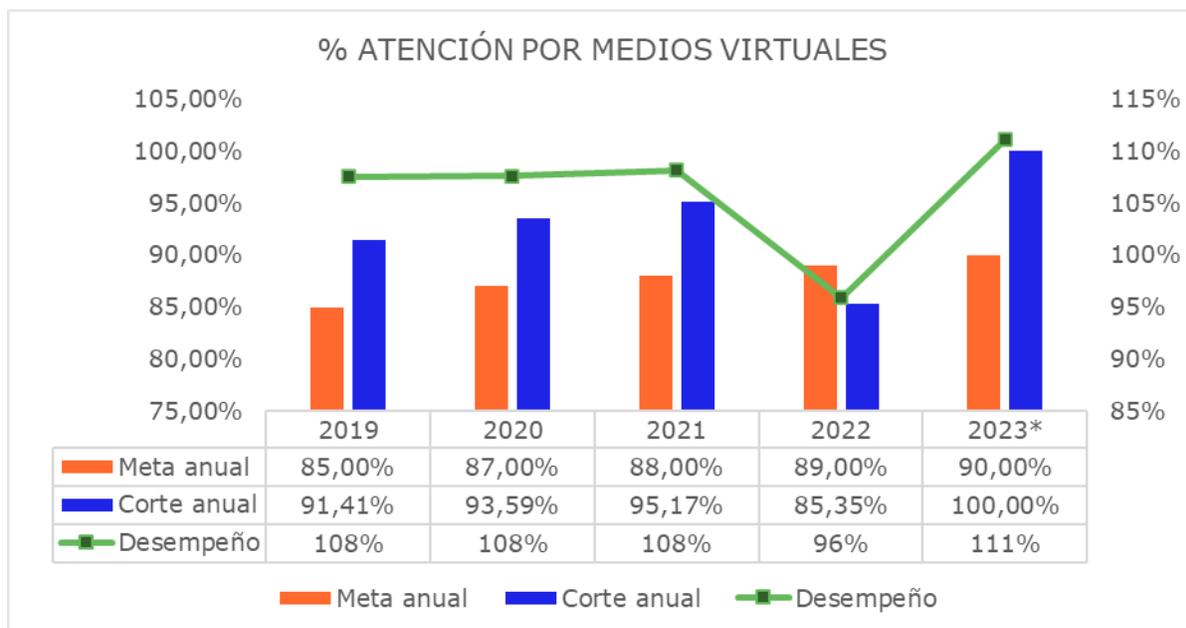
Conforme se implementó la ECOFACTURA el cliente ha adquirido una mejor comprensión de su participación en la cancelación de su consumo y por parte de las cuadrillas de Áreas Técnicas se les recomienda la flexibilidad para permitir al cliente honrar la deuda sin necesidad de la corta.

Asimismo, la tecnología ha mejorado la capacidad de reconexión eliminando la presencia física en el sitio, con la única limitante de que la capacidad de corta es limitada si bien permite que el control sobre la labor se amplíe.

Cabe resaltar que dentro de los Equipos de Gestión de Cobro se incentiva la comunicación con el cliente para evitar la corta en la mayor medida y esto aunado a la tercerización de la labor en forma intermitente ha mejorado los tiempos de atención a lo largo del tiempo.

1.2.1.5. Nivel de atención por medios virtuales (Agencia Virtual)

Gráfico 17 Atención a través de medios virtuales, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

Conforme las redes sociales y los medios virtuales incursionan en nuevas modalidades de atención se hace necesario el incrementar los medios y los recursos para este tipo de interacción.

La habilitación de correos electrónicos, WhatsApp, bots, redes como Facebook, Instagram o Twitter e inclusive la Agencia Virtual han logrado que los clientes que tienen acceso a estos medios se acostumbraran a estas atenciones, no obstante, es importante tener en consideración que una característica que exigen es la inmediatez de respuesta.

Para asegurar la atención de estos canales se han establecido acciones como capacitación del personal interno, incremento en los horarios de atención, y otros, sin embargo es importante considerar que poco más del 95% de lo atendido se realiza con personal propio y el resto con apoyo de otras Unidades de la Dirección, lo que nos permite considerar que la capacidad operativa a partir del año 2021-2022 ha disminuido y se requiere incorporar una mayor cantidad de recursos dada que el incremento en el uso de estos medios se observa en crecimiento tanto a nivel residencial como industrial, comercial y general.

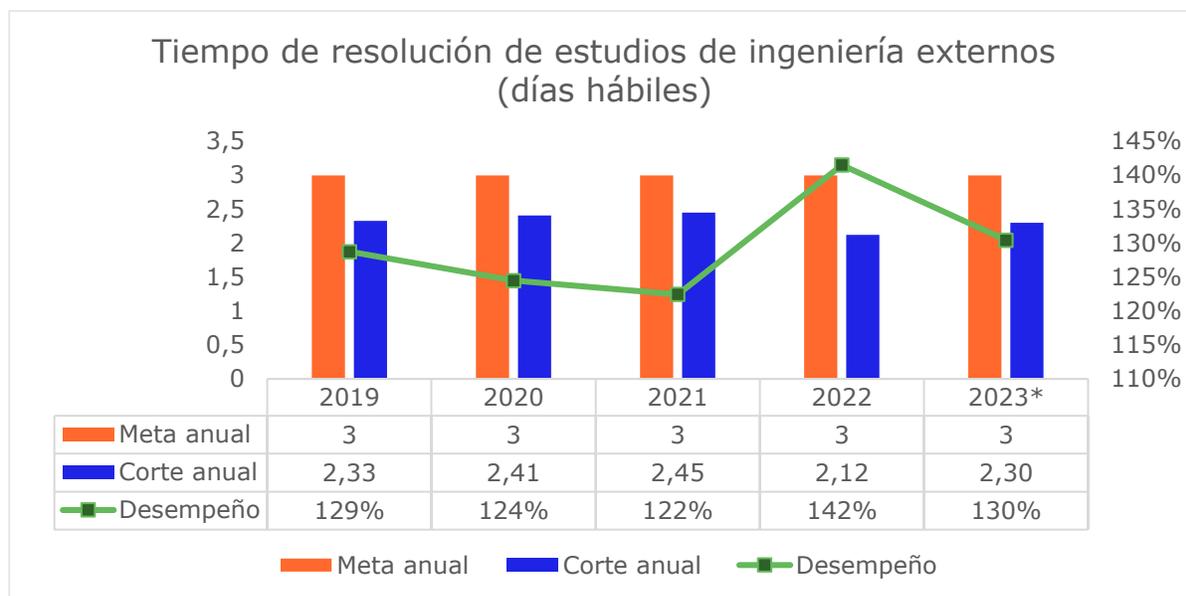
Es importante destacar el impacto que se presentó con motivo de la pandemia por COVID-19 con el cierre de la atención presencial y la relevancia que tomaron los medios digitales como una nueva tendencia en la atención de las necesidades de los clientes y la CNFL no escapó esto, en donde se vio la necesidad de fortalecer la atención por los medios digitales, incorporando cada vez más, nuevos servicios que le permitieran a los clientes acceder a la empresa sin necesidad de trasladarse, situación que coadyuvó con la atención tanto para nuestros clientes como el personal trabajador.

En el año 2022 se toman como medidas estableciendo nuevos protocolos para atender situaciones como desborde de correos o de WhatsApp e inclusive con la plataforma, situaciones que se

presentaron a lo largo del año. Al finalizar se aplicaron Planes remediales con aspectos como capacitación del personal, rotación del recurso entre las plataformas de atención de mensajería y correo electrónico, así como el apoyo de otras dependencias (Área Centro Atención de Llamadas y Sucursales) que ante situaciones como las citadas, han ayudado a disminuir las colas de espera.

1.2.1.6. Tiempo de resolución de los estudios de ingeniería del sistema de distribución y alumbrado público presentados por el cliente

Gráfico 18 Resolución de los estudios de ingeniería, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Distribución de la Energía. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

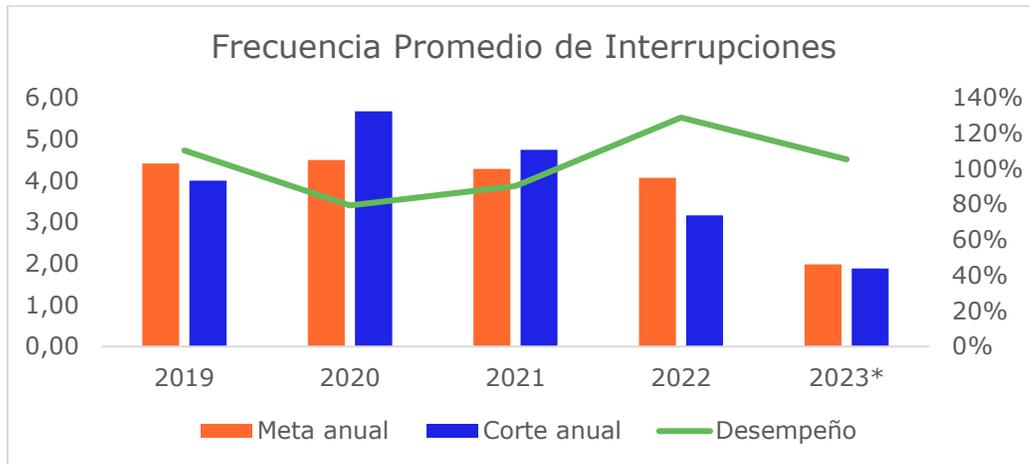
En el periodo comprendido entre el año 2019-2023 el desempeño general de este indicador fue "Bueno" lo cual contribuye al incremento del nivel de eficiencia en la revisión de los diseños de red eléctrica (estudios de ingeniería) presentados por el cliente externo con el fin de brindar un nuevo servicio de suministro eléctrico, en condiciones de oportunidad, calidad y continuidad, ya que se analiza la situación o red existente y se mejora, de ser necesario, para adecuarla a las nuevas necesidades y estándares constructivos.

Dicha modalidad de diseños externos se presentó, a finales de 2018, como una oportunidad de mejorar los tiempos de respuesta al cliente, de manera que el recurso humano interno de CNFL pudiera dedicarse más de lleno a satisfacer las necesidades propias asociadas a proyectos de ampliación, mejora o reconstrucción, no solo por crecimiento vegetativo, sino porque existen sectores en cuya infraestructura de distribución cumplió la vida útil.

Por otra parte, profesionales externos estarían dedicando sus conocimientos a través de un nuevo servicio dedicado a atender las necesidades externas, pero con los estándares y procedimientos establecidos por CNFL.

1.2.1.7. Frecuencia promedio de interrupciones (FPI)

Gráfico 19 Frecuencia Promedio de Interrupciones, FPI, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Distribución de la Energía. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

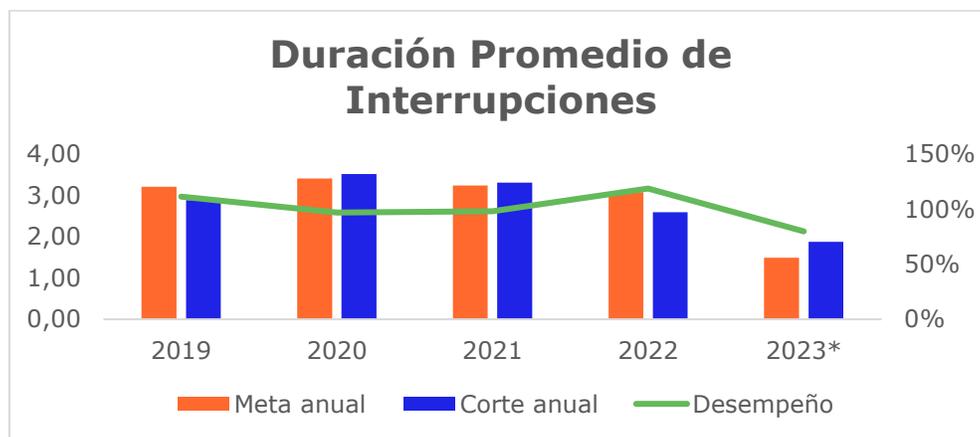
Desempeño general del indicador.

En el periodo evaluado, el año 2020 registró un alza importante debido principalmente a la ausencia de 2 subestaciones estratégicas, recortes de planes de mantenimiento por la pandemia y suspensiones de servicio por RIDE Moravia, eso implicó tener circuitos más largos y cargados (vulnerables) y muchas operaciones por el RIDE. A partir del año 2021 hay una tendencia positiva a la baja, salvo el primer semestre 2023 que ha sido complicado y particularmente la ausencia del contrato de poda ha sido el elemento central de la problemática.

Otro tema necesario de contextualizar son los insumos de cálculo, pues van evolucionando con datos más exactos de clientes afectados en función de las posibilidades e implicaciones de ingreso de datos que ofrece OMS (Outage Management System).

1.2.1.8. Duración promedio de interrupciones (DPIR)

Gráfico 20 Duración Promedio de Interrupciones, DPIR, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Distribución de la Energía. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

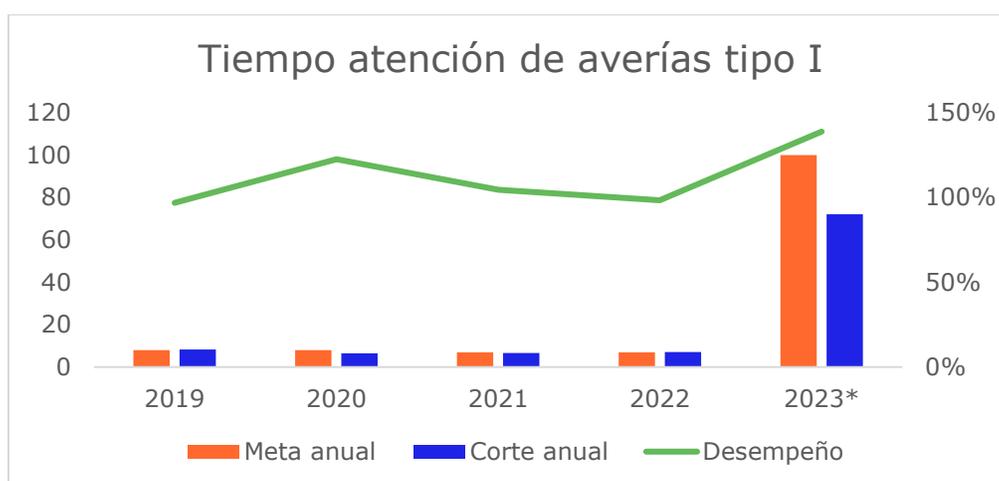
Desempeño general del indicador.

En el periodo comprendido entre el año 2019-2023 el desempeño general de este indicador fue "Regular" en general se obtiene un resultado del 85% de las metas.

Para el año 2021 y 2022 la entrega tardía de los recursos afectó directamente el resultado de este indicador por lo que sub ejecutó el presupuesto.

1.2.1.9. Tiempo de atención de averías (horas)

Gráfico 21 Atención de averías tipo 1, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Distribución de la Energía. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

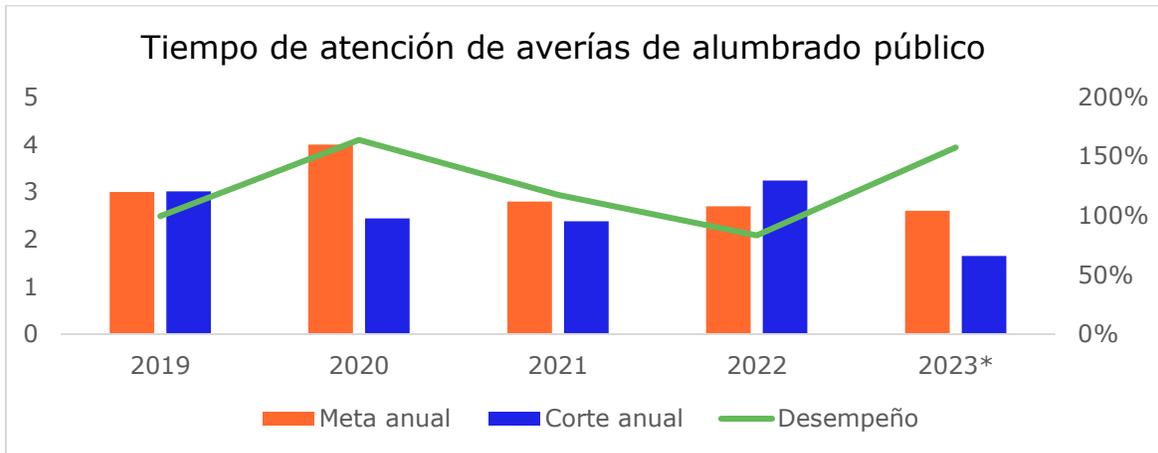
El comportamiento de este indicador a partir del año 2019 ha venido a la baja y ha venido reflejando un mejor comportamiento.

Este indicador representa la mayor cantidad de reportes, es de menor complejidad técnica para realizar e inspeccionar, menor riesgo eléctrico debido a que se trabaja con baja tensión solamente y requiere menor cantidad de materiales en la reparación de los daños reportados; sin embargo, es el indicador que presenta mayor conflicto de homologación de tiempos como insumo para informes de la ARESEP. Al presentar mayor cantidad de tiempo en la atención de los incidentes, el impacto en la imagen de la CNFL se ve afectada, porque los clientes presentan sus inconformidades por los tiempos de atención de los reportes que realizan.

Por lo anterior desde el año 2022 se evalúa la posibilidad de que este tipo de incidentes sean atendidos por un tercero, para mejorar el tiempo de atención y el cliente se vea beneficiado.

1.2.1.10. Tiempo de atención de averías en alumbrado público

Gráfico 22 Averías en alumbrado público



FUENTE: Dirección Distribución de la Energía. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023

Desempeño general del indicador.

El comportamiento de este indicador a partir del año 2019 ha venido a la baja y ha venido reflejando un mejor comportamiento.

Este indicador representa la mayor cantidad de reportes, es de menor complejidad técnica para realizar e inspeccionar, menor riesgo eléctrico debido a que se trabaja con baja tensión solamente y requiere menor cantidad de materiales en la reparación de los daños reportados; sin embargo, es el indicador que presenta mayor conflicto de homologación de tiempos como insumo para informes de la ARESEP. Al presentar mayor cantidad de tiempo en la atención de los incidentes, el impacto en la imagen de la CNFL se ve afectada, porque los clientes presentan sus inconformidades por los tiempos de atención de los reportes que realizan.

Por lo anterior desde el año 2022 se evalúa la posibilidad de que este tipo de incidentes sean atendidos por un tercero, para mejorar el tiempo de atención y el cliente se vea beneficiado.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 9 Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención, desempeño I semestre 2023.

OEC 01. Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes.	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IC 1.1 Tiempos de instalación de servicios (monofásico baja tensión)	días hábiles	1,55	1,15	100,00%
IC 1.2 Tiempos de instalación de servicios (trifásico en media tensión)	días hábiles	1,50	1,07	100,00%
IC 1.3 Cantidad de llamadas atendidas por el ACAL	%	91,00%	88,33%	97,07%
IC 1.4 Tiempo de Reconexión	hrs hábiles	3,50	1,97	100,00%
IC 1.5 Nivel de atención por medios virtuales (Agencia Virtual)	%	90,00%	100,00%	100,00%
IC 1.6 Tiempo de resolución de los estudios de ingeniería del sistema de distribución y alumbrado público presentados por el cliente	días hábiles	3,00	2,30	100,00%
IC 1.7 Frecuencia promedio de interrupciones (FPI)	cant	1,98	1,88	100,00%
IC 1.8 Duración promedio de interrupciones (DPIR)	horas	1,50	1,87	80,21%
IC 1.9 Tiempo de atención de averías (horas)	horas	7,00	6,14	100,00%
IC 1.10 Tiempo de atención de averías en alumbrado público	días hábiles	2,60	1,65	100,00%

FUENTE: CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Este objetivo ha alcanzado un destacado desempeño general del 97% en todos sus indicadores. El propósito principal de este objetivo era reducir los tiempos de atención de servicios al cliente. Como se puede apreciar, al finalizar el periodo de la estrategia, se ha logrado un excelente resultado, cumpliendo satisfactoriamente la meta establecida de reducir los tiempos de atención.

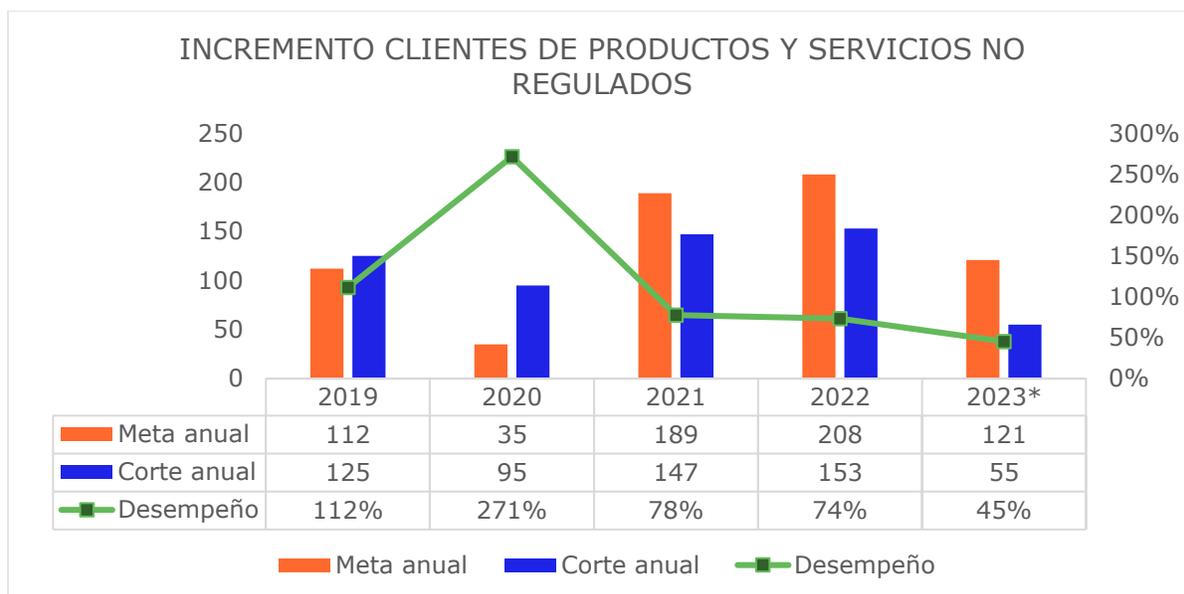
Desde 2019, se ha establecido anualmente una meta específica para cada indicador, implementando acciones a partir del inicio de la estrategia, para mejorar progresivamente los tiempos de atención y alcanzar los objetivos trazados. Estas medidas han sido determinantes en el éxito alcanzado, permitiendo obtener un desempeño sobresaliente en la atención de los servicios al cliente.

En resumen, este objetivo ha obtenido un destacado desempeño general del 97%, cumpliendo la meta de reducir los tiempos de atención de servicios al cliente. La planificación y ejecución de acciones específicas desde 2019 han sido clave para alcanzar estos resultados satisfactorios.

1.2.2. Objetivo estratégico: Atraer, retener y fidelizar los clientes

1.2.2.1. Incremento de clientes de productos y servicios no regulados (no asociados al kWh)

Gráfico 23 Incremento de clientes de productos y servicios no regulados, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

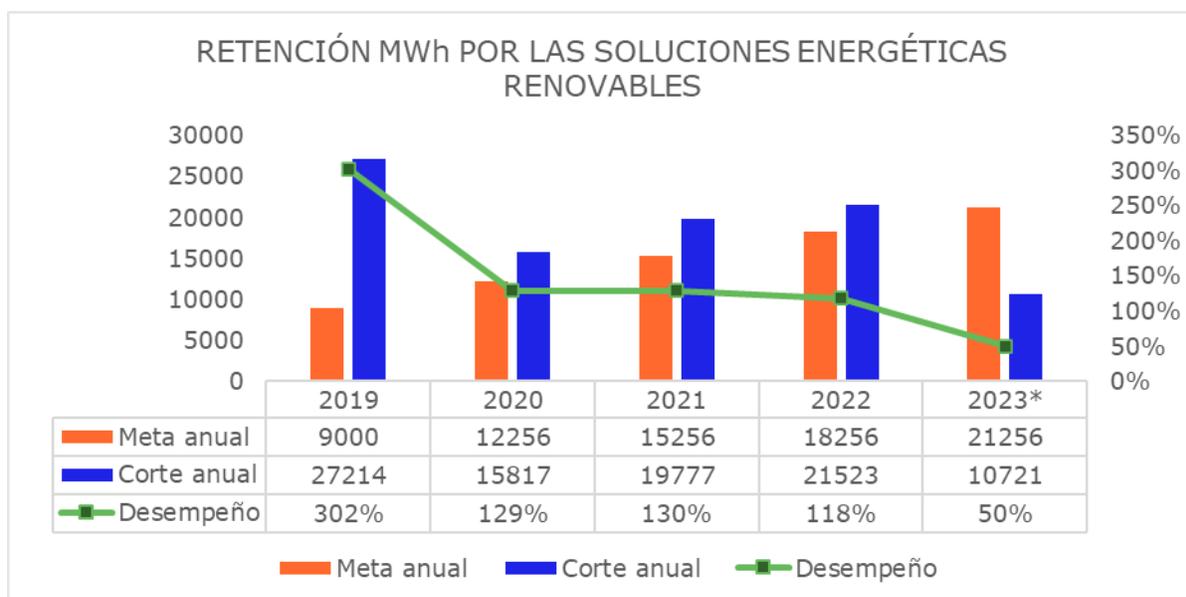
Para esta labor se hace necesario considerar la oferta y la demanda de servicios; situación que se incorporó en la determinación de la meta en 2018; sin embargo, las condiciones fueron modificadas a partir del 2019, producto del impacto Pandemia que algunas empresas no pudieron económicamente acceder a servicios como capacitación y posteriormente por el Alineamiento Organizacional.

La dirección realiza un esfuerzo importante en el Área de Mercadeo Relacional para la colocación de sus servicios, considerando que la venta de perfiles de carga podría no ser beneficiosa dado que les permite a los clientes determinar sus traslados a Generación Distribuida.

Se continúan presentando los servicios que actualmente se tienen a disposición que están ligados a Eficiencia Energética y formación, aprovechando la experiencia que poseen las personas trabajadoras de esta área considerando que la incorporación de nuevos clientes dependerá de la satisfacción de su demanda.

1.2.2.2. Retener al menos 12 259 MWh acumulados, durante el año 2020, como resultado del abordaje del portafolio de servicios SER

Gráfico 24 soluciones energéticas renovables, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

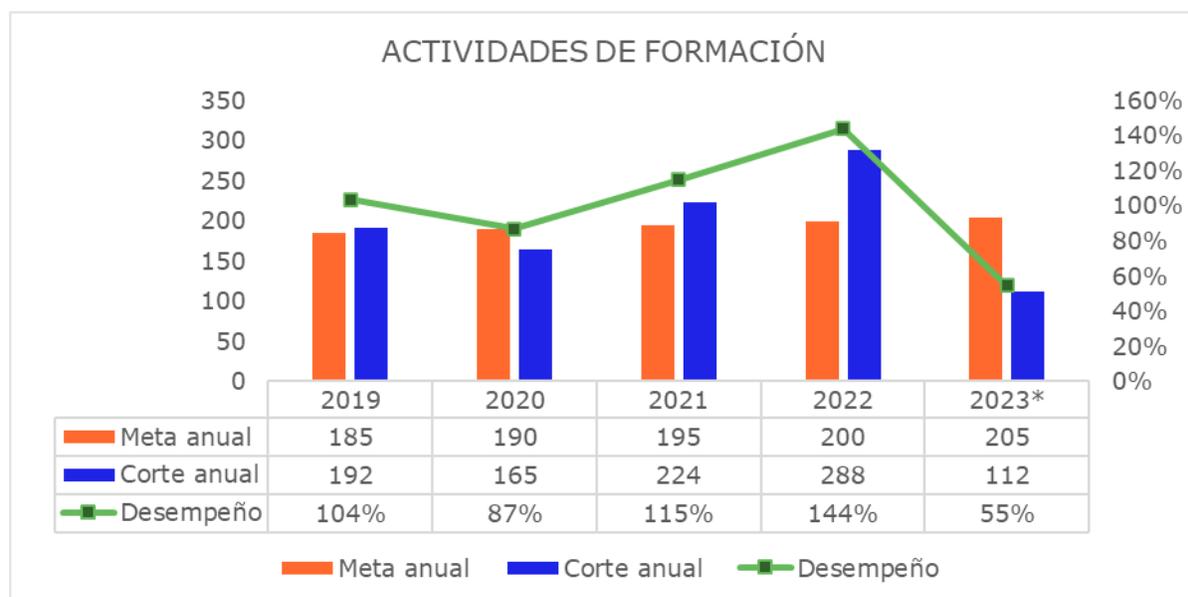
El manejo de este indicador fue realizado desde su inicio por la antigua Área de Atención Clientes Estratégicos; dado que era necesario establecer estrategias de retención para los clientes que se encuentran en zonas de interés estratégico, ya sea por consumo, por ubicación geográfica y otras aplicando el Plan de Retención de clientes mediante las Soluciones Energéticas Renovables.

Se crearon sistemas de atención y de reconocimiento a los clientes, se mantiene monitoreo de consumos, consulta de necesidades, se atienden en forma personalizada y se les ofrecen alternativas como arriendo de techos, acompañamiento en procesos internos y otras, todo ello para evitar el traslado a Generación Distribuida.

Para el inicio en 2019 se tenían un total de 28 clientes y para el I semestre de 2023 se cuenta con un total de 51 clientes, con un consumo sostenido y equilibrado, lo que ha garantizado el mantenimiento positivo del indicador y las acciones acertadas de atención para este resultado.

1.2.2.3. Actividades de formación sobre soluciones energéticas en los centros educativos, municipalidad y comunidades

Gráfico 25 Actividades de formación sobre soluciones energéticas, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

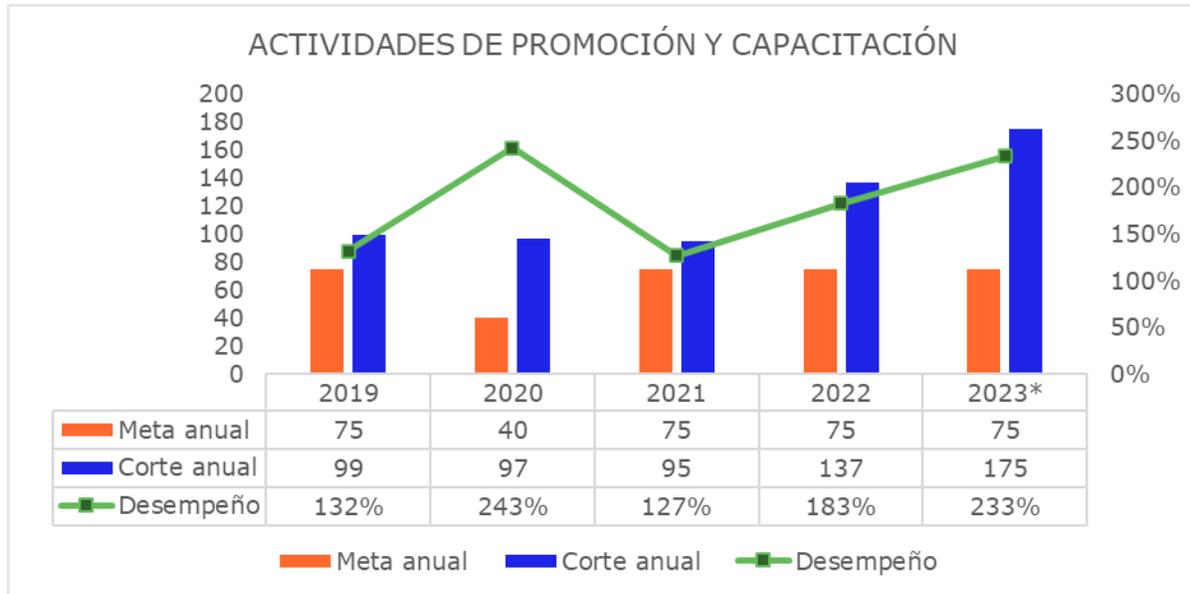
Para la determinación de este valor se consideró priorizar las áreas geográficas de interés estratégico para la Compañía con espacios comerciales e industriales de alto consumo, municipalidades con áreas de competencia directa y comunidades en las cuales ya las Sucursales poseen actividades y contactos directos.

Durante el 2020 la afectación provocada por la Pandemia tanto el Ministerio de Educación Pública y la Compañía Nacional de Fuerza y Luz prohibieron la ejecución de actividades presenciales lo cual derivó en la transformación a modalidad virtual y esta transición fue lenta por ello provocó el no cumplimiento de la meta, sin embargo, se atendieron las comunidades de San Rafael Arriba de Desamparados, Curridabat, Moravia, San Miguel de Desamparados y Coronado-Moravia.

A partir de la incursión en la modalidad virtual se logró gracias al esfuerzo del Proceso CEPCE y la coordinación con el Ministerio de Educación Pública, mantener la meta y darle continuidad, así como con la atención de comunidades se logró un eficiente trabajo en equipo con las personas trabajadoras en gestión social de las Sucursales de CNFL.

1.2.2.4. Actividades de promoción y capacitación, en eficiencia energética, para fidelizar a clientes industriales y comerciales.

Gráfico 26 Actividades de promoción y capacitación, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

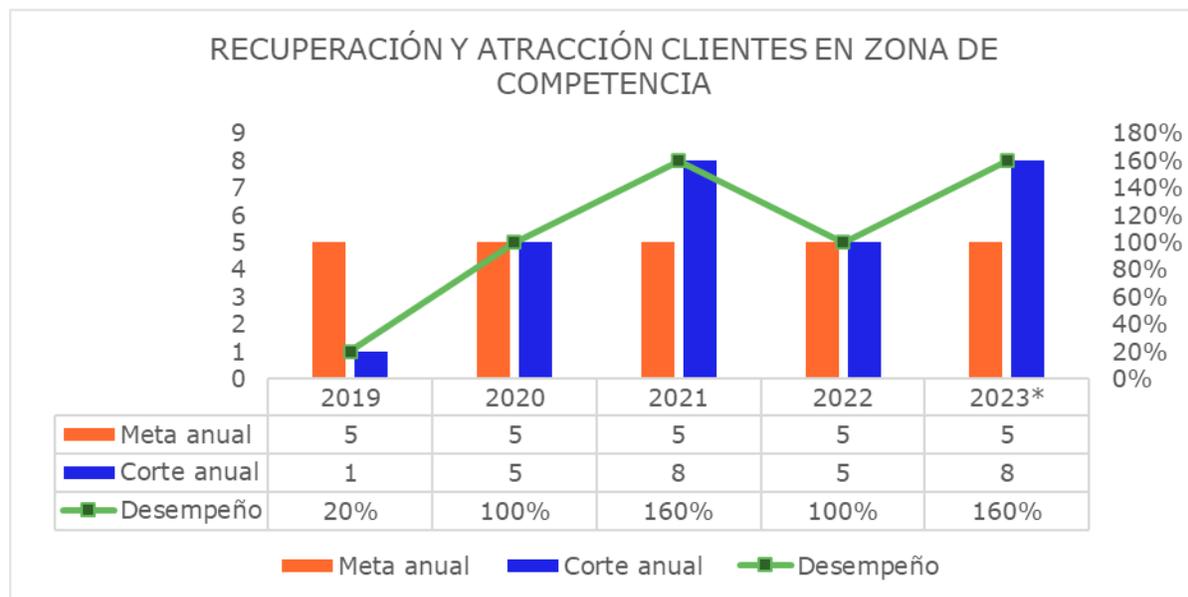
Para atender las acciones de este indicador se hizo necesario que el esfuerzo de las personas trabajadoras en promoción, asesoría y capacitación se ajustarán no solo a la virtualidad sino también ofertando productos y servicios que atraigan y cumplan las expectativas de los clientes específicamente industriales y comerciales, sobre todo en momentos en que la situación financiera nacional no era favorable.

Se ha logrado mantener y ampliar la capacitación por medio de charlas, talleres y atención de stands con información y herramientas básicas para fomentar de manera sostenida el uso eficiente de la energía eléctrica a estos sectores de consumo.

Se ha logrado mantener una capacidad operativa estable y que se ajusta a las necesidades conforme se determinan, para efectos de incrementar la fidelidad de estos clientes.

1.2.2.5. Realizar anualmente acciones estratégicas de valor agregado a 5 potenciales clientes del Sector Industrial y Comercial, que se ubiquen en la zona de Competencia.

Gráfico 27 Acciones estratégicas de valor agregado a 5 potenciales clientes del Sector Industrial y Comercial, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador.

Para obtener los resultados positivos de este indicador se han realizado ingentes esfuerzos que han requerido apoyo de otras Direcciones e instituciones, como Distribución, coordinaciones con ICE, AyA, ministerios, municipalidades entre otros.

Para ejecutar las acciones se requiere una planificación previa, en la cual se determinan aspectos de interés como ubicación geográfica por la afinidad a las zonas de competencia, procesos productivos, horarios, mercado, análisis de consumos y otros, de manera que el apoyo de la CNFL se presenta como una alternativa de acompañamiento a la mejora de los procesos, a la utilización máxima de las capacidades, por medio de cambios de comportamientos de producción, y ajustes que permitan una relación de ganar-ganar tanto para las empresas como para la CNFL.

Las acciones han sido de impacto financiero en empresas como Grupo Roble, Carguil, EPA, PIMA CENADA y otras.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 10 Atraer, retener y fidelizar clientes, desempeño I semestre 2023

OEC 02. Atraer, retener y fidelizar los clientes	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IC 2.1 Incremento de clientes de productos y servicios no regulados (no asociados al kWh)	cant	113	55	48,67%
IC 2.2 Retener al menos 12 259 MWh acumulados, durante el año 2020, como resultado del abordaje del portafolio de servicios SER	MHh	10627,00	10721,00	100,00%
IC 2.3 Actividades de formación sobre soluciones energéticas en los centros educativos, municipalidad y comunidades	cant	115	112	97,39%
IC 2.4 Actividades de promoción y capacitación, en eficiencia energética, para fidelizar a clientes industriales y comerciales.	cant	36	175	100,00%
IC 2.5 Realizar anualmente acciones estratégicas de valor agregado a 5 potenciales clientes del Sector Industrial y Comercial, que se ubiquen en la zona de Competencia	cant	2	8	100,00%

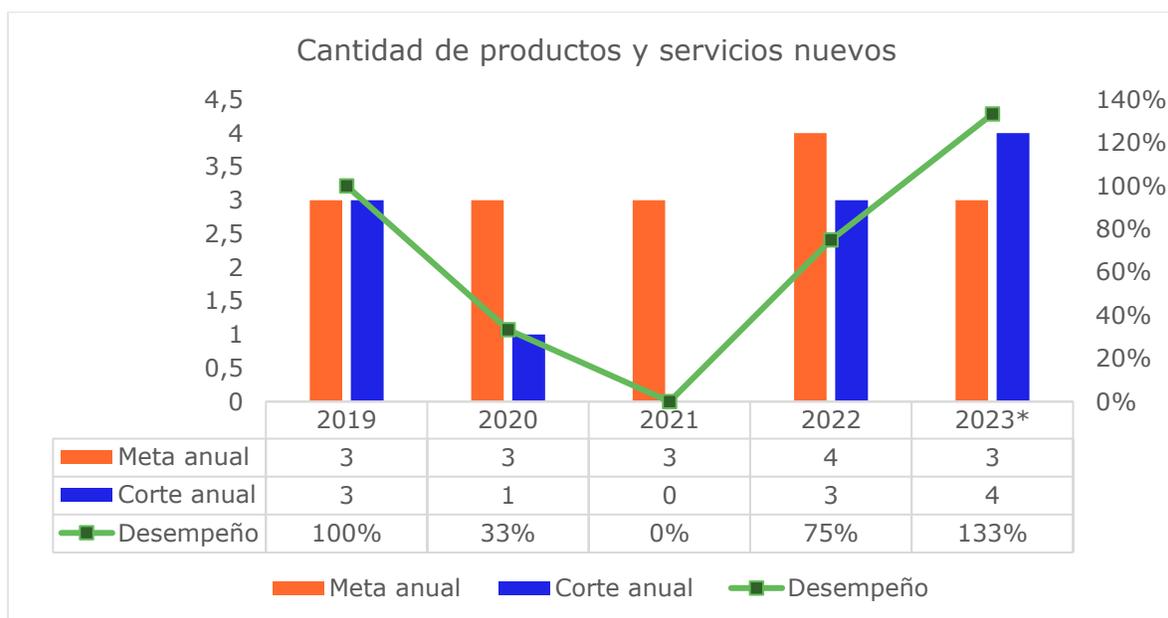
El desempeño general de este objetivo es del 85%. Sin embargo, lamentablemente, el único indicador que no logró alcanzar la meta al cierre de esta estrategia es el incremento de productos y servicios. A lo largo de todo el año 2023, este indicador no pudo alcanzar su objetivo debido a ciertos desafíos.

La principal razón detrás de esta situación fue la implementación de una nueva estructura empresarial, lo cual provocó cambios en el personal y las dependencias encargadas de controlar este indicador. Como resultado, el indicador se vio seriamente afectado, ya que las direcciones responsables del mismo no contaban con el personal adecuado para llevar a cabo su implementación.

1.2.3. Objetivo estratégico: Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio.

1.2.3.1. Cantidad de productos y servicios nuevos (cantidad adicional por año).

Gráfico 28 Productos y servicios nuevos, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización / Gerencia General. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023

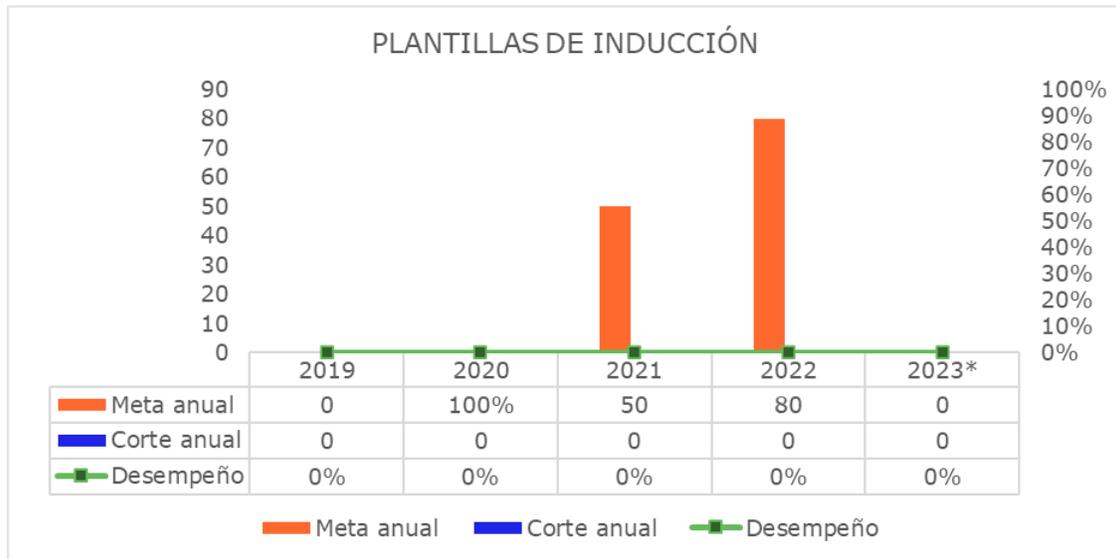
Desempeño general del indicador.

A nivel empresarial la comercialización de productos y servicios no regulados, son además negocios no tradicionales en cuanto a la generación, distribución y comercialización de la energía eléctrica. Por tal razón, ha tenido un impacto muy significativo tanto a lo interno como hacia a nuestros clientes. A lo interno ha sido toda una transformación de los mismos frontales que pasan a ser también vendedores o promotores de estos productos, lo que llevó una fuerte campaña y proceso de sensibilización y capacitación. Con nuestros clientes, ha sido satisfactorio poder ofrecerles una diversidad de productos sostenibles e integrales y en productos sustitutos más amigables como cambio de cocimiento gas LP a cocinas eléctricas.

Con la implementación de estos productos a pesar de ciertos obstáculos o retos, se demuestra que la CNFL ha demostrado tener una madurez y una gran capacidad técnica para analizar y generar nuevos y atractivos negocios sujetos a la regulación existente. Situaciones que la empresa vivió principalmente en los años 2020 y 2021 y ya para el 2023 se cierra sobrepasando la meta de forma extraordinaria, dentro de los principales logros fue el compromiso que todo el equipo de trabajo que asumió, así como el compromiso de otras áreas claves involucradas en temas financieros, legales y otros para lograr la comercialización de estos productos.

1.2.3.2. Venta de Equipos de Inducción Comercial e Industrial

Gráfico 29 Venta de plantillas de inducción, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador

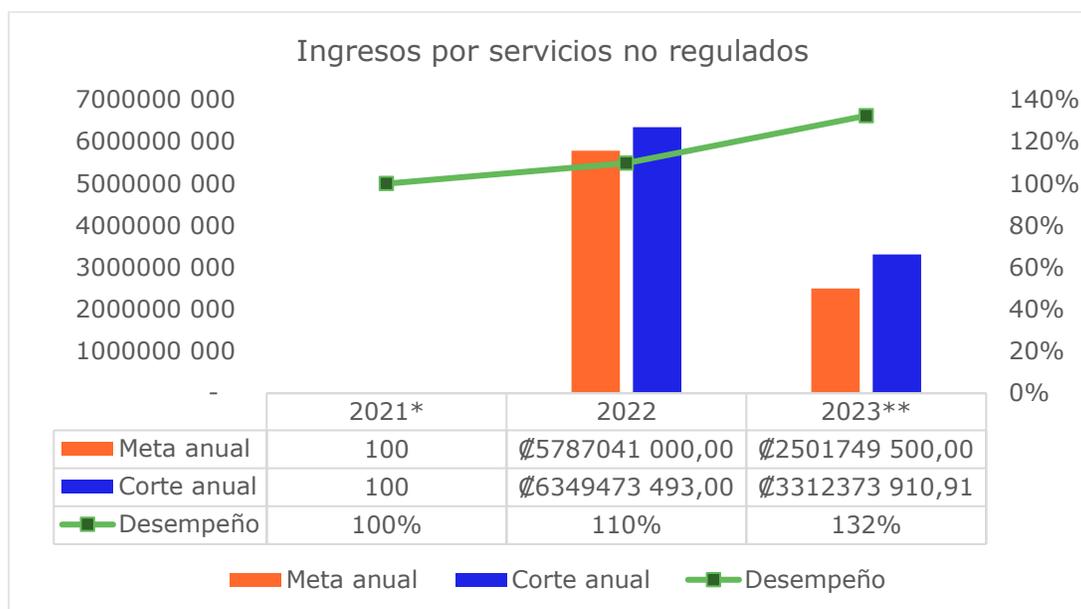
La consideración de este indicador se inició sin análisis de factibilidad del negocio y sin proyecciones; de manera que el socio comercial que era el ICE se basó en la estructura de las Sucursales y Agencias para colocar el producto y recuperar la inversión, sin que la CNFL tuviera ingresos por las transacciones, toda vez que significaba un gran esfuerzo operativo y comercial sin retribución.

Para darle continuidad se reformó la propuesta para implementar un Estudio de Mercado, que permitiera valorar un aumento de consumo al ofrecer sustitución de equipos de gas a equipos de inducción a clientes industriales y comerciales, sin embargo esta propuesta se vio altamente afectada por el COVID, de manera que la información recolectada permitió que para el siguiente año se planteara la creación de un caso de negocio que dependía de la Gerencia General, la Unidad de Mercadeo y Gestión de Clientes que creó un Plan Piloto para evidenciar el consumo y a la vez probar los posibles equipos a colocar.

Para finales del año 2022 se logró poner en producción la venta de Plantillas residenciales e industriales en mejores condiciones económicas para la CNFL, de manera que en el año 2023 la Unidad Desarrollo de Negocios tiene la administración y seguimiento de este contrato.

1.2.3.3. Ingresos por venta de nuevos productos y servicios no regulados.

Gráfico 30 Ingresos servicios no regulados, CNFL 2019-2023



FUENTE: Gerencia General. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador

La medición de este indicador inició en el año 2021 con la ejecución de un plan de trabajo el cual buscaría la viabilidad de iniciativas que generaran ingresos. En el siguiente año se pondrían en práctica algunas de estas iniciativas, sin embargo, se vio la necesidad de realizar un ajuste en el camino con el fin de reflejar de mejor forma el aporte de las direcciones de CNFL en esta materia, logrando integrar estos esfuerzos mediante este indicador empresarial el cual ha logrado alcanzar sus metas.

Al término del I semestre 2023 se han logrado ingresos por el 65% de la meta anual.

Tabla 11 incrementar productos y servicios del portafolio, desempeño I semestre 2023

OEC 03. Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IC 3.1 Cantidad de productos y servicios nuevos (cantidad adicional por año)	cant	1	4 ▶	100,00%
IC 3.2 Venta de Equipos de Inducción Comercial e Industrial	uds	60,00	528,00 ▶	100,00%
IC 3.3 Ingresos por venta de nuevos productos y servicios no regulados	₱	₱2.501.749.500,00	₱3.312.070.412,49 ▶	100,00%

Se ha logrado un sobresaliente desempeño general del 100% en este objetivo. Lo que destaca especialmente es la colaboración conjunta de las diferentes direcciones, que contribuyeron de manera individual al indicador de ingresos por servicios no regulados. Durante dos años, este

indicador se mantuvo sin avances significativos, pero gracias a los esfuerzos combinados de cada dirección, se alcanzó la meta de manera extraordinaria al cierre de la estrategia.

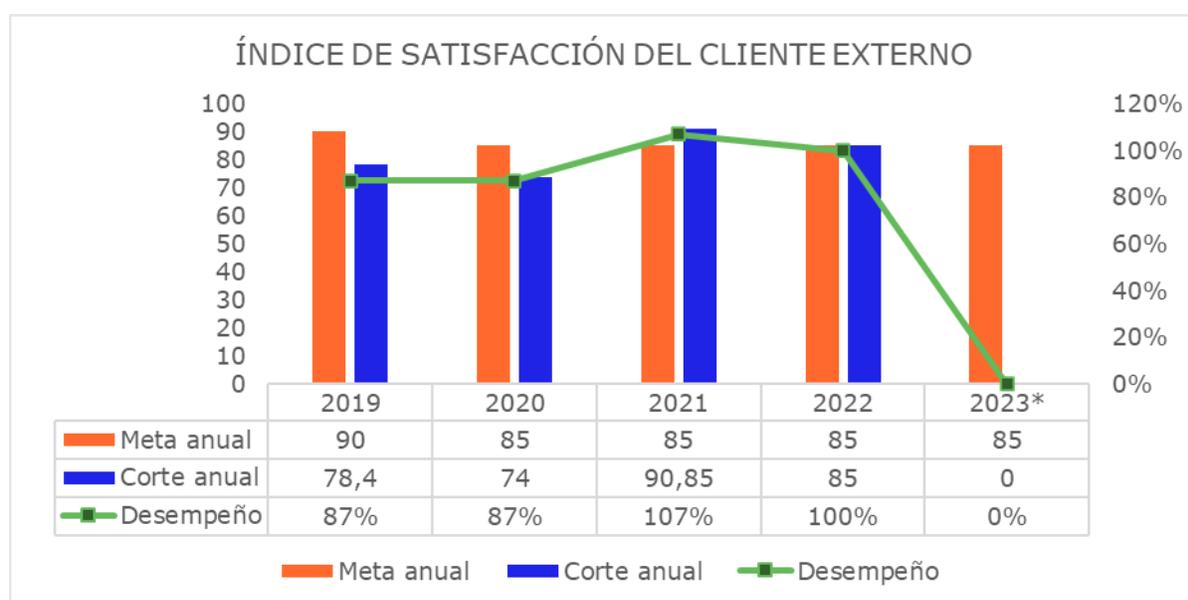
La labor coordinada de todas las direcciones ha sido determinante para el éxito del objetivo, demostrando un alto nivel de compromiso y trabajo en equipo. Cada dirección aportó su experiencia y esfuerzos para mejorar el indicador, lo que finalmente resultó en un logro excepcional.

En resumen, el desempeño general del objetivo es del 100%, y se destaca la labor conjunta de las direcciones para alcanzar la meta en el indicador de ingresos por servicios no regulados. La colaboración y dedicación demostradas por cada área fueron fundamentales para lograr este resultado extraordinario al cerrar la estrategia.

1.2.4. Objetivo estratégico: Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes de 85 puntos

1.2.4.1. Índice de estudios de satisfacción del cliente

Gráfico 31 Índice de satisfacción del cliente, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023

Desempeño general del indicador

La satisfacción del cliente es una prioridad fundamental para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz. Un claro indicador de nuestro compromiso es haber logrado destacar a nivel de la Comisión de Integración Energética Regional (CIER) al obtener los premios ORO, PLATA y BRONCE en una competencia con empresas que cuentan con una mayor base de clientes. Es motivo de gran satisfacción saber que estos premios se basan en una evaluación que abarca desde la comunicación hasta la calidad de la energía, siendo los consumidores mismos los encargados de llevar a cabo un estudio totalmente neutral.

Este logro ha sido un impulso para redoblar los esfuerzos en la mejora de nuestros servicios. Hemos enfocado nuestras acciones hacia la atención oportuna, resolución efectiva de problemas, tiempos de respuesta ágiles, mejoras en infraestructura, manejo de eventos, comunicación efectiva de información y otros aspectos clave que influyen en la satisfacción de nuestros clientes.

Además, con el objetivo de abarcar sectores que la encuesta CIER no contemplaba, como los clientes industriales y comerciales, la Dirección Empresarial ha tomado la decisión de llevar a cabo análisis específicos desde el año 2022. Este enfoque ha resultado de gran valor, ya que nos brinda oportunidades para mejorar y fortalecer nuestra relación con estos clientes, adaptando nuestros servicios a sus necesidades y expectativas.

Nuestro compromiso se mantiene firme en seguir buscando la excelencia en el servicio al cliente y en implementar las mejoras necesarias para mantenernos como una empresa líder en satisfacción y calidad en el sector energético.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 12 Índice satisfacción de los clientes, desempeño I semestre 2023

OEC 04. Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes de 85 puntos	uds	desemp acum
IC 4.1 Índice de estudios de satisfacción del cliente	%	ANUAL

FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023.

Para este año 2023 se continúa trabajando en su medición y se han realizado las siguientes acciones:

- 100% de las encuestas realizadas por la CIER, para un **total de 625 entrevistas realizadas** para los estudios de mercado para el año.
- Estudios de cliente incógnito y Clientes AMI, se tiene un avance del 36%.



1.3. Perspectiva Procesos

Tabla 13 Comportamiento anual: perspectiva procesos. CNFL 2019-2023

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
	98 %	92 %	95 %	100 %	98 %
DESEMPEÑO					

FUENTE: Proceso de Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2019-2023.

La Perspectiva tiene un peso porcentual de 10% y al cierre de la estrategia, finaliza con la siguiente composición:

- **4 objetivos estratégicos.**
- **19 indicadores estratégicos.**
- **22 indicadores de contribución.**

En cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos, es importante resaltar que el resultado obtenido durante cada año fue ampliamente positivo.

Esta perspectiva se midió mediante un objetivo centrado en el análisis y mejora de la optimización de los procesos. Dos enfoques distintos contribuyeron a medir este objetivo. Por un lado, la Dirección Estrategia Empresarial, a través del Proceso de Análisis Administrativo, desarrolló un plan para mejorar los procesos, centrándose en las áreas fundamentales de la CNFL: Generación, Distribución y Comercialización de la Energía. Al llegar al cierre de la estrategia, se logró cumplir satisfactoriamente con la meta establecida en este aspecto. Por otro lado, la Gerencia General, mediante el proyecto de Modernización Administrativa y Financiera, llevó a cabo estudios y análisis de 53 procesos en total, buscando la mejora continua en la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Un indicador clave que midió este objetivo estratégico fue el plan de iniciativas de redes inteligentes en CNFL. Dentro de sus principales logros destacan la creación de capacidades a nivel empresarial, como la metodología de definición de activos críticos en las subestaciones de CNFL. Además, se implementó la visualización de datos a los clientes a través de la aplicación de CNFL, permitiendo una mayor interacción y conocimiento para los usuarios con medidores AMI. Asimismo, se logró la automatización de la lectura y la posibilidad de desconexión y reconexión remota.

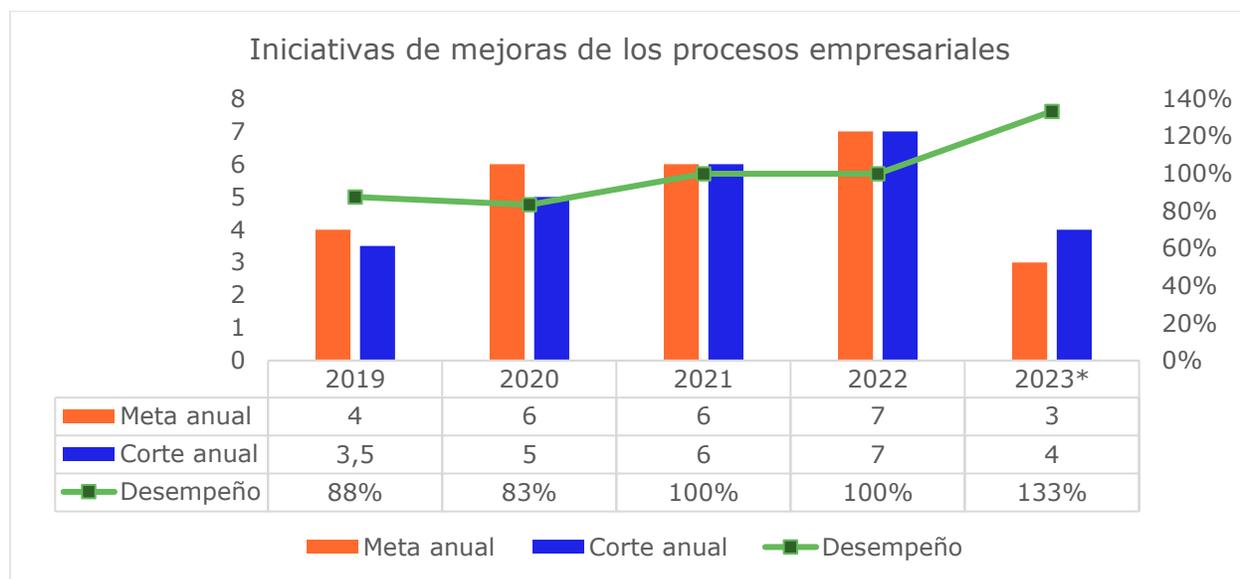
Estos avances significativos demuestran el compromiso de la CNFL con la modernización de sus procesos y la adopción de tecnologías inteligentes para brindar un mejor servicio y una experiencia mejorada para sus clientes. El éxito en el cumplimiento de este objetivo estratégico fortalece la posición de la empresa para enfrentar futuros retos y continuar su crecimiento en el sector energético.

A continuación, se detalla el desempeño anual logrado en cada objetivo y sus respectivos indicadores, junto con el cierre de la Estrategia al primer semestre del año 2023. Este análisis brinda una visión completa del progreso alcanzado hasta la fecha y permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el logro de la Visión de estrategia.

1.3.1. Objetivo estratégico: Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital

1.3.1.1. Iniciativas de mejoras de los procesos empresariales

Gráfico 32 Iniciativas mejoras de procesos empresariales, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Estrategia Empresarial. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador

Durante un periodo de cinco años, el Proceso de Análisis Administrativo llevó a cabo un plan de trabajo enfocado en mejorar y optimizar las actividades esenciales de los procesos en las direcciones de Comercialización, Distribución y Generación de Energía. El objetivo central de este plan fue definir una metodología para la elaboración de estudios de mejora de procesos y, posteriormente, ejecutar dichos estudios para identificar oportunidades de mejora.

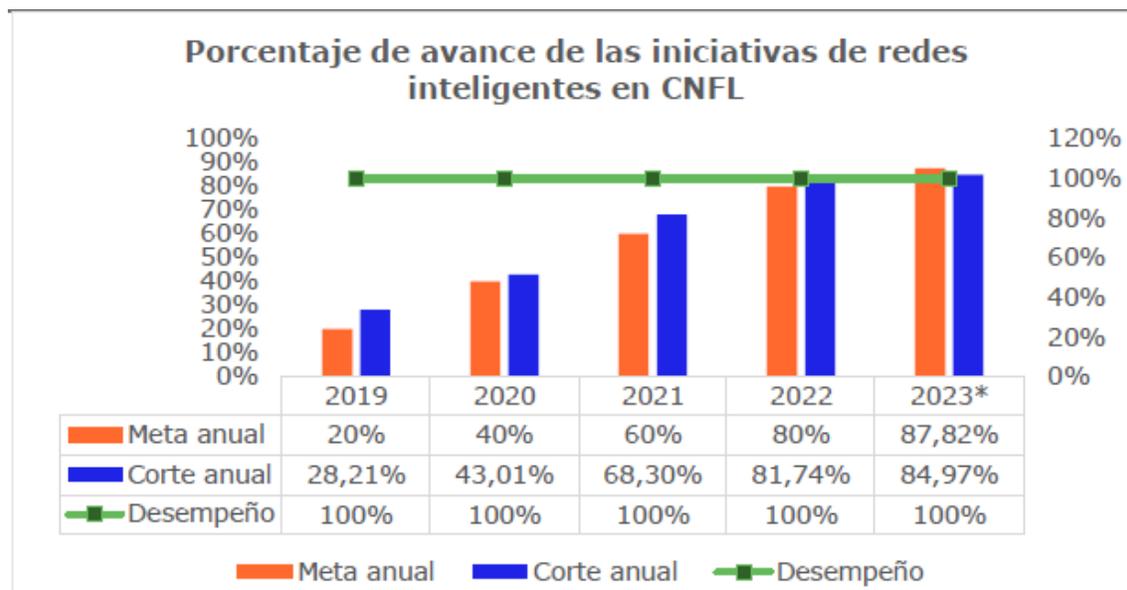
Aunque al principio del proyecto surgieron complicaciones debido a diversos factores, el equipo logró superarlos y alcanzar un desempeño promedio del 101% respecto al objetivo establecido. A lo largo de este periodo, se logró inculcar una cultura de mejora continua y eficiencia en las jefaturas de los procesos intervenidos. Se resaltó la importancia de trabajar bajo este enfoque y se destacaron los beneficios que se pueden obtener al hacerlo.

Las iniciativas implementadas tuvieron un impacto significativo. Se realizaron actividades como la planificación más detallada de los cronogramas de trabajo, la estandarización de metodologías, la búsqueda constante de reducción de tiempos y costos, una gestión documental adecuada, la automatización de tareas y la eliminación de actividades que no aportaban valor agregado ni beneficios tanto a los procesos como a los clientes internos y externos.

Estas propuestas fueron bien recibidas por las jefaturas de los procesos en los diferentes estudios realizados, lo que demuestra el compromiso y la receptividad hacia la mejora continua. Los resultados obtenidos han sido una muestra del éxito alcanzado en este esfuerzo por optimizar y perfeccionar los servicios ofrecidos, beneficiando a la empresa en su conjunto y a sus clientes.

1.3.1.2. Porcentaje de avance de las iniciativas de redes inteligentes en CNFL

Gráfico 33 Iniciativas redes inteligentes, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Transformación y Gestión Tecnológica. CNFL, 2023 - Sistema Integrado de Información para la Gestión SIIG.

Desempeño general del indicador

A nivel global, el plan tiene un avance de 84,97 % del avance global esperado para 2023 del 100%. Del total de 91 iniciativas se tienen: 5 homologadas, 11 pendientes, 29 en proceso, 43 terminadas, 2 eliminada y 1 trasladadas.

Entre los logros asociados se tienen: se crean capacidades a nivel empresarial como la metodología de definición de activos críticos en las subestaciones de CNFL, así como la implementación de la visualización de datos a los clientes con medidores AMI en el APP de CNFL, así como la automatización de la lectura, desconexión y reconexión remota.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

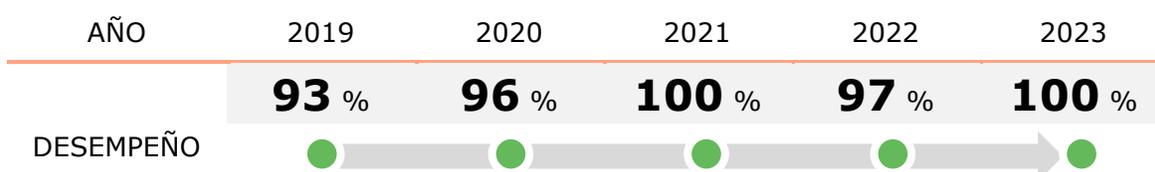
Tabla 14 Optimizar los procesos internos, desempeño I semestre 2023

OEP 01. Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital	Uds.	meta acum	real acum	desemp acum
IP 01.1 Iniciativas de mejoras de los procesos empresariales	cant	3	4	100,00%
IP 01.2 Porcentaje de avance de las iniciativas de redes inteligentes en CNFL	%	87,82%	84,96%	96,74%



1.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Tabla 15 Comportamiento anual: perspectiva aprendizaje y crecimiento. CNFL 2019-2023



FUENTE: Proceso de Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2019-2023.

La Perspectiva tiene un peso porcentual de 10% y al cierre de la estrategia, finaliza con la siguiente composición:

- **1 objetivo estratégico.**
- **2 indicadores estratégicos.**
- **5 indicadores de contribución.**

En la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la CNFL centró sus esfuerzos en el desarrollo de un Modelo Integral de Talento Humano, enfocado en la planificación, atracción, desarrollo, desempeño y compensación, con el objetivo de mejorar la evaluación de satisfacción laboral y el crecimiento profesional de sus colaboradores.

A lo largo de estos años, la empresa llevó a cabo diversas actividades orientadas a fortalecer esta perspectiva, tales como:

- Evaluación de desempeño para garantizar una gestión eficiente.
- Implementación de un modelo de contratación efectiva para atraer el talento idóneo.
- Creación de un modelo operativo y herramientas para motivar e integrar estratégicamente al personal de CNFL según las prioridades de la empresa.
- Desarrollo de nuevos esquemas de trabajo y remuneración para promover la retención y el compromiso de los empleados.
- Incentivo a los modelos de trabajo, aprendizaje, formación, capacitación y educación en modalidades presenciales, semipresenciales y virtuales, para fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Identificación de líderes con capacidad idónea para liderar la transformación de los procesos empresariales.
- Entre otras iniciativas relevantes.

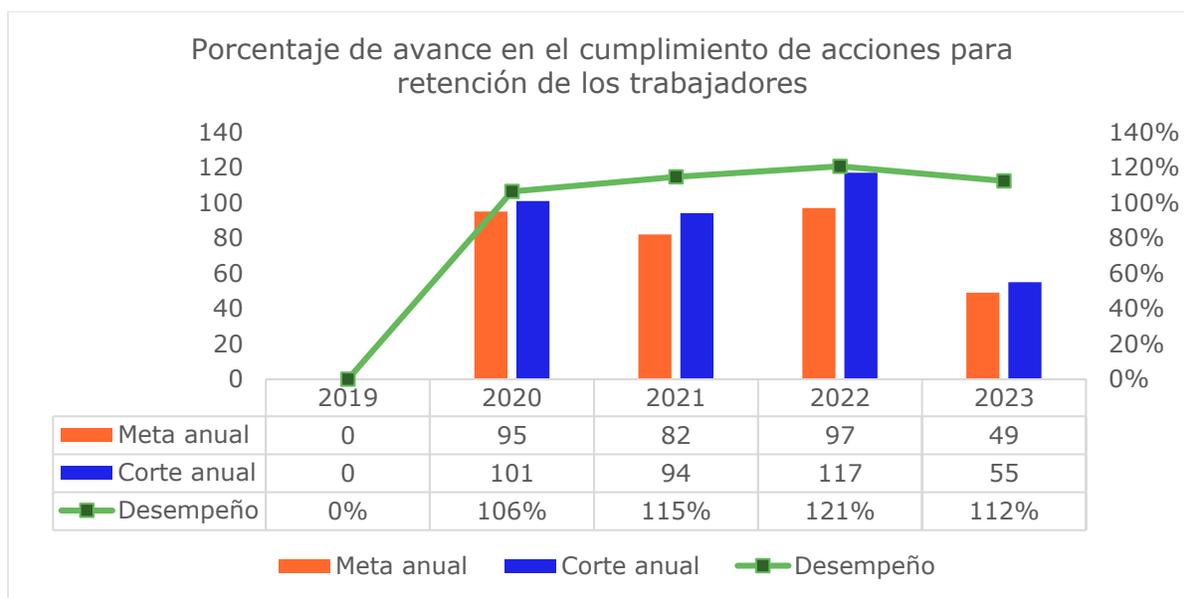
Como resultado de estos esfuerzos, durante el periodo comprendido por la estrategia, se logró alcanzar de manera efectiva las metas establecidas, lo cual se refleja en el desempeño anual. Estos logros son un testimonio del compromiso adquirido por la empresa con el desarrollo y bienestar de su talento humano para fortalecer la cultura organizacional.

A continuación, se detalla el desempeño anual logrado en cada objetivo y sus respectivos indicadores, junto con el cierre de la Estrategia al primer semestre del año 2023. Este análisis brinda una visión completa del progreso alcanzado hasta la fecha y permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el logro de la Visión de estrategia.

1.4.1. Objetivo estratégico: Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores.

1.4.1.1. Cumplimiento de acciones para retención de los trabajadores

Gráfico 34 Retención de los trabajadores, CNFL 2019-2023



FUENTE: Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador

A partir del año 2020 se incorpora la metodología de concursos virtuales producto de la emergencia nacional COVID 19 y a la vez se implementó los concursos abreviados, se realizaron en total 16 concursos internos.

En el Programa Teletrabajo se incorporaron 900 trabajadores a la modalidad de Teletrabajo, con esto se supera la meta programada.

Para el 2021 se finalizaron 16 concursos virtuales de 21 realizados.

En materia de Teletrabajo, en el 2022 se renovó el 100% de los contratos de teletrabajo para los años 2022-2023. Se elaboraron los cambios al Reglamento de Teletrabajo. Se realizó un esfuerzo en conjunto con el Área Salud y Seguridad Laboral y se construyó una estrategia para el Teletrabajo Seguro, que constó de una herramienta digital y automatizada para aplicar la autoverificación de las condiciones ergonómicas, capacitación, comunicación, y una revisión virtual o en sitio cuando así lo requiera el espacio para teletrabajo.

Para el cierre de I semestre del 2023, se lograron finalizar 10 concursos.

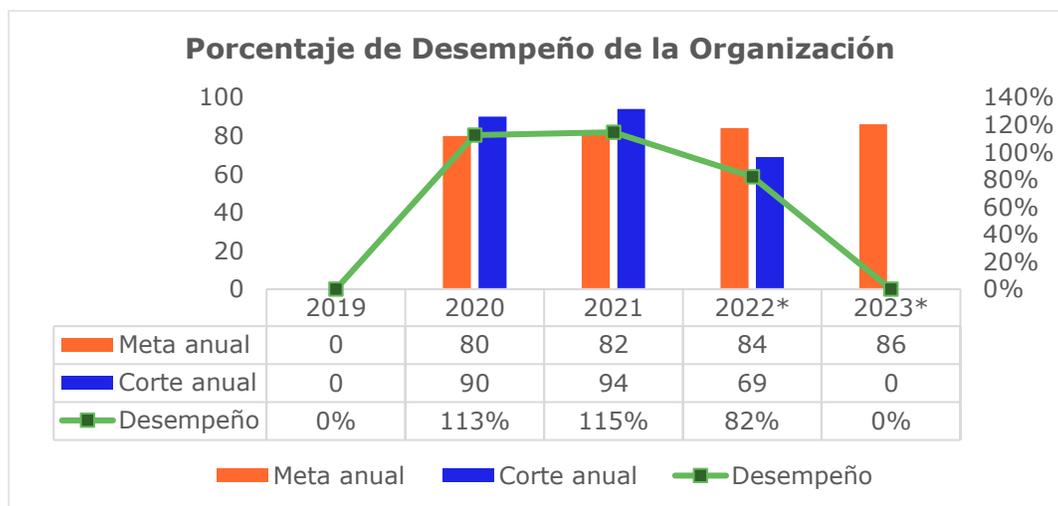
Entre las acciones que se implementaron en Teletrabajo se encuentran:

- Coordinación de un taller "Avancemos Juntos" con las iniciativas que tiene relación directa con el tema de teletrabajo, como optimización de la infraestructura, priorización de equipos de cómputo, seguridad de la información, ruta financiera, para conocer el avance de estas.

- Se realizó un análisis del avance de las iniciativas con el objetivo de proponerle a la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano, los roles de teletrabajo adecuados para las necesidades del 2023.

1.4.1.2. Porcentaje de desempeño de la organización

Gráfico 35 Desempeño de la organización, CNFL 2019-2023



FUENTE: Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. CNFL, 2023. (*)2022: El Resultado es con corte al I Semestre 2022. (*)2023: No se reporta avance porque los resultados se reportan hasta el I Trimestre 2024.

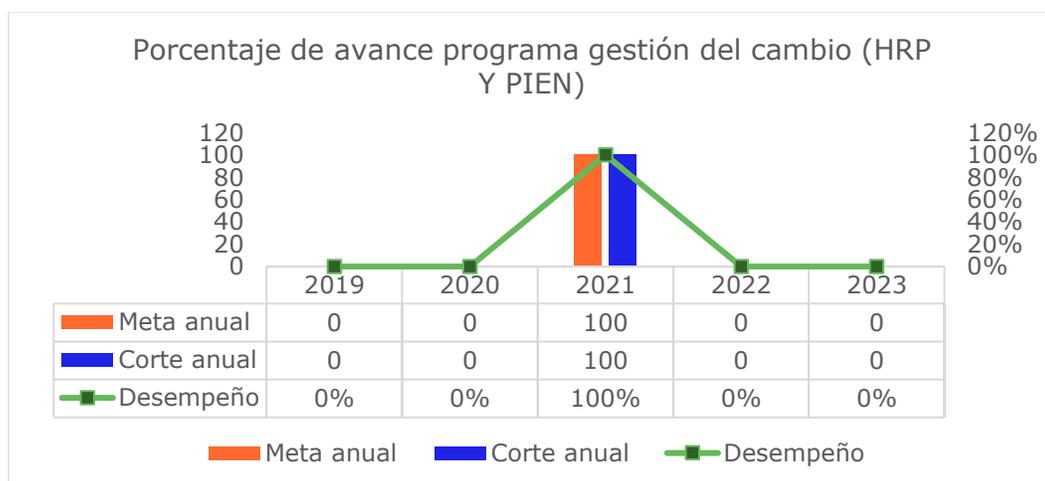
Desempeño general del indicador

Arranca a partir del 2020 con la medición a través de la Evaluación anual del Desempeño de la población de CNFL. Involucradas todas las jefaturas de dirección, Unidades, Áreas y encargados de Procesos. Para un total de 147 dependencias.

Este indicador permitió mostrar el comportamiento del desempeño de la empresa procurando alcanzar al menos el 86%.

1.4.1.3. Porcentaje de avance del Programa Gestión de Cambio (HRF y PIEN).

Gráfico 36 Avance del Programa gestión del cambio, CNFL 2019-2023



FUENTE: Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. CNFL, 2023.
 (*): Este indicador se llevó únicamente en el año 2021.

Desempeño general del indicador

Inicia partir del 2021

El indicador que nos ocupa ha resultado ser de vital importancia para la Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL). Gracias a una gestión del cambio efectiva, hemos brindado un acompañamiento metodológico que garantiza el éxito de las iniciativas y su implementación, generando mejoras significativas en nuestros procesos y modernización tecnológica. Siempre hemos tenido presente que el talento humano es nuestro activo más valioso.

A nivel externo, los logros alcanzados a través de los planes de cambio se reflejan en un uso más eficiente de la tecnología y un mejor rendimiento de nuestro personal, lo que se traduce en un servicio de mayor calidad para nuestros clientes.

Además, la gestión del cambio ha facilitado la colaboración y la sinergia entre las diferentes dependencias, lo cual ha sido un aspecto históricamente complicado para la CNFL. Esta mejora en la interacción entre áreas ha contribuido significativamente al logro de nuestros objetivos empresariales.

Hemos aprendido valiosas lecciones a lo largo de este proceso. Entre ellas, hemos comprendido la importancia de integrar la gestión del cambio desde la etapa de planificación de las iniciativas. Asimismo, hemos trabajado para cultivar una cultura organizacional que se adapte con agilidad a los cambios, fortaleciendo las conexiones entre las distintas dependencias y fomentando un ambiente de reconocimiento a nuestro talento.

Es crucial mantener y fortalecer la gestión del cambio con los recursos necesarios. De esta manera, podremos seguir desarrollando tanto iniciativas tácticas-operativas como estratégicas que impacten directamente en nuestra cultura organizacional, asegurando así el cumplimiento de nuestra estrategia empresarial actual.

En definitiva, el éxito alcanzado hasta el momento nos impulsa a continuar trabajando arduamente en la gestión del cambio, asegurando nuestro crecimiento y evolución como empresa, siempre comprometidos con la excelencia en el servicio y el bienestar de nuestros clientes y colaboradores.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 16 Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores, desempeño I semestre 2023

OEAC 01. Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IAC 01.1 Cumplimiento de acciones para retención de los trabajadores	%	52,58%	54,91%	100,00%
IAC 01.2 Porcentaje de desempeño de la organización	%			ANUAL
IAC 01.3 Porcentaje de avance del Programa Gestión de Cambio (HRF y PIEN).	%	52,30%	52,30%	100,00%

FUENTE: Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. CNFL, 2023.

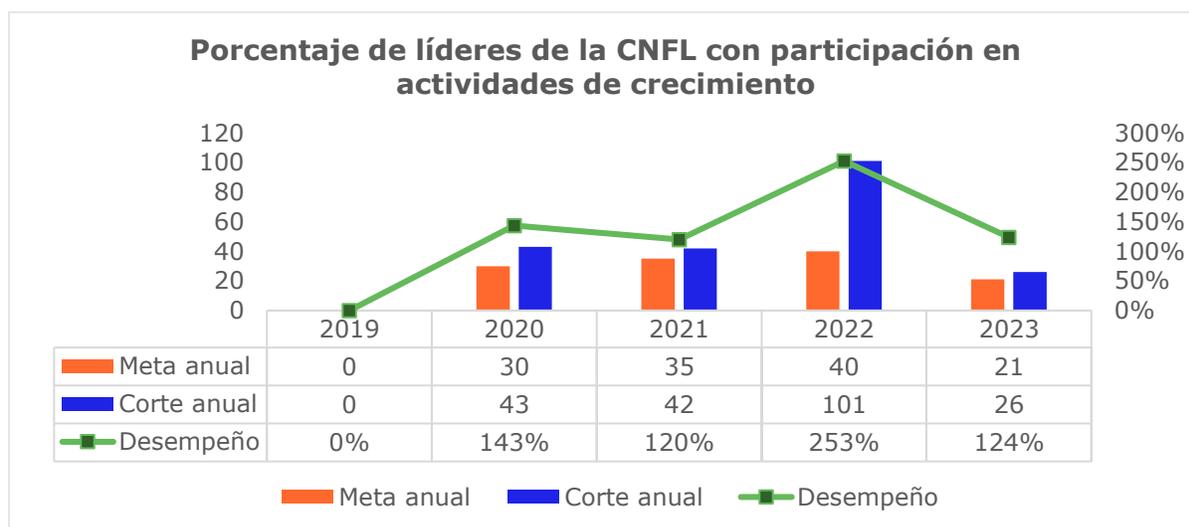
Obtiene un desempeño general de 100%.

Este objetivo obtiene un desempeño general de 100%. Se destaca la labor realizada en el tema de teletrabajo que a la fecha se sumaron 797 personas en esa modalidad. En el tema de Gestión del cambio, el cual nació a solicitud del Consejo de Administración para dar acompañamiento a los temas de la Hoja de Ruta Financiera y al Programa de Iniciativas del Negocio, luego se extiende a toda la empresa.

1.4.2. Objetivo estratégico: Mejorar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano.

1.4.2.1. Porcentaje de líderes de la CNFL con participación en actividades de crecimiento.

Gráfico 37 Líderes en actividades de crecimiento, CNFL 2019-2023



FUENTE: Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador

Como se puede observar a través de los años el Proceso Capacitación ha logrado cumplir en más de un 100% con las metas trazadas, contribuyendo así con el crecimiento y desarrollo de los líderes de la CNFL y con ello un mejor liderazgo con sus equipos de trabajo. A continuación, por año se indica los resultados:

2020: Se logró formar a 79 trabajadores en comunicación asertiva y 22 charlas a las diferentes jefaturas sobre Normativa y Procesos disciplinarios.

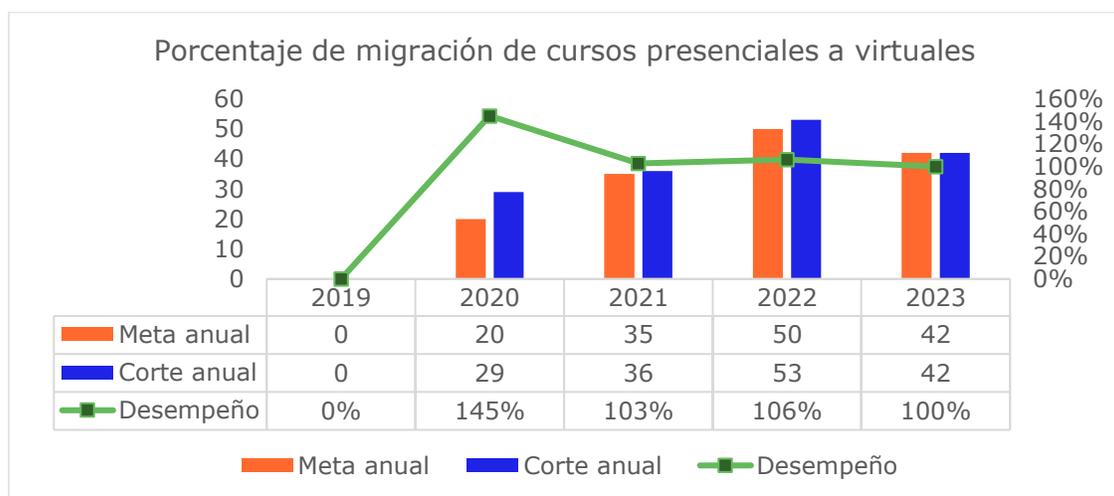
2021: Al cierre del 2022 se dio formación a 101 trabajadores en temas que son de gran importancia para el fortalecimiento del liderazgo.

2022: Se capacitaron un total de 241 líderes en temas como: Refrescamiento de la normativa, Taller refrescamiento de Género, Taller Comunicación Inclusiva, Taller prevención de conductas de hostigamiento y acoso sexual y charla sobre anticorrupción, ética y valores empresariales, sensibilización en Gestión Integral de Riesgos y Fortalecimiento de la ética para la gestión del riesgo de corrupción.

2023: La meta a diciembre era de 45%, sin embargo, para el presente análisis, se realiza conforme a meta programada a junio, con un avance al semestre de 26%, es decir, se logró capacitar un total 64 líderes

1.4.2.2. Porcentaje de migración de cursos presenciales a virtuales.

Gráfico 38 Migración de cursos presenciales a virtuales, CNFL 2019-2023



FUENTE: Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador

La pandemia por el COVID-19 vino a retar al Proceso Capacitación en donde, a pesar de la situación, el personal nunca dejó de capacitarse dado que el compromiso del Proceso nos llevó a virtualizar 38 cursos, los cuales han permitido a través de los años, alcanzar un mayor porcentaje de población capacitada.

Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 17 Mejorar las competencias y liderazgo, desempeño I semestre 2023

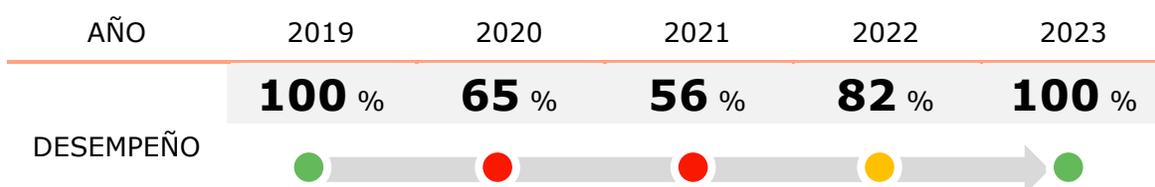
OEAC 02. Mejorar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano	uds	meta acum	real acum	desemp acum
IAC 02.1 Porcentaje de líderes de la CNFL con participación en actividades de crecimiento	%	21,84%	26,74% 	100,00%
IAC 02.2 Porcentaje de migración de cursos presenciales a virtuales	%	30,00%	30,00% 	100,00%

Obtiene un desempeño general de 100%. Para este indicador se rescata las capacitaciones dadas al personal calificado como líderes, cumpliendo en más de un 100% las metas trazadas.



1.5. Perspectiva socio ambiental

Tabla 18 Comportamiento anual: perspectiva sostenibilidad. CNFL 2019-2023



La Perspectiva tiene un peso porcentual de 5% y al cierre de la estrategia, finaliza con la siguiente composición:

- **1 objetivo estratégico.**
- **4 indicadores estratégicos.**
- **9 indicadores de contribución.**

A nivel de perspectiva, se puede decir que la perspectiva socio ambiental fue la que tuvo mayores retos para el logro de las metas establecidas en sus indicadores de gestión.

Durante el año 2020, el desempeño se vio considerablemente impactado por la emergencia nacional de la pandemia COVID-19.

En cuanto al indicador de "Centros de recarga rápidos", su ejecución se vio afectada debido a la necesidad de obtener la aprobación de contrapartes privadas, cuya situación económica fue afectada por la pandemia mundial. Los análisis y aceptaciones requeridas para la implementación implicaron tiempos mayores de lo programado para los finiquitos y la ejecución de los trabajos necesarios en las estaciones de recarga rápida.

Por otro lado, el indicador del "Plan integral de sostenibilidad" también se vio afectado debido a las restricciones impuestas por la pandemia, lo que dificultó la realización de labores importantes que requerían de presencialidad.

Para el año 2021, se observó otro desempeño bajo, principalmente debido a que algunas mediciones para ciertos indicadores se realizaban en valores absolutos, lo que resultaba en un producto que no alcanzaba el 100% de la meta. Un ejemplo de ello fue el indicador estratégico de adquisición de autos eléctricos, que inicialmente estaba contemplado como un objetivo, pero posteriormente se cambió debido a que la corporación detuvo la compra de estos vehículos.

En el año 2022, se registró una mejora en el desempeño general. Sin embargo, el indicador de "Fomento de movilidad eléctrica (ruta verde)" no logró cumplir con su meta establecida. A pesar de los esfuerzos realizados, la situación planteó desafíos adicionales para la empresa en su camino hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Estos resultados reflejan la naturaleza dinámica y cambiante del entorno empresarial, donde factores externos pueden influir en la consecución de metas y objetivos.

A continuación, se detalla el desempeño anual logrado en cada objetivo y sus respectivos indicadores, junto con el cierre de la Estrategia al primer semestre del año 2023. Este análisis brinda una visión completa del progreso alcanzado hasta la fecha y permite evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para el logro de la Visión de estrategia.

1.5.1. Objetivo estratégico: Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad

1.5.1.1. Cumplimiento de la estrategia fomento de movilidad eléctrica (ruta verde)

Este indicador se monitorea dentro de las iniciativas en el indicador 1.1.1.3 Iniciativas estratégicas del negocio, a continuación, se presenta un informe de lo realizado a la fecha:

Desempeño general del indicador

En el año 2022, se inició un seguimiento conjunto entre la Oficina de Movilidad Eléctrica y el Equipo de Mercadeo Empresarial de la Subdirección Comercialización, con el objetivo de fomentar la movilidad eléctrica a través de diversas actividades.

Entre estas actividades destacan:

1. Centros de recarga e instalaciones para vehículos eléctricos.
2. Estudio de Mercado: Para convertir a la CNFL en un centro de negocios en el ámbito de la movilidad eléctrica.
3. Planes piloto para atender consultas sobre carga rápida y semirápidos, con algunos interesados en ejecutar proyectos piloto instalando centros de recarga semirápidos, todo ello para incentivar la movilidad eléctrica.
4. Promoción y asesoría en el ámbito de la movilidad eléctrica.

A pesar de que el indicador de Ruta Verde avanzó un 18% durante los primeros 5 meses del año, se encontró un obstáculo a partir de junio debido a cambios organizacionales que afectaron al grupo de profesionales encargado de la estrategia. Sin embargo, en noviembre de 2022, la iniciativa Ruta Verde fue retomada por el Área de Mercadeo Relacional por instrucción de la Dirección Comercialización. Durante diciembre del mismo año, se realizaron sesiones de trabajo para completar el estudio de mercado, enfocadas en aplicar encuestas y herramientas para conocer a los diferentes tipos de clientes relacionados con la movilidad eléctrica.

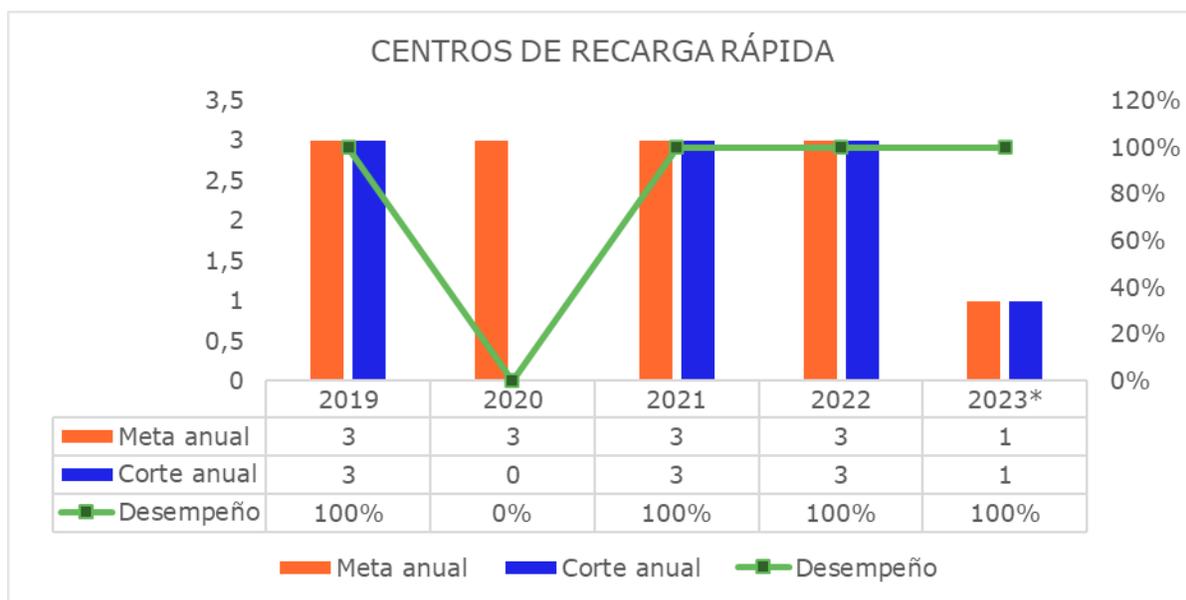
Al finalizar el primer semestre de 2023, se ha logrado un avance significativo del 75% en el desarrollo del cronograma de la iniciativa, con análisis de prefactibilidad, factibilidad y caso de negocio. Además, se han establecido alianzas con proveedores, municipalidades y empresarios autobuseros para el uso de la energía eléctrica en la movilidad. La participación en ferias y congresos también ha sido una estrategia para demostrar los beneficios de la tecnología y dar a conocer los servicios a los clientes.

Además, se brinda seguimiento y asesoramiento a los clientes interesados en el servicio de carga semi rápida, ofreciendo un catálogo con más de 10 modelos de equipos de carga semi rápida a través de la Oficina de Movilidad Eléctrica, que pertenece a la Unidad de Desarrollo de Negocios.

En resumen, la iniciativa Ruta Verde ha tomado fuerza y avanza con éxito hacia la promoción y adopción de la movilidad eléctrica en la CNFL, con un enfoque en la colaboración con diferentes actores y la búsqueda de soluciones sostenibles y eficientes.

1.5.1.2. Número de centros de recarga rápida instalados

Gráfico 39 Centros de recarga instalados, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección Comercialización. CNFL, 2023. (*) Meta y corte al I semestre de 2023.

Desempeño general del indicador

La implementación de este indicador requiere de alianzas público-privadas, donde las contrapartes privadas deben otorgar su aprobación tras una cuidadosa valoración de su situación económica. Los análisis y acuerdos requieren un tiempo amplio debido al estudio minucioso de finiquitos y la ejecución de trabajos técnicos especializados necesarios para la instalación de los centros de recarga rápida.

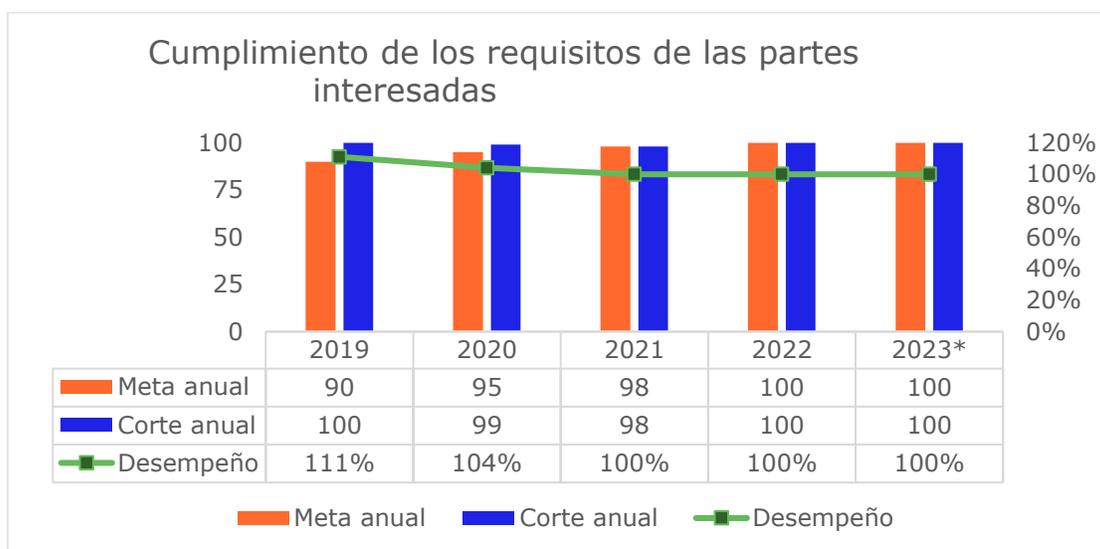
La Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL) ha sido un líder destacado en el tema de la Movilidad Eléctrica en Costa Rica. Esta experiencia ha permitido que la CNFL brinde asesorías, capacitaciones y ponencias a diversas empresas que se convertirán en potenciales clientes en el futuro.

El análisis para la instalación de cada centro de recarga se ha llevado a cabo considerando distintos factores, como los comportamientos de la flota vehicular y los consumos. La CNFL incluso implementó un sistema de cobro para el consumo en sus centros de recarga. Aunque el progreso en esta tarea ha sido gradual debido al impacto económico que conlleva, el resultado ha sido altamente satisfactorio, ya que ha contribuido significativamente a la electrificación de la economía nacional.

La colaboración entre el sector público y privado ha sido fundamental para alcanzar estos logros, y el compromiso de la CNFL como líder en este campo ha sido crucial para promover la adopción de la Movilidad Eléctrica en el país. A pesar de los desafíos, la CNFL sigue comprometida en su labor de impulsar la electrificación sostenible y seguirá trabajando estrechamente con aliados para avanzar hacia un futuro más limpio y sustentable.

1.5.1.3. Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes

Gráfico 40 Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas, CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección de Estrategia Empresarial. CNFL, 2023.

Desempeño general del indicador

El seguimiento de las partes interesadas es fundamental para garantizar el cumplimiento de requisitos legales, reglamentarios y otros, para contribuir al desempeño óptimo de la organización. Dado lo anterior, durante la estrategia 2019-2023, la CNFL dio seguimiento en diferentes niveles (desempeño y estrategia), a distintas partes interesadas pertinentes, conforme a la Matriz de Partes Interesadas de la organización y el contexto político de la empresa. Durante los 2 últimos periodos, se realizó el monitoreo de:

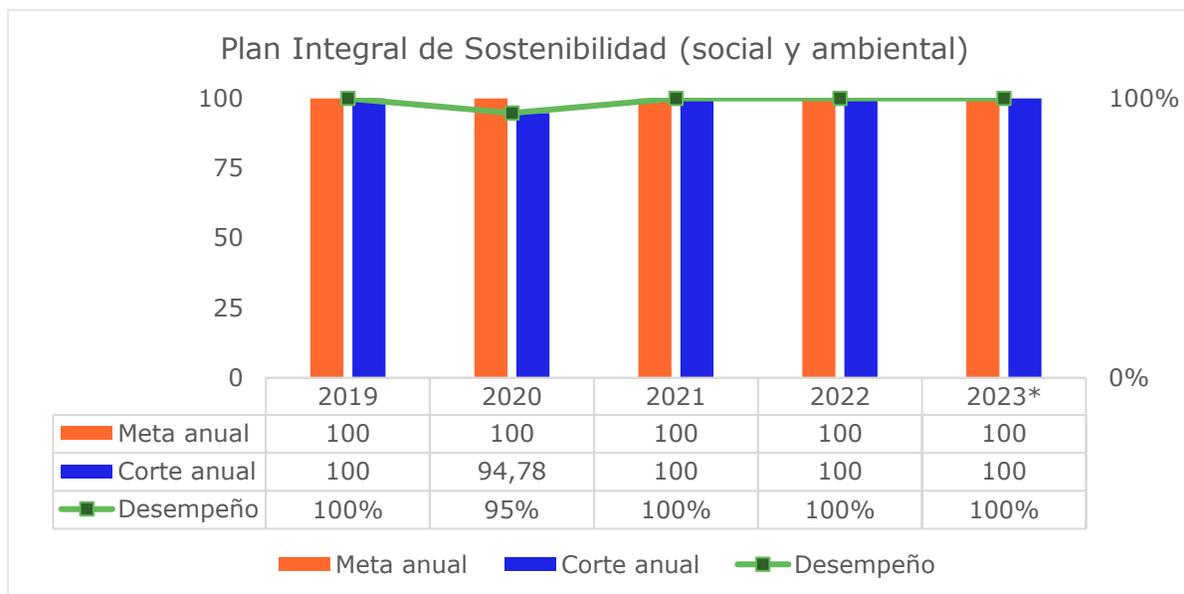
1. Autoridad Reguladora de Servicios Públicos.
2. Contraloría General de la República.
3. Instituto Costarricense de Electricidad.
4. Ministerio de Ambiente y Energía.
5. Municipalidades.

Entre las acciones que mejoraron su seguimiento se cita:

- La utilización de plantillas mejora la trazabilidad y calidad de la información.
- La calendarización de informes periódicos mejora el tiempo de entrega y respuesta entre dependencias.
- Actualización anual de la matriz de partes interesadas de la empresa
- Mejora de la matriz de seguimiento.
- Consulta a partes interesadas, para conocer sus expectativas en el cumplimiento de requisitos de la CNFL.

1.5.1.4. Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental)

Gráfico 41 Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental), CNFL 2019-2023



FUENTE: Dirección de Estrategia Empresarial. CNFL, 2023.

Desempeño general del indicador

Para la consecución del Plan Integral de Sostenibilidad, la CNFL desarrolla 03 planes con sus respectivos indicadores de seguimiento:

1. Plan de Gestión Ambiental Empresarial
2. Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo
3. Plan Integral de Responsabilidad Social. Se genera de un conjunto de iniciativas empresariales:
 - a. Cumplir con el plan de trabajo de la Gobernanza de la Responsabilidad Social.
 - b. Formalizar y normalizar unidades habitacionales en las zonas de vulnerabilidad.
 - c. Brindar capacitación a estudiantes y docentes en la temática de eficiencia energética.

Datos relevantes:

- Aplicación del índice de Sostenibilidad, el cual medía el desempeño de las direcciones en 3 ejes: ambiental, salud y seguridad y responsabilidad social.

PGAE:

- Controlar sus aspectos ambientales significativos.
- Fortalecer la Protección Ambiental y la Prevención de la Contaminación, así como la gestión de elementos de Adaptación y Resiliencia Climática.
- Disminuir el consumo de materiales y recursos básicos como el agua y el combustible, la energía eléctrica y el papel, evitando el desperdicio de estos. Se ha mantenido el cumplimiento de requerimientos legales aplicables.

PSST:

- Actualizar los protocolos seguros de trabajo, adopción de normas técnicas (como la T88), así como el desarrollo de un Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el

trabajo actualizado y adaptado a las necesidades de todas las personas trabajadoras.

- Durante el período se materializó un incidente fatal, lo que llevó a desarrollar un proceso de investigación y corrección crítico, para evitar su recurrencia.
- Comisiones de Salud Ocupacional.
- Incorporar criterios de SST actualizados para la adquisición de bienes y servicios.

Gobernanza de la RS:

- 4.844 (3.835) unidades habitacionales formalizadas y normalizadas en comunidades vulnerables.
- Impacto en 21.798 personas en condición de vulnerabilidad y 20.384 estudiantes y profesores.
- Implementación del a ISO26000 en la organización.

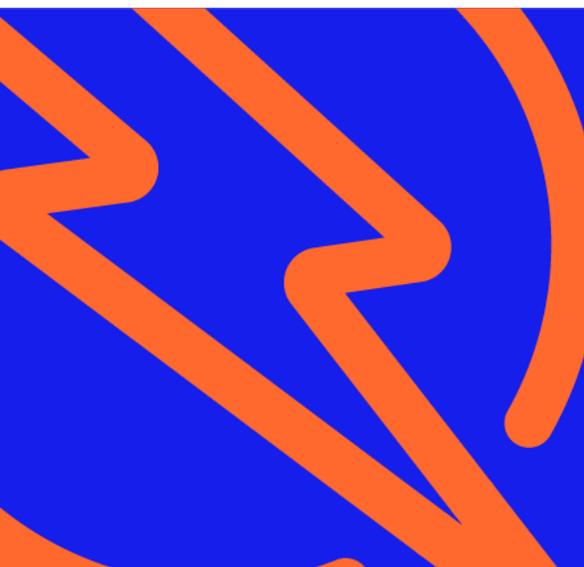
Para el I semestre 2023 este objetivo estratégico, presentó el siguiente comportamiento.

Tabla 19 Fomentar creación de valor, modelo integral de sostenibilidad, desempeño I semestre 2023

OESA 01. Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad	uds	meta acum	real acum	desemp acum
ISA 01.1 Cumplimiento de la estrategia fomento de movilidad eléctrica (ruta verde)	%	71,65%	75,00% ▶	100,00%
ISA 01.2 Número de centros de recarga rápida instalados	cant	0	1 ▶	100,00%
ISA 01.3 Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes	%	100,00%	100,00% ▶	100,00%
ISA 01.4 Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental)	%	43,85%	44,92% ▶	100,00%

Obtiene un desempeño general de 100%. Se destaca en este objetivo que en el tema de los centros de recarga rápida al 2023 se contabilizan 9 centros. En los cuatro años se cumplieron los planes de gestión ambiental y salud y seguridad en el trabajo.

A nivel de unidades habitacionales formalizadas y normalizadas en comunidades vulnerables, se cumple con la totalidad 4 844 (3 835), para un total de **21 798** personas en condición de vulnerabilidad **20 384** estudiantes y profesores.



RIESGOS ESTRATÉGICOS

Proceso Gestión de Riesgos y Control Interno

2. Análisis de indicadores estratégicos 2019-2023

2.1. Perspectiva: Financiera

Objetivo Estratégico: OEF 1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa
RE-OEF1. Reducción de margen EBITDA
Tratamiento: Evitar el incremento del costo del kWh y disminución de las ventas de energía

Nivel riesgo residual: Moderado

Desempeño: 100%

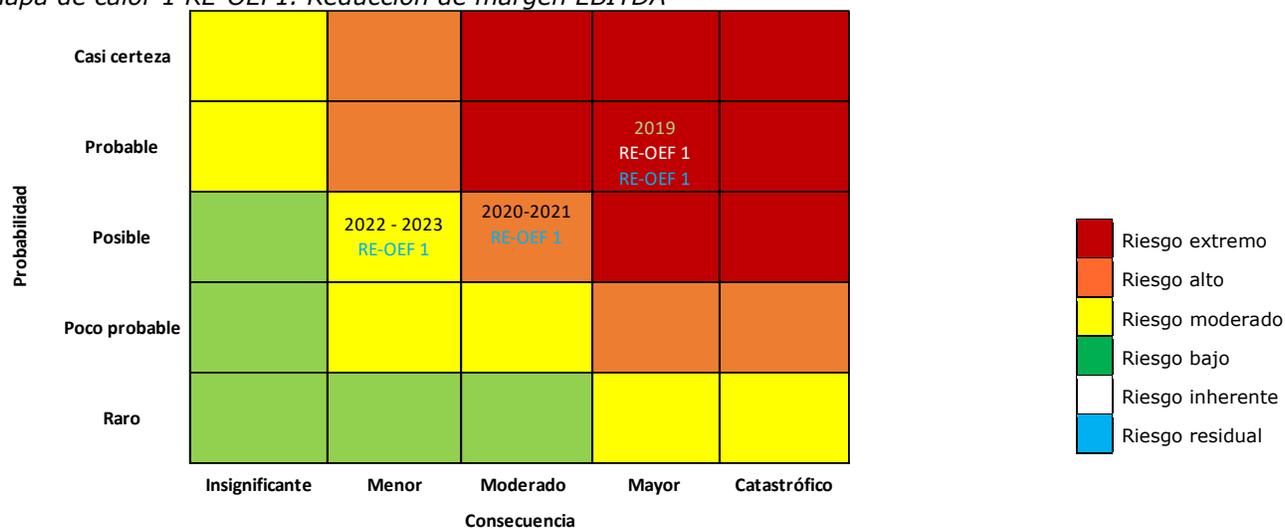
Nivel de eficacia 2023: 80%

El EBITDA de la empresa deberá ser igual o superior al año base definido en la estrategia, con el fin de potenciar la sostenibilidad financiera. Por una inadecuada administración de los recursos, podría impactar negativamente los resultados de la empresa y disminuir su posibilidad de cubrir responsabilidades financieras.

En el primer año de implementación de los planes de tratamientos en 2019, el Margen EBITDA fue menor en 0,37% a la proyección original 5,01%, debido a que los ingresos de operación anuales fueron menores a la proyección original, afectado por el aumento de los costos y gastos controlables, debido a eventos sobrevinientes. Los resultados obtenidos se alcanzaron por la fuerte gestión de la administración en los controles de la divulgación de la política de contención del gasto en la empresa, sensibilización en la contención del gasto y el control de las ventas de energía kWh. Los controles permanentes y las medidas oportunas ante la Emergencia Sanitaria del 2020, como lo fue la conformación de una Comisión de seguimiento a la emergencia se ven reflejados en los resultados del periodo, logrando un Margen EBITDA de 15,4% del 13% programado.

En los periodos subsecuentes del 2021 al 2023 se ha direccionado la gestión a la implementación de sistema de monitoreo permanente sobre las variables más importantes: demanda, cobro, facturación, gestión de moratoria a clientes, actualización del Plan Financiero y contención del gasto a nivel presupuestario, contratación y gestión de talento humano y renegociación de la deuda para trasladar los vencimientos a mayor plazo. La tendencia de mejora se continúa reflejando al cierre del I Semestre del 2023, el margen EBITDA alcanzó un 18,48%, del 15,42% programado. A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 1 RE-OEF1. Reducción de margen EBITDA



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa
RE-OEF2. Reducción de margen neto por afectación en las variables de la deuda (riesgo de mercado).
Tratamiento: Control de la tasa básica pasiva.

Nivel riesgo residual: Moderado

Desempeño: 25%

Nivel de eficacia 2023: 80%

La empresa debe establecer los mecanismos adecuados para potenciar el esfuerzo a nivel económico para cumplir con los objetivos empresariales, en materia de margen neto se busca minimizar incrementos en los costos y gastos operativos por decisiones no alineadas a la estrategia que impacten la misma.

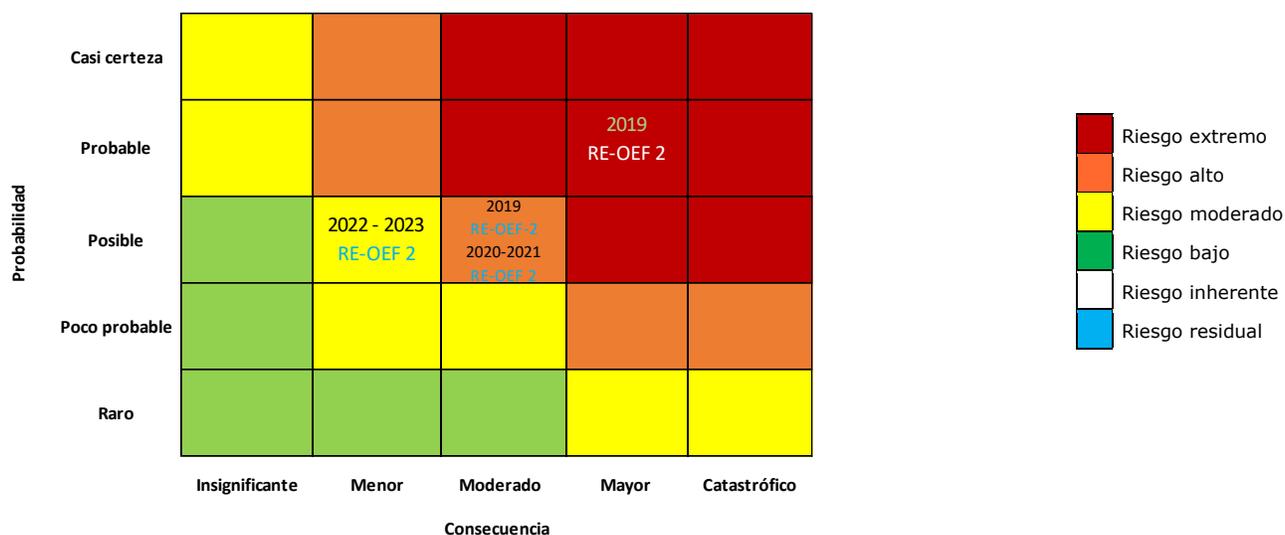
La tasa básica pasiva al final del 2019 tuvo un impacto positivo en las finanzas de la empresa, la utilidad neta fue mayor a la estimación inicial debido al efecto neto del diferencial cambiario, por la apreciación del colón, y a que el impuesto de renta diferido fue mayor a la proyección; compensando los ingresos de operación anuales que fueron menores a la proyección. El resultado anual fue de -7,25%, para un desempeño del 108,97%.

En los periodos del 2021 al 2023 la administración ha gestionado el control sobre las variables más importantes como se indicó en el margen EBITDA, impactando especialmente en las finanzas de la empresa la renegociación de la deuda para trasladar los vencimientos a plazos mayores.

Al cierre del I Semestre del 2023, la tasa básica pasiva permanece en proporciones altas, entre el 1,28 y el 1,69 p.p, más alto que la proyección estimada en el plan financiero, lo cual genera un incremento en los gastos por intereses en el mes. El impacto del incremento en la tasa básica no ha representado cambios en los resultados financieros, además ha sido compensado con las disminuciones en el tipo de cambio, siendo los resultados razonables.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 2 RE-OEF 2. Reducción de margen neto. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa
RE-OEF3. Riesgo tarifario
Tratamiento: Porcentaje de avance del resultado del pliego tarifario propuesto 2024-2025 con liquidación 2022. Revisión y monitoreo de los cambios de requerimientos emitidos por la ARESEP (No controlables por la CNFL).

Nivel riesgo residual: **Extremo**
 Desempeño: 99,65%
 Nivel de eficacia 2023: 80%

En materia tarifaria la no aprobación de los ajustes por la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos, ARESEP, o aprobación de tarifas menores a lo solicitado, debilitan la sostenibilidad financiera de la empresa.

En los periodos del 2019 al 2021 la administración ha presentado los Estudios Tarifarios ante la ARESEP, con resultados de razonabilidad aceptable para la empresa. A partir del 2022 la CNFL, S.A se ve impactada al ser rechazado en el Estudio Tarifario ordinario para los Sistemas de Generación por liquidación 2021 y Formulación tarifaria del periodo 2023, formulación tarifaria del periodo 2023 para el Sistema de Alumbrado Público, mismo que fue rechazado, mediante resoluciones RE-0083-IE-2022 Sistema de Generación, RE-0084-IE-2022 Sistema de Distribución y RE-0085-IE-2022 Sistema de Alumbrado Público.

En el 2023 se presentó el recurso de apelación ante la ARESEP, manteniéndose rechazado e impactando la sostenibilidad financiera de la empresa. Factor clave determinante en el análisis de la Estrategia Empresarial 2023-2027.

El avance del plan de trabajo es concordante con lo planificado

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 3 RE-OEF 3. Riesgo Tarifario. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa
RE-OEF4. Incumplimiento del Programa de iniciativas empresariales de Negocio.
Tratamiento: Cumplimiento del cronograma de trabajo iniciativa medición de agua. Control del programa de la iniciativa Ruta Verde. Monitoreo de la normativa, reglamentos internos alianzas comerciales entre otros.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 95,86%
 Nivel de eficacia 2023: 82%

El programa de iniciativas empresariales de negocio da inicio en el 2021, dispone de un plan de trabajo que al cumplirse busca sumar recursos para asegurar la sostenibilidad financiera; el incumplimiento del plan de trabajo del programa pone en vulnerabilidad el objetivo estratégico por lo que se hace necesario valorar el nivel de susceptibilidad del riesgo para su tratamiento por parte de los responsables de la ejecución de cada una de las iniciativas.

A partir del 2021 dio inicio el análisis para la implementación de varias iniciativas con el objetivo de incrementar el consumo de electricidad, siendo éstas:

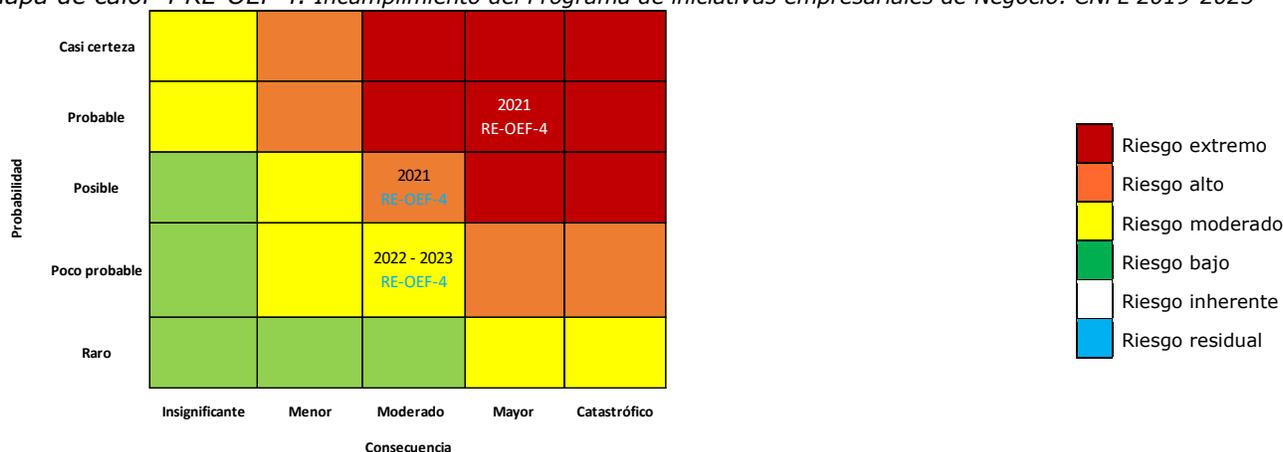
1. El Servicio de Incomunicaciones de medición inteligente de agua, concluyendo en el 2023 con la oferta oficial al ICE por el servicio, se logró la aprobación de la tarifa por parte del ICE, y se hizo la presentación ante las autoridades AyA, actualmente se trabaja en aspectos específicos solicitados por Acueductos y Alcantarillados, como la inclusión de otros tipos de medidores.
2. Otra iniciativa ejecutada es la Iniciativa Descarbonice, se realizó un análisis del Plan de expansión de Generación 2020-2035 del ICE y se adaptó la propuesta DescarbonICE al sistema de bandas tarifarias que ARESEP plantea en las tarifas existentes.
3. Iniciativa Optimización de la infraestructura de generación y distribución, al cierre del I Semestre se continúa trabajando en los estudios de la implementación de la infraestructura de generación, valorando la normativa, reglamentos internos y

alianzas comerciales; para distribución los estudios realizados determinaron que la iniciaba no tenía viabilidad financiera.

4. Iniciativa Ruta Verde, parte en el 2021 de un Estudio de Mercado para la identificación del marco de referencia para conocer los diferentes actores que permitan el desarrollo de la iniciativa. Entre otras actividades que se desarrollan de forma permanente hasta la fecha está la instalación de recargadores rápidos y asesorías técnicas para diferentes clientes, con el objetivo de generar un incremento en las ventas de energía.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 4 RE-OEF 4. Incumplimiento del Programa de iniciativas empresariales de Negocio. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG

Objetivo Estratégico: OEF 1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa
RE-OEF5. Incumplimiento programa hoja de ruta financiera
Tratamiento: de conformidad con la metodología establecida en la gestión integral de riesgos, los riesgos residuales consignados como moderado o bajo no requerirán de plan de tratamiento; quedando a criterio del responsable del riesgo.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: N.A
 Nivel de eficacia 2023: 92%

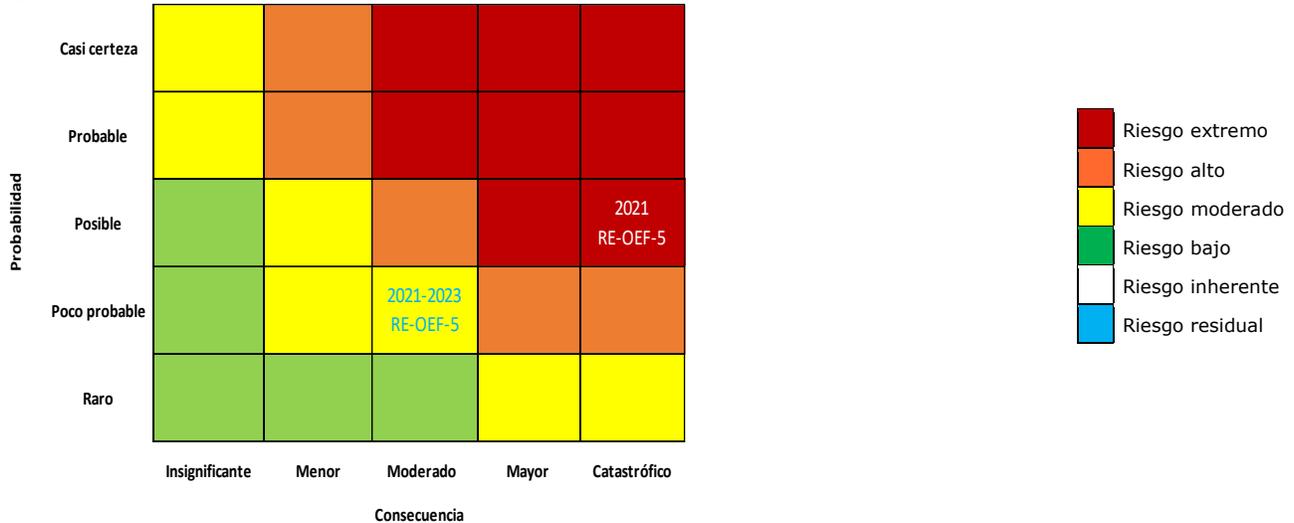
El Programa Hoja de Ruta Financiera, tiene como fin establecer la planificación y gestiones necesarias que permitan la implementación exitosa en tiempo y forma, de las medidas de reingeniería financiera plasmadas para asegurar la sostenibilidad financiera.

La ejecución inoportuna del programa afecta la toma de decisiones y la implementación de acciones de mejora que aseguren la sostenibilidad financiera de la empresa.

Para el 2023 el Indicador IF 01-4-1-1-1 - Porcentaje de avance del Programa de Hoja de Ruta para la Sostenibilidad Financiera, presenta una situación de desmejora, se sugiere de forma preventiva aplicar un peso a las tareas que dan soporte a las actividades de programación con el propósito de reflejar el avance real de la actividad, para el final del semestre el avance es satisfactorio, producto de la necesidad de la actualización del modelo financiero, el cual se ha venido trabajando a partir de la incorporación de un asesor de la Administración Financiera y Contable.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 5 Mapa de calor 5 RE-OEF 5. Incumplimiento del Programa de iniciativas empresariales de Negocio. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa
RE-OEF6. Reducción de ingresos por pérdidas no técnicas de energía.
Tratamiento: Gestión de ilícitos y cálculo del indicador de pérdidas.

Nivel riesgo residual: **Extremo**

Desempeño: 99,83%

Nivel de eficacia 2023: 97,78%

Las pérdidas de energía generan a las empresas costos y gastos representando una reducción de sus ingresos por los consumos no facturados, la empresa debe asumir y mantener una postura proactiva en relación con el control y reducción de las pérdidas de energía.

Durante el periodo 2019-2023 la Administración ha mantenido una postura vigilante en la recuperación de la energía. Por ejemplo, en el año 2021 se registró un porcentaje de desempeño anual del 120%. El éxito se debió a las acciones de negociaciones que se les ofrecieron a los clientes con condiciones de pago más accesibles, (extendiendo plazos, solicitando primas menores al 25% del monto total de la deuda o bien extendiendo las fechas de formalización para que el cliente pudiese tener el monto de la prima que se le solicitaba); condiciones que continúan hasta el día de hoy.

En la Actividad de la Estrategia Social, se presenta un retraso en la recuperación y aseguramiento en la recaudación de ingresos por energía distribuida no facturada, en sectores en condición de vulnerabilidad social, con la implementación de sistemas de medición agrupada y blindaje de red con cable antihurto, la recuperación es cero debido a que los Proyectos de Blindaje de Red y Medición Agrupada se encuentran en etapa de construcción; asumiendo la Administración en éste I Semestre el retraso de los cobros de ₡ 63 543 148,00.

Con respecto al cálculo del indicador de pérdidas al cierre del I Semestre, el acumulado interanual de inyección de energía ha sido menor respecto al acumulado interanual de retiro de energía, referente al periodo anterior. Mejorando el indicador de las pérdidas de energía, confirmando la tendencia, el valor alcanzado en junio es de 9,64 %, o sea 0,17% menor a la meta.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 6 RE-OEF 6. Reducción de ingresos por pérdidas no técnicas de energía. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 2. Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos.
RE-OEF7. Reducción de margen operativo.
Tratamiento: Control de gastos generados por dirección en comparación con lo establecido en el plan financiero.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 100%
 Nivel de eficacia 2023: 96%

El margen operativo mide el porcentaje de cada colón de ventas que queda después de deducir todos los costos y gastos que no sean gastos financieros e impuestos, mide la utilidad obtenida de las operaciones, el fin es generar en la empresa una relación favorable entre ingresos, costos y gastos.

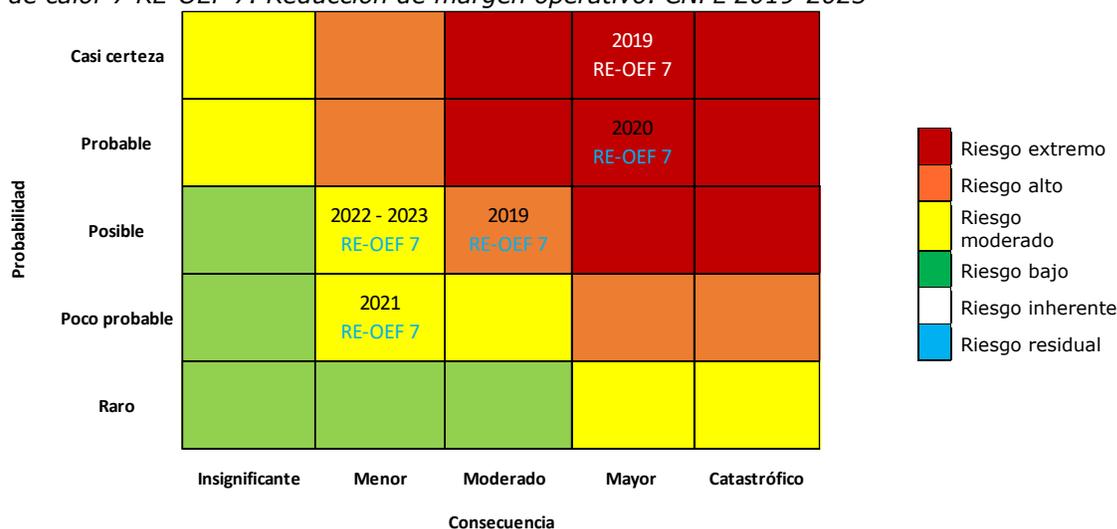
En el periodo del 2019, el Margen Operativo anual tuvo un desempeño del 89,91%, siendo menor en 0,47% , debido a que los ingresos de operación y costos y gastos controlables anuales fueron menores a la proyección. A causa de que el proyecto de Reingeniería Financiera se pospuso para el año 2020, el pago por Indemnización a Ghella, la aplicación de la Ley Fiscal en el segundo semestre del año y al aumento en retiro de activos de los sistemas de Distribución y Generación.

Durante 2021, se realizaron importantes esfuerzos para contener los gastos operativos, manteniendo un ahorro con respecto a lo estimado, al cierre del 2021 se da un incremento significativo en los gastos del 4,23% con respecto a lo estimado de ₡ 81 126 millones, como consecuencia se materializa el riesgo.

Los esfuerzos de los controles implementados se llegan a visualizar de forma positiva para el 2022, se logró una disminución significativa de los costos y gastos controlables, permitiendo alcanzar buenos resultados en el periodo, las utilidades de operación fueron un 13,6% mayores a lo esperado. Tendencia que se mantiene en el I Semestre del 2023, para una disminución del 5,30% del gasto de operación anual establecida en el plan financiero.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 7 RE-OEF 7. Reducción de margen operativo. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 2. Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos.
RE-OEF8. Reducción de ingresos por la venta de nuevos productos y servicios
Tratamiento: Fortalecimiento de la oferta de productos y servicios.

Nivel riesgo residual: **Alto**

Desempeño: 100%

Nivel de eficacia 2023: 80%

Los ingresos de las ventas de nuevos productos o servicios se ven afectados en la empresa por la toma de decisión del cliente al utilizar otras fuentes de energía u otros tipos de servicios. La empresa tiene que prepararse para satisfacer al cliente según las nuevas tendencias del mercado; iniciando en el 2020 con el fortalecimiento de la oferta de productos y servicios.

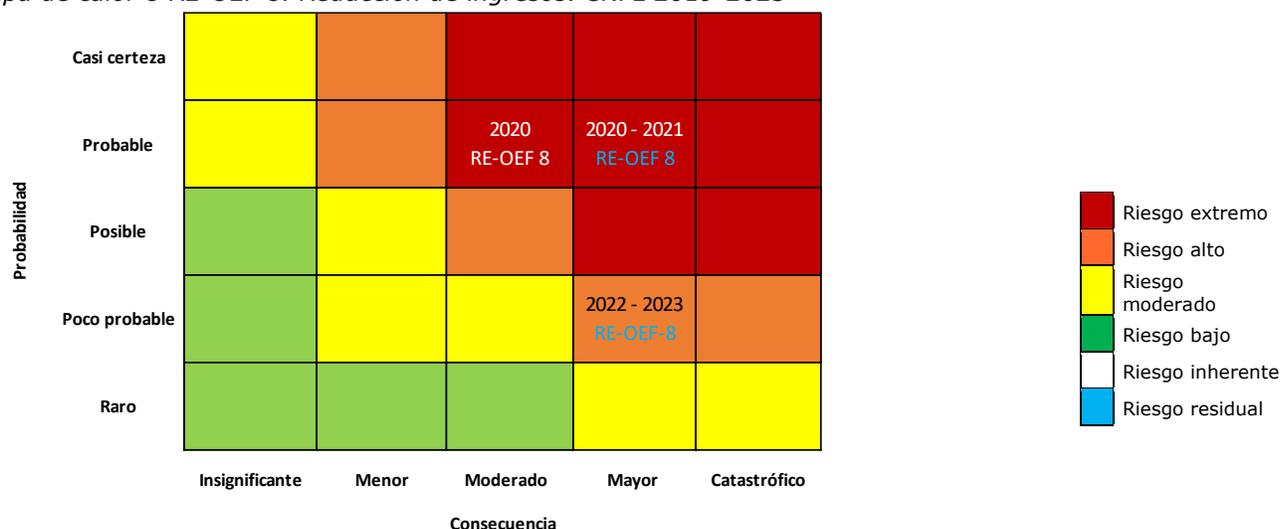
Del periodo 2020 a la fecha se ha dado seguimiento a las siguientes iniciativas:

1. Divulgación del nuevo Portafolio de Servicios a clientes externos.
2. Identificación y priorización de posibles productos o servicios:
 - 2.1. Venta de Servicios Técnicos y Profesionales
 - 2.2. Venta de Servicios Asociados a la Eficiencia Energética
 - 2.3. Servicio de atención de llamadas al ICE Electricidad
 - 2.4. Distribución Digital de Facturas Municipales
 - 2.5. Servicio de Venta de Servicios ICE Telecomunicaciones
3. Nuevos planes de mercadeo para los servicios que ya se brindan.

Al cierre del I Semestre se ha logrado generar ingresos por ₡ 80 728 436,78 sobrepasando la meta programada de ₡ 78 785 009,00.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 8 RE-OEF 8. Reducción de ingresos. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 3. Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados.

RE-OEF9. Reducción del rendimiento de activo en operación

Tratamiento: de conformidad con la metodología establecida en la gestión integral de riesgos, los riesgos residuales consignados como moderado o bajo no requerirán de plan de tratamiento; quedando a criterio del responsable del riesgo.

Nivel riesgo residual: Bajo
 Desempeño: N.A
 Nivel de eficacia 2023: 100%

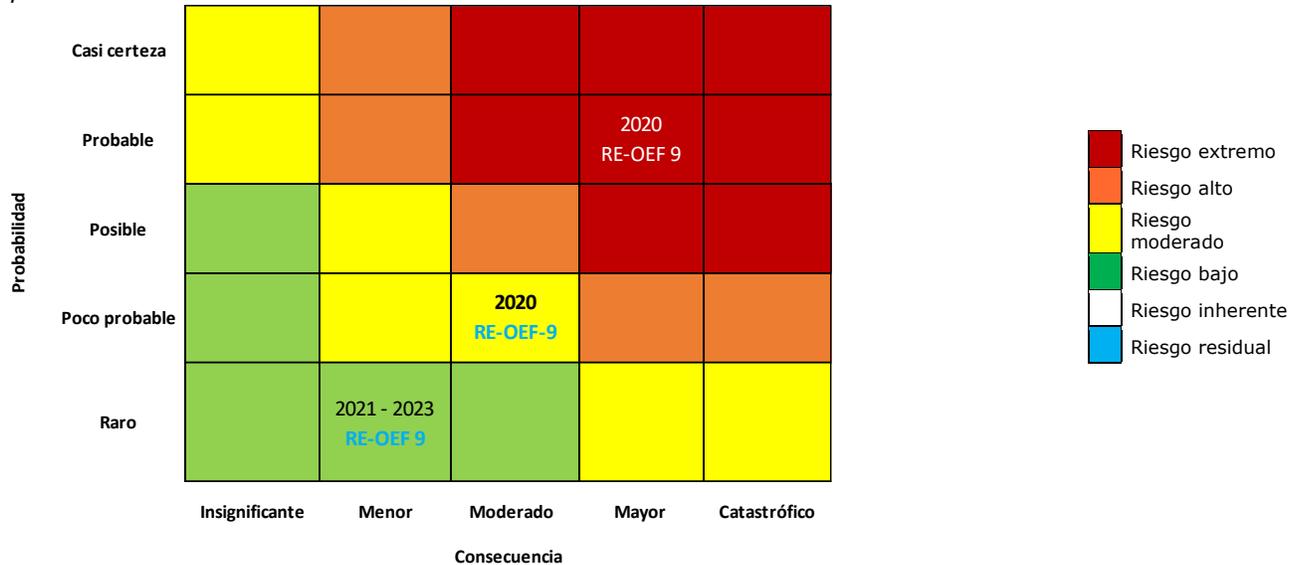
La rentabilidad es la capacidad de la empresa de generar rendimientos, la incertidumbre se asocia a la reducción de los rendimientos de activos en operación y de los servicios con precio no regulados.

En el 2020 da inicio la valoración de este riesgo ubicándose en niveles extremos, como parte de su control se construyó la metodología para el cálculo del costo de capital, según el modelo de CPPC, que se utilizará para el descuento de flujos en los estudios de viabilidad financiera de las iniciativas de proyectos de inversión, así como el seguimiento y control financiero correspondiente y casos de negocio por parte de las dependencias de CNFL.

Estos años 2020-2023 se ha presentado un efecto positivo en la reducción del gasto, por medio del control del margen de operación, producto de los esfuerzos realizados por la contención de este. A excepción de los meses de enero y mayo, los resultados durante este semestre han sido mejor a lo estimado, producto del aumento en la cantidad de energía vendida 1,51% y la disminución en los costos y gastos de operación controlables de 9,7%, así como, por el efecto positivo que genera el tener un divisor menor, ya que el activo fijo neto es menor a lo estimado. La utilidad de operación

acumulada es de $\text{¢}4\,996\,569\,644,00$. El activo fijo neto es menor al estimado en $\text{¢}2\,773\,459\,930$, debido a que las adiciones han sido menores a lo estimado. El rendimiento del activo en operación cierra a junio en términos acumulados en 0,75%.
A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 9 RE-OEF 9. Reducción del rendimiento. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 3. Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados.

RE-OEF10. Reducción de los rendimientos de los servicios no regulados

Tratamiento: Aplicación de la normativa para el desarrollo de negocios nuevos. DAF.

Informes de los resultados de la venta de servicios. DDE.

Mercadeo de servicios del Taller Anonos. DGE.

Gestión de cobro eficiente de facturación. UTIC

Nivel riesgo residual: **Alto**

Desempeño: 100%

Nivel de eficacia 2023: 92,80%

La rentabilidad es la capacidad de la empresa de generar rendimientos, la incertidumbre se asocia a la reducción de los rendimientos de activos en operación y de los servicios con precio no regulados.

El desarrollo de nuevos negocios se fundamenta en la aplicación de normativa, la Dirección de Administración y Finanzas la ha implementado de forma precisa y con todos los controles necesarios para velar por que estos negocios no impacten de forma negativa la estabilidad financiera de la empresa.

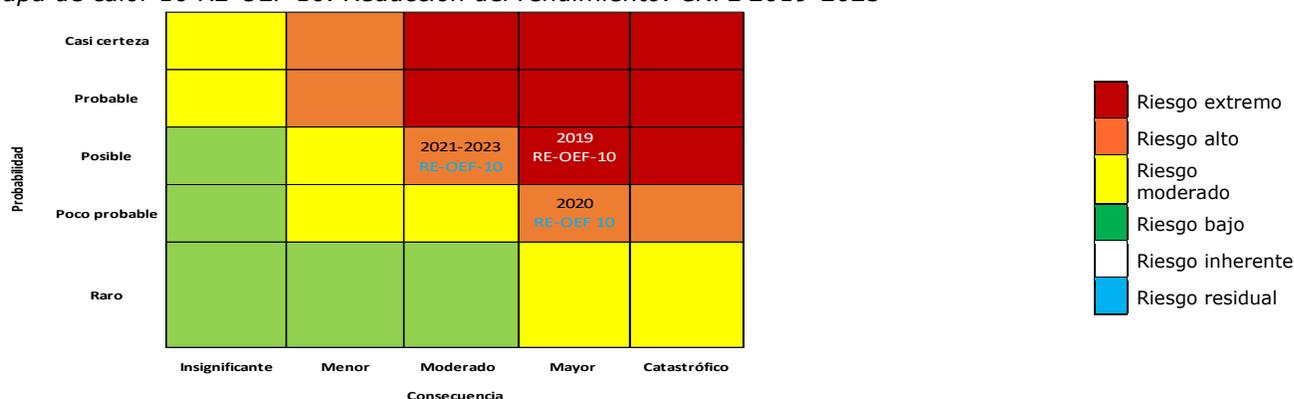
La Dirección de Comercialización ha impulsado la venta de servicios en Eficiencia Energética, LASIMEE e ICE Telecom Guadalupe y Escazú.

La Dirección Distribución de la Energía ha vendido servicios por concepto de inspecciones, energizaciones, alquileres de activos, desconexiones, estudios de generación distribuida, siendo variado el ingreso por la demanda de estos.

La Dirección Generación de la Energía ha mercadeado los servicios del Taller Anonos, la Dirección de Estrategia Empresarial y recientemente la Dirección de Transformación y Gestión Tecnológica también han aportado por medio de la venta de productos, servicios y actividades: al cierre de junio se han logrado ingresos por ₡ 3 312 373 910,91 superando lo programado ₡ 2 501 749 500,00.

Las consecuencias en la reducción de ingresos por ventas en el impacto en la economía nacional e internacional ocasionado por la postpandemia, impulsa al análisis de la propuesta de nuevos negocios para el periodo 2023-2027.

Mapa de calor 10 RE-OEF 10. Reducción del rendimiento. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 4. Mejorar el flujo de caja.
RE-OEF11. Riesgo de liquidez
Tratamiento: Control del flujo de caja. Control del cronograma de aprobación formulación presupuestaria. Control de pasivos y control de incobrables.

Nivel riesgo residual: moderado
 Desempeño: 100%
 Nivel de eficacia 2023: 85%

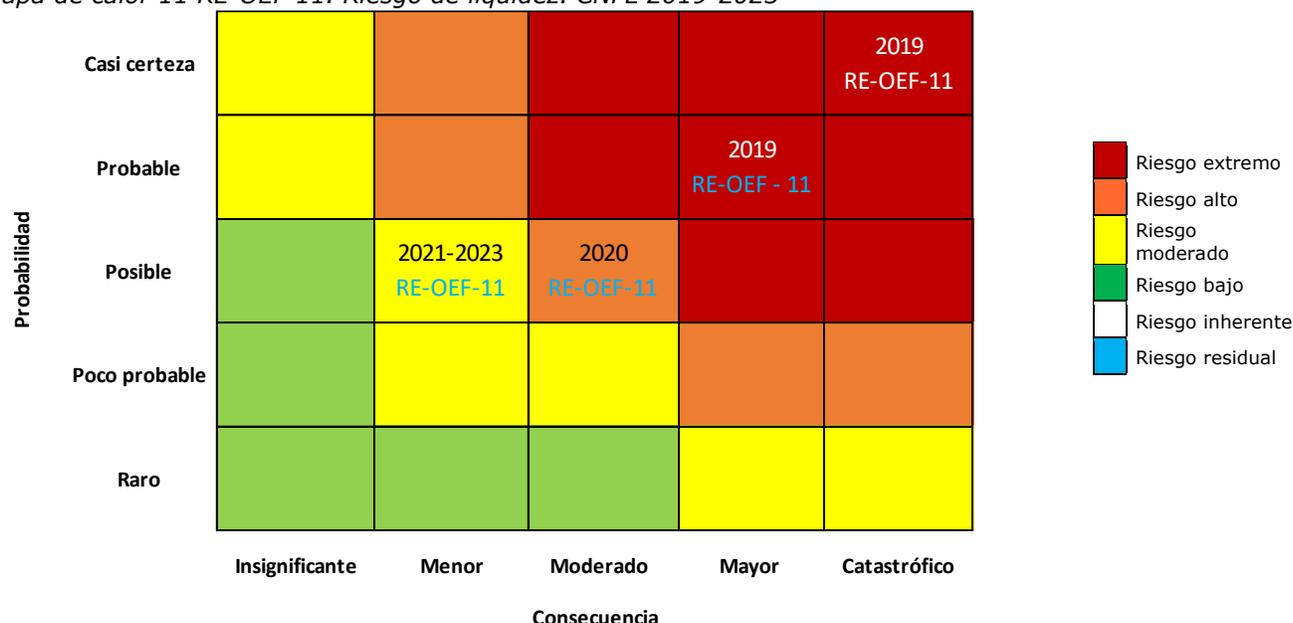
Es la capacidad que tiene la empresa para generar ingresos, la incertidumbre se relaciona con la insuficiencia de fondos para la atención de las obligaciones con proveedores y colaboradores para la continuidad del negocio.

La administración en éste 2019-2023 ha implementado controles, se da un seguimiento mensual al flujo de caja a los montos de pasivos por pagar, en cada mes y los montos pagados, así como en los montos de las facturas por pagar, por compra de energía y la ejecución de dichos pagos e incobrables; así como el seguimiento a la oficialización de la formulación presupuestaria.

En cada uno de los meses del primer semestre el flujo de efectivo a mostrado resultados por encima de lo estimado, mostrando una mayor recuperación en términos de liquidez, al cierre del semestre el flujo de caja es de ₡ 29 899 753,00 un 7,59% mayor al estimado en el plan financiero.

A continuación, en el mapa de calor se visualiza el desplazamiento del riesgo año por año, mostrando el efecto positivo de la implementación de los controles aplicados.

Mapa de calor 11 RE-OEF 11. Riesgo de liquidez. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 5. Gestionar los pasivos.
RE-OEF12. Riesgo de no renegociación de la deuda
Tratamiento: de conformidad con la metodología establecida en la gestión integral de riesgos, los riesgos residuales consignados como moderado o bajo no requerirán de plan de tratamiento; quedando a criterio del responsable del riesgo.

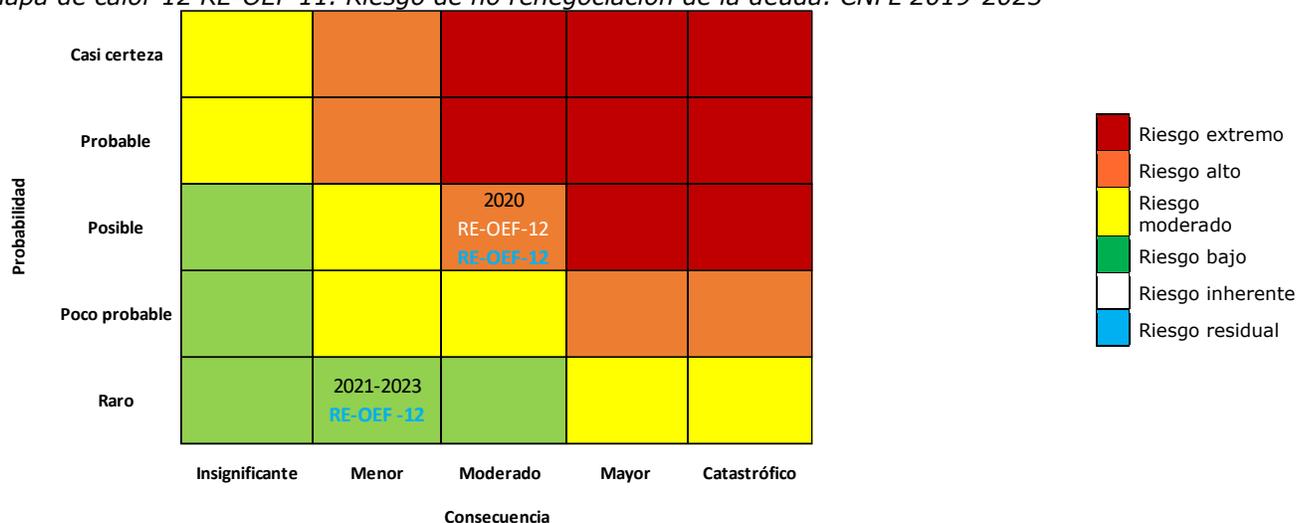
Nivel riesgo residual: Bajo
 Desempeño: N.A
 Nivel de eficacia 2023: 100%

Según análisis de valoración de riesgo éste se mantiene en "bajo", debido a que el alcance del programa de reestructuración de la deuda se cumplió con las negociaciones realizadas durante el 2020 y 2021, con el Banco Popular, Banco Nacional de Costa Rica y Banco de Costa Rica, de la gestión se obtuvieron mejores condiciones para el manejo de la deuda empresarial, minimizando el riesgo cambiario y de tasas de interés y el desplazamiento de la deuda de corto a largo plazo; así como, mejores tasas de interés, entre otros, por lo que ya no se considera como un riesgo que pueda impactar la situación financiera de la empresa.

Producto de las negociaciones en el 2022 se logró la cancelación anticipada de pasivos, logrando reducir la deuda en dólares, disminuyendo el riesgo cambiario y los gastos financieros.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmicos.

Mapa de calor 12 RE-OEF 11. Riesgo de no renegociación de la deuda. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEF 5. Gestionar los pasivos.
RE-OEF13. Riesgo operacional gestión de deuda
Tratamiento: Control de la efectividad del proceso de gestión de pasivos.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 100%
 Nivel de eficacia 2023: 80%

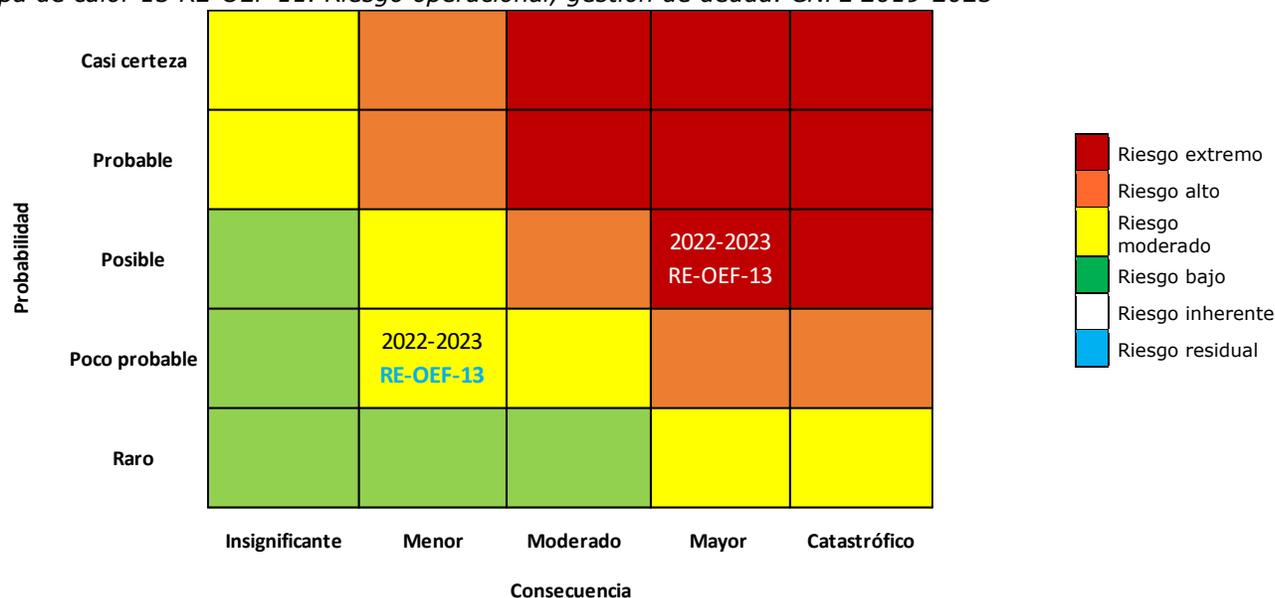
Aplicando lo indicado por el Fondo Monetario Internacional (2014), los riesgos operacionales para la gestión de deuda, se refiere a una gama de diferentes tipos de riesgos, incluidos los errores de transacción en los diversos etapas de ejecución y registro de transacciones; insuficiencias o fallas en controles, o en sistemas y servicios; riesgo reputacional; riesgo legal; brechas de seguridad; o desastres naturales que afectan la capacidad del administrador de la deuda para llevar a cabo las actividades requeridas para cumplir con los objetivos de gestión de la deuda.

Se ha determinado que la atención del riesgo operacional es fundamental para contar los procedimientos que aseguren la calidad de la información y cumplimiento oportuna de las obligaciones contraídas. El nivel residual de su valoración es "Moderado", se implementa tratamiento para medir la efectividad de los controles establecidos y dar cumplimiento al apetito.

Al cierre del I Semestre no se presentaron inconvenientes operativos que afectaran la ejecución del proceso.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 13 RE-OEF 11. Riesgo operacional, gestión de deuda. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

2.2. Perspectiva: Clientes

Objetivo Estratégico: OEC 1. Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes
RE-OEC1 Aumentos de los tiempos de atención e instalación de servicios de los diferentes segmentos de clientes.
Tratamiento: Informes de FPI y DPIR, automatización de la red de distribución, contratación de servicios de mantenimiento.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 100%
 Nivel de eficacia 2023: 94,28%

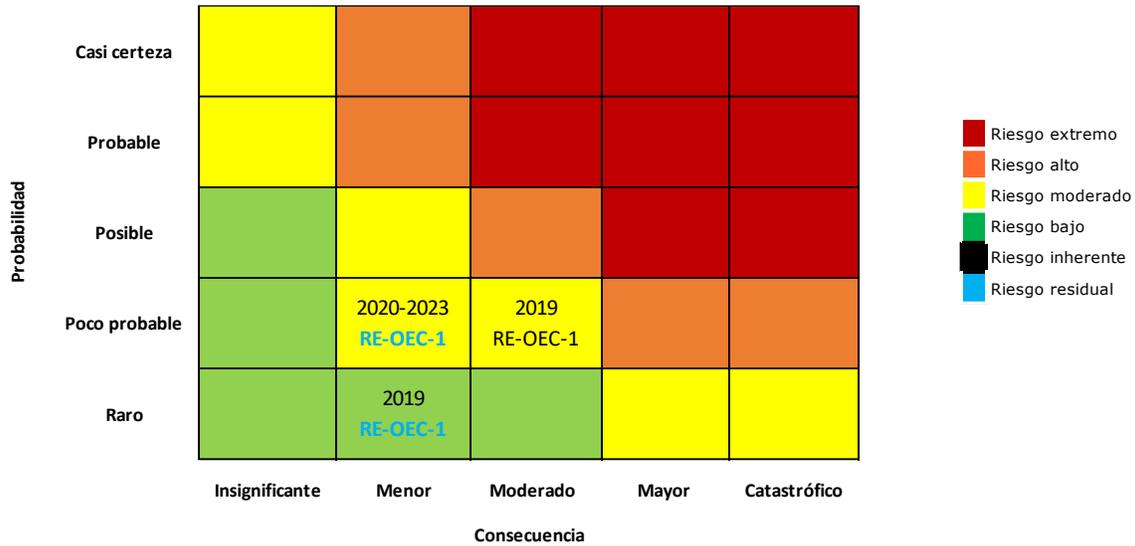
Los diferentes segmentos de clientes esperan ser atendidos y obtener servicios requeridos en tiempos óptimos, transformándose en un riesgo el incumplimiento de los tiempos establecidos.

En el 2019 la valoración de riesgo efectuada por los expertos ubica este riesgo en nivel bajo, de conformidad con la metodología establecida en la gestión integral de riesgos, los riesgos residuales consignados como moderado o bajo no requerirán de plan de tratamiento; quedando a criterio del responsable del riesgo. A partir del 2020 se presentan hechos relevantes como la Pandemia que limitó parcialmente el plan de mantenimiento durante 2 meses, se presentó salida de operación de 2 subestaciones, como consecuencia los tiempos de atención e instalación de servicios del FPI y DPIR tuvieron dificultades definiéndose tratamientos de evaluación de la continuidad del servicio eléctrico y se han contratado servicios de mantenimiento. Al cierre del 2022 los resultados de desempeño fueron superiores a la meta propuesta.

Para el 2023 se ha avanzado en la mejora del servicio en la automatización de la red de distribución, se adquirieron 6 equipos a instalar en el segundo semestre.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 14 RE-OEC 1. Aumentos de los tiempos de atención e instalación de servicios de los diferentes segmentos de clientes. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEC 2. Atraer, retener y fidelizar clientes.
RE-OEC2. Ineficaz estrategia ARF (Atraer, Retener y Fidelizar clientes).
Tratamiento: Control de la Estrategia ARF.

Nivel riesgo residual: **Extremo**
 Desempeño: 100%
 Nivel de eficacia 2023: 100%

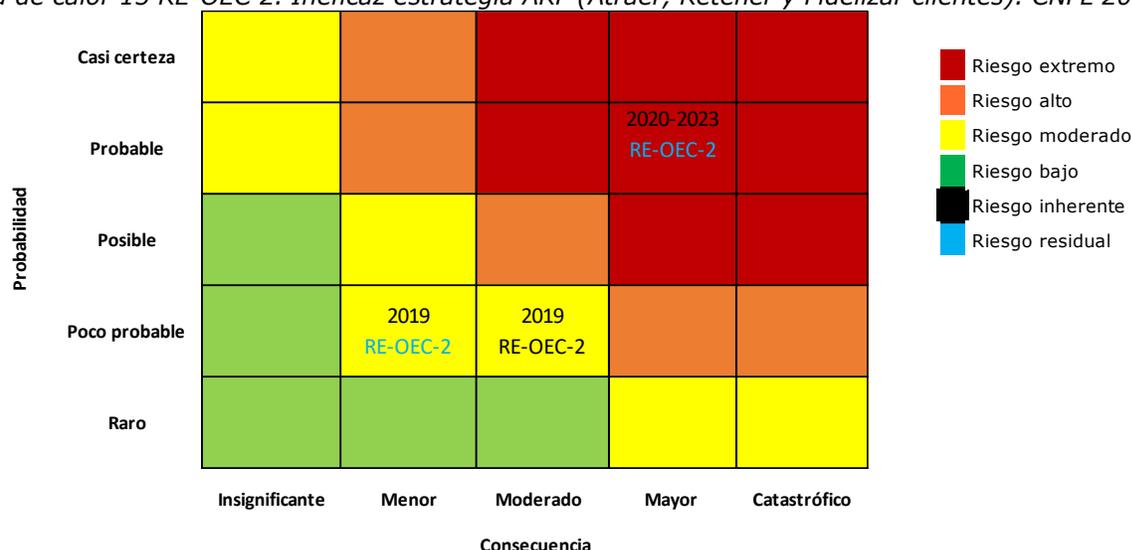
Brindar los servicios empresariales enfocado en una estructura de desarrollo de nuevos negocios, innovando en nuevos productos y servicios para lo que se implemente la estrategia de atraer, retener y fidelizar los clientes; la ineficaz implementación de la estrategia pone en riesgo la seguridad de la generación de ingresos.

En el 2019 la estrategia se centraba en la recuperación de 5 clientes industriales y comerciales que se ubican en zona de competencia. En este caso el riesgo se materializó, debido a la diferencia tarifaria que existe entre la CNFL y ESPH, donde las tarifas más atractivas para el cliente son las de ESPH, por lo que la CNFL no puede competir con ellas.

Acciones implementadas: Tomando en consideración lo anterior, a partir del 2020 se replanteó el indicador de recuperación de clientes, donde se establezcan acciones estratégicas no tarifarias de valor agregado para lograr retener clientes Industriales y Comerciales. Se ha pasado de retener, atraer y fidelizar 17 clientes a 51 al 2023, para un total al I Semestre de 10 721 MWh, superando la meta programada.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 15 RE-OEC 2. Ineficaz estrategia ARF (Atraer, Retener y Fidelizar clientes). CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEC 3. Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio.
RE-OEC 3. Brecha en el portafolio de servicios del negocio.
Tratamiento: Incremento en el portafolio de productos y servicios no regulados.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 100%
 Nivel de eficacia 2023: 73,33%

La falta de proyectos para la comercialización de otros servicios diferentes al kWh, que acompañen las iniciativas de transformación del negocio brindando agilidad en los servicios de atención a los clientes dificulta contar con un portafolio de oferta de productos y servicios adicionales afectando la sostenibilidad financiera de la empresa.

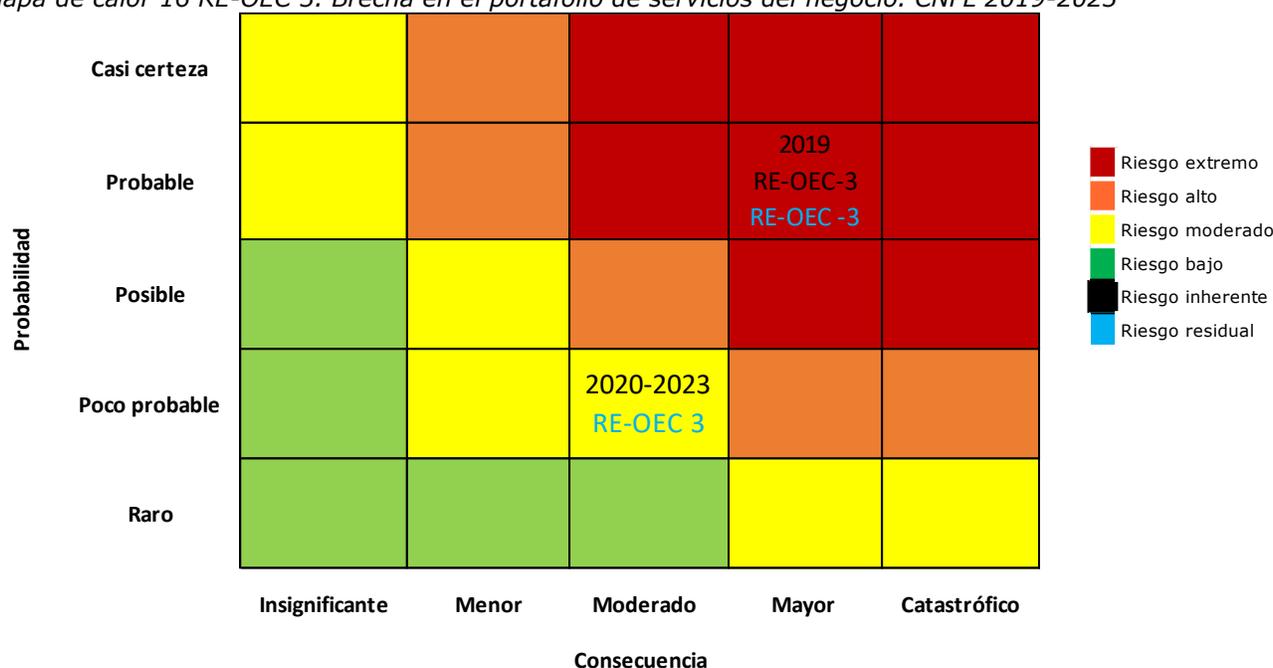
En el 2020 se inició promocionando los servicios de: soluciones fotovoltaicas, pago vía SINPE, estudios de calidad de la Energía, servicio de sensibilización, mantenimiento y alquiler de transformadores, perfil de carga del medidor y promoción y asesoría en Eficiencia Energética, foros técnicos y comerciales, entre otros.

Para el 2023, se han incrementado las acciones promocionales para diferentes productos como lo CNFL Te Asiste, Equipos de inducción comerciales a instituciones públicas y privadas como el Ministerio de Justicia y Paz, el Hospital Clínica Bíblica, SYKES, a quienes se envían cotizaciones y se atienden en el showroom de Virilla.

Participación en el Congreso de Energía en donde se exhiben cargadores semirápidos y cocinas de inducción.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 16 RE-OEC 3. Brecha en el portafolio de servicios del negocio. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEC 4. Alcanzar un índice de satisfacción de clientes de 85puntos portafolio.
RE-OEC 4 Insatisfacción de los clientes según segmento.
Tratamiento: Cumplimiento de índice de satisfacción de clientes.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 100%
 Nivel de eficacia 2023: 100,00%

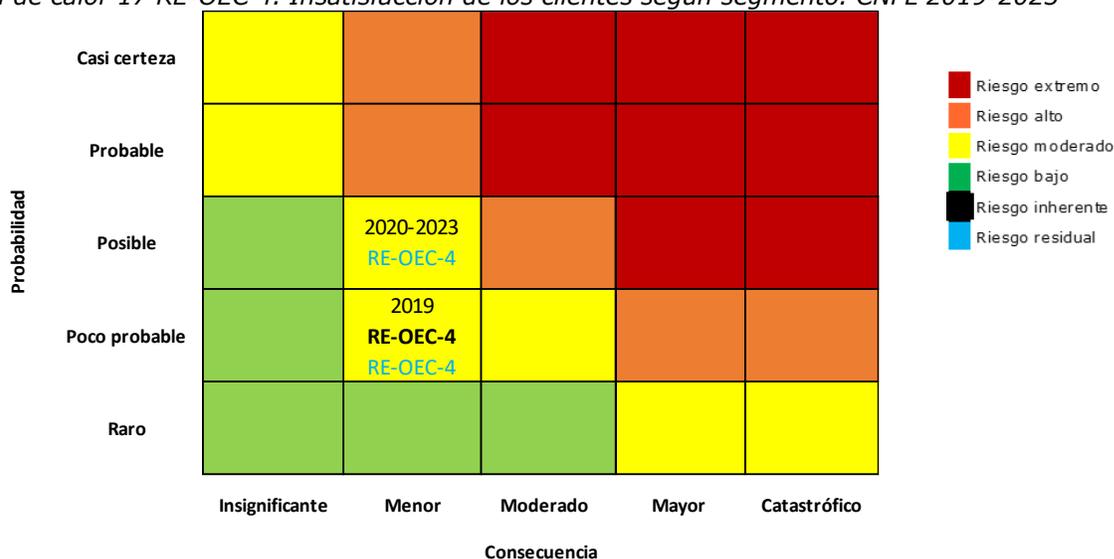
La percepción de tarifas de alto costo, las limitaciones para publicitar los logros empresariales pueden generar niveles de insatisfacción en los clientes hacia la empresa, lo que provocaría pérdida de la credibilidad de los clientes en la empresa y ataques contra la imagen institucional.

En el 2019 de conformidad con la metodología establecida en la gestión integral de riesgos, el riesgo residual se ubicó como moderado, no formulándosele plan de tratamiento. Para el 2020-2023 su valoración se mantiene moderada no obstante se desarrollaron planes de tratamiento que permitan mejorar la satisfacción de los clientes; entre los tratamientos se tiene la evaluación en tiempo real de la satisfacción del cliente y la ejecución de un plan de capacitación dirigido a los clientes internos y externos de la empresa en temas del uso eficiente de la energía.

Para el 2023 se analiza el 100% de las encuestas realizadas por la Comisión de Integración Energética Regional CIER, para elaborar los estudios de mercado del 2023: Estudios de cliente incógnito y Clientes AMI, avance del 36%, se encuentran en los procesos relacionados con el Sistema Integrado de Comparas Públicas SICOP.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 17 RE-OEC 4. Insatisfacción de los clientes según segmento. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

2.3. Perspectiva: Procesos Internos

Objetivo Estratégico: OEP 1. Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital.
RE-OEP1 Ineficiencia en la optimización de los procesos según la metodología establecida.
Tratamiento: Gestión de sucesión, programa de teletrabajo, mejora de estudios de procesos (acciones varias), transformación digital y alcanzar el nivel 3 del modelo de madurez.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 97,97%
 Nivel de eficacia 2023: 92%

La estrategia empresarial define como propósito optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital, la incertidumbre estaría asociada a la ineficacia en la implementación de los modelos de costos, innovación, ventas, gestión de activo productivo y madurez de redes inteligentes.

La Estrategia 2019-2023 da inicio en materia de procesos internos con un abanico de tratamientos a ejecutar en el periodo, como resultado de la valoración del riesgo de ineficiencia en la optimización. Se han identificado 171 puestos críticos de todas las direcciones y se trabaja en la actualización reglamentaria para su implementación.

En materia de teletrabajo se ha renovado el 96,75% de los contratos de los trabajadores, 343 autoverificaciones de condiciones ergonómicas, revisión y actualización de 80 expedientes mensuales de los trabajadores, así como la actualización de la información de la iniciativa Ruta Financiera con nuevos análisis en el tema.

Los estudios de mejora propuestos para la optimización de los procesos sustantivos de la empresa responden a las direcciones de, Generación, Distribución y Comercialización de la Energía, siendo éstos: Administrar y generar energía eléctrica de plantas hidroeléctricas, Administrar y generar

energía eléctrica de planta eólica, Gestionar el mantenimiento electromecánico y Reparar y medir elementos mecánicos.

En transformación digital los tratamientos: Identificación de iniciativas de Redes Eléctricas Inteligentes, de inversión y operación en la formulación presupuestaria del año 2022-2023. Iniciativa REI 5.5, se logra completar el 100 %, se crea una capacidad en la empresa de identificar las iniciativas que corresponden a Redes Eléctricas Inteligentes y se puede asegurar y guiar que las inversiones en la empresa obedecen a la estrategia y a los conductores empresariales, lo que asegura la optimización de los procesos según la metodología establecida y controla el riesgo de pérdidas económica o inversión no adecuada.

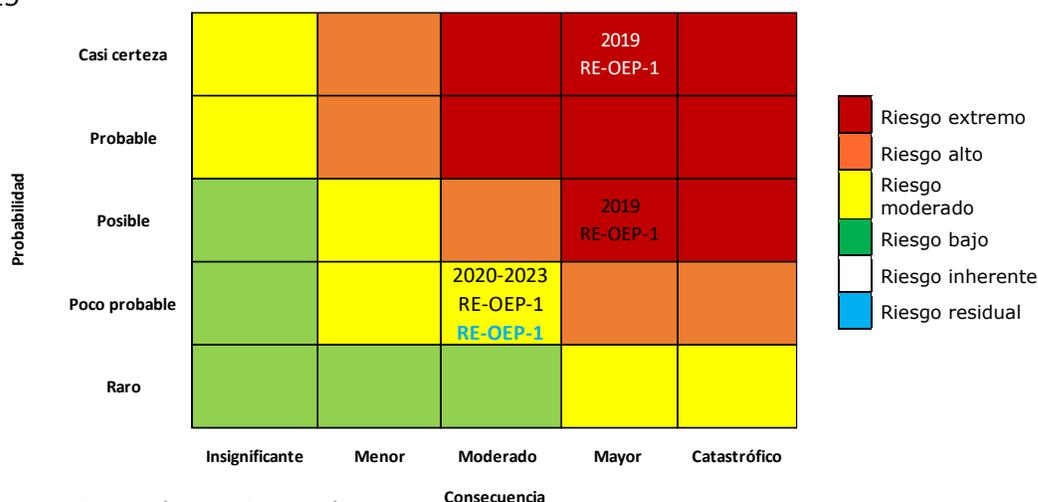
Seguimiento al desarrollo de los productos de la primera iteración de A.E. a un caso de uso seleccionado por el equipo de Arquitectura Empresarial. Iniciativa REI 5.0, se completa el 100 %, esta iniciativa obedece al primer caso de uso de Arquitectura Empresarial, que, según el modelo de madurez de Redes Eléctricas Inteligentes, la organización debe de contar una estructura organizacional que se adapte a las redes inteligentes. Por lo tanto, con el alineamiento organizacional y con el caso de uso se asegura el riesgo de una ineficiencia en la optimización de los procesos de la organización según la metodología establecida que en este caso es el modelo de madurez de REI.

Ejecución del Plan de Aprendizaje y conocimiento para el año 2023, como parte de la Iniciativa REI 2.6, se lleva un avance del 50 % que es el avance esperado, con esta acción se crea la capacidad en la empresa de contar con un plan de capacitación que se adapte a las competencias y necesidades de capacitación para personal clave que labora en la implementación del plan de redes eléctricas inteligentes, se logra comprometer el recurso económico para mitigar el riesgo de una ineficiencia en la optimización de los procesos, así como cumplir con lo indicado en el modelo de madurez de REI de crear competencias asociadas a redes inteligentes.

Seguimiento y control del Plan de Redes Eléctricas Inteligentes, Iniciativa REI 2.2 alcanzar el nivel 3 del grado de madurez, el porcentaje de avance es de 91.62 % con el programado, esto por cuanto en reunión del Comité Ejecutivo se presentó y se evidenció que el plan no alcanzará el 100 % por motivos de la nueva Ley de contratación, retrasos en cronograma, falta de asignación presupuestaria, cambios de personal debido al alineamiento organizacional, salida de personal y nivel de dificultad de las iniciativas pendientes, trasladó a la Unidad Transformación Digital del Negocio por lo que algunas de estas no podrán llegar al 100% de atención.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 18 RE-OEP 1. Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital. CNFL 2019-2023



2.4. Perspectiva: Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico: OEAC 1. Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores.
RE-OEAC 01-01 Gestión no efectiva del talento humano
Tratamiento: Implementación de las iniciativas de PMAF/TH.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 100 %
 Nivel de eficacia 2023: 76%

La gestión del talento humano está relacionada con el bienestar y desempeño de los colaboradores, para alcanzarlo es necesario implementar varios modelos entre los que están se tiene el modelo integral basado en la planificación, atracción, desarrollo, desempeño, compensación y el ambiente; su gestión no efectiva pone en riesgo el ambiente de control de la empresa.

En el 2019 con la ejecución del proyecto PMAF/TH, se definieron tratamientos para mejorar el bienestar y desempeño de la gestión que desarrollan los colaboradores, se han ejecutado del 2019 a la fecha iniciativas para la mejora del sistema de ambiente de control de la empresa; con los siguientes resultados:

- TH.2.1: Aprobar la normativa del Proceso Clasificación y Valoración, 100% año 2019.
- TH.2.2: Automatizar el Manual de Clases en SIRH, 100% año 2019.
- TH.8.1: Mejorar el módulo sobre Ley de Control Interno, 100% año 2019.
- TH.4.1: Automatizar y mejorar el seguimiento de las metas de desempeño y la retroalimentación hacia los funcionarios, 100% año 2021.
- TH.2.3: Automatizar las herramientas para la Gestión por Competencias, 100% año 2022.
- TH.2.4: Elaborar y automatizar los perfiles de puestos, 100% año 2022.
- TH.2.5: Elaborar y automatizar el manual de especialidades por dependencia, 100% año 2022.
- TH.7.1: Automatizar el control y registro único de cursos e instructores, 100% año 2023.

TH.7.2: Modernizar la herramienta que permita crear los diferentes catálogos del Proceso de Capacitación, 100% en año 2023.

TH.4.2: Automatizar y mejorar el proceso de evaluación de competencias, 92%, año 2022.

TH.1.1: Automatizar el proceso para la captación de oferentes, avance 98%, año 2023.

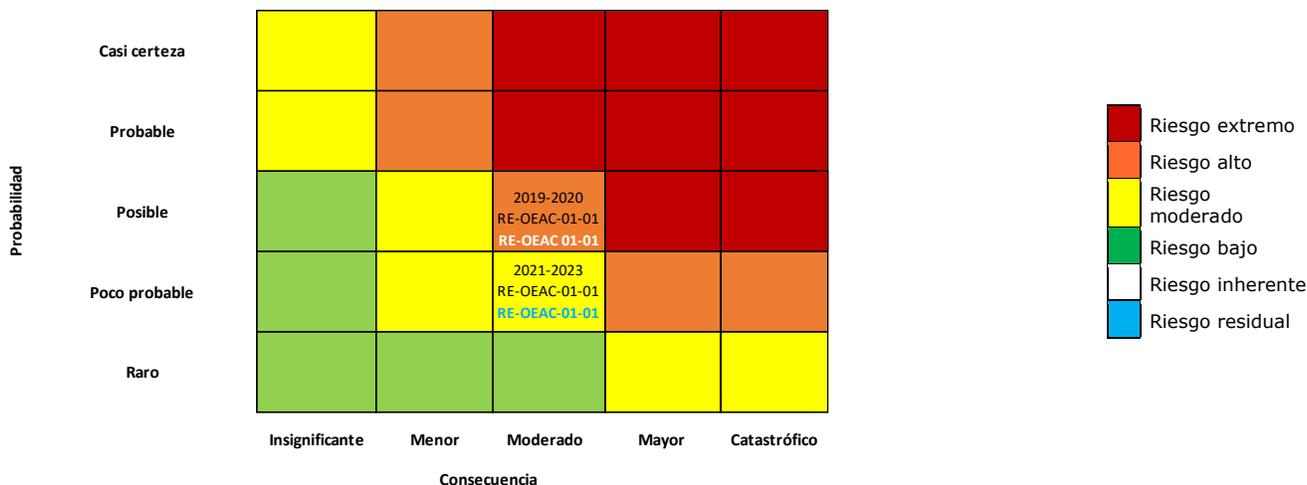
TH.1.4 Automatizar el proceso de dotación de personal por vía interna, 40% año 2023.

TH.1.6: Descentralizar el módulo de actualización de datos personales, 68%, año 2023.

TH.3.2 Descentralizar la captura de datos del proceso de la planilla ordinaria, 13% año 2023.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 19 RE-OEAC 01-01. Gestión no efectiva del talento humano. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEAC 1. Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores.
RE-OEAC 01-02 Inadecuada Gestión Ética en la CNFL.
Tratamiento: Fortalecimiento de la gestión ética y valores.

Nivel riesgo residual: Bajo

Desempeño: 95,44 %

Nivel de eficacia 2023: 90%

La gestión ética opera en el ambiente de control de la empresa, una inadecuada gestión de los valores pone en riesgo la credibilidad y confianza de los colaboradores y clientes.

La operación basada en la ética es el mejor modo de tener una empresa sólida y perdurable.

Desde el 2019 se trabaja en el fortalecimiento de la gestión ética y valores de la empresa, apoyados en la Comisión de Ética y Valores, pasando de niveles de valoración del riesgo extremo a niveles bajos.

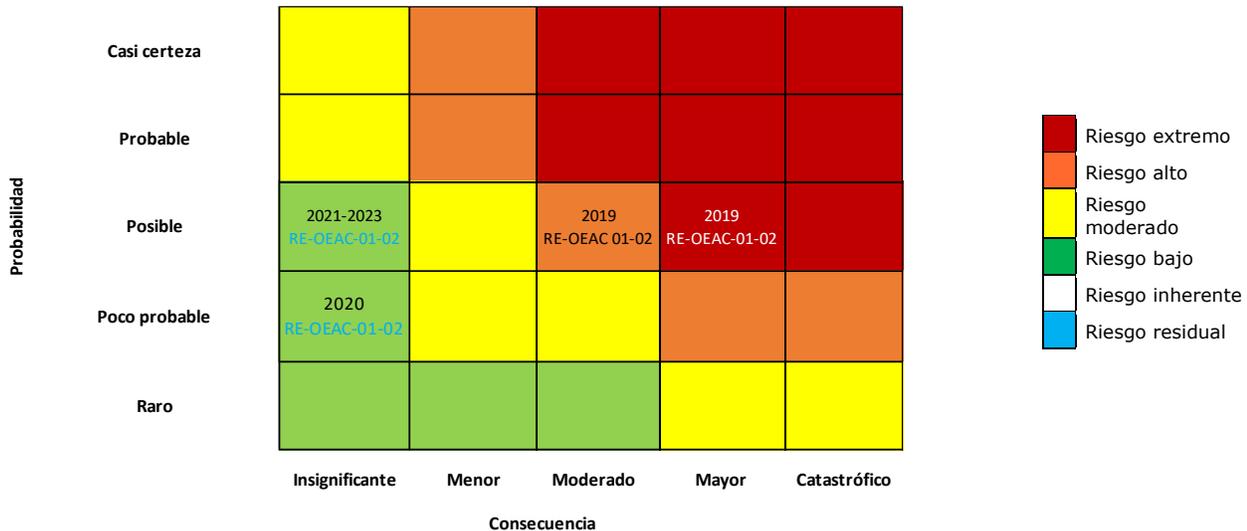
Al cierre de junio 2023 se lograron desarrollar las siguientes actividades:

- Divulgación de la encuesta para la validación de la misión, visión y valores empresariales.
- Se atienden las solicitudes de capacitación y se programa el curso virtual Código de Ética y Conducta para personal de nuevo ingreso.

- Se imparte la charla "Control Interno, Fortalecimiento de la Ética para la gestión del Riesgo de Corrupción, fraude, faltas al deber de probidad y conflictos de interés".
- Participación en la construcción del Código de Ética Corporativo.
- Se organizan sesiones de trabajo con la Comisión Nacional de Ética y Valores.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 20 RE-OEAC 01-02. Inadecuada Gestión Ética en la CNFL. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEAC 1. Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores.
RE-OEAC 01-03 Incumplimiento del programa de gestión de cambio.
Tratamiento: Fortalecimiento del programa del plan de trabajo.

Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 99,92 %
 Nivel de eficacia 2023: 66,66%

La gestión de cambio tiene como objetivo facilitar los procesos de implementación de nuevos modelos, ajustes en la estructura y transformación en la empresa. Un deficiente abordaje de la gestión de cambio podría exponer la aceptación y asimilación de los cambios, con todas las partes interesadas.

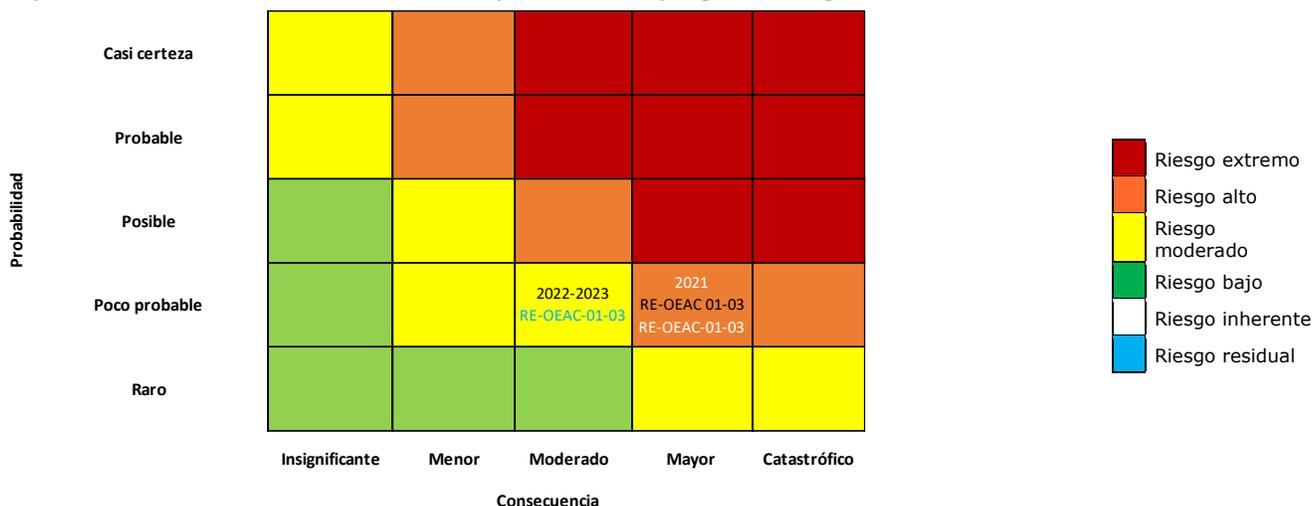
En el 2022 se facilitó la gestión de las iniciativas de REI 5.1 Nueva metodología de cambios para TI y TO, Ley 9986, Iniciativas de la Unidad de Desarrollo de Negocios, Arquitectura empresarial, Gestión de Cambio para REI en general, Ley 10086, Inspectores del Área Transportes y Taller, Remodelación de la Sucursal Central, Área Técnica Sucursal Escazú y Hoja de Ruta Financiera.

Así mismo se coordinó y dio seguimiento a la adopción del Alineamiento Organizacional, Estrategia de Comunicación y Gestión del Cambio de la iniciativa de Arquitectura Empresarial.

Al cierre del I Semestre se atendió la iniciativa Autogestión de Vacaciones bajo el modelo SCRUM. Con las iniciativas de Desarrollo de Nuevos Negocios, se logró posicionar más la gestión del cambio en los gestores comerciales y se abordó las remodelaciones y traslados de edificios.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 21 RE-OEAC 01-03. Incumplimiento del programa de gestión del cambio. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Objetivo Estratégico: OEAC 2. Mejorar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano.
RE-OEAC 02-01 No reducir la brecha en competencias estratégicas.
Tratamiento: Sistema SIRH/Base de datos de capacitación y formación actualizada. Sensibilización sobre obligaciones y responsabilidades de capacitación externa.

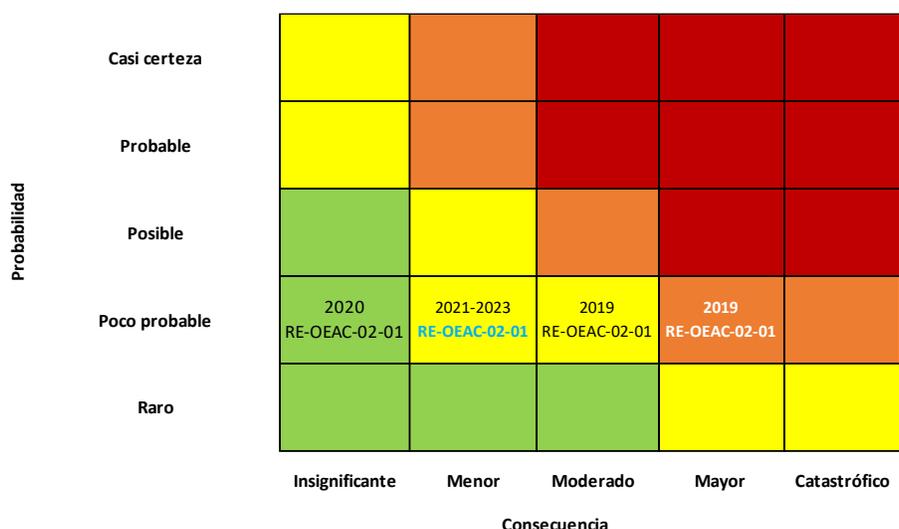
Nivel riesgo residual: Moderado
 Desempeño: 100 %
 Nivel de eficacia 2023: 88,57%

La empresa busca reducir la brecha en competencias estratégicas, lo que requiere ejecutar acciones estratégicas entre las que están la definición de la ruta para el crecimiento de los colaboradores en función de los requerimientos del modelo de negocio; así como programas de desarrollo con el fin de incentivar la innovación en la gestión diaria del líder.

En la búsqueda del cierre de brecha, del 2019 a la fecha en alineamiento con la Estrategia Empresarial se logró actualizar la base del SIRH en capacitaciones, según periodo 2019: 392, 2020:1600, 2021: 223, 2022: 4075 y en 2023: 619 para un total de 6 909.

A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 22 RE-OEAC 02-01. No reducir la brecha en competencias estratégicas. CNFL 2019-2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

2.5. Perspectiva: Sostenibilidad

Objetivo Estratégico: OESA 1. Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad.
RE-OESA 1 Inadecuada implementación del modelo integral de sostenibilidad
Tratamiento: Control de la estrategia de fomento de la movilidad eléctrica. Control de la instalación de centros de recarga rápida.

Nivel riesgo residual: Moderado
Desempeño: 100%
Nivel de eficacia 2023: 93,33%

El fomento de la creación de valor en la empresa se circunscribe a la implementación del modelo integral de sostenibilidad, alineado al Plan Nacional de Descarbonización 2018-2050. Así mismo, se busca cumplir con los requisitos de las partes interesadas pertinentes. Basado en un modelo el cual determina los requisitos, expectativas, análisis de criticidad y canales de comunicación entre la CNFL y las partes interesadas pertinentes.

En su cumplimiento se han desarrollado las siguientes acciones:

- a) Compra de vehículos eléctricos. (Ante la carencia en el mercado de vehículos eléctricos pesados, se suspende su compra en el 2023).
- b) Centros de recarga rápida instalados.
- c) Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes.
- d) Plan Integral de Sostenibilidad.
 - i. Plan de Gestión Ambiental Empresarial PGAE
 - ii. Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo. PSST
 - iii. Plan Empresarial de Responsabilidad Social.

La valoración de riesgos ha estado posicionada en niveles bajos y moderados, dado el impacto de la Pandemia del COVID-19 fue que la valoración cambio su atención, coadyuvando por medio de la

ejecución de planes de tratamientos, al cumplimiento de las metas propuestas en la Estrategia Empresarial. A continuación, el desplazamiento del riesgo en el mapa térmico.

Mapa de calor 23 RE-OESA 01-01. Inadecuada implementación del modelo integral de sostenibilidad y RE-OESA 02-01 Inadecuado relacionamiento con las partes interesadas. CNFL 2019-2023

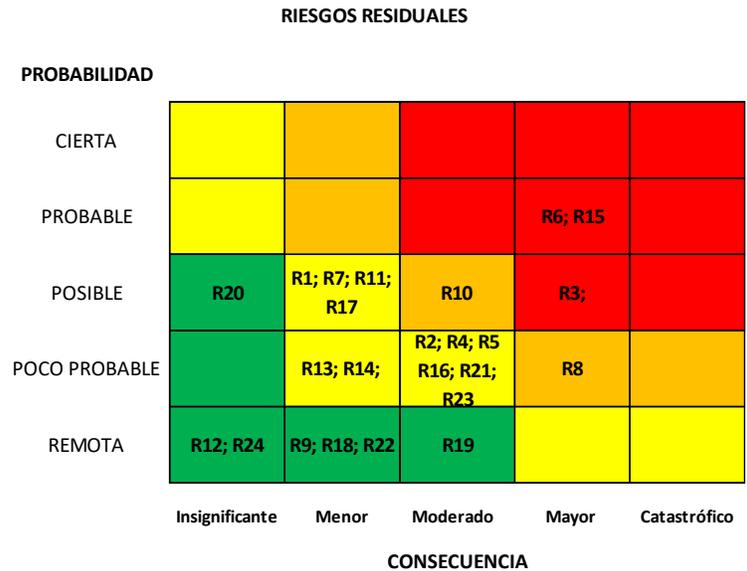
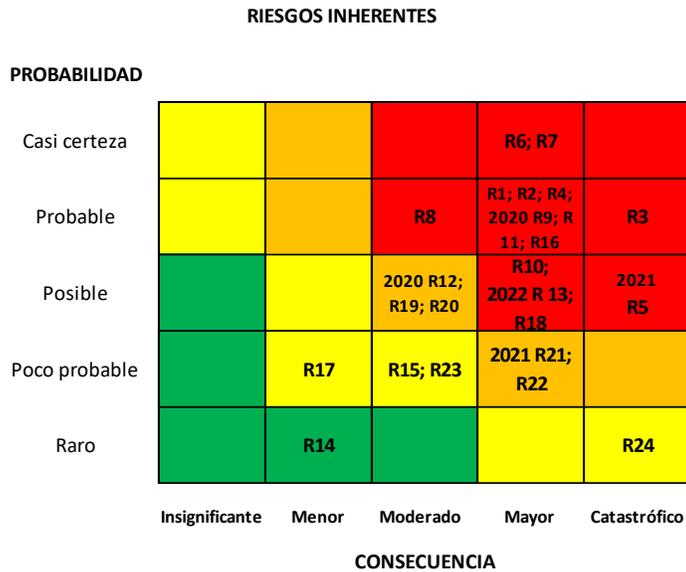
Probabilidad	Casi certeza					
	Probable					
	Posible					
	Poco probable	2020 RE-OESA-02-01		2019 RE-EOSA-01-01 2021-2023 RE-OESA-01-01		
	Raro	2019 y 2021-2023 RE-OESA-02-01		2019-2020 RE-EOSA-01-01		2019 RE-OESA-02-01
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Consecuencia				

Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

2.6. Estado general de los riesgos estratégicos 2019-2023.

Mapa de calor 24 Estado general de riesgos estratégicos, CNFL 2019

Mapa de calor 25 Estado general de riesgos estratégicos, CNFL 2023



Fuente: Sistema Integrado de Información para la Gestión, SIIG.

Conclusión general

El desplazamiento hacia la izquierda de los riesgos en el mapa de calor, al cierre del 2023, evidencia el nivel de madurez alcanzado, logrando posiciones moderadas y bajas. Coadyuvando alcanzar los objetivos de la Estrategia Empresarial.

La interacción entre la Estrategia Empresarial 2019 - 2023 y la Gestión de Riesgos, crearon la base de un sistema que facilita la toma de decisión gerencial, siendo el insumo transformacional para la evolución de la CNFL hacia una empresa inteligente en el periodo 2023-2027.

ANEXOS

Anexo 1: Informe de Indicadores de Contribución (segundo nivel)

Los indicadores de contribución son los indicadores que se encuentran a nivel de Dirección, Unidad, Proceso o Área. Para este informe se presentan aquellos indicadores que contribuyen en forma directa a los de primer nivel (estratégicos), los cuales se encuentran alineados dentro del Plan de Implementación de la Estrategia y lo conforman un total de 61 indicadores.

Se aclara que los mismos no miden el desempeño de los indicadores estratégicos, pero si contribuyen en alguna medida a que éstos se cumplan. A estos indicadores se les aplica las mismas reglas de los indicadores estratégicos, por lo tanto, los que presentaron un desempeño bajo durante el año, también se aplican medidas para revertir el resultado y se espera lograr alcanzar sus metas.

En relación con el cierre de la estrategia, podemos concluir que el Plan de Implementación ha obtenido un desempeño sumamente positivo, reflejado en los indicadores de primer nivel que demuestran los logros operativos alcanzados, así como en los indicadores de segundo nivel. No obstante, es importante mencionar que algunos indicadores presentan un desempeño más bajo en el presente semestre.

A pesar de ello, el resultado general de la estrategia es alentador y resalta los avances significativos alcanzados en su ejecución. Muchas de las acciones de mejora realizadas en este nivel se hicieron con planes remediales o preventivos, en los cuales las direcciones trabajaron para revertir el resultado o tendencia que en ese momento se estaba teniendo, para asegurar el éxito sostenido de la estrategia.

Para el presente semestre no se realizan cambios a las metas ya establecidas para el año. Es importante mencionar que aquellos indicadores que al cierre de este semestre quedan con desempeños regulares o bajos, son indicadores que tienen una programación anual, es decir, que al cierre del año se espera que hayan cumplido su meta programada.

A continuación, se presenta el comportamiento general acumulado de cada uno de los indicadores para el cierre de esta Estrategia:

A nivel general acumulado: 93,37%



A nivel de cada Perspectiva:

PERSPECTIVA FINANCIERA:

INFORME FINAL: ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CNFL 2019-2023

▶ 🏠 Pers F. - 1 - 1 - 1 - Perspectiva Financiera	Jun/2023			96,62 De...	📈
▶ 🌐 OEF CON -01 - 1 - 1 - 1 - Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa	Jun/2023			92,08 De...	📈
▶ 📊 IFCON1.1 - 1 - 1 - 1 - Margen EBITDA	Jun/2023			96,15 De...	📈
🏠 CONT-OEF01-IF01.1-01 - Venta MWh de energía	Jun/2023	1.662.901,00 M...	1.686.622,00 M...	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF01-IF01.1-02 - Recuperación facturación	Jun/2023	99,00 %	97,90 %	98,89 De...	📈
🏠 CONT-OEF01-IF01.1-03 - Cantidad servicios liquidados con consumos corregidos	Jun/2023	3.636,00 CANT	3.258,00 CANT	89,60 De...	📉
🏠 CONT-OEF01-IF01.1-04 - Monto recuperado por negociación de energía no facturada	Jun/2023	262.999.999,98 ¢	269.929.960,00 ¢	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF01-IF01.1-05 - Periodo medio de cobro	Jun/2023	22,00 DIAS HAB	21,00 DIAS HAB	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF01-IF01.1-06 - Cantidad de energía en punto de entrega MWh	Jun/2023	163.930,00 MWh	140.497,00 MWh	85,71 De...	📉
🏠 CONT-OEF01-IF1.1-10 - Porcentaje de ejecución del plan de trabajo del Estudio Tarifario 2024-2025, incluida la liquidación tarifaria 2021-2022	Jun/2023	58,96 %	58,27 %	98,83 De...	📈
▶ 📊 IFCON1.2 - 1 - 1 - 1 - Margen Neto	Jun/2023			88,01 De...	📉
🏠 CONT-OEF01-IF01.2-01 - 2 - 1 - 1 - Monto recuperado por gestión de pérdidas de energía	Jun/2023	529.936.500,00 ¢	466.393.352,00 ¢	88,01 De...	📉
▶ 🌐 OEF CON -02 - 1 - 1 - 1 - Generar una relación favorable entre los ingresos, costos y gastos	Jun/2023			99,42 De...	📈
▶ 📊 IFCON2.2 - 1 - 1 - 1 - Costos y Gastos Controlables	Jun/2023			99,42 De...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-2 - Costo kWh producido	Jun/2023	62,47 ¢	65,51 ¢	95,36 De...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-08 - 1 - Costos Operativos DGE	Jun/2023	5.429.457.538,3...	4.779.337.519,4...	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-09 - 1 - Costos Operativos DC	Jun/2023	7.707.886.259,8...	7.451.713.743,4...	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-10 - 1 - Costos Operativos DD	Jun/2023	8.976.491.791,8...	8.320.685.717,1...	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-11 - 1 - Costos Operativos GG	Jun/2023	4.398.429.248,3...	4.005.849.956,0...	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-12 - 1 - Costos Operativos DEE	Jun/2023	2.600.106.180,6...	2.300.832.205,0...	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-14 - 1 - Costos Operativos DAF	Jun/2023	5.549.186.117,6...	4.315.965.753,0...	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF02-IF02.2-13 - 1 - Costos Operativos DTGT	Jun/2023	3.336.276.312,3...	2.961.098.803,0...	100,00 D...	📈
▶ 🌐 OEF CON -03 - 1 - 1 - 1 - Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados	Jun/2023			98,36 De...	📈
▶ 📊 IFCON 3.1 - 1 - 1 - 1 - Rendimiento de activos en operación (Utilidad de Operación / Activo Fijo)	Jun/2023			98,36 De...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-10 - Porcentaje avance de iniciativas de inversión GG	Jun/2023	50,00 %	61,00 %	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-02 - Porcentaje avance de iniciativas de inversión DD	Jun/2023	20,00 %	42,08 %	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-04 - Porcentaje avance de iniciativas de inversión DAF	Jun/2023	37,44 %	41,57 %	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-05 - Porcentaje avance de iniciativas de inversión DGE	Jun/2023	62,50 %	78,94 %	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-11 - Porcentaje avance de iniciativas de inversión DTGT	Jun/2023	16,10 %	33,90 %	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-15 - Ingresos generados por venta de servicios NR (ICE Telecom Guadalupe y Escazú)	Jun/2023	15.000.000,00 ¢	22.766.101,10 ¢	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-07 - Ingresos por venta de servicios de Distribución	Jun/2023	195.000.000,00 ¢	318.661.776,34 ¢	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-08 - Ventas de servicios externos Taller Anonos	Jun/2023	52.500.000,00 ¢	76.347.745,94 ¢	100,00 D...	📈
🏠 CONT-OEF03-IF03-1-12 - Lograr ingresos de la venta de productos, servicios y actividades no regulados DEE	Jun/2023	44.000.000,00 ¢	94.653.918,75 ¢	100,00 D...	📈

INFORME FINAL: ANÁLISIS DE IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL CNFL 2019-2023

 CONT-OEF03-IF03-1-13 - Lograr ingresos de la venta de productos, servicios y actividades no regulados DTGT	Jun/2023	2.070.000.000,0...	2.729.685.222,4...	100,00 D...	
 CONT-OEF03-IF03-1-14 - 1 - Ingresos generados por venta de servicios NR (LASIMEE)	Jun/2023	7.300.000,00 ¢	5.863.710,00 ¢	80,32 De...	
 CONT-OEF03-IF03-1-16 - Ingresos generados por venta de servicios NR (Unidad Desarrollo Negocios, Gerencia)	Jun/2023	78.485.009,25 ¢	80.728.436,78 ¢	100,00 D...	
 OEF CON -04 - 1 - 1 - 1 - Mejorar el flujo de caja					
 OEF CON -05 - 1 - 1 - 1 - Gestionar los pasivos					

PERSPECTIVA CLIENTES:

 Pers C. - 1 - 1 - 1 - Perspectiva Clientes	Jun/2023			97,50 De...	
 OEC CON-01 - 1 - 1 - 1 - Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes	Jun/2023			100,00 D...	
 CONT-OEC01-0.0-07 - Porcentaje de incidentes de los servicios de TI atendidos en un tiempo máximo de 3 días	Jun/2023	90,00 %	95,34 %	100,00 D...	
 CONT-OEC01-0.0-02 - Porcentaje de disponibilidad de sistemas medulares	Jun/2023	99,50 %	99,86 %	100,00 D...	
 CONT-OEC01-0.0-03 - Rotación de inventario	Jun/2023	0,38 CANT VEC...	0,50 CANT VEC...	100,00 D...	
 CONT-OEC01-0.0-04 - Porcentaje disponibilidad de flota vehicular	Jun/2023	94,75 %	96,01 %	100,00 D...	
 CONT-OEC01-0.0-08 - Porcentaje de informes "plazos transcurridos entre la publicación y el acto de adjudicación de los procedimientos ordinarios"	Jun/2023	40,00 %	40,00 %	100,00 D...	
 OEC CON-02 - 1 - 1 - 1 - Atraer, retener y fidelizar los clientes					
 OEC CON-03 - 1 - 1 - 1 - Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio	Jun/2023			100,00 D...	
 ICON 3.1 - 1 - 1 - 1 - Cantidad de productos y servicios nuevos (cantidad adicional por año)	Jun/2023			100,00 D...	
 CONT-OEC03-IC03.1-01 - Plan de trabajo para comercialización de productos y servicios nuevos	Jun/2023	50,00 %	50,00 %	100,00 D...	
 ICON 3.2 - 1 - 1 - 1 - Venta de Equipos de Inducción Comercial e Industrial					
 ICON3.3 - 1 - 1 - 1 - Ingresos por venta de productos y servicios no regulados					
 OEC CON-04 - 1 - 1 - 1 - Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes de 85 puntos	Jun/2023			92,50 De...	
 CONT-OEC04-0.0-02 - Porcentaje de quejas por interrupciones en media tensión	Jun/2023	90,00 %	94,83 %	100,00 D...	
 ICON 4.1 - 1 - 1 - 1 - Índice de Satisfacción general del cliente	Jun/2023			85,00 De...	
 CONT-OEC04-IC04.1-01 - 2 - 1 - 1 - Plan de trabajo para determinar índice de satisfacción general del cliente	Jun/2023	40,00 %	34,00 %	85,00 De...	

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

▲ Persp P. - 1 - 1 - 1 - Perspectiva Procesos	Jun/2023			91,64 De...	▲
▲ OEP CON-01 - 1 - 1 - 1 - Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital	Jun/2023			91,64 De...	▲
▲ IPCON 01-1 - 1 - 1 - 1 - Iniciativas de mejoras de los procesos empresariales	Jun/2023			91,38 De...	▲
CONT-OEP01-IP01.1-02 - Porcentaje de avance del Plan de Implementación de la mejora de procesos DD	Jun/2023	98,67 %	72,02 %	72,99 De...	▼
CONT-OEP01-IP01.1-12 - Porcentaje de avance del plan de implementación de la mejora de procesos Dirección Comercialización	Jun/2023	48,00 %	32,00 %	66,67 De...	▼
CONT-OEP01-IP01.1-11 - Porcentaje de procesos evaluados y optimizados (PAA)	Jun/2023	50,00 %	67,07 %	100,00 D...	▲
CONT-OEP01-IP01.1-05 - Porcentaje de avance iniciativas de mejoras (PMAF) DAF	Jun/2023	43,67 %	48,67 %	100,00 D...	▲
CONT-OEP01-IP01.1-10 - 1 - Porcentaje implementación de las iniciativas de PMAF asignadas a la Unidad Cultura y Gestión del Talento Humano	Jun/2023	51,00 %	51,00 %	100,00 D...	▲
CONT-OEP01-IP01.1-07 - Confiabilidad operativa	Jun/2023	96,41 %	96,53 %	100,00 D...	▲
CONT-OEP01-IP01.1-08 - Disponibilidad operativa	Jun/2023	91,39 %	93,45 %	100,00 D...	▲
▲ IPCON 01-2 - 1 - 1 - 1 - Porcentaje de avance de las iniciativas de redes inteligentes	Jun/2023			91,91 De...	▲
CONT-OEP01-IP01.2-01 - Porcentaje de avance del plan de trabajo las iniciativas de TI para Redes Inteligentes.	Jun/2023	27,00 %	53,57 %	100,00 D...	▲
CONT-OEP01-IP01.2-06 - Porcentaje de cumplimiento del plan de trabajo establecido para la optimización de los procesos administrativo financieros	Jun/2023	34,00 %	23,00 %	67,65 De...	▼
CONT-OEP01-IP01.2-03 - Porcentaje de avance Plan de Gestión de Activos	Jun/2023	58,50 %	61,00 %	100,00 D...	▲
CONT-OEP01-IP01.2-07 - Porcentaje Disponibilidad promedio de los sistemas operacionales	Jun/2023	97,00 %	99,58 %	100,00 D...	▲

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

▲ Persp. AYC - 1 - 1 - 1 - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Jun/2023			81,99 De...	→
▲ OEAC CON -01 - 1 - 1 - 1 - Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores	Jun/2023			100,00 D...	▲
CONT-OEAC01-0.0-01 - Porcentaje de avance del Plan de trabajo de Sucesión	Jun/2023	46,50 %	46,50 %	100,00 D...	▲
CONT-OEAC01-0.0-02 - Porcentaje de avance del plan de cargas de trabajo de la población definida	Jun/2023	45,00 %	53,00 %	100,00 D...	▲
▲ IACCON 01-1 - 1 - 1 - 1 - Porcentaje de acciones para retención de los trabajadores	Jun/2023			100,00 D...	▲
CONT-OEAC01-IAC01.1-03 - Cantidad de concursos internos	Jun/2023	9,00 CANT	10,00 CANT	100,00 D...	▲
CONT-OEAC01-IAC01.1-04 - Porcentaje de avance del plan de trabajo del Programa de Teletrabajo	Jun/2023	48,03 %	51,02 %	100,00 D...	▲
▲ OEAC CON -02 - 1 - 1 - 1 - Mejorar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano	Jun/2023			63,98 De...	▼
▲ IACCON 02-1 - 1 - 1 - 1 - Porcentaje de líderes de la CNFL con participación en actividades de crecimiento	Jun/2023			63,98 De...	▼
CONT-OEAC02-IAC02.1-01 - 2 - 1 - 1 - Horas ejecutadas del plan de capacitación	Jun/2023	16.423,22 HRS	10.508,00 HRS	63,98 De...	▼

PERSPECTIVA SOCIO AMBIENTAL:

▲ Pers SA - 1 - 1 - 1 - Perspectiva Socio Ambiental	Jun/2023			99,10 De...	↑
▲ OESA CON -01 - 1 - 1 - 1 - Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad	Jun/2023			99,10 De...	↑
▲ ISACON01-2 - 1 - 1 - 1 - Número de centros de recarga rápida instalados	Jun/2023			100,00 D...	↑
🌱 CONT-OESA01-ISA01.2-01 - Ejecutar el Plan de Trabajo para la instalación de Centros de Recarga Rápida	Jun/2023	48,00 %	68,00 %	100,00 D...	↑
▲ ISACON01-3 - 1 - 1 - 1 - Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes	Jun/2023			98,26 De...	↑
🌱 A01-ISA01CONT-OES.3-01 - Cumplir con los requisitos de las partes interesadas DAF	Jun/2023	100,00 %	100,00 %	100,00 D...	↑
🌱 A01-ISA01CONT-OES.3-03 - Cumplir con los requisitos de las partes interesadas DC	Jun/2023	100,00 %	100,00 %	100,00 D...	↑
🌱 CONT-OESA-ISA01.3-6 - Cumplir con los requisitos de las partes interesadas DEE	Jun/2023	100,00 %	100,00 %	100,00 D...	↑
🌱 A01-ISA01CONT-OES.3-05 - Cumplir con los requisitos de las partes interesadas DGE	Jun/2023	100,00 %	100,00 %	100,00 D...	↑
🌱 A01-ISA01CONT-OES.3-06 - Cumplir con los requisitos de las partes interesadas DD	Jun/2023	100,00 %	91,30 %	91,30 De...	↑
▲ ISACON01-4 - 1 - 1 - 1 - Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental)	Jun/2023			99,05 De...	↑
🌱 CONT-OESA01-ISA01.4-01 - Plan de Gestión Ambiental Empresarial PGAE	Jun/2023	48,10 %	48,84 %	100,00 D...	↑
🌱 CONT-OESA01-ISA01.4-02 - Plan Seguridad y Salud Ocupacional (PSySO)	Jun/2023	35,00 %	34,00 %	97,14 De...	↑
🌱 CONT-OESA01-ISA01.4-04 - Plan Integral de Responsabilidad Social (PIRS)	Jun/2023	49,17 %	51,90 %	100,00 D...	↑

Fuente: Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG) - Módulo de desempeño

Anexo 2: Pérdidas de Energía

Ver documento anexo llamado Anexo 2.

