

Compañía Nacional de Fuerza y Luz, S.A.

Dirección de Estrategia Empresarial

Unidad de Sistemas de Gestión y Planificación Empresarial

INFORME

Estrategia Empresarial, CNFL 2023- 2027

De julio a diciembre 2023

Seguimiento semestral al Consejo de Administración de la CNFL

Elaborado Gloriela Brenes Redondo

Colaboración Pablo Cabezas Murillo
 Cinthia Conde Espinoza

Revisado Elena Amuy Jiménez

Aprobado Vanessa Castro López

2024-01-31



Contenido

1. Introducción	4
2. Informe de la estrategia	5
2.1 Resumen general.....	5
2.2 Análisis por perspectiva.....	6
2.2.1 Perspectiva financiera	6
2.2.1.1 Comportamiento general.....	6
2.2.1.2 OE.01 Garantizar el buen desempeño de los indicadores mínimos de rentabilidad financiera resguardando la disponibilidad de recursos de operación e inversión, y eliminando las soluciones no rentables permitidos en el marco regulatorio al año 2027.....	7
2.2.2 Perspectiva clientes	10
2.2.2.1 Comportamiento general.....	10
2.2.2.2 OE02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.	11
2.2.2.3 OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027.	15
2.2.2.4 OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027.....	17
2.2.2.5 OE.05 Optimizar las compras de energía para trasladar el beneficio al cliente.....	18
2.2.2.6 OE.06 Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027.	18
2.2.2.7 OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027.....	19
2.2.3 Perspectiva Procesos.....	21
2.2.3.1 Comportamiento general	21
2.2.3.2 OE.08 Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.	22
2.2.3.3 OE.09 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.	23
2.2.3.4 OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.	24
2.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	25
2.2.4.1 Comportamiento general.....	25
2.2.4.2 OE.11 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.	26
2.2.4.3 OE.12 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.	26
2.2.5 Perspectiva Sostenibilidad	28
2.2.5.1 Comportamiento general.....	28
2.2.5.2 OE.12 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027.	28
3. Anexos	30
3.1 Plan de Implementación	30
3.2 Resultados generales.....	30
3.3 Resultados por perspectiva.....	31

Índice de tablas

Tabla 1 Perspectivas de la Estrategia Empresarial, CNFL 2023-2027	5
Tabla 2 Desempeño Perspectiva Financiera	6
Tabla 3 Indicadores Financieros.....	7
Tabla 4 Perspectiva Clientes.....	10
Tabla 5 Ingresos por servicios no regulados, CNFL 2023.....	16
Tabla 6 Cantidad de unidades habitacionales formalizadas y normalizadas 2023.....	19
Tabla 7 Perspectiva Procesos Internos.....	21
Tabla 8 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	25
Tabla 9 Perspectiva Sostenibilidad	28

Índice de gráficos

Gráfico 1 Resultados CIER, 2023	14
Gráfico 2 Resultados CNFL, CIER 2021-2023.....	14

1. Introducción

A continuación, se presenta el informe de cierre correspondiente al año 2023 de la Estrategia Empresarial CNFL, 2023-2027. Este documento refleja el compromiso continuo de la empresa con la excelencia, la innovación y la sostenibilidad en un entorno empresarial en constante evolución.

Lo anterior basado en el acuerdo tomado por el Consejo de Administración, según el capítulo II, artículo 1 del acta de la Sesión Extraordinaria Virtual No. 2632, celebrada el miércoles 24 de mayo de 2023, punto II que textualmente dice:

Instruir a la Gerencia General a implementar las acciones necesarias para cumplir con los objetivos establecidos en la "Estrategia Empresarial CNFL, 2023-2027". Así mismo, presentar ante este Consejo de Administración, el Plan de Implementación de la Estrategia y el Plan de Tratamiento de los Riesgos Estratégicos asociados y los informes semestrales del estado de avance y cumplimiento, durante el periodo de su vigencia.

Esta estrategia fue aprobada en el mes de mayo e inició su implementación a partir de julio. Por lo tanto, este informe resume las acciones ejecutadas para el periodo de julio a diciembre, el cual refleja los importantes logros y desafíos superados, donde la CNFL ha demostrado su capacidad para adaptarse y prosperar en un panorama cambiante. A lo largo de este informe, se explorarán los hitos alcanzados, las iniciativas estratégicas implementadas y los resultados obtenidos, proporcionando una visión detallada de cómo la CNFL busca consolidar su posición en el sector energético.

Este análisis no solo se centrará en los aspectos financieros, sino que también destacará los esfuerzos de responsabilidad social corporativa, buscando invertir en mejores tecnologías, así como adoptando estrategias para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

En este contexto, es crucial reconocer el papel fundamental desempeñado por los colaboradores, socios y clientes, en el éxito de la implementación de la estrategia. Su dedicación y colaboración han sido pilares fundamentales para alcanzar los resultados presentados en este informe.

A pesar de que la estrategia lleva implementada sólo lleva 6 meses, este informe representa un testimonio del compromiso que tiene la CNFL con la excelencia, la sostenibilidad y la visión a largo plazo. Hay que destacar, que se realiza una constante revisión, de tal forma los indicadores incluidos aporten positivamente a la estrategia, se analizan los logros y las oportunidades de mejora y ajustes requeridos para el cumplimiento de la Estrategia Empresarial. Esto permite la preparación para afrontar los desafíos y oportunidades, reafirmando el compromiso con la excelencia empresarial y la contribución positiva a la sociedad.

Se aclara que los datos aquí recopilados corresponden a la información suministrada por las direcciones y dependencias que tienen a su cargo el seguimiento de los indicadores, mediante el Sistema de Gestión Documental (SIGED).

2. Informe de la estrategia

Reporte de junio a diciembre de 2023

2.1 Resumen general

La Estrategia Empresarial CNFL, 2023-2027 está estructurada en la metodología triple utilidad basada en tres pilares: económico, social y ambiental, que a su vez se dividen en 5 perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores. En el anexo 1 se muestra esta distribución:

Tabla 1 Perspectivas de la Estrategia Empresarial, CNFL 2023-2027

DESEMPEÑO GENERAL 95%				
TRIPLE UTILIDAD	PERSPECTIVAS CMI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	DESEMPEÑO ACUMULADO
Valor económico	Financiera	1	5	99%
	Clientes	6	13	79%
	Procesos internos	3	6	96%
Valor social	Aprendizaje y crecimiento	2	5	99%
Valor ambiental	Sostenibilidad	1	1	100%

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

La evaluación del desempeño empresarial se lleva a cabo de manera mensual, durante las reuniones de la Dirección Empresarial, compuesta por la Gerencia General y los directores de la empresa. Estas reuniones no solo implican un exhaustivo análisis de los indicadores, sino también la toma de decisiones y la aprobación de acciones pertinentes. El informe semestral resultante se eleva a conocimiento del Consejo de Administración, para su revisión.

En la Tabla 1, se destaca el rendimiento acumulado general para este semestre con un desempeño de 95%. Como se puede apreciar las perspectivas Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y la Sostenibilidad presentan un desempeño bueno (indicado por el rango verde), mientras que una perspectiva Clientes muestra un rendimiento aceptable (indicado por el rango amarillo). Es importante señalar que, aunque un indicador pueda superar el 100%, se registra y computa un máximo de 100% para evitar subestimar el rendimiento de otros indicadores en el mismo objetivo o perspectiva.

2.2 Análisis por perspectiva

2.2.1 Perspectiva financiera



Desempeño: 99%



2.2.1.1 Comportamiento general

Esta perspectiva, para el mes de diciembre, presenta un desempeño consistente en el rango bueno, obteniendo una calificación del 99%, manteniendo así la tendencia positiva observada durante los meses anteriores.

En términos generales, el comportamiento de los indicadores ha sido constantemente positivo. La gran mayoría de los indicadores en esta perspectiva han logrado un rendimiento superior al 95% e incluso al 100%. El único indicador que se encuentra por debajo del 100%, es el de "Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica." Esto se dio principalmente a que, a inicios del segundo semestre del año 2023, por motivos salida de personal, se vio afectado su desempeño a nivel individual, por lo tanto, a nivel acumulado no alcanzó el 100% de lo programado, detalles que se muestran más adelante.

En resumen, este resultado es gracias a que, en esta nueva estrategia, la participación en la perspectiva financiera ha trascendido la exclusividad de la Dirección de Administración y Finanzas, como ocurría en la estrategia anterior. El apoyo y compromiso de las demás direcciones ha sido clave para el éxito observado en esta perspectiva

Tabla 2 Desempeño Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA EMPRESARIAL DICIEMBRE 2023									95%
PERSPECTIVA FINANCIERA									99%
OE.01 Garantizar el buen desempeño de los indicadores mínimos de rentabilidad financiera resguardando la disponibilidad de recursos de operación e inversión, y eliminando las soluciones no rentables permitidos en el marco regulatorio al año 2027.									99%
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IF.01-01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.	99,77%	99,86%	99,90%	99,93%	99,94%	99,95%	100%	99,95%	99,95% ●
IF.01-02 Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio.	95,76%	95,74%	97,22%	97,79%	97,91%	97,11%	90%	97,11%	100,00% ●
IF.01-03 Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.	96,61%	98,30%	98,87%	99,15%	99,32%	99,44%	100%	99,44%	99,44% ●
IF.01-04 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación.	11,32%	20,75%	39,62%	69,81%	94,34%	98,11%	98%	98,11%	100,11% ●
IF.01-05 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.	63,61%	72,43%	85,00%	92,10%	98,60%	100,00%	100%	100,00%	100,00% ●

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Esta perspectiva está compuesta por 1 objetivo estratégico y 5 indicadores estratégicos.

Objetivo Estratégico

2.2.1.2 OE.01 Garantizar el buen desempeño de los indicadores mínimos de rentabilidad financiera resguardando la disponibilidad de recursos de operación e inversión, y eliminando las soluciones no rentables permitidos en el marco regulatorio al año 2027.

Este objetivo obtuvo una nota general de **99%** 

A continuación, se muestra el comportamiento de cada indicador:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IF.01-01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.	100%	100%	100%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Comportamiento del indicador:

La forma en que se calcula el dato final es un promedio del semestre, es por esa razón que el indicador cierra en 99,95% ya que, en el mes de julio, el indicador de "EBITDA/ Gasto Financiero" y la "Razón de Endeudamiento" obtuvieron un desempeño de 97% y 99% respectivamente. Lo anterior producto del incremento de las tasas de interés.

No obstante, hubo una recuperación de los indicadores para que, al final del periodo, todos cerraran con un desempeño de 100% o superior a éste, según se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3 Indicadores Financieros

Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 01-01-03 EBITDA. (colones).	42 704 290 730,16	51 197 794 064,00	100%	
IC 01-01-04 Margen EBITDA.	13,70%	15,46%	100%	
IC 01-01-05 Margen de operación.	3,16%	6,03%	100%	
IC 01-01-06 Rendimiento de activos de operación.	1,50%	3,05%	100%	
IC 01-01-07 EBITDA/Gastos financieros.	2,69 cantidad veces	2,96 cantidad veces	100%	
IC 01-01-08 Margen neto.	0,30%	2,64%	100%	
IC 01-01-09 Cobertura servicio de la deuda.	1,25 cantidad veces	1,63 cantidad veces	100%	
IC 01-01-10 Deuda total/EBITDA.	3,81 cantidad veces	2,88 cantidad veces	100%	

IC 01-01-11 Pasivo/Activos según ley 8660.	34,99%	34,62%	100%	■
IC 01-01-12 Pasivo/Activos. (Razón endeudamiento)	41,27%	41.15 %	100%	■
IC 01-01-13 Razón circulante.	1,44 cantidad veces	1,49 cantidad veces	100%	■
IC 01-01-14 Deuda neta/EBITDA.	3,60 cantidad veces	2,93 cantidad veces	100%	■

Fuente: Dirección Administración y Finanzas, CNFL 2024.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IF.01-02 Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio.	90%	97%	100%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Se logró cumplir con la meta anual, cerrando el año con un rendimiento que supera el 100%. En el plan de trabajo, se habían concebido 8 iniciativas, de las cuales 6 fueron ejecutadas exitosamente. Sin embargo, la iniciativa "5G" no pudo concluirse según lo programado, debido a la falta de pronta respuesta por parte de RACSA. Además, la iniciativa de "Medición de agua" experimentó reestructuración debido a cambios corporativos, vinculados al ajuste tecnológico requerido por el cliente.

En términos generales, el desempeño anual acumulado resultó altamente satisfactorio. Este logro se atribuye al exhaustivo análisis de cada caso de negocios, abarcando aspectos técnicos, legal, financiero, riesgos, entre otros. A lo largo del año, se implementaron nuevas iniciativas, como la venta y mantenimiento de aires acondicionados.

De cara al año 2024 y 2025, se vislumbran oportunidades para casos de negocios significativos. Esto sienta un sólido precedente para el trabajo dedicado a la implementación de nuevos negocios no regulados. La empresa se destaca al ofrecer a sus potenciales clientes una amplia variedad de productos y servicios integrales, funcionales y respetuosos con el medio ambiente.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IF.01-03 Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.	100%	99%	100%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador se alimenta de dos indicadores:

1. % pérdidas de energía
2. ingresos por la gestión de pérdidas

El **indicador de pérdidas de energía** alcanzó un valor de **9,48%** (105,06% de desempeño). La diferencia interanual de inyección de energía fue de 9.982,92 MWh (+0,26%) y la de retiro de energía fue de 15.866,94 MWh (+0,46%) respecto al mes anterior. Esto representa un aumento mayor en el retiro respecto a la inyección de energía, lo cual se traduce en un decremento de las pérdidas de energía. Cálculo realizado sin el ajuste por promedios de días facturados. La tendencia del indicador está correlacionada principalmente a la metodología y al comportamiento de los insumos del cálculo (tendencias de compra y ventas de energía).

La recuperación de ingresos para este mes fue de **€145.726.725,00** lo que representa un desempeño del 115,88% con un acumulado anual de €1.515.827.647,00 superando la meta establecida para el año 2023. Lo anterior, se desglosa de la siguiente manera: el Área Recuperación de Energía logró la suma de €48.505.726,00 siendo la meta para alcanzar de €47.000.000,00 los cuales fueron negociados de la siguiente manera: convenios de pago (40) y recaudaciones inmediatas (07). El Área Control y Reducción recuperó €97.220.999,00 de €78.756.800,00 proyectados para diciembre. Lo anterior se logró debido al mejoramiento de la facturación de todos los servicios revisados por sospecha de ilícito, durante los meses de diciembre 2022 y hasta noviembre 2023, en el cual el abordaje para este último mes de 857 clientes, compuestos por 453 del sector residencial, 387 del sector comercial y 17 del sector industrial.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IF.01-04 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación	98%	98%	100%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social. CNFL, 2024.

Desempeño general del indicador.

Se logra un desempeño anual del **101%**. No se logra finalizar la totalidad de lo planificado en el plan de trabajo, quedando 4 actividades pendientes, 3 de proveedores internos y una propia, generando un 98%, lo cual sigue siendo un muy buen resultado.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IF.01-05 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.	100%	100%	100%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

El avance del Plan de Mantenimiento Preventivo a diciembre fue de un 100% alcanzando la meta en los Procesos que faltaban: Subestaciones y Subterráneo.

- **Subestaciones:** Se atendió Patio Brasil y Subestación Móvil 2.
- **Subterráneo:** En este periodo se concluyó con el mantenimiento de la red de baja tensión y aseguramiento de las tapas de las cajas de registro de baja tensión con la

atención de 50 cajas de registro ubicadas en los sectores de Barrio México y Barrio Coca Cola. De esta forma se completó el Plan de Mantenimiento del Proceso Red Subterránea programado para el año 2023 y se cumplió la meta.

Al finalizar el año, se logró la ejecución del 100% del Plan de Mantenimiento. A pesar de que durante el primer semestre 2023, los Procesos carecían de suficiente personal, principalmente en Subestaciones, poco a poco se fue recuperando el personal técnico, lo que permitió alcanzar la meta en los últimos meses del año. El tema de la flotilla vehicular sigue siendo un problema grave, ya que en ningún momento se cuenta con la totalidad de la flotilla, por el contrario, siempre **se trabaja con un 70% de la misma**. Es por lo anterior que la práctica de metodologías de mantenimiento RCM Mantenimiento Centrado en Confiabilidad (Reliability Centered Maintenance), sigue siendo una metodología útil para priorizar los activos que deben estar en el plan de mantenimiento.

2.2.2 Perspectiva clientes



2.2.2.1 Comportamiento general

El rendimiento en la perspectiva de clientes se mantiene en niveles promedio, principalmente porque no se observa ninguna acción que permita alcanzar el 100% del indicador IC 04.01 "Suministro de energía eléctrica a los clientes industriales mediante las soluciones de la empresa" (ver detalle en apartado [2.2.2.4](#)). Además, indicadores claves como la satisfacción del cliente y los ingresos por ventas de productos y servicios no regulados, no logran cumplir con los objetivos establecidos.

Tabla 4 Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA CLIENTES										79%
OE.02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.										99%
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.02-01 Porcentaje cumplimiento de metas del modelo de Experiencia Memorabile del Cliente (MEMC).	10%	25%	40%	60%	80%	90%	90%	90%	100,00%	●
IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.	Anual	-	-	-	-	82,74%	85%	82,74%	97,34%	●
IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado (NPS, Churn, PRM).	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	100,00%	●

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027. 97%									
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público.	95%	96,50%	95,23%	85,80%	96,14%	95,45%	90%	95%	100% ●
IC.03-02 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.	10,10%	10,17%	10,20%	9,52%	10,26%	10,13%	10%	60%	100% ●
IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.	106 369 686	125 320 742	139 452 567	167 631 556	186 772 522	215 714 166	236 899 000	#####	91% ●
OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027. 0%									
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa.	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	0%	1%	0%	0% ●
IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales	Inicia 2024	-	-	-	-	-	N.D.	Inicia 2024	-
OE.05 Optimizar las compras de energía para trasladar el beneficio al cliente									
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IF 5.1 "Condicionado a la legislación nacional"	-	-	-	-	-	-	N.D.	-	-
OE.06 Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027. 99%									
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.	Inicia setiembre 2023	-	78%	78%	78%	84%	85,00%	84,00%	98,82% ●
OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027 99%									
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IC.07-01 Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.	Inicia agosto	1,69%	1,79%	1,82%	1,90%	1,96%	2,00%	1,96%	98% ●
IC.07-02 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales.	Anual	-	-	-	-	-			
IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad.	5%	10%	20%	40%	65%	100%	100%	100%	100% ●
IC.07-04 Índice de continuidad de sistemas críticos por ciberataques. (2025-2027)	Inicia 2025	-	-	-	-	-	N.D.	Inicia 2025	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Esta perspectiva está compuesta por 6 objetivos estratégicos y 13 indicadores.

Objetivo Estratégico

2.2.2.2 OE02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **90%** 

Se mide a través del siguiente indicador:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 02-01-01 Porcentaje de cumplimiento de la implementación las metas del modelo de Experiencia Memorable del Cliente (MEMC) en todas las Sucursales.	100%	100%	100%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Durante el cierre del tercer trimestre 2023, se completó la capacitación en Servicio Memorable para todas las sucursales, y se llevó a cabo la evaluación de **Desamparados** y **Escazú**, generando un total de 23 calificaciones y un rendimiento del 33,30%.

En octubre, se evaluó la **agencia Tres Ríos** con cuatro evaluaciones, logrando un destacado 86%, y la **Sucursal Heredia** con cinco evaluaciones, alcanzando un 95%. En este mes, se cumplió con la meta del 100%.

Al finalizar diciembre, la **Sucursal Guadalupe** fue evaluada con ocho calificaciones, obteniendo un sólido 90,5%, y la **Sucursal Escazú**, evaluada con cinco calificaciones, logró un 87%.

Se logró la ejecución completa del plan de trabajo, capacitando a todas las sucursales y dos agencias en el Modelo de Experiencia Memorable del Cliente, involucrando a un total de **73 personas**. Además, se llevaron a cabo nueve visitas, permitiendo la evaluación de seis anfitriones y **33 interacciones directas con los clientes**.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.	85%	83%	97%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador se mide a través del promedio simple del resultado de las tres encuestas, cuyos resultados a continuación se muestran:

La encuesta **Cliente Incógnito** obtuvo un **86,35%**. Se evalúa en cinco dimensiones:

- Elementos tangibles
- Fiabilidad
- Capacidad de respuesta
- Seguridad
- Empatía

Para el análisis de la **atención presencial en Sucursales y Agencia de la CNFL** se realizaron un total de 80 visitas por cada uno de los emplazamientos, para un total de 560

visitas presenciales. En estas visitas se incluyeron a los agentes de atención presencial, oficiales de seguridad, jefaturas Área Comercial e Infraestructura.

Para el análisis de la **atención telefónica en 800-ENERGIA**, Averías 1026, se realizaron un total de 120 llamadas telefónicas por cada uno de los números seleccionados, para un total de 240 llamadas telefónicas. En caso de las llamadas se evaluaron a los agentes de atención, supervisores, jefatura del Centro de Atención de Llamadas, así como la accesibilidad del Sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR)

Para la medición de la atención por **medios digitales**, se realizaron un total de 80 solicitudes para cada uno de los medios puestos a disposición por la Compañía Nacional de Fuerza y Luz indicados en el cuadro anterior, para un total de 640 consultas.

La encuesta de **Satisfacción para los clientes AMI** obtuvo una nota final de **80,57%**.

Las variables de estudio son las siguientes:

- Percepción que tienen los clientes sobre los medidores inteligentes AMI.
- Experiencia que ha tenido el cliente con los medidores inteligentes AMI.
- Servicio al cliente brindado por CNFL respecto a los medidores inteligentes AMI.
- Nivel de satisfacción de los clientes en relación con los medidores inteligentes AMI.
- Nivel de conocimiento del cliente sobre los medidores inteligentes AMI.

Para realizar el levantamiento de la información se preparó una encuesta conformada por doce preguntas cerradas y dos preguntas con respuesta abierta elaborada por la empresa consultora Grupo Castillo Viera y aprobada por el Área de Mercadeo Relacional de la CNFL. La metodología que escogió el Área de Mercadeo Relacional, para la aplicación del instrumento de recolección de datos, fue la encuesta personal en formato digital aplicada de forma aleatoria en los tres distritos del cantón de Escazú:

- Escazú
- San Antonio
- San Rafael

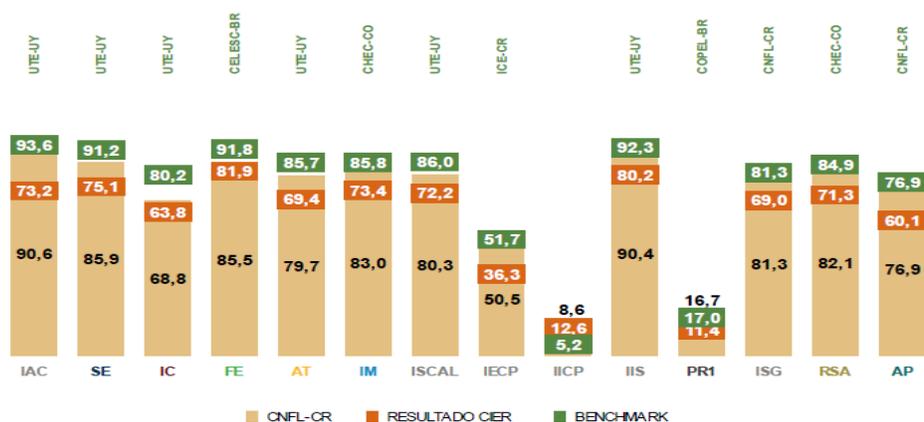
Las herramientas metodológicas que se emplearon fueron: Encuestas personales electrónicas directas de cara al cliente por medio de tabletas.

Se les aplicó a las personas usuarias de los servicios de la CNFL de los tres distritos del cantón de Escazú, independientemente de su género, condición o actividad económica, ingreso, y mayor de edad que cuenten con medidores de tecnología de infraestructura de medición avanzada (AMI) en sus hogares.

Se determinó una muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. En el área servida de Escazú al mes de abril 2023, se cuenta con un total de 128.259.000 medidores AMI instalados, por lo que la muestra sería de 384 encuestas.

Encuesta CIER 2023: En la tabla siguiente, es posible observar los atributos de la encuesta. Las marcaciones indican diferencias significativas con relación al año anterior, es decir, por encima o abajo del margen de error. Los resultados más favorables en el año 2023 a nivel de todas las empresas eléctricas encuestadas están marcados en verde, y resultados menos favorables en 2023, en rojo.

Gráfico 1 Resultados CIER, 2023



Fuente: Comisión de Integración Energética Regional, CIER, 2024.

Gráfico 2 Resultados CNFL, CIER 2021-2023

CNFL-CR		Margen de error: 4%			
Índices		2021	2022	2023	Diferencia (2023-2022)
IAC	Índice de aprobación del cliente	87,0	86,7	90,6	3,8
	Suministro de energía	84,6	83,3	85,9	2,6
SE	Sin interrupción	87,8	89,1	90,0	0,9
	Sin variación de voltaje	84,0	80,1	84,6	4,5
	Rapidez en la reanudación de la energía cuando falta	82,1	80,6	83,2	2,6
IC	Información y comunicación	56,5	67,0	68,8	1,8
	Notificación de interrupción	61,1	70,9	69,0	-1,8
	Uso eficiente	60,4	68,4	71,6	3,2
	Riesgos y peligros	53,6	63,8	68,1	4,3
FE	Derechos y deberes	50,8	65,0	66,5	1,5
	Medición del consumo de energía	48,2	54,7	60,5	5,8
	Factura de energía	87,3	82,2	85,5	3,4
	Plazo entre la recepción y el vencimiento	85,8	80,2	83,7	3,5
AT	Factura sin errores	83,8	78,8	83,2	4,4
	Facilidad de comprensión	82,3	75,0	79,8	4,8
	Locales para el pago	96,6	92,5	94,2	1,7
	Fechas para el vencimiento	87,0	84,2	86,4	2,2
	Disponibilidad de canales de pago digitales	93,6	88,5	87,4	-1,0
	Atención al cliente	79,0	73,3	79,7	6,5
	Facilidad para contactarse	71,0	70,6	77,3	6,7
	Tiempo de espera hasta ser atendido	60,2	57,4	69,9	12,5
	Duración del tiempo de la atención	79,6	73,5	78,5	5,0
	Conocimiento sobre el tema	85,7	77,2	83,8	6,6
Claridad en la información	87,2	78,0	82,6	4,6	
Calidad de la atención	89,2	83,7	86,5	2,8	
Plazo informado	77,8	72,0	77,8	5,8	
Solución definitiva del problema	81,6	74,8	80,7	5,9	
Cumplimiento del plazo	78,6	72,0	80,4	8,4	
Autonomía/ flexibilidad del empleado	80,8	77,6	82,0	4,4	

Fuente: Comisión de Integración Energética Regional, CIER, 2024.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado (NPS, Churn, PRM).	95%	95%	100%

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador busca identificar los detractores, pasivos y promotores mediante una única pregunta que funciona con una escala de 1 a 10 puntos, donde se determina la probabilidad de que los clientes recomienden los servicios.

Para lo anterior, se realizaron encuestas en las cinco sucursales comerciales y se obtuvieron 308 promotores para la empresa, cinco detractores y 19 pasivos, para un total de 332 respuestas.

Así mismo, se alcanzó una nota general de 92%, lo que refleja que los usuarios están dispuestos a compartir la marca CNFL.

NPS: Es una métrica que se utiliza para medir el nivel de satisfacción del cliente con los productos o servicios adquiridos de una empresa; así como la probabilidad de que se promueva la marca a otras personas.

Promotores: son las personas que ofrecen una calificación entre 9 y 10, lo cual indica que irán por la vida recomendando tu marca.

Detractores: son las personas que ofrecen una calificación que va del 0 al 6. Esto indica un descontento directo con la compañía y no solo no van a recomendar tu marca, al contrario, es muy probable que se encarguen de convencer a sus amigos y familiares de no usar tus productos o servicios.

Durante el mes de julio 2023, se inició con los planteamientos para la aplicación de ambas mediciones, a partir de agosto se iniciaron las encuestas en las diferentes cinco sucursales, obteniéndose 308 promotores de la marca, 5 detractores y 19 pasivos, para un total de 332 respuestas, asimismo, se alcanzó una nota general de 92 (según el informe final), lo que refleja que los usuarios están dispuestos a compartir la marca CNFL.

CHURM: Durante el año 2023, no se registraron salidas de clientes industriales en zona de competencia (Sucursal Heredia) realizándose el monitoreo de un promedio de 421 clientes durante este periodo para un valor real de 100%.

El valor obtenido mediante la aplicación de la fórmula es de 95,13% reafirmando el posicionamiento de marca de la CNFL en nuestros clientes.

Objetivo Estratégico

2.2.2.3 OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **99%**  Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público.	90%	95%	100%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador busca promediar el resultado de las encuestas aplicadas a clientes que adquirieron productos y servicios por medio de la CNFL y evidencia la metodología de cálculo para obtener el índice de satisfacción del cliente.

De acuerdo con el indicador propuesto el desempeño alcanzado es de 106,6%; esto refleja que se ha obtenido una buena aceptación de los productos que se están brindando.

Para el 2024, esta herramienta de evaluación será mejorada con la finalidad de captar mejor las apreciaciones que puedan dar nuestros clientes con el fin mantener y mejorar el servicio al cliente, tarea que se debe realizar en conjunto con otra dirección por el contacto de cliente a los frontales de las diferentes sucursales aunado al Centro de Atención Telefónica (Call Center) de la CNFL y de los contactos también de Call Center que ofrece socios comerciales.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.03-02 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.	10%	10,13%	100%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador busca el control mensual de kWh adicional, generado por la comercialización de productos desarrollados a raíz de nuevos negocios no regulados.

Durante el año 2023, de abril a diciembre, producto de la venta de productos y servicios no regulados, se logró aumentar el consumo de energía de estos clientes en un total de 50.896 kWh que en promedio tienen una facturación de 276 kWh es decir el valor que pagan por kWh es de 78.73 colones lo que se refleja en un aumento estimado en ventas de energía de 4 millones de colones.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.	235 899 000,00	215 714 166,23	91%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Para este último trimestre, a pesar de que se dieron dos meses poco favorables, en diciembre se logró cumplir la meta individual además de concluir de forma favorable con el acumulado con un 91,44%. Esto representa un gran logro por cuanto es el primer año que se crea un antecedente en la generación y comercialización de nuevos productos y servicios. Además, en el mes de diciembre, se implementaron dos nuevos servicios: acometidas y aires acondicionados, donde se dio el ingreso del primer negocio en mención, además se generó una venta extraordinaria para el servicio de mantenimiento de redes. A continuación, se presenta un cuadro con los ingresos totales por negocio:

Tabla 5 Ingresos por servicios no regulados, CNFL 2023

	NEGOCIO	TOTAL, ACUMULADO
1	CNFL Te Asiste	€62.886.215,00
2	Inducción Comercial	€9.062.638,00
3	Inducción Residencial	€103.652.533,84
4	Servicio verificación e instalación eléctrica de edificio	€5.010.767,79
5	UPS +Supresores Picos	€9.765.833,97
6	Servicio de iluminación interno	€4.417.750,00
7	Accesorio Inteligentes	€837.395,60
8	Micromovilidad	€1.840.028,00
9	Consumo Adicional Kwh	€1.645.402,42
10	Cargadores semi rápidos	€2.573.901,72
11	Conectores en desuso	€4.016.512,50
12	Electrodomésticos u utensilios de cocina	€7.011.187,39
13	Acometidas Eléctricas	€366.000,00
14	Mto. Red cod. Rincón del Valle	€2.628.000,00

Total

€215.714.166,23

Fuente: Unidad Desarrollo del Negocio, CNFL 2024.

Objetivo Estratégico

2.2.2.4 OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **0%** 

Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa.	1%	0%	0%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador busca tener la mayor cantidad de clientes industriales que mediante las soluciones brindadas por la CNFL alcance un consumo eléctrico 100% renovable.

Durante el año 2023 se realizaron varias propuestas, las cuales no se concretaron con diferentes empresas (más de 8 negociaciones), el único que se concretó fue PANASONIC; sin embargo, se dejan avanzadas algunas negociaciones para continuar madurándolas en el 2024.

No se logró concretar los clientes de la muestra establecida para el 2023, por esta razón se revisará el indicador con el fin de valorar si requiere cambio en la meta.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e industriales.	N.D	Inicia 2024	-----	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Este indicador presentará datos de 2024. En la actualidad se está desarrollando una metodología que permita utilizar diversas variables de consumos y de productos y servicios, para la implementación de una estructura de cálculo que permita el monitoreo y registro mensual de conversión de energías térmicas a eléctricas. Esta acción debe ser valorada por la Gerencia General.

Objetivo Estratégico

2.2.2.5 OE.05 Optimizar las compras de energía para trasladar el beneficio al cliente

No se cuenta con indicador

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IF 5.1 “Condicionado a la legislación nacional”	N.D	-----	-----	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Objetivo Estratégico

2.2.2.6 OE.06 Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **99%** 

Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.	85%	84%	99%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Se considera que, a pesar de que este indicador iniciara su medición en setiembre del 2023, se logró un cierre anual bastante positivo de un 84% con la formalización de 951 servicios eléctricos y la ejecución de los proyectos de los Proyectos Bajo Zamora y Tejarillos III y la

finalización de las labores mecánicas en los proyectos Las Gradadas, Blindaje de Red Tejarillos II, Comunidad Los 85.

Tabla 6 Cantidad de unidades habitacionales formalizadas y normalizadas 2023

SUCURSALES	TOTAL	PORCENTAJE
Sucursal Escazú	202	21,24%
Sucursal Heredia	112	11,78%
Sucursal Desamparados	338	35,54%
Sucursal Guadalupe	260	27,34%
Sucursal Central	39	4,10%
ACUMULADO ANUAL	951	100%

Fuente: Dirección Comercialización, CNFL 2023.

Objetivo Estratégico

2.2.2.7 OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **99%** 

Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.07-01 Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.	2%	1,96%	98%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Se logra la meta acumulada con un 98%. A pesar de que no se cumple con la totalidad de una de las iniciativas, las restantes iniciativas si llegan al 100%, por lo que, a nivel global, el plan tiene un avance de 1,96% del global esperado para el año 2023, representando un 98% del 100% esperado para el 2023.

Para la iniciativa "TDN-031 Digitalización de servicios de Intranet", no se ha logrado avanzar con la etapa de desarrollo por encontrarse en la implementación de la iniciativa para planes de desempeño de la empresa, misma que no estaba contemplada en el "Plan de Modernización Digital" del año 2023.

Al haberse establecido un "Plan de Modernización Digital" invariable, los aportes que brinda el desarrollo de alguna iniciativa no contemplada inicialmente, pero solicitada de manera expresa

para su atención, no se ven reflejados en el indicador, situación que expone la problemática tanto del planteamiento del indicador en sí, como de su plan.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.07-02 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales.	N.A	N. A	N. A	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Para el año 2023, no se muestra avance y se está revisando con la dirección para mejorar este indicador en el 2024.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad.	100%	100%	100%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Al cierre del 2023, se concluye con el desarrollo de las actividades planificadas para cada una de las iniciativas del portafolio del 2023. A continuación, se detalla el avance por cada iniciativa

- Proceso de gestión de respaldos y recuperación de las bases de datos, Avance 100%,
- Ciberseguridad – Diagnóstico de Seguridad en Subestaciones, Avance 81,05% (100% 2023).
- Ciberseguridad – Establecimiento del SIEM monitoreo, SOC identificación y CSIRT, Avance 17,41% (100% del 2023)

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC.07-04 Índice de continuidad de sistemas críticos por ciberataques. (2025-2027)	N.D	Inicia 2025	-----	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

No presenta datos al iniciar hasta el año 2025.

2.2.3 Perspectiva Procesos



Desempeño: 96%



2.2.3.1 Comportamiento general

La perspectiva de los Procesos Internos muestra una tendencia positiva; no obstante, es imperativo abordar los elementos que inciden directamente en el indicador de "Cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía". En particular, se destaca la necesidad de trabajar en el indicador de Frecuencia de Interrupciones Temporales (FIT), el cual ha experimentado un desempeño afectado en este semestre en términos de contribución. Este impacto se refleja no solo a nivel de contribución individual, sino también en la evaluación general del indicador estratégico.

Resulta importante considerar, en la formulación de los indicadores de contribución del 2024, incluir indicadores que aporten directamente al logro de los objetivos estratégicos, proporcionando información pertinente para la toma de decisiones. Este enfoque garantizará que los indicadores contribuyan de manera significativa a la perspectiva de Procesos Internos, alineándose estrechamente con la consecución de los objetivos estratégicos y mejorando la eficacia global del sistema de indicadores de calidad de energía.

Tabla 7 Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS									96%
OE.08 Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.									99%
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos.	Inicia agosto	23,22%	28,02%	37,50%	47,11%	95,71%	100%	96%	96% ●
IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.	Inicia agosto	3,02%	4,22%	5,12%	6,32%	8%	7,50%	7,52%	100% ●
IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos	Anual	-	-	-	-	3	3	3	100% ●
OE.09 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.									98%
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.	18,46%	46,35%	58,31%	68,98%	81,31%	100%	100%	98%	98% ●
OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.									91%
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IP.10-01 Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía.	12,50%	25%	62,50%	87,50%	93,75%	100%	100%	100%	100% ●
IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.	14,47%	14,39%	14,67%	13,98%	14,78%	10,44%	100%	82,71%	82,71% ●

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Esta perspectiva está compuesta por 3 objetivos estratégicos y 6 indicadores estratégicos.

Objetivo Estratégico

2.2.3.2 OE.08 Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.

Este objetivo obtiene una nota general de **99%** 

Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos.	100%	96%	96%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Se logra la meta acumulada con un 96%.

El avance de las iniciativas muestra un avance individual del **48,60%**, no superando la meta individual mensual de 50%, debido a que en la iniciativa "TDN-031 Digitalización de servicios de Intranet", no se ha logrado avanzar con la etapa de desarrollo, esto debido a que se dio prioridad a la implementación de la iniciativa para planes de desempeño de la empresa, la cual que no estaba contemplada en el "Plan de Modernización Digital" del año 2023.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.	7,50%	7,52%	100%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Para el segundo semestre 2023 y con la entrada en vigor de la nueva Estrategia Empresarial 2023-2027, se implementó la medición de este indicador, cuyo propósito es el aseguramiento de la ejecución de las iniciativas de mejora resultantes de los estudios de mejora de proceso que el Proceso Análisis Administrativo ejecuta desde el año 2019.

Para este primer periodo se planificó un avance del 7,5% o el equivalente a la ejecución de las iniciativas de mejora propuestas y aceptadas en **3 planes de acción**.

Para este periodo los estudios que fueron seleccionados y cerrados al 100%, fueron los estudios de mejora de procesos realizados en los siguientes procesos:

- Estudio de mejora de proceso "Proteger y automatizar el sistema de generación y distribución".
- Estudio de mejora del proceso "Brindar servicio al cliente desde el Centro de Atención de Llamadas".
- Estudio mejora de proceso "Administrar y generar energía eléctrica en Planta Eólica".

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos	3	3	100%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Para el cierre de año 2023, se logra la finalización y contabilización de 7 estudios de mejora de proceso, los cuales se muestran a continuación:

- Administrar y generar energía eléctrica de plantas hidroeléctricas.
- Administrar y generar energía eléctrica de planta eólica.
- Gestionar el mantenimiento electromecánico.
- Reparar y medir elementos mecánicos.
- Gestionar el mantenimiento y mejoras en infraestructura civil.
- Proteger y automatizar el sistema de generación y distribución.
- Monitorear y analizar el comportamiento del sistema.

Cabe recalcar que, los primeros 4 estudios de mejora de procesos mencionados, fueron contabilizados dentro de los resultados de la Estrategia Empresarial 2019-2023 y los restantes 3 en la nueva Estrategia Empresarial 2023-2027, la cual entró en vigencia a partir de julio 2023.

En ambos casos los resultados obtenidos fueron los planificados, logrando así un desempeño general del **100% según lo programado**.

Objetivo Estratégico

2.2.3.3 OE.09 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.

Este objetivo obtiene una nota general de **98%** 

Se mide a través del siguiente indicador:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.	100%	98%	98%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Se cumplió con el seguimiento y atención respectiva de las diferentes actividades del plan de trabajo en un 100% según lo programado, tales como de la tarifa prepago, buses y vehículos eléctricos, seguimiento de la Ley N° 10026 y Proyecto de Ley N° 23414 de la Armonización del Sistema Eléctrico Nacional.

Objetivo Estratégico

2.2.3.4 OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **97%** 

Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IP.10-01 Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía.	100%	100%	100%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador permite mostrar el avance de ejecución acumulada del plan de integración de Generación.

El grupo de trabajo de la Dirección Generación de la Energía, desarrolló una serie de acciones para el desarrollo del indicador "*Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía*", lo que permitió el estudio integral de las diferentes variables y premisas existentes a partir de la legislación actual, donde se destaca el Sistema SIPROCOM para la descripción de la hoja de cálculo Facturación al 2023, como fuente de información de datos para las proyecciones, futuros estudios del comportamiento de los clientes de la CNFL, nuevos requerimientos, el seguimiento oportuno y el desarrollo de nuevas estrategias de abordaje para los clientes de la Generación Distribuida a nivel Comercial.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.	100%	82,71%	82,71%	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Este indicador pretende medir la frecuencia con que se producen interrupciones de nivel 1 (interruptor de cabecera) en un circuito, conforme a los 3 indicadores de Frecuencia de interrupciones:

- FIT: (Frecuencia de interrupción temporal): este indicador se ha mantenido fuera de rango todos los meses, al revisar las causas, encontramos que en los últimos 5 años se determinó que los valores del año 2018 al 2021 tienen una brecha del más del 100% con respecto a los años 2022 y 2023, este incremento obedece a una mejor aplicación

por parte del Centro de Control de la Política Operativa, en tiempo menores de 5 minutos, esto incrementa el FIT pero baja el FIP, logrando con esto afectaciones del servicio eléctrico de menor tiempo. Se recomendará la actualización de la meta tomando como referencia los últimos 2 años luego de este hallazgo.

- FIM: (Frecuencia de interrupción momentánea): El valor medio proyectado se logra, se convierte en una fuente de alarma de revisión al identificar el ranking mensual por circuito.
- FIP: (Frecuencia de interrupción prolongada): Los eventos externos de baja frecuencia y viento han sido las principales afectaciones al indicador, sin embargo, se logra la meta.

2.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento


Desempeño 99%

2.2.4.1 Comportamiento general

Se logra un cumplimiento **positivo de la perspectiva**, sin embargo; hay algunas acciones que no se completaron durante el año 2023 y son requeridas para la implementación de los programas para el 2024. Por ello, se le debe prestar especial atención a los indicadores como el porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, la gestión empresarial y liderazgo, y el del índice de competitividad laboral, que tienen pendientes acciones de aprobaciones para su implementación en el 2024.

Tabla 8 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO									99%
OE.11 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.									
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.	Inicia 2024	-	-	-	-	-	N.D.	Inicia 2024	
IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño.	Anual	-	-	-	-	-	90%	-	●
OE.12 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.									99%
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST).	41,50%	60,72%	70,72%	80,72%	91%	98%	100%	98%	98% ●
IAC.12-02 Índice de Gravedad <1.	0,47	0,24	0,34 Trimestral		-	0,58	1	0,58	100% ●
IAC.12-03 Índice de competitividad laboral	Inicia 2024	-	-	-	-	-	N.D.	Inicia 2024	

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Esta perspectiva está compuesta por 2 objetivos estratégicos y 5 indicadores estratégicos.

Objetivo Estratégico

2.2.4.2 OE.11 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.

Este objetivo no obtiene una nota general (pendiente)

Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.	N. D	Inicia 2024	----	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Inicia medición a partir de enero del 2024

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño.	90%	%	%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

El insumo principal de esta meta son los resultados de las evaluaciones de desempeño de las dependencias durante el año 2023. Durante este periodo se ha asesorado al personal y brindado seguimiento en el reporte de avances de las metas y registro de evidencias, se ha retroalimentado en temas como la encuesta de satisfacción del servicio y meta de gastos, entre otras acciones como la formulación de metas para 2024.

Estas acciones mencionadas, aportan a un mayor cumplimiento de las metas de desempeño, sin embargo, el resultado de esta meta se conocerá en el I trimestre del 2024, una vez procesados los resultados y realizadas las solicitudes de revisión de estos.

El informe estará listo a partir de marzo del 2024.

Objetivo Estratégico

2.2.4.3 OE.12 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **99%** 

Se mide a través de los siguientes indicadores:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST).	100%	98%	98%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Al cierre del año se ejecutan los programas del Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo con un cumplimiento del 98,04%. No se logra el 100% establecido en la meta acumulada de este indicador, dado que en el Programa de Seguridad en Trabajo no se han concluido acciones correctivas y preventivas derivadas de incidentes laborales moderados y graves por parte de las dependencias involucradas, y por el impacto de los tiempos en los procesos de adquisición. Se han reajustado actividades ordinarias por la atención de incidentes laborales.

Las evaluaciones de estándares de trabajo aplicados según PESST se ven impactados principalmente en Trabajo Seguro en Alturas y Movilidad Segura. Sin embargo, al cierre del año se logró aportar la sistemática de documentación: Movilidad Segura y Ergonomía en áreas administrativa; y un proceso correctivo intenso en la atención del incidente grave de trabajo en alturas acaecido en mes de julio, que incluyó mejoras adicionales al Trabajo en Alturas

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IAC.11-02 IAC.12-02 Índice de Gravedad <1.	1	0,58	100%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

Se registró la cantidad de un total de 148 incidentes y el comportamiento del IG se incrementó a 0,58 jornadas perdidas por cada mil horas laboradas. El total de horas laboradas fue 4.262.872,4 horas.

En una condición preliminar, el Indicador cumple adecuadamente con lo previsto, manteniendo el índice de Gravedad por debajo de 1, a pesar del impacto de incidentes muy graves registrados durante el período. Los procesos de mejora se mantienen activos y durante el mes de enero se estará realizando la revisión del impacto final de los índices de siniestralidad acumulados.

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IAC.12-03 Índice de competitividad laboral	N. D	Inicia 2024	-----	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Inicia su medición a partir de enero del 2024.

2.2.5 Perspectiva Sostenibilidad



Desempeño 100%



2.2.5.1 Comportamiento general

Esta Perspectiva mantuvo una tendencia positiva durante todo el semestre evaluado, se resalta el trabajo de la empresa y los esfuerzos realizados por la Unidad de Sostenibilidad por la colaboración que brindó en este periodo para la medición de esta perspectiva, la cual tiene un enorme valor al ser uno de los pilares más importantes de la Triple utilidad.

Importante resaltar que esta perspectiva es medida por los siguientes programas:

- Programa Eficiencia Energética.
- Plan Gestión Ambiental Empresarial (PGA-e).
- Programa Gestión de Residuos.
- Programa Gestión de Sustancias Químicas y Productos Peligrosos.
- Programa Acción Climática.
- Programa consumo racional de papel.
- Programa para la Conservación de ecosistemas.
- Programa Gestión Integral del Agua.
- Programa compras y seguimiento ambiental.

Tabla 9 Perspectiva Sostenibilidad

PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD									100%
OE.13 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027									100%
Indicadores	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Meta acum	Real acum	Desempeño acum
IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.	50,65%	63,76%	73,50%	82,47%	91,29%	100%	95%	100%	100% ●

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Esta perspectiva está compuesta por 1 objetivos estratégicos y 1 indicador estratégico.

Objetivo Estratégico

2.2.5.2 OE.12 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027.

Este objetivo obtiene una nota general de **100%** 

Se mide a través del siguiente indicador:

Indicador	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.	95%	100%	100%	■

Fuente: Proceso Planificación y Responsabilidad Social, CNFL 2024.

Desempeño general del indicador.

El avance real acumulado en el año logra cumplir la meta establecida. Se ejecuta el Indicador de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad logrando cumplir al 100% cada uno de sus ámbitos: Ambiental, Social, Gobernanza y Económico.

Componente	Avance	Valor relativo al indicador
Ambiental	100%	35%
Social	100%	35%
Gobernanza	100%	10%
Económico	100%	20%
Total, Estrategia Empresarial de Sostenibilidad	Diciembre	100%

Fuente: Dirección Estrategia Empresarial, CNFL 2024.

3. Anexos

3.1 Plan de Implementación

El plan de implementación fue aprobado en la Sesión Ordinaria Virtual No. 2644 del Consejo de Administración, celebrada el lunes 11 de setiembre de 2023. A este documento se le realizaron tres cambios los cuales son:

1. Cierre de la Hoja de Ruta Financiera, aprobada en la Sesión Ordinaria Virtual No. 2654 del Consejo de Administración.
2. III Actualización del plan financiero 2023, aprobado en la Sesión Extraordinaria Virtual No. 2638 del Consejo de Administración.
3. Costo del kWh producido, como consecuente de la III actualización del plan financiero 2023.

Es importante resaltar que los resultados del plan de implementación se obtienen del análisis de las fichas de parametrización enviadas por las direcciones y unidades adscritas a la Gerencia y no del Sistema de Información Integrado para la Gestión (SIIG). Lo anterior, debido a fallas técnicas en los módulos de desempeño que se utilizan para el control y seguimiento de los indicadores.

3.2 Resultados generales

TRIPLE UTILIDAD	PERSPECTIVAS CMI	OBJETIVOS CONTRIBUCIÓN	INDICADORES CONTRIBUCIÓN	DESEMPEÑO ACUMULADO
Valor económico	Financiera	11	28	99,44%
	Clientes	13	18	98,57%
	Procesos internos	11	15	96,46%
Valor social	Aprendizaje y crecimiento	7	8	98,00%
Valor ambiental	Socioambiental	3	3	100,00%

3.3 Resultados por perspectiva

PERSPECTIVA FINANCIERA				99,44%
OE.01 Garantizar el buen desempeño de los indicadores mínimos de rentabilidad financiera resguardando la disponibilidad de recursos de operación e inversión, y eliminando las soluciones no rentables permitidos en el marco regulatorio al año 2027.				99,44%
IF.01-01 Cumplimiento del 100% de los indicadores del Plan Financiero de la CNFL.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 01-01-01 Ingresos por servicios no regulados.	390 000 000,00	442 055 026,70	100%	●
IC 01-01-02 Costo del kWh producido.	53,51¢/kWh	47,45¢/kWh	100%	●
IC 01-01-03 EBITDA. (colones).	42 704 290 730,16	51 197 794 064,00	100%	●
.IC 01-01-04 Margen EBITDA.	13,70%	15,46%	100%	●
.IC 01-01-05 Margen de operación.	3,16%	6,03%	100%	●
.IC 01-01-06 Rendimiento de activos de operación.	1,50%	3,05%	100%	●
IC 01-01-07 EBITDA/Gastos financieros.	2,69 cant veces	2,96 cant veces	100%	●
.IC 01-01-08 Margen neto.	0,30%	2,64%	100%	●
IC 01-01-09 Cobertura servicio de la deuda.	1,25 cant veces	1,63 cant veces	100%	●
IC 01-01-10 Deuda total/EBITDA.	3,81 cant veces	2,88 cant veces	100%	●
IC 01-01-11 Pasivo/Activos según ley 8660.	34,99%	34,62%	100%	●
.IC 01-01-12 Pasivo/Activos. (Razón endeudamiento)	41,27%	41,15 %	100%	●
IC 01-01-13 Razón circulante.	1,44 cant veces	1,49 cant veces	100%	●
.IC 01-01-14 Deuda neta/EBITDA.	3,60 cant veces	2,93 cant veces	100%	●
IC 01-01-15 Porcentaje de cumplimiento del plan de la hoja de ruta financiera.	94,12%	76,47%	No se reporta avance*	
IC 01-01-16 Ingresos por venta de productos y servicios no regulados.	2 070 000 000,00	2 616 236 817,00	100%	●
IC 01-01-17 Ingresos por ventas de MWh de energía eléctrica.	3 352 071,00	3 437 124,00	100%	●
IC 01-01-18 Ingresos por servicios no regulados de la Dirección Comercialización.	30 000 000,00	51 264 225,10	100%	●
IF.01-02 Porcentaje cumplimiento de metas de plan de nuevos modelos de negocio.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 01-02-01 Porcentaje de cumplimiento de las acciones técnicas y legales de los negocios de acometidas, 5G y nuevas iniciativas.	100%	100%	Se cumplió en setiembre*	●
IF.01-03 Porcentaje cumplimiento del plan de pérdidas de energía eléctrica.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 01-03-01 Porcentaje de pérdidas de energía al cierre de cada año.	9,96%	9,48%	100%	●
IC 01-03-02 Ingresos por la gestión de pérdidas de energía.	1 320 000 000,00	1 515 827 647,00	100%	●
IF.01-04 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Generación.				97,20%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 01-04-01 Porcentaje de plan de activos de la Dirección Generación de la Energía.	100%	91,60%	91,60%	●
IC 01-04-02 Porcentaje de disponibilidad operativa.	90,35%	95,94%	100%	●
IC 01-04-03 Porcentaje de confiabilidad operativa.	96,41%	97,26%	100%	●
IF.01-05 Porcentaje cumplimiento del plan de mantenimiento de la Dirección Distribución.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 01-05-01 Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Mantenimiento Redes Aéreas.	100%	100%	100%	●
IC 01-05-02 Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Mantenimiento Subestaciones.	100%	100%	100%	●
IC 01-05-03 Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Control Vegetación.	100%	100%	100%	●
IC 01-05-04 Porcentaje de cumplimiento del plan de mantenimiento del Proceso Red Subterránea.	100%	100%	100%	●

PERSPECTIVA CLIENTES				98,60%
OE.02 Fortalecer los procesos de interacción y gestión de cliente incrementando así la percepción e imagen positiva de la CNFL, al año 2027.				99,11%
IC.02-01 Porcentaje cumplimiento de metas del modelo de Experiencia Memorabile del Cliente (MEMC).				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 02-01-01 Porcentaje de cumplimiento de la implementación las metas del modelo de Experiencia Memorabile del Cliente (MEMC) en todas las Sucursales.	100%	100%	100%	●
IC.02-02 Índice de satisfacción del cliente.				97,34%
IC 02-02-01 Índice de satisfacción del cliente mediante la aplicación de las encuestas de satisfacción del cliente (CIER, AMI, Incógnito)	85%	82,74%	97,34%	●
IC.02-03 Porcentaje de cumplimiento metas de indicadores para posicionamiento de mercado (NPS, Churn, PRM).				100%
IC 02-03-01 Indicador de posicionamiento del mercado NPS.	85%	92,25%	100%	●
IC 02-03-02 Indicador de posicionamiento del mercado Churn.	85%	100%	100%	●
OE.03 Desarrollar nuevos modelos de negocio con la descentralización del sistema eléctrico orientado a generar valor público, al año 2027.				95,05%
IC.03-01 Índice de satisfacción del cliente con la adquisición de soluciones complementarias al servicio público.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 03-01-01 Cantidad de encuestas aplicadas para medir la satisfacción al cliente.	10	12,75	100%	●
IC.03-02 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.				100%
IC 03-02-01 Porcentaje de incremento de kWh del cliente asociado a nuevos modelos de negocios.	10%	10,60%	100%	●
IC.03-03 Ingresos por ventas de otros productos y servicios no regulados.				90,11%
IC 03-03-01 Ventas del Taller Anonos.	105.006.264,00	82.826.165,32	78,88%	●
IC 03-03-02 Ingresos por la venta de productos y servicios no regulados Dirección Estrategia.	95.000.000,00	332.438.686,40	100,00%	●
IC 03-03-03 Totalidad de ventas por servicios no regulados.	235.899.000,00	215.714.166,23	91,440%	●
OE.04 Generar modelos de negocio orientados a la electrificación de la economía, al año 2027.				100%
IC.04-01 Porcentaje de clientes industriales que alcancen el 100% de energía eléctrica mediante soluciones de la empresa.				
IC.04-02 Porcentaje de conversión del consumo final en fuentes de energía térmicas a eléctricas, para clientes residenciales comerciales e Industriales"				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 04-01-01 Porcentaje de cumplimiento del plan para incrementar la conversión de fuentes térmicas de los clientes por nuevos consumos eléctricos	100%	100%	100%	●
OE.06 Contribuir a la reducción de la brecha digital del país con proyectos específicos en comunidades de vulnerabilidad social, al año 2027.				100%
IC.06-01 Porcentaje cumplimiento del plan de reducción de brecha digital.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 06-01-01 Cantidad de unidades habitaciones formalizadas y normalizadas en zonas de vulnerabilidad.	950	950	100%	●
OE.07 Adecuar la infraestructura actual y futura para apoyar la transformación digital y ciberseguridad al 2027.				98,83%
IC.07-01 Porcentaje cumplimiento de metas asociadas a iniciativas que contemplan la modernización digital.				97,66%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 07-01-01 Porcentaje de avance App consumo energético en tiempo real.	N.D.	Inicia 2024		
IC 07-01-02 Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas de modernización digital para la Unidad Tecnologías de Información y	100%	100%	100%	●
IC 07-01-03 Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas de modernización digital para el Área Gestión Servicios de Tecnología. (AGST)	100%	*No se asignaron		
IC 07-01-04 % de cumplimiento de las tareas asignadas de modernización digital para el Área Gobierno Tecnología. (AGT)	100%	97,50%	97,50%	●
IC 07-01-05 Cantidad de medidores inteligentes instalados.	15 000,00	14 322,00	95,48%	●
IC.07-02 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales.				N.A.
IC 07-02-01 Porcentaje de ejecución anual de la cartera de soluciones digitales administradas por la Unidad Transformación Digital del Negocio.	100%	*No se asignó		
IC.07-03 Porcentaje de ejecución anual del portafolio de proyectos de ciberseguridad.				100%
.IC 07-03-01 Cantidad de iniciativas implementadas en ciberseguridad.	1	1	100%	●
IC.07-04 Índice de continuidad de sistemas críticos por ciberataques. (2025-2027)				N.A.
Inicia en el 2025.				

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS				96,46%
OE.08 Mejorar los procesos internos fomentando la competitividad, sostenibilidad y modernización del negocio.				96,64%
IP.08-01 Eficacia de las soluciones digitales implementadas asociadas a la mejora de procesos.				98,75%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 08-01-01 Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas a la UTIC de soluciones digitales para mejora de procesos. (Unidad Tecnologías de	100%	100%	100%	●
IC 08-01-02 Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas a la AGST de soluciones digitales para mejora de procesos. (Área Gestión Servicios de	100%	*No se asignaron		
IC 08-01-03 Porcentaje de cumplimiento de las tareas asignadas a la AGT de soluciones digitales para mejora de procesos. (Área Gobierno Tecnología)	100%	97,50%	97,50%	●
IP.08-02 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas de los procesos empresariales.				91,17%
IC 08-02-01 Porcentaje de avance del plan de implementación de la mejora de procesos Dirección Distribución.	100%	74,67%	74,67%	●
IC 08-02-02 Porcentaje del plan de mejoras en los procesos de la Dirección Generación de la Energía.	100%	100%	100%	●
IC 08-02-03 Cumplir con el proceso interno de simplificación de al menos 10 trámites comerciales durante el año 2023.	10	9	90%	●
IC 08-02-04 Cantidad de iniciativas de mejoras implementadas en los procesos empresariales.	3	3	100%	●
IP.08-03 Reducción de tiempos y simplificación en los procesos.				100%
IC 08-03-01 Cantidad de estudios de mejora con enfoque de reducción de tiempos y simplificación de procesos. (Comercialización, Distribución y	3	3	100%	●
IC 08-03-02 Porcentaje de implementación de servicios mejorados de la Dirección Administración y Finanzas.	100%	100%	100%	●
IC 08-03-03 Cantidad de reglamentos revisados para evitar duplicidad de regulaciones.	16	16	100%	●
OE.09 Proponer nuevos modelos tarifarios al 2027, para competir y satisfacer las tendencias del mercado.				100,00%
IP.09-01 Porcentaje cumplimiento de las metas del plan de modernización del modelo tarifario.				100,00%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 09-01-01 Cantidad de actividades desarrolladas para la modernización del modelo tarifario.	7	7	100%	●
OE.10 Modernizar los sistemas de producción y distribución de la empresa, al 2027.				92,75%
IP.10-01 Cantidad de MWh que optimizan nuestro precio de compra energía.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
.JC 10-01-01 Porcentaje del plan para realizar, en conjunto con el Area Planificación del Sistema de Distribución, el inventario de energía fotovoltaica ociosa de proyectos de generación distribuida, ubicados en el área servida de la CNFL.	100%	100%	100%	●
IP.10-02 Porcentaje cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía.				85,50%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 10-02-01 Porcentaje de cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía FIM.	175	160	100%	●
IC 10-02-02 % de cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía FIT.	113	200	56,50%	●
IC 10-02-03 % de cumplimiento de metas de los indicadores de calidad de energía FIP.	151	144	100%	●

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				98,00%
OE.11 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones para aportar valor a la sociedad, al año 2027.				97,50%
IAC.11-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas anuales del programa de desarrollo de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.				95%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 11-01-01 Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico de habilidades blandas, gestión empresarial y liderazgo.	100%	95%	95%	●
IAC.11-02 Porcentaje cumplimiento de las metas de desempeño.				100%
IC 11-02-01 Porcentaje de cumplimiento del seguimiento de las metas de desempeño.	90%	100%*	100%	●
OE.12 Transformar la cultura organizacional de la empresa, desarrollando un personal comprometido, competente en un entorno de trabajo seguro y saludable, al 2027.				98,51%
IAC.12-01 Porcentaje cumplimiento de metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo (PESST).				98,04%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 12-01-01 Porcentaje de cumplimiento de las metas del Plan Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo. (PESST)	100%	98,04%	98,04%	●
IAC.12-02 Índice de Gravedad <1.				100,00%
IC 12-02-01 Índice de gravedad.	0,8	0,58	100%	●
IC 12-02-02 Índice de frecuencia.	35	17,65	100%	●
IAC.12-03 Índice de competitividad laboral.				97,48%
IC 12-03-01 Porcentaje de cumplimiento del estudio de Mercado para la aplicación del índice de Competitividad Laboral.	100%	95%	95%	●
IC 12-03-02 Porcentaje de cumplimiento del Plan Anual de la Comisión de Ética y Valores.	100%	99,96%	99,96%	●
IC 12-03-03 Índice Satisfacción Laboral y Factores Psicosociales.	N.D.	2024		
PERSPECTIVA SOSTEBILIDAD				100%
OE.13 Posicionar la conducta empresarial responsable (CER) como fuente de ventaja competitiva y de valor público, al 2027.				100%
IS.13-01 Porcentaje cumplimiento de metas de la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.				100%
Indicadores	Meta acum	Real acum	Desempeño acum	
IC 13-01-01 Cantidad de estudiantes y docentes capacitados en eficiencia energética.	4050	4627	100%	●
IC 13-01-02 Cantidad de centros de recarga rápida instalados.	3	3	100%	●
IC 13-01-03 % de cumplimiento de los planes y programas asociados a la Estrategia Empresarial de Sostenibilidad.	100%	100%	100%	●