

Estrategia Empresarial CNFL 2019 – 2023 V02

Planeamiento Empresarial

Junio, 2020

Introducción

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

Como parte del trabajo de revisión y actualización de la Estrategia Empresarial CNFL, se remozaron la misión, la visión, los valores empresariales, así los objetivos estratégicos de las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. La coyuntura demanda eficiencia, eficacia, calidad, economía, rendición de cuentas y una gestión integral empresarial, todo fundamentado en brindar una excelente experiencia al cliente a lo largo de toda la cadena de valor.

Como resultado del proceso de planeamiento estratégico efectuado este 2019, se realiza la siguiente propuesta de Estrategia Empresarial de la CNFL, alineado a la Estrategia 4.0 del Grupo ICE 2019-2023. Lo que conlleva a que ésta sea la propuesta base generadora de las iniciativas que crearán valor para los clientes y aportarán a los objetivos estratégicos del grupo al 2023.

El éxito de esta estrategia depende del compromiso de cada uno de los colaboradores de la empresa según el rol que le corresponde para dar continuidad al negocio.

1 Marco Metodológico

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

1.1 Equipo Coordinador

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

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

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

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

1.3 Análisis Estratégico

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

- Políticos

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

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

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

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

1.4 Responsabilidades de la Dirección del SGI

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

2 Direccionamiento Estratégico

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

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

MISIÓN EMPRESARIAL

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

VISIÓN EMPRESARIAL

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

NUESTROS VALORES EMPRESARIALES

Compromiso

Integridad

Eficiencia

Excelencia

Innovación

PROPUESTA DE VALOR

CNFL, un socio estratégico para nuestros clientes desde 1941

Brindamos soluciones integrales para su negocio o residencia en todos nuestros servicios:

Atención ágil y oportuna

Servicios innovadores, diseñados según sus necesidades

Calidad y continuidad del suministro eléctrico

Sostenibilidad en todas nuestras operaciones

3 Estrategia Empresarial 2019 – 2023 V01

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos: 03

Peso: 45%

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
<p>OEF1 Garantizar la Sostenibilidad Financiera del Grupo ICE alcanzado un margen EBITDA de al menos un 30,9% en el 2023</p>	<p>OEF 1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa.</p>	Margen EBITDA	5,0%	13,0%	13,5%	14,3%	14,1%
<p>OEF 02 – Generar una relación favorable entre ingresos, costos y gastos financieros para alcanzar un margen operativo superior al 12,3% y un margen neto no inferior al 1,2% al 2023</p>		Margen operativo	-4,20%	3,2%	4,70%	5,40%	5,20%
		Margen neto	-7,90%	-0,6%	1,70%	2,90%	3,10%
		Costos y gastos controlables	140.178	85.396	81.604	78.880	79.574

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEF 03 – Rentabilizar las inversiones para alcanzar un rendimiento de activos en operación de al menos un 5,0% en el 2023	OEF 2. Rentabilizar las inversiones del negocio de electricidad y servicios no regulados	Rendimiento de activos en operación (Utilidad de Operación / Activo Fijo)	-2,20%	1,47%	2,80%	3,30%	3,00%
OEF 04 – Reducir las presiones al flujo de caja para que el ratio deuda neta / EBITDA sea menor al 3,97 al 2023, con el fin de atender las obligaciones financieras		Cobertura servicio deuda con EBITDA	8,84	3,45	3,28	2,51	1,88
OEF 05 Gestionar los pasivos para alcanzar una relación pasivos/activos de 48% y una razón de endeudamiento inferior al 33% al 2023, en el marco de la Ley 8660		Razón Circulante	0,70	0,84	0,46	0,91	0,98
	OEF 3. Mejorar el flujo de caja	Relación pasivos/activos según Ley 8660	35%	40%	31%	29%	26%

PERSPECTIVA CLIENTES

Objetivos: 04

Peso: 30%

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEC 06 Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención de averías en los diferentes segmentos del Grupo ICE para mejorar la experiencia de los clientes	OEC 04. Reducir los tiempos de instalación de soluciones y atención post venta en los diferentes segmentos de clientes.	Tiempos de instalación de servicios (monofásico baja tensión)	1,75	1,70	1,65	1,60	1,55
		Tiempos de instalación de servicios (trifásico en media tensión)	2,5	2,25	2,0	1,75	1,50
		Cantidad de llamadas atendidas por el ACALL	85%	87%	88%	89%	90%
		Tiempo de Reconexión	4,5	4,1	3,9	3,7	3,5
		Nivel de atención por medios virtuales (Agencia Virtual)	85%	87%	88%	89%	90%
		Tiempo de resolución de los estudios de ingeniería del sistema de distribución y alumbrado público presentados por el cliente	3	3	3	3	3
		Frecuencia promedio de interrupciones (FPI)	4,4	4,5	3,0	2,9	2,8
		Duración promedio de interrupciones (DPIR)	3,2	3,4	2,1	2	1,9
		Tiempo de atención de averías (horas)	8	8	7	7	7
		Tiempo de atención de averías en alumbrado público	3.0	4	2.8	2.7	2.6

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEC 07. Retener los clientes para mantener la participación de mercado, negocios, mejorando la experiencia al cliente y la oferta de valor para asegurar la generación de ingresos	OEC 05. Atraer, retener y fidelizar los clientes	Incremento de clientes de productos y servicios no regulados (no asociados al kWh)	112	35	189	208	227
		Cantidad de MWh retenidos por las soluciones energéticas renovables (SER)	9 000	12 259	15 259	18 259	21 259
		Actividades de formación sobre soluciones energéticas, en los centros educativos, municipalidades y comunidades	185	190	195	200	205
		Actividades de promoción y capacitación, en eficiencia energética, para fidelizar a clientes industriales y comerciales.	75	40	75	75	75
		Realizar anualmente acciones estratégicas de valor agregado a 5 potenciales clientes del Sector Industrial y Comercial , que se ubiquen en la zona de Competencia	5	5	5	5	5

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEC 08. Incrementar la cantidad de clientes, productos y servicios del portafolio de negocios del Grupo ICE implementando soluciones tecnológicas de frontera rentables para la generación de nuevos ingresos	OEC 06. Incrementar la cantidad de productos y servicios del portafolio	Cantidad de productos y servicios nuevos (cantidad adicional por año)	3	3	3	3	3
		Cantidad de MWh recuperados por medio de la venta de plantillas de inducción.	0,0	100% (*)	1,0	1,5	2,0
		Cantidad de MWh recuperados a través del proyecto de recambio de calderas eléctricas	0,0	100% (**)	8 640	17 280	25 920
OEC 09 – Alcanzar un índice de satisfacción corporativo estandarizado de al menos 85 puntos en el 2023 mejorando la experiencia del cliente para asegurar la generación de ingresos	OEC 07. Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes de 85 puntos	Índice de satisfacción estudio CIER	85%	85%	85%	85%	85%

* Cambio nombre de indicador por: **"Implementar un Estudio de Mercado, para valorar un aumento de consumo al ofrecer equipos de inducción a clientes industriales y comerciales"** En los años siguientes se continúa con el nombre original. Se continúa con las metas de los años subsiguientes: (2021) 1,0 (2022) 1,5 (2023) 2,0.

** Cambio nombre de indicador por: **“Ejecutar el Programa Anual para nuevos consumos descarbonizantes”** Meta 100%. *En los años siguientes se continúa con el nombre original*
 Se continúa con las metas de los años subsiguientes: (2021) 17 280 (2022) 25 920 (2023) 34 560.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivos: 01
 Peso: 10%

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEP 10 – Optimizar los procesos del Grupo ICE, mejorando los instrumentos de medición de resultados, tiempos, costos y eficacia para impulsar la modernización y transformación digital	OEP 08. Optimizar los procesos internos mediante la modernización y transformación digital	Iniciativas de mejoras de los procesos empresariales	21	59	13	7	6
		Porcentaje de avance de las iniciativas de redes inteligentes en CNFL	20%	37,5%	60%	80%	100%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivos: 02

Peso: 10%

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEAC 12 – Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores implementando un modelo integral del talento humano, basado en la planificación, atracción, desarrollo, desempeño, compensación y el ambiente, para alcanzar mejores resultados de evaluación de satisfacción laboral	OEAC 09. Mejorar el bienestar y desempeño de los colaboradores	Cumplimiento de acciones para retención de los trabajadores	-	95%	95%	97%	98%
		Porcentaje de desempeño de la organización	-	80%	82%	84%	86%

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEAC 13 - Desarrollar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano enfocando el 70% del presupuesto de capacitación a acciones destinadas a liderazgo, gestión de nuevos proyectos y negocios para alcanzar los objetivos estratégicos	OEAC 10. Mejorar las competencias estratégicas y de liderazgo en el recurso humano	Porcentaje de líderes de la CNFL con participación en actividades de crecimiento	-	30%	35%	40%	45%
		Porcentaje de migración de cursos presenciales a virtuales	-	50%	55%	60%	70%

PERSPECTIVA SOCIO AMBIENTAL

Objetivos: 01

Peso: 5%

Grupo ICE	CNFL	INDICADOR	2019	2020	2021	2022	2023
OEES 14 – Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las mejores prácticas internacionales de gestión y reporte.	OESA 11. Fomentar la creación de valor implementando un modelo integral de sostenibilidad	Compra de vehículos eléctricos	4	0	5	5	0
		Número de centros de recargar rápida instalados	3	3	3	3	1
		Cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas pertinentes	90%	95%	98%	100%	100%
		Plan Integral de Sostenibilidad (social y ambiental)	100%	100%	100%	100%	100%