



ESTRATEGIA CORPORATIVA

GRUPO ICE 2023-2027

Impulsamos la competitividad y la sostenibilidad

Generando valor económico, social
y ambiental para Costa Rica





Documento elaborado para la Presidencia Ejecutiva y el Consejo Directivo, por parte del eTEC (Equipo Técnico Estrategia Corporativa).

Diagramación y diseño, Dirección de Comunicación


© Grupo ICE, todos los derechos reservados 2023

Información de negocios en competencia y financiera es confidencial



TABLA DE CONTENIDOS

Presentación	7
Introducción	8
Metodología de Formulación Estratégica	11
Entorno y Macrotendencias de los Negocios	13
Análisis FODA Grupo ICE	16
Situación Deseada y enfoque de Triple Utilidad	19
Objetivos Estratégicos	29
Alineamiento Estratégico	34
Seguimiento y Control	36
Anexos	38



SIGLAS Y CONCEPTOS

AMMEC: Agenda Modernización Modelo Eléctrico Costarricense.

ANS: Acuerdos de Nivel de Servicio.

ARESEP: Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

Big Data: gran volumen de datos disponible para ser procesados por las empresas con el propósito de obtener información de los clientes y anticipar sus necesidades.

BOT: modalidad de contrato en que una parte se compromete a construir, operar y posteriormente transferir a la otra parte, un activo o los componentes de un proyecto. Del término en inglés *Build, Operate and Transfer*.

Brecha digital: imposibilidad de algunas personas para acceder a las tecnologías de información.

CD: Consejo Directivo.

CEPRENAC: Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central.

CERE: Cartera para Electrificación Renovable de la Economía.

Churn: *El Churn Rate* o Tasa de Cancelación de clientes es una métrica que mide el número de clientes y suscriptores que han dejado de seguir a una compañía (o han comenzado a seguirla) en un largo período de tiempo.

Ciberseguridad: conjunto de herramientas tecnológicas, políticas, directrices, conceptos de seguridad cibernética digital, concientización y mejores prácticas que pueden utilizarse para proteger los activos estratégicos de la organización y sus usuarios finales.

CIER: Comisión de Integración Energética Regional.

CNFL: Compañía Nacional de Fuerza y Luz.

Convergencia: unión de los servicios de electricidad, telecomunicaciones y soluciones digitales en la oferta comercial del Grupo ICE con el fin de agregar valor, complementar la oferta existente y fungir como elemento de ventaja competitiva.

Customer Journey: Viaje del cliente.

CRICSA: Compañía Radiográfica Internacional de Costa Rica S.A.

Ecosistema digital: es un conjunto de tecnologías avanzadas que posibilitan la transformación digital de los procesos productivos de la economía, a la vez que con la inteligencia artificial evolucionan sus productos y servicios hacia una experiencia de cliente única.

Ecosistema de socios: corresponde a la alianza de una serie de actores con actividades o propósitos relacionados entre sí.

Electrificación renovable de la economía: proceso mediante el cual se transforman actividades que utilizan tecnologías basadas en combustibles fósiles en otras que utilizan electricidad renovable.

Empresas Propiedad del ICE: entes públicos organizados como sociedades anónimas o de otro tipo, con personería jurídica independiente, reguladas por el derecho privado. Incluye a RACSA, CNFL, CRICSA, Gestión Cobro Grupo ICE S.A. (GC) y las demás empresas en las cuales el ICE posee una participación no menor al 51% del capital accionario.

ESPH: Empresa de Servicios Públicos de Heredia.

Estrategia Empresarial: Planeamiento táctico - competitivo que organiza los esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos empresariales y de impacto en el desarrollo.

Estrategia Corporativa: Planeamiento estratégico, que provee la dirección y alcance del

ICE y sus empresas. Involucra los objetivos, metas, iniciativas y proyectos corporativos y la programación para su cumplimiento.

EVA: Valor Económico Agregado.

FCE: Factores Críticos de Éxito.

FO: Fibra Óptica.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FONATEL: Fondo Nacional de Telecomunicaciones.

GC: Gestión Cobro Grupo ICE S.A.

GPW: *Great Place To Work*, por sus siglas en inglés, mejor lugar para trabajar.

IA: Inteligencia Artificial.

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad.

CH: Centro Internacional de Energía Hidroeléctrica. *International Centre for Hydropower*, por sus siglas en inglés.

IHA: Asociación Internacional de Hidroelectricidad. *International Hydropower Association*, por sus siglas en inglés.

IoT: Internet de las cosas. *Internet of things*, por sus siglas en inglés.

ISCAL: Índice de Satisfacción de la Calidad Percibida. Aplica para el ICE Electricidad y la CNFL.

JASEC: Junta Administrativa de Servicios Eléctricos de Cartago.

MER: Mercado Eléctrico Regional.

MICITT: Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones.

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

MINAE: Ministerio de Ambiente y Energía.

NPS: *Net Promoter Score*, por sus siglas en inglés. Indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente. Sirve para determinar la lealtad de los clientes a una empresa. Se mide a través de una encuesta

que tiene una única pregunta y se informa con un número que va de -100 a +100.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

Oferta de valor diferenciada: su objetivo es brindar al cliente un producto o servicio con características que solo tiene la empresa y, por tanto, la hace única.

Omnicanalidad: relación establecida entre la empresa y los clientes por medio de diferentes canales.

OPGW: *Optical Ground Wire*, por sus siglas en inglés, o cable de tierra óptico, es un cable de doble función, diseñado para reemplazar los cables tradicionales estáticos/blindaje/tierra en las líneas aéreas de transmisión, con el beneficio adicional de contener fibras ópticas que se pueden usar para fines de telecomunicaciones.

Orientaciones Estratégicas: Temáticas definidas por el Consejo Directivo, de interés y atención estratégica corporativa, que regirán el accionar de las empresas del Grupo.

OTT: *Over The Top*, por sus siglas en inglés. Servicio de transmisión libre de audio, vídeo y otros.

PBAE: Programa Bandera Azul Ecológica.

PEO: Programa de Excelencia Operacional.

PGAI: Programa de Gestión Ambiental Institucional.

PRM: Participación Relativa de Mercado o *market share* es una métrica que permite establecer el volumen del mercado o ventas que tiene una empresa. Es un índice de competitividad que ayuda a proyectar también hasta dónde puede crecer dentro del segmento de mercado en el que se desarrolla.

Prosumidor: consumidor que también produce, por ejemplo, los clientes del servicio eléctrico que además cuentan con su propia generación distribuida.

Ptrt: Plan de Transformación de Redes de Telecomunicaciones.

PYME: Pequeña y Mediana Empresa.

RACSA: Radiográfica Costarricense S.A.

RCO: Reglamento Corporativo Organizacional.

Riesgos Estratégicos: eventos que podrían afectar la consecución de los objetivos estratégicos formulados.

SSM: SAP Strategy Management (por sus siglas en inglés). Solución desarrollada por la empresa SAP para la gestión estratégica.

SEN: Sistema Eléctrico Nacional.

Sinergias: cuando dos o más acciones tienen un efecto mayor juntas que por separado.

Sistemas OSS / BSS: sistema de soporte de operaciones / sistema de soporte empresarial (*Operations Support System / Business Support System*, por sus siglas en inglés). Es un código diseñado para ser accesible al público, se puede modificar y distribuir / software utilizado por el operador para la gestión ya sea de sus productos, servicios y demás aspectos para gestionar sus operaciones comerciales.

Sistemas SCADA: herramienta de automatización compuesta de software y hardware para la

supervisión, control y la adquisición de datos de un sistema eléctrico, para mejorar la toma de decisiones en sus operaciones.

Sistemas DMS: solución para la gestión de un sistema de distribución eléctrica (*Distribution Management System*, por sus siglas en inglés).

Sociedad inteligente: sociedad que avanza hacia sistemas en que las máquinas y las personas colaboran abiertamente (híbrido).

SUTEL: Superintendencia de Telecomunicaciones.

Tecnologías digitales: herramientas tecnológicas que generan y procesan información.

Triple utilidad: enfoque bajo el cual una organización para ser sostenible debe responder por sus impactos y garantizar ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.

VPN: Red Privada Virtual (*Virtual Private Net*, por sus siglas en inglés).



PRESENTACIÓN

Sr. Marco Acuña Mora
Presidente Ejecutivo del Grupo ICE

Las empresas del Grupo ICE han sido un pilar en el desarrollo del país, gracias al enorme valor económico, social y ambiental que han generado a través de su historia. Además de desarrollar los sistemas de electricidad y telecomunicaciones de Costa Rica, este enfoque de triple utilidad contribuye significativamente con los principales retos a nivel mundial que tienen como rumbo la sostenibilidad del planeta.

Entre otros logros que denotan el alto valor público de este conglomerado empresarial, destaca la generación eléctrica a partir de recursos naturales renovables que ha superado el 98% en los últimos ocho años, una cifra que se ha podido certificar a nivel internacional y que constituye una señal determinante en el proceso de atracción de inversiones hacia nuestro país.

También es digno de mención el Premio Calidad CIER Plata que ubica al ICE y a la CNFL entre las cinco mejores empresas eléctricas de Latinoamérica, lo cual revela el valor de una cultura empresarial orientada a la prestación de servicios de calidad para los habitantes de todo el territorio nacional.

Por su parte, en el sector de telecomunicaciones, recientemente se hizo del dominio público el éxito obtenido en la prueba de concepto de redes móviles 5G, realizada por el ICE y RACSA en instalaciones de la Universidad de Costa Rica, lo cual denota nuestra incesante búsqueda por desarrollar soluciones competitivas con tecnología de última generación.

Estos son solo algunos ejemplos del aporte de una institucionalidad marcada por la creación de valor público en beneficio del desarrollo y competitividad país. Por ello, la estrategia Grupo ICE 2023-2027 enfatiza los negocios, las personas y el ambiente, como ejes transversales del accionar corporativo y atributos diferenciadores de los servicios que se ofrecen en toda la extensión del territorio nacional.

Esta estrategia requiere la ejecución de inversiones para la sostenibilidad de las operaciones, el despliegue de un ecosistema digital de quinta generación, la reducción de la brecha digital, el suministro de electricidad para todas las personas y la creación de un portafolio de soluciones para la electrificación de procesos productivos de la economía que conjugue la producción de energía eléctrica renovable que ha sido característica, con el imperativo de contribuir con el derecho humano de gozar de un ambiente sano.

Estos propósitos solo serán realizables con el aporte de todo el personal; por ello, tanto su bienestar y seguridad laboral, como la satisfacción en el trabajo, y la salud física y mental, constituyen la piedra angular sobre la cual se fundamenta esta estrategia corporativa.

Con el espíritu democrático y la actitud solidaria que conforman los rasgos más significativos de la idiosincrasia costarricense, se invita a todas las partes interesadas a sumarse en esta cruzada por elevar significativamente la contribución del Grupo ICE para el bien común de todos los habitantes de Costa Rica.




GRUPO ice


INTRODUCCIÓN


En el presente documento, el Consejo Directivo tiene el placer de mostrar el plan que guiará la gestión estratégica del Grupo ICE para el periodo 2023-2027, con miras a impulsar la electrificación renovable de la economía y proveer al país de un ecosistema digital de telecomunicaciones de última generación.

En este sentido, se consideró que para la atención de ambos propósitos es necesario definir las líneas de acción que permitan la consecución de los siguientes aspectos (Figura 1):

Figura 1
Aspectos centrales de la Estrategia 2023-2027


- 

1. Generar **valor económico, social y ambiental** para todos los habitantes de este país (enfoque de triple utilidad)
- 

2. Asegurar la **competitividad** de los negocios actuales, así como el desarrollo de **nuevas soluciones** (digitales, de electrificación renovable y en convergencia)
- 

3. Aprovechar las facultades otorgadas al Grupo ICE mediante la Ley 8660 (**modo corporativo – empresarial**)

En adelante, se dispone de nueve secciones, adicionales a la presente introducción. En la primera se muestran los pasos seguidos para la elaboración de la presente estrategia ([Metodología de Formulación](#)), mismos que han sido planteados para solventar las siguientes interrogantes:

- 
- ¿**Hacia dónde** se dirigen los negocios a nivel mundial?
 - ¿**Cuál es la condición** del Grupo ICE frente a dichas tendencias?
 - ¿**Qué se busca** alcanzar (situación deseada) en dicho contexto?
 - ¿**Qué hace falta** para lograr dicha situación?
 - ¿**Cómo cerrar** esa brecha estratégica?
 - ¿**Qué podría impedir** la consecución de los objetivos y las metas planteadas?
 - ¿**Cómo contribuirá** cada empresa con la Estrategia Grupo ICE?
 - ¿**Cómo se velará** por el cumplimiento de la Estrategia Grupo ICE?

En la segunda sección, se brinda una noción general sobre la situación del entorno actual (económico, tecnológico, socio-ambiental, político-legal), así como de las principales tendencias en las industrias de telecomunicaciones y electricidad (¿hacia dónde? [Entorno y Macrotendencias de los Negocios](#)). Posteriormente, en la tercera sección, se realiza una síntesis del estado competitivo del Grupo ICE – FODA (¿cuál es la condición? [Análisis FODA Grupo ICE](#)).

A partir del anterior análisis, en la cuarta sección, con base en las orientaciones estratégicas y los propósitos de “triple utilidad”, se plantea cuál es la razón de ser y la condición deseada que el Grupo espera alcanzar para sus empresas, así como los valores que guiarán su gestión (¿qué se busca? [Situación Deseada y Enfoque Triple Utilidad](#)).

En la quinta, a partir de la comparación entre la situación actual y la deseada, se derivan los elementos que demandan especial atención – a manera de brechas estratégicas – con el fin de asegurar la transición desde una situación a la otra (¿qué hace falta? [Factores Críticos de Éxito](#)); en la sexta se expone los objetivos estratégicos (¿cómo cerrar? [Objetivos Estratégicos](#)).

“La última parte del documento explica la necesidad de que las Estrategias Empresariales respondan a los requerimientos establecidos (¿cómo contribuirá? [Alineamiento Estratégico](#)), así como los mecanismos para velar por el cumplimiento del direccionamiento estratégico definido (¿cómo se velará? [Seguimiento y Control](#)).”



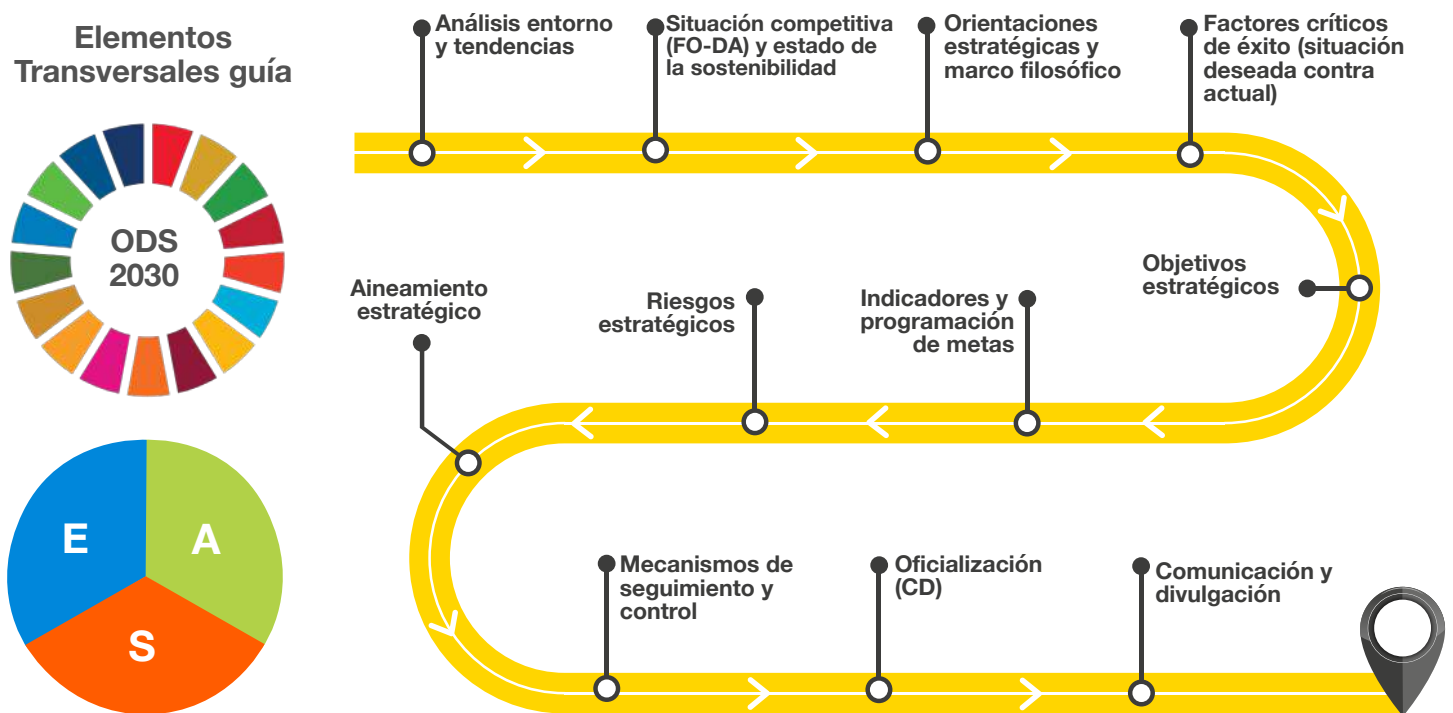
METODOLOGÍA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



Metodología de Formulación Estratégica

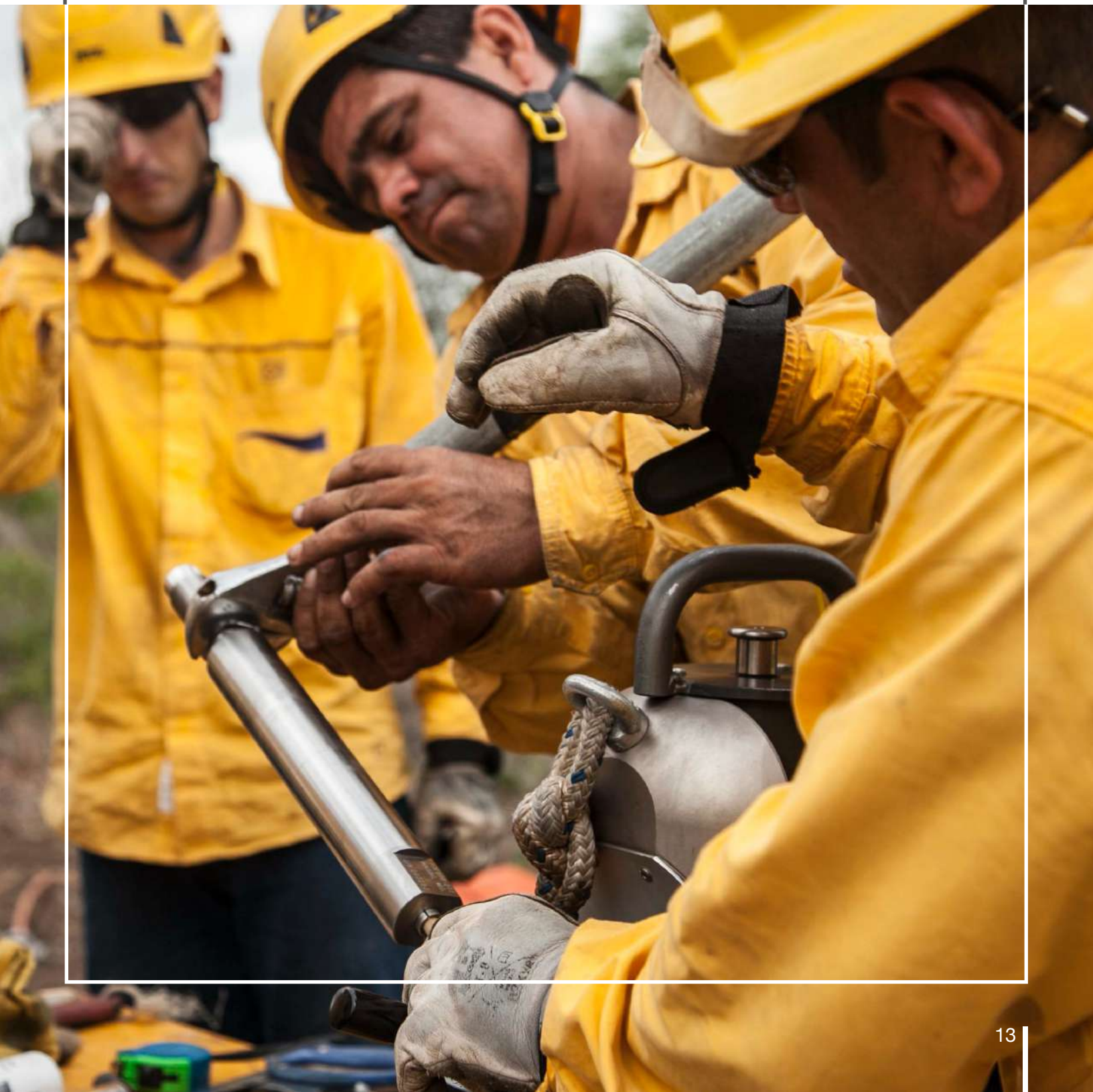
En términos generales, se han establecido las siguientes etapas para el proceso de formulación, alineamiento, oficialización y divulgación de la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023 – 2027 (ver Figura 2):

Figura 2
Metodología para la Formulación Estratégica Corporativa



En relación con este mismo tema, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el enfoque “triple utilidad” se presentan como elementos transversales y guía de todo el proceso, cuya instrumentalización deberá materializarse en la definición de objetivos y el establecimiento de indicadores para las empresas, orientados a la generación de valor **económico**, **social** (externo e interno), así como **ambiental**.

ENTORNO Y MACROTENDENCIAS DE LOS NEGOCIOS



Entorno y Macrotendencias de los Negocios

El entorno actual se caracteriza por una combinación de tendencias entre las que destacan la transición demográfica, los efectos sociales y económicos de la pandemia por el SARS-CoV-2 (COVID-19), la transformación digital y el cambio climático.

En la Figura 3, a manera de síntesis, se muestran los temas principales del entorno:

Figura 3
Temas Relevantes del Entorno Actual



Por su parte, el desempeño de las empresas del Grupo ICE se enmarca por las siguientes macrotendencias de los negocios:

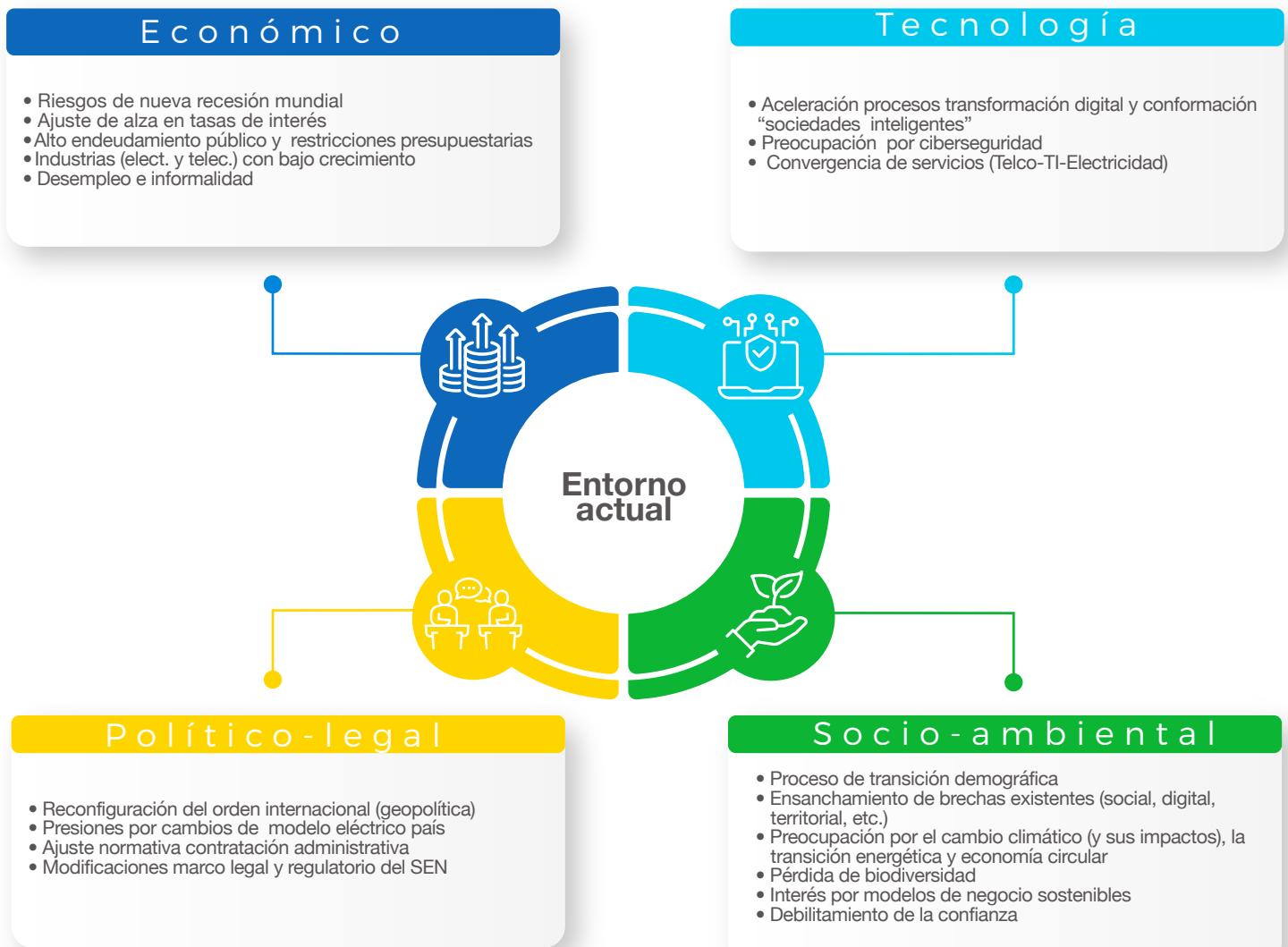
- El cambio en la gestión empresarial, la que se encuentra orientada hacia la eficiencia operacional, la convergencia y la generación de nuevos negocios, así como la necesidad de fortalecer la ciberseguridad, la multiexperiencia y la experiencia total.
- La consolidación de la Cuarta Revolución Industrial (convergencia de las tecnologías digitales, físicas y biológicas) que ha generado una rápida expansión de los servicios, soluciones y competidores en el mercado de las telecomunicaciones, en concordancia con los requerimientos de la “sociedad inteligente” (hogares, industrias, ciudades, gobierno).
- Los cambios en la relación productor – cliente (prosumidor) en la industria de electricidad, la mayor digitalización de su cadena de valor, así como el creciente interés por los efectos del cambio climático, la resiliencia y la transición energética renovable.

Todo lo anterior, orientado por una mayor preocupación por parte de los diferentes actores sociales (sector público, empresas estatales, empresas privadas, instancias de la sociedad civil) en contribuir con la consecución de los ODS y la generación de valor económico, social y ambiental, es decir un enfoque triple utilidad, el que nace de la definición acuñada por John Elkington en 1997 acerca del “triple bottom line”, o “triple cuenta de resultados”, según la cual una empresa para ser sostenible debe responder por sus impactos y garantizar ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.

Asimismo, la situación global y nacional actual hace un llamado para aportar con la regeneración, así como con la recuperación de la prosperidad económica, social y ambiental.

En la Figura 4, se muestra un resumen de las principales macro tendencias del entorno.

Figura 4
Macro tendencias de los Negocios



ANÁLISIS FODA GRUPO ICE



Análisis FODA Grupo ICE

En las siguientes dos figuras se muestra el análisis FODA Grupo ICE¹.



Figura 5
Grupo ICE Fortalezas y Oportunidades

 Fortalezas	Oportunidades 
<p>F. El Grupo ICE cuenta con una imagen positiva ante inversionistas y acreedores, así como ante potenciales socios estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> O. Alianzas con socios estratégicos. O. Sector público con necesidad de fortalecer los servicios de gobierno digital y ciberseguridad. O. Aprovechar vehículos financieros novedosos para potenciar nuevos y actuales negocios (recursos disponibles para proyectos que buscan la triple utilidad)
<p>F. Infraestructura (ambos negocios) con cobertura a nivel nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> O. Estado necesita implementar políticas para cerrar brechas territoriales (sociales, económicas, digitales, entre otras) O. Disponibilidad de recursos financieros de FONATEL (se debe competir por ellos). O. Proceso de transición energética en marcha. (65% mercado energético sin atender al que se puede incursionar)
<p>F. Posibilidad de sinergias entre las empresas (áreas de soporte y negocios).</p>	<ul style="list-style-type: none"> O. Convergencia tecnológica que permite fortalecer la oferta de valor (paquetización / convergencia) frente a otros proveedores.
<p>F. Disponibilidad de amplia base de datos de clientes (para big data y analítica), así como canales de atención no presenciales que permite conocer mejor sus gustos y preferencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> O. Consumidor prefiere a empresas con una oferta de soluciones robusta, oportuna y más personalizada. O. Obtener información relacionada con estilo de vida y capacidad de compra del consumidor, para explotar mercados emergentes (océanos azules).
<p>F. Talento humano de alto nivel, capacidad interna y experiencia en el diseño, desarrollo e implementación de soluciones (telecomunicaciones, digitales / convergencia, energéticas, ingeniería y construcción, entre otros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> O. Demanda creciente de servicios basados en soluciones digitales y en convergencia. O. Convenios (nacionales e internacionales) para potenciar el talento y disminuir brechas, nivel de preparación y calidad profesional.
<p>F. Trayectoria histórica en esfuerzos de conducta social responsable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> O. Mercados con mayor conciencia valoran mejor a las marcas con una conducta social responsable.

Fuente: División de Estrategia, con base en insumos de las empresas del Grupo ICE.

¹ En complemento con lo anterior, en el [Anexo 1](#) se muestra el estado de los esfuerzos realizados en materia de sostenibilidad por parte del Grupo ICE.

Figura 6
Grupo ICE Debilidades y Amenazas

 Debilidades	Amenazas 
D. Capacidad de inversión y apalancamiento financiero relativamente limitada, restricciones presupuestarias por regla fiscal.	A. Competidores transnacionales con mayor capacidad financiera y grados de libertad (no tienen mismas limitaciones jurídicas), ante un escenario de ajuste al alza en las tasas de interés y cierta incertidumbre asociado a la situación geopolítica internacional.
D. Generación de ingresos concentrada en servicios tradicionales. D. Oferta actual de soluciones limitada.	A. Gran cantidad de servicios sustitutos en el mercado (ejemplo: telefonía IP y generación distribuida). A. Menor dinamismo en los mercados de los servicios tradicionales (SEN, servicios regulados SUTEL, restricciones presupuestarias en sector público).
D. Deficiencia en la prestación del servicio que genera un impacto negativo en la experiencia del Cliente en el <i>end-to-end</i> (canales presenciales y digitales no auto gestionables), falta conocimiento integral del cliente, inoportuno <i>time to market</i> , débil dinámica conjunta entre negocios.	A. Competencia agresiva digital (paquetización de servicios), con menores tiempos para lanzamiento de soluciones, eventual saturación del mercado; velocidad de cambio de tendencias.
D. Lento proceso de modernización de la infraestructura en los negocios para aprovechamiento de capacidades y desarrollo de nuevas soluciones.	A. Empresas competidoras pueden ganar participación de mercado con la modernización de su infraestructura. A. Amenazas a la infraestructura de las empresas debido a eventos naturales extremos
D. Baja influencia en la modernización de los marcos regulatorios vigentes (no reconocimiento de servicios complementarios del SEN y déficit de acceso telefonía fija).	A. Marco regulatorio inadecuado impacta las finanzas de las empresas del Grupo.
D. Falta de precisión en la delimitación de los roles de cada una de las empresas (gobernanza), competencia no estratégica intragrupo.	A. Empresas competidoras aprovechan ambigüedad de roles del Grupo, para obtener ventaja en las oportunidades de mercado.
D. Limitaciones para el desarrollo de competencias, incentivos y adecuada compensación, promoción de nuevos líderes; salida de personal especializado y de experiencia, alta curva de aprendizaje en nuevo personal, necesidad de mejora en la cultura organizacional.	A. Empresas (competidoras y no competidoras directas) ofrecen mejores condiciones y entorno laboral al talento humano clave. A. Proceso de transición demográfica podría generar una escasez relativa de cierto tipo de talento humano.

Fuente: División de Estrategia, con base en insumos de las empresas del Grupo ICE.

SITUACIÓN DESEADA Y ENFOQUE DE TRIPLE UTILIDAD

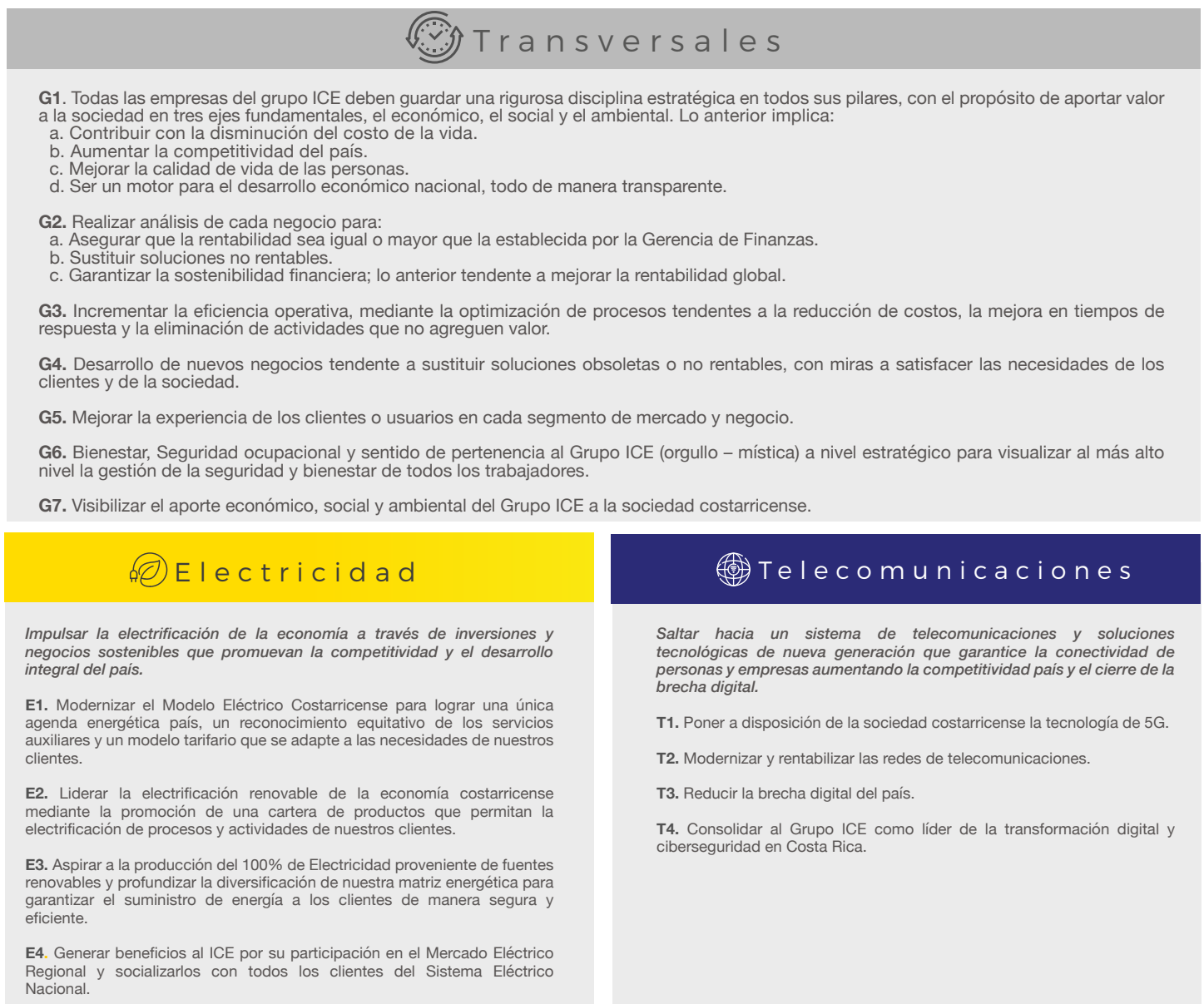


Situación Deseada enfoque de Triple Utilidad

Orientaciones Estratégicas y Propósitos “Triple Utilidad”

Con base en la valoración del entorno actual, así como de las tendencias de las industrias de electricidad y telecomunicaciones, el Consejo Directivo oficializó, como parte de la situación deseada, un conjunto de orientaciones estratégicas², tanto generales como por negocio (ver Figura 7).

Figura 7
Orientaciones Estratégicas Grupo ICE 2023-2027



² Lo anterior, según los alcances del acuerdo tomado por dicho Órgano Colegiado en el artículo 2 del Capítulo II de la Sesión 6557 del 17 de enero del 2023.

Asimismo, dado el enfoque en que se basa la presente estrategia corporativa, las anteriores orientaciones estratégicas tienen como un elemento transversal los siguientes propósitos para cada una de las dimensiones de la triple utilidad (ver Figura 8 para mayor detalle).

Figura 8 Propósitos Corporativos de Triple Utilidad



Económico

Ser un motor para el crecimiento económico de la sociedad con visión de innovación, mediante la ejecución de un plan de inversiones enfocado al crecimiento y la rentabilidad, una oferta de valor diferenciada, convergente y oportuna, así como la aplicación de un modelo tarifario adaptado para satisfacer las necesidades de los clientes y con precios competitivos.

Incluye un crecimiento en el desempeño financiero que va más allá de una oferta de valor innovadora y sostenible de parte de las empresas, que debe maximizar la eficiencia y sostenibilidad en el uso de los activos y de los fondos públicos destinados a las nuevas inversiones que se requerirán durante la transición energética y el desarrollo del ecosistema de las telecomunicaciones digitales. Se impulsará la gestión sostenible de las finanzas, así como el desarrollo de soluciones competitivas y rentables basadas en innovación con procesos óptimos y alineados a las mejores prácticas internacionales. Con esto se busca contribuir a la disminución del costo de vida, la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y brindar bienestar a la población.

Se pretende establecer un modelo de gobernanza eficiente, en cumplimiento con los valores y la ética de la corporación, que rinda cuentas a sus partes interesadas y sea implementado dentro de un marco de referencia estratégico.



Social

Incrementar la generación de valor para las partes interesadas mediante una conducta empresarial responsable y una transformación de la cultura organizacional, caracterizada por el bienestar, el desempeño tendente a superar la expectativas de las metas programadas, el desarrollo de competencias, la seguridad laboral, la salud física y mental, así como el sentido de pertenencia.

Se impulsará la generación de valor público a las partes interesadas, mediante una estricta conducta estratégica que potencie el bienestar integral de todo el personal tal como creación de capacidades, atención de la diversidad, la inclusión, adaptación al cambio, salud organizacional, prácticas de retención de personal y reconocimiento, entre otros, que les motive a brindar la milla extra en su desempeño de forma que refuerce el orgullo y la mística por las labores que realiza, la mejora en los tiempos de respuesta a las personas usuarias y en la experiencia cliente en cada segmento de mercado y negocio.

Se brindará soluciones de electricidad y telecomunicaciones innovadoras, inclusivas y resilientes a los clientes que genere beneficios en las diversas regiones y propicie la mejora en los niveles de pobreza multidimensional, así como en la imagen pública de las empresas y la percepción por parte de la población, alineado al modelo de experiencia excepcional del cliente.

Incluye el compromiso con los Derechos Humanos, con la seguridad, salud y bienestar de las personas, las condiciones laborales adecuadas (a lo largo de su cadena de valor) y el cumplimiento del proceso de debida diligencia de la conducta empresarial responsable (CER), basadas en las líneas directrices de la OCDE, así como de la calidad de los servicios pre y post venta y el desarrollo inclusivo de la sociedad.



Ambiental

Impulsar de forma sostenible la electrificación renovable de la economía nacional y la creación de un ecosistema de telecomunicaciones digitales de última generación, con una huella ambiental positiva y esfuerzos de regeneración del planeta.

Se impulsará la producción del 100% de la electricidad con fuentes renovables y propiciará un cambio en los patrones de consumo energético de diversas actividades económicas sustentadas en hidrocarburos por el uso de energías renovables. Asimismo, se potenciará un ecosistema digital de quinta generación que aproveche la última tecnología en convergencia de servicios de telecomunicaciones digitales (*big data*, *blockchain*, 5G, ciberseguridad, inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada, internet de las cosas, entre otros) que mejore la calidad de vida de la población, esfuerzos que fomenten la sostenibilidad y generen un impacto ambiental positivo e iniciativas de regeneración de los procesos productivos de la economía.

Para esto también se trabajará en el uso eficiente y sostenible de los recursos, la gestión de la biodiversidad, la resiliencia ante los eventos climáticos, las inversiones, negocios sostenibles y competitivos bajo un enfoque regenerativo y de impacto neto positivo. Incluye la atención proactiva de la ecoeficiencia y la acción climática, así como la medición del 100% de la huella de carbono de las operaciones de las empresas, alineados con los ODS.

Por último indicar, que para un mayor detalle sobre lo anterior, en el portal de internet del Grupo ICE se presenta la declaración de los temas materiales relacionados con los ejes de triple utilidad ([ver declaratoria](#)).

Marco Filosófico

En la Figura 9 se muestra el marco filosófico del Grupo ICE: su razón de ser (misión) y propósito a lograr (visión), así como los valores que soportarán su gestión corporativa.

Figura 9
Marco filosófico Grupo ICE



A continuación, se muestra la explicación interpretativa de cada uno de estos elementos:

Misión

Brindar energía, conectividad y servicios digitales, seguros y sostenibles a los habitantes de Costa Rica.

Esta nueva misión muestra la razón de ser de las empresas del Grupo ICE, es decir, el fin para el cual fue creada cada una de estas. En este sentido, fiel a su trayectoria histórica, se busca continuar siendo el motor de desarrollo del país, mejorar las condiciones de las personas, propiciar un ambiente laboral satisfactorio, reducir el impacto de sus operaciones en el ambiente y potenciar su regeneración, así como generar rentabilidad o excedentes para los negocios en competencia y rédito para la inversión en los servicios públicos.

Lo anterior, mediante el suministro de soluciones de telecomunicaciones y electricidad (conjuntas o por negocio), a precios y tarifas competitivas, procurando un acceso universal y de calidad en todas las regiones de Costa Rica, para mejorar las condiciones de vida de las personas, así como escalarlo en los países en que se incursione.

Visión

El Grupo ICE liderará la electrificación renovable de la economía y proveerá al país de un ecosistema seguro de telecomunicaciones digitales de última generación.

Esta nueva visión muestra hacia dónde se dirige la organización (a lo que aspira convertirse), según las tendencias de las industrias en que opera, las capacidades de sus negocios, las necesidades de la sociedad y partes interesadas que demandan una gestión transparente, sostenible y búsqueda permanente de la excelencia en las operaciones que realiza.

Por tanto, ambiciona consolidar la corporación ICE cuyo nuevo reto va más allá de la universalización del servicio eléctrico y la expansión de las telecomunicaciones por el territorio nacional, con lo cual se pretende ser el guía que permita al país reducir el consumo de hidrocarburos, como fuente de energía, por medio de electricidad sostenible y generada con recursos propios y limpios (electrificación renovable de la economía) como parte del aporte a los objetivos climáticos mundiales.

En este sentido, es importante impulsar el uso de la electricidad en el transporte (público y privado), así como en los procesos de calor industriales (sustitución de calderas y hornos), comerciales (equipos de inducción en hoteles y restaurantes); y, residenciales (plantillas de inducción), sin dejar de lado la eficiencia energética.

Adicionalmente, se tendrá el reto de desarrollar la infraestructura y plataformas requeridas para proveer las nuevas soluciones y servicios que el avance tecnológico permite (ecosistema digital de telecomunicaciones), orientadas a ser más fáciles, “inteligentes”, accesibles y eficientes las labores del gobierno, de las ciudades, industrias, comercios y hogares, así como en su interacción, en beneficio de las personas.

El Grupo ICE ha desarrollado capacidades productivas en las industrias de telecomunicaciones y electricidad, las cuales le permitirán generar ecosistemas digitales que dotarán de inteligencia a los diferentes procesos productivos de la economía, siendo eficientes y sostenibles por diseño. Estos ecosistemas se construirán a partir de habilitadores como *Big Data*, *Blockchain*, 5G, Ciberseguridad, Inteligencia Artificial (IA), Realidad Virtual y Aumentada (VR/AR), Internet de las cosas (IoT), entre otros.

Valores Grupo ICE

A continuación, en la Figura 10, se describen los valores que rigen el accionar de los miembros del Grupo ICE:

Figura 10
Valores del Grupo ICE



Propósitos de Negocio para las Empresas

La razón de ser (misión) y el sentido del logro (visión) a nivel corporativo constituyen el marco de referencia para la gestión competitiva empresarial, bajo un enfoque de triple utilidad.

Lo anterior requiere de los líderes una estricta conducta de disciplina estratégica que genere el valor público que se les demanda a las empresas del Grupo ICE, como consecuencia de la mejora en la seguridad, salud física y mental, la gestión del conocimiento, bienestar del personal tal como reconocimiento, atención de la diversidad, la inclusión, adaptación al cambio, salud organizacional, prácticas de retención del personal entre otros, que hacen posible superar los resultados esperados.

Para efectos de operacionalizar la presente estrategia corporativa, cada una de las empresas del Grupo tienen que trabajar de manera colaborativa y sinérgica de forma que superen las expectativas del mercado, anticipándose a las necesidades de sus clientes, con la adopción de los enfoques de negocios establecidos en sus estrategias empresariales.

En consecuencia, se establecen cada uno de los propósitos, que a continuación se detallan, para los negocios de las empresas del Grupo que requerirán cumplir con los objetivos estratégicos, metas, iniciativas y proyectos corporativos, transformar sus modelos de negocio y atender a cabalidad el alineamiento estratégico.





ICE Telecomunicaciones – liderar el mercado de las telecomunicaciones estableciendo un ecosistema digital de última generación, seguro y confiable para la población de Costa Rica.



RACSA – expandir los productos y servicios que impulsen el crecimiento de la oferta, basados en soluciones digitales y conectividad a instituciones y empresas para contribuir al ecosistema digital de telecomunicaciones, potenciando la agilidad en los clientes.

Lo anterior no limita que, previa coordinación y bajo los mecanismos vigentes del modelo de gobernanza corporativa del Grupo ICE, se atienda los segmentos gobierno y empresarial por parte de ambas empresas, para así explotar la integración de capacidades y ofrecer soluciones de manera conjunta o independiente.

Con respecto a los servicios de conectividad, cada empresa es responsable de habilitar las soluciones tecnológicas que garanticen independencia a nivel físico y lógico, con el objetivo de brindar soluciones de redundancia; asimismo deberán realizar los ajustes tecnológicos necesarios a nivel del Grupo ICE, para brindar a los clientes arquitecturas robustas y compartidas que permitan la continuidad y disponibilidad de sus negocios.



ICE Electricidad – garantizar el suministro de energía sostenible para liderar la electrificación de la economía costarricense, que permita diversificar la oferta, aumentar su competitividad y desarrollo social.



Compañía Nacional de Fuerza y Luz. S.A. – garantizar el suministro de energía sostenible para liderar la electrificación de la economía costarricense, que permita diversificar la oferta, aumentar su competitividad y desarrollo social en su área de concesión.

Además, ambas empresas ofrecerán sus servicios con la más alta calidad, precios y tarifas competitivas. En lo que respecta a los servicios no regulados (iniciativas de electrificación renovable, soluciones convergentes, así como en materia de eficiencia y transición energética, recursos distribuidos – DER, electrificación de procesos y redes inteligentes, entre otros), estos serán regidos primordialmente por su cartera de negocios, potenciados en su agilidad y marco jurídico. Estos esfuerzos deberán realizarse en estrecha coordinación y sinergia entre el ICE Electricidad y la CNFL.

Estos propósitos se llevarán a la operación en el momento en que sea comunicada la presente estrategia corporativa, para que las empresas adopten estos enfoques en sus modelos de negocio y dentro de sus estrategias empresariales para orientar la transformación esperada.

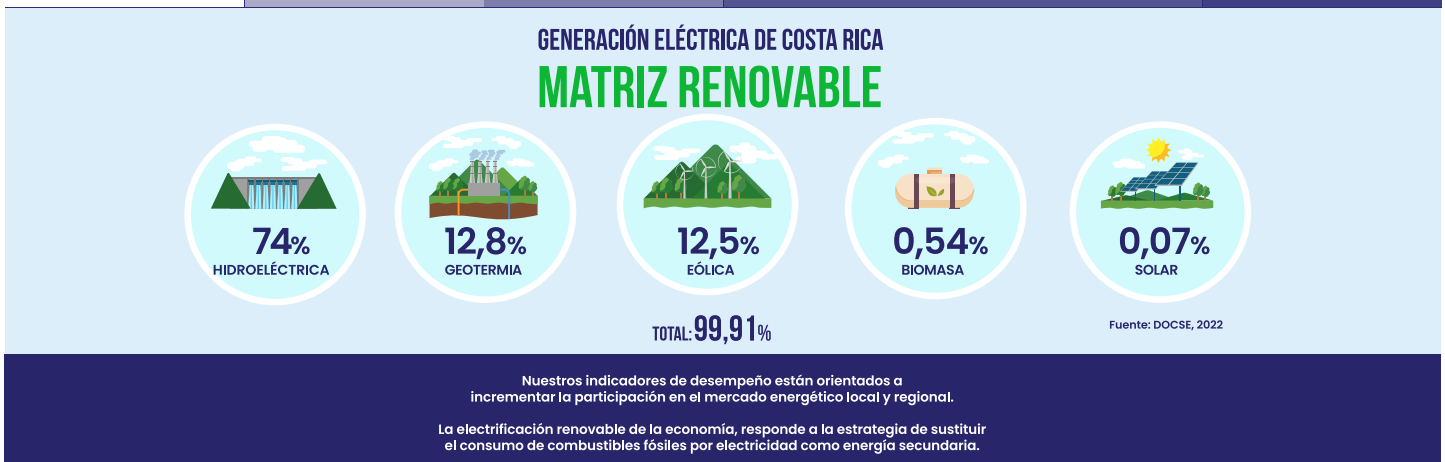
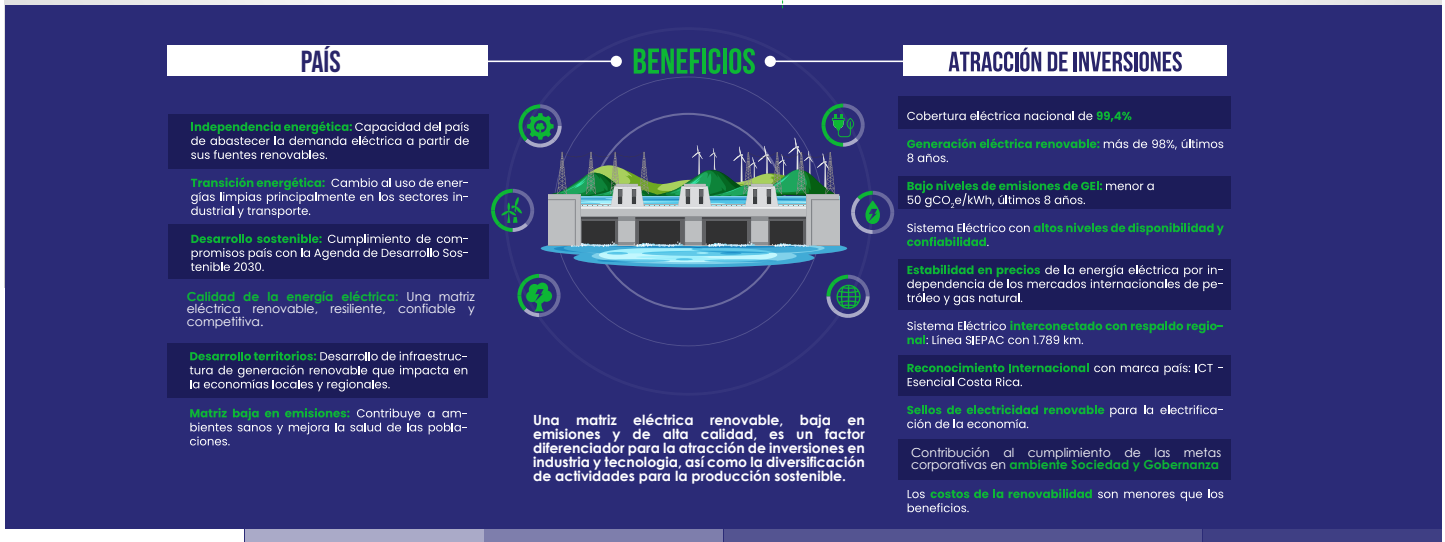


Gestión Cobro Grupo ICE S.A. – agregar valor a la corporación mediante la recuperación eficiente de las cuentas por cobrar.

En este sentido, aprovechando las facultades otorgadas por la Ley 8660, se procedió a crear esta empresa con el objetivo de que atienda de manera eficiente y oportuna del cobro administrativo y judicial.

A continuación, se presenta una síntesis conceptual del proceso de electrificación renovable de la economía, así como de ecosistemas digitales.

Figura 11
Síntesis Conceptual del Proceso de Electrificación Renovable de la Economía y de Ecosistemas Digitales





ECOSISTEMAS DIGITALES COMO POSIBILIDADES DE LA SOCIEDAD 5.0

ECOSISTEMAS DIGITALES

Soportados en habilitadores tecnológicos que mejoran la eficiencia, reducen los costos, aumentan la productividad y mejoran la seguridad y transparencia en diferentes áreas.

Aporte a los ODS



Habilitadores



BENEFICIOS

PAÍS

Mejora de la calidad de vida: Proporcionan y mejoran los servicios digitales en áreas como la salud, la educación, el transporte y la seguridad. Ayudan a reducir la brecha digital y mejorar el acceso a los servicios para las personas en áreas remotas o desfavorecidas.

Innovación: Fomentan la innovación en una amplia gama de industrias, desde la agricultura hasta la salud, pasando por la manufactura y la energía.

Crecimiento económico: Impulsan el crecimiento económico al crear nuevas oportunidades de empleo y aumentar la productividad en varios sectores. Mejoran la eficiencia y reducen los costos en la cadena de suministro.

Sostenibilidad: Contribuyen a la sostenibilidad ambiental al permitir la monitorización y el control de los recursos naturales, así como la optimización de procesos y la reducción del consumo de energía.

Internacionalización: Ayudan a las empresas a expandir su alcance a nivel internacional, facilitando la entrada en nuevos mercados y la colaboración con empresas en otros países.

INDUSTRIAS

Agricultura: Sistemas de agricultura de precisión (Drones, IoT, BigData, ML) posibilitan la recopilación de datos sobre la salud de los cultivos, el clima, el suelo y otros factores importantes para la producción agrícola.

Banca: Aplicaciones de banca móvil pueden permitir a los clientes realizar transacciones bancarias y administrar sus finanzas desde sus teléfonos inteligentes (5G).

Industria: Sistemas de fabricación inteligente (Robots, IoT & 5G) pueden mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos de fabricación al utilizar tecnologías de automatización y análisis de datos.

Salud: Sistemas de registro médico electrónico (Cloud) pueden mejorar la precisión y accesibilidad de los registros médicos (Blockchain), mejorando la atención y reduciendo errores. (ML)

Entretenimiento: Posibilita mayor alcance y acceso, personalización (ML), innovación en el formato (AR/VR), y el análisis de datos para mejorar contenidos y optimizar campañas de mercadeo.

Los ecosistemas digitales posibilitan la interoperabilidad y la colaboración entre diferentes actores, incluyendo empresas, organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro, y la comunidad en general.

Los ecosistemas digitales permiten construir un entorno dinámico en el que las ideas y las soluciones innovadoras pueden surgir de cualquier lugar, reconociendo y facilitando la colaboración y la participación activa para garantizar el éxito.

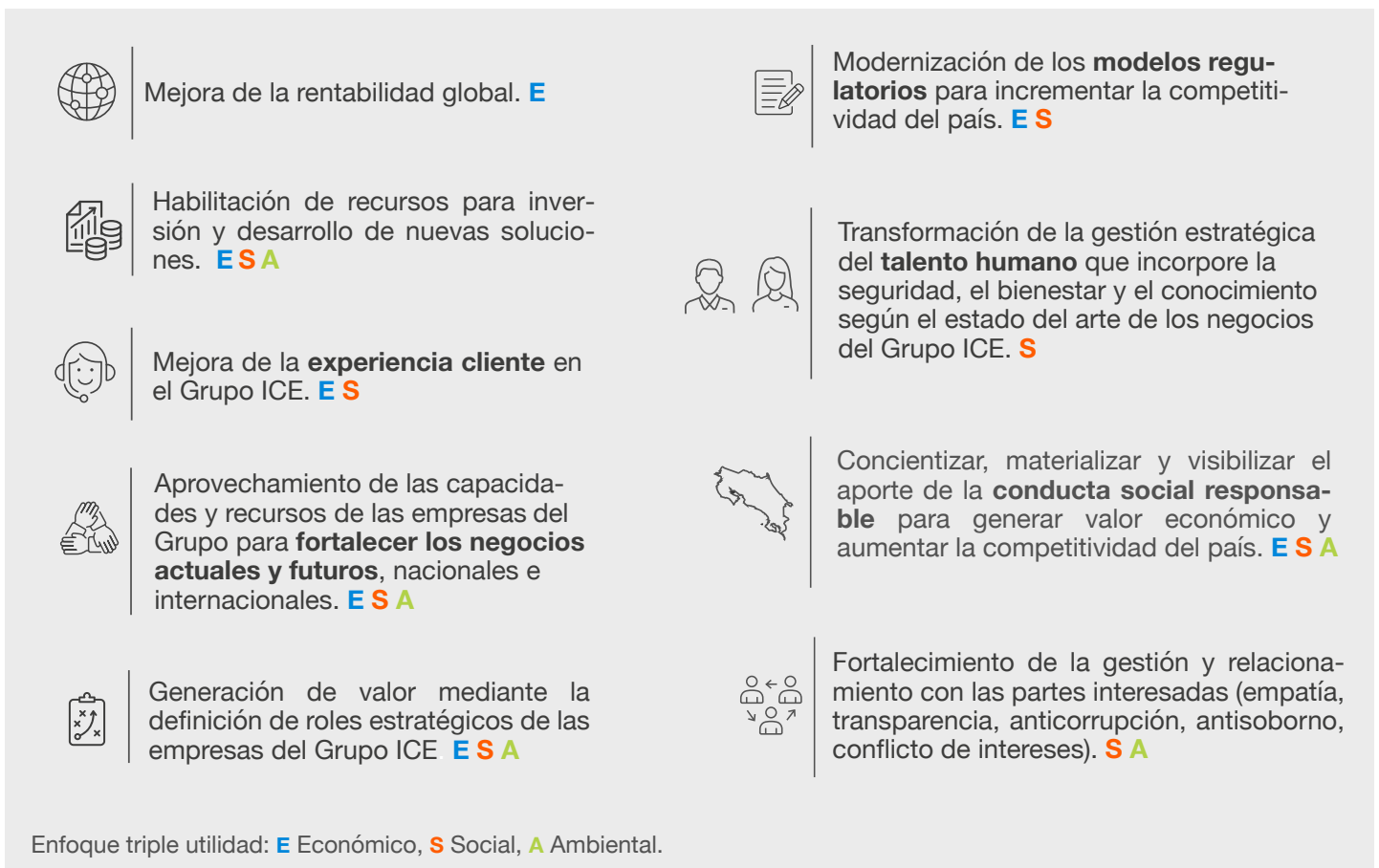
El Grupo ICE gracias al desarrollo de capacidades en la industria de Telecomunicaciones y Energía, está en una posición privilegiada para liderar la transformación de las actividades productivas del país a partir de la construcción de estos ecosistemas.

Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) son los elementos que demandan especial atención – a manera de brechas estratégicas –, con el fin de asegurar la transición desde la situación inicial hacia la deseada.

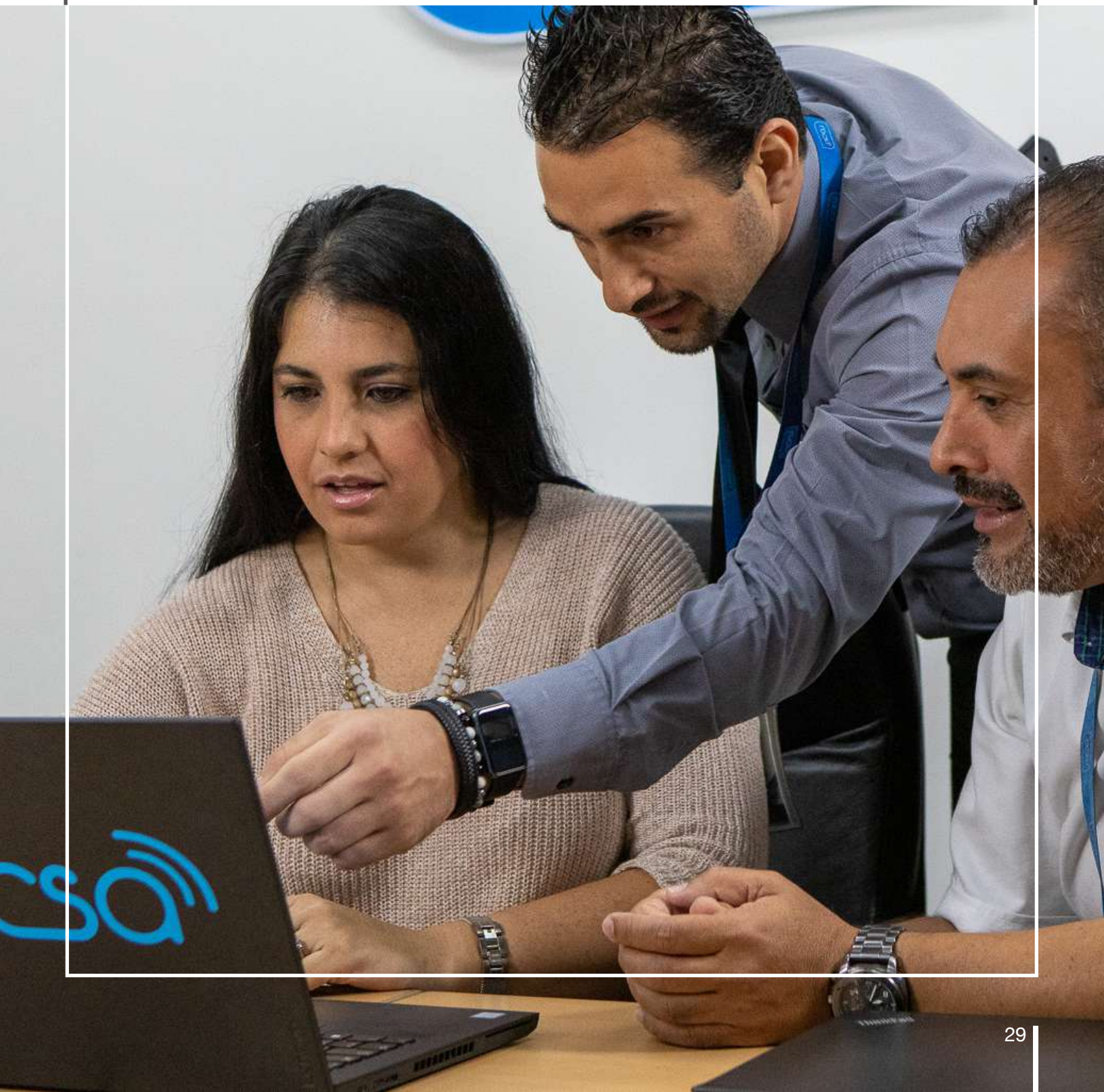
En la Figura 12 se muestran los FCE del Grupo ICE.

Figura 12
Factores Críticos de Éxito del Grupo ICE



Fuente: División de Estrategia, con base en insumos de las empresas del Grupo ICE.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS




Objetivos Estratégicos

Con base en las orientaciones estratégicas brindadas por el Consejo Directivo y en alineamiento con los propósitos de triple utilidad, así como los factores críticos de éxito (ver Figura 7, Figura 8 y Figura 12 respectivamente), se articularon los siguientes objetivos estratégicos, mismos que se han alineado con los ODS (ver [Anexo 2](#)) y se conjuntan en la Figura 13.

Figura 13
Perspectivas y Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos

Ejes Triple Utilidad	 Económico	Finanzas	▶ OE-1 Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas.
		Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OE-2 Lograr una experiencia excepcional del cliente. ▶ OE-3 Transformar y desarrollar nuevos negocios. ▶ OE-4 Crear una oferta de valor que permita la electrificación renovable de la economía. ▶ OE-5 Generar beneficios al cliente por participación en MER. ▶ OE-6 Contribuir a reducir la brecha digital. ▶ OE-7 Consolidar al Grupo ICE como líder de la transformación digital y ciberseguridad.
		Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▶ OE-8 Incrementar la excelencia operacional de las empresas. ▶ OE-9 Impulsar la modernización del modelo eléctrico. ▶ OE-10 Aspirar a producir el 100% de electricidad renovable y diversificar la matriz eléctrica. ▶ OE-11 Crear un ecosistema digital de última generación. ▶ OE-12 Optimizar, transformar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones.
	 Social	Aprendizaje y crecimiento	▶ OE-13 Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones.
			▶ OE-14 Establecer una cultura caracterizada por el bienestar, desempeño tendente a superar las metas programadas, el desarrollo de competencias, la seguridad laboral y el sentido de pertenencia.
	 Ambiental	Sostenibilidad	▶ OE-15 Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva.

A continuación, se presenta la explicación de cada uno de los objetivos estratégicos:

OE-1: Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas que elimine soluciones no rentables y exceda el cumplimiento anual de las metas empresariales del Plan Financiero Plurianual Corporativo. Se pretende cumplir con las metas establecidas en este instrumento de planeamiento financiero y ejecutar una serie de acciones tendentes, en primer lugar, a inventariar los activos, actividades y soluciones cuya productividad / rentabilidad es limitada; y, segundo, a buscar alternativas para revertir dicha situación. Lo anterior debe procurar en el tiempo reducir las tarifas de servicios públicos y aumentar la competitividad de precios de los servicios dispuestos al público, las soluciones digitales, así como los servicios no regulados.

OE-2: Lograr una experiencia excepcional del cliente en todos los segmentos de mercado y negocios de las empresas del Grupo ICE. Dirigido a generar situaciones positivas, inclusivas e inolvidables en la interacción del cliente con las marcas del Grupo ICE, en los medios físicos y virtuales (omnicanalidad), a lo largo de todos los momentos de contacto durante la prestación del servicio³.

Lo anterior a efectos de asegurar una valoración positiva que sobrepase las expectativas respecto de los productos y servicios, así como de las marcas; una mayor participación relativa de mercado y una menor tasa de retiro, que se traduzca en el incremento de la rentabilidad y fomente la excelencia en las operaciones de los negocios.

OE-3: Transformar y desarrollar nuevos negocios. Se cuenta con una serie de activos tangibles e intangibles disponibles para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno en materia de transición energética, transformación digital, gobierno inteligente, entre otros. Por tanto, este objetivo está orientado a la comercialización del portafolio de nuevas soluciones que permitan aumentar la competitividad del país.

OE-4: Crear una oferta de valor diferenciada y convergente que permita la electrificación renovable de la economía. Se busca aprovechar la capacidad instalada (especialmente en generación) en el Grupo ICE, para articular una oferta de soluciones sostenibles y resilientes que facilite la transformación / transición de actividades en las industrias, servicios, transporte, comercios y hogares, con tecnologías basadas en combustibles fósiles, a otras que utilizan electricidad renovable.

En concordancia con lo anterior, también se busca explotar las oportunidades que ofrece la generación distribuida, nuevas tecnologías de redes inteligentes, aprovechamiento de uso directo de estructura de generación para nuevos negocios, así como las necesidades de los clientes por una mayor eficiencia energética, en términos de comercialización de servicios de apoyo y asesoría.

OE-5: Generar beneficios al cliente por la participación en el Mercado Eléctrico Regional y socializarlos de manera segura y eficiente. Se procura el máximo aprovechamiento de los beneficios derivados del intercambio eléctrico (exportaciones – importaciones) con el istmo centroamericano, para su traslado a los clientes mediante menores tarifas.

OE-6: Contribuir a la reducción de la brecha digital del país. Consciente de su responsabilidad histórica con el desarrollo inclusivo del país, el Grupo ICE continuará participando en los proyectos de FONATEL tendientes a reducir la brecha digital, a la vez que también desarrollará soluciones y servicios sobre la infraestructura desplegada con dichos recursos. Además, impulsará proyectos alámbricos e inalámbricos para hacer llegar sus servicios y soluciones a todo el territorio nacional, contribuyendo así con una mejora de la calidad de vida. Por último, se apuesta al desarrollo de soluciones digitales, la inclusión y el desarrollo de la sociedad.

OE-7: Consolidar al Grupo ICE como líder de la transformación digital y ciberseguridad en Costa Rica. Para articular una cartera de servicios inteligentes e interactivos que permitan la automatización o transformación de los procesos productivos del cliente, garantizando la confidencialidad e integridad de la información personal y de negocio. Asimismo, integra la definición de las estrategias comerciales que permitirán colocar la cantidad y tipo de soluciones que garanticen alcanzar las metas de generación de nuevos ingresos, a la vez que posicione la marca como referente en el mercado.

OE-8: Incrementar la excelencia operacional de las empresas fomentando la competitividad, sostenibilidad y transformación de los negocios. La optimización de los procesos claves a lo largo de la cadena de valor es una tarea continua, cuyo objetivo es hacer más eficientes, sostenibles y productivas las actividades sustantivas y de soporte de los negocios.

En este sentido, el presente objetivo está dirigido a la transformación y digitalización de procesos (negocios y áreas de soporte), el aprovechamiento de la economía circular, la ecoeficiencia, las economías de escala, las sinergias corporativas. Todos estos esfuerzos deberán traducirse en los servicios con menores costos unitarios, mayores consumos o la ampliación de la base de clientes.

³ *Customer Journey.*

OE-9: Impulsar la modernización del modelo eléctrico costarricense y preparar las empresas del Grupo ICE para su implementación. El Grupo ICE impulsará cambios en el modelo eléctrico nacional y en su marco regulatorio (a cargo de terceros), con el fin de contar con el reconocimiento de los servicios complementarios que se ofrece al Sistema Eléctrico Nacional (SEN).

Asimismo, es preciso preparar a las empresas (ICE Electricidad y CNFL) para que puedan hacer frente a las nuevas condiciones de esta industria, tales como la inclusión de tecnologías de información para la gestión de los procesos, redes y consumos, la aparición de la figura del prosumidor (productor y consumidor) en el contexto de la generación distribuida, el uso eficiente de los recursos, así como el desarrollo continuo de dispositivos para el almacenamiento energético.

OE-10: Aspirar a la producción del 100% de electricidad proveniente de fuentes renovables y profundizar la diversificación de la matriz energética para garantizar el suministro de energía eléctrica a los clientes de manera segura y eficiente. Se busca consolidar los esfuerzos realizados en los últimos años que han llevado a que la generación eléctrica con fuentes renovables supere el 99% del total requerido por el SEN, en complemento con el uso de fuentes renovables alternativas, siempre buscando los mejores estándares en materia de calidad, oportunidad y confiabilidad del servicio.

OE-11: Crear un ecosistema digital de última generación que permita una oferta de valor diferenciada y convergente. Este objetivo requiere la definición de una cartera de proyectos (algunos de manera conjunta entre los negocios de electricidad y telecomunicaciones) que permita al Grupo habilitar los servicios de última generación: 5G, Internet de las cosas (IoT), Inteligencia Artificial (IA), robótica, *Big Data*, realidad virtual y realidad aumentada, drones, recursos eléctricos distribuidos, entre otros.

OE-12: Optimizar, transformar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones con el fin de que soporten los nuevos negocios y servicios que requiere el mercado. El Grupo ICE se plantea la transformación de la red para soportar las nuevas soluciones y negocios de acuerdo con las tendencias de una industria disruptiva y según las exigencias del mercado.

Mejoras en la red 4G, implementación de la red 5G, así como nuevos despliegues de fibra óptica, serán fundamentales en este ciclo estratégico para apalancar modelos de negocios que vayan más allá de la conectividad y que trasciendan a negocios como IoT, oficina inteligente, realidad virtual, tele-medicina, tele-educación, realidad aumentada, ciberseguridad, análisis de datos, entre otros.

Además, se enfocará en optimizar y rentabilizar la infraestructura de red existente como parte de la eficiencia operativa que exige un mercado altamente competitivo, así como para modernizar la red actual de telecomunicaciones, atender su obsolescencia, retirar planta externa en desuso y velar por la continuidad del negocio.

OE-13: Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones del Grupo ICE para aportar valor a la sociedad. Se busca el estricto cumplimiento de las metas de triple utilidad asignados a la Alta Administración de las empresas del Grupo, de manera tal que dicha disciplina “impregne” la gestión del resto de la organización mediante los diferentes esquemas de coordinación y direccionamiento, desde el nivel estratégico, hasta el táctico y operativo.

Será indispensable contar con una práctica periódica y transparente de rendición de cuentas, que incluya el respectivo reconocimiento y consecuencias, en función de los resultados obtenidos.

OE-14: Establecer una cultura organizacional corporativa caracterizada por el bienestar, el desempeño tendente a superar las expectativas de las metas programadas, el desarrollo de competencias, la seguridad laboral y el sentido de pertenencia. Enfocado a crear una cultura organizacional, mediante un liderazgo comprometido, que impulse las prácticas y procesos que fortalezcan el bienestar integral de todo el personal del Grupo ICE, tal como creación de capacidades, atención de la diversidad, la inclusión, adaptación al cambio, salud organizacional, prácticas de retención de personal y reconocimiento entre otros, logrando con ello, la motivación a brindar la milla extra en su desempeño, sentido de pertenencia; orgullo y mística por la labor que se realiza, el cambio generacional; así como el respeto a los derechos humanos, el derecho a la seguridad, la salud física y mental en estricto cumplimiento de las adecuadas condiciones laborales y la debida diligencia de una conducta empresarial responsable.

OE-15: Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva y de valor público. Se requiere continuar generando soluciones rentables y competitivas que consideren la identificación, valoración, prevención, mitigación y reparación de los impactos negativos a los derechos humanos y el ambiente, en línea con lo estipulado por las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que les permita a las empresas del Grupo ICE fortalecer sus procesos de transparencia y rendición de cuentas, impulsar el desarrollo de las comunidades y diversos sectores de la industria, ubicarse entre las organizaciones con mejor reputación corporativa del país y, a la vez, mejorar su posición de mercado y competitividad.



ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



Alineamiento Estratégico

Previo a la oficialización de las estrategias empresariales por parte del órgano competente, la División de Estrategia verificará su alineamiento con la presente Estrategia Corporativa y los instrumentos de planificación corporativa correspondientes (Reglamento Corporativo Organizacional, RCO, v11, Art. 11, Punto 4.).

En este sentido, dichas estrategias deberán:



Abarcar el mismo horizonte

de planeamiento de la Estrategia Corporativa (2023-2027).



Incluir los indicadores

y metas asociados a cada uno de los objetivos del Cuadro de Mando Integral Gerencial.



Formular objetivos que respondan

a los propósitos de triple utilidad definidos en la Estrategia Corporativa.



Considerar los indicadores e iniciativas

que demanda la ejecutoria del presente direccionamiento corporativo (según su campo de acción y responsabilidades asignadas), con su programación de metas anuales (2023-2027).



Incluir los indicadores

y metas anuales del Plan Financiero Plurianual.



Identificación y administración

de los principales riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos de su estrategia empresarial.



En complemento de lo anterior, establecer – de manera explícita –

metas anuales referentes

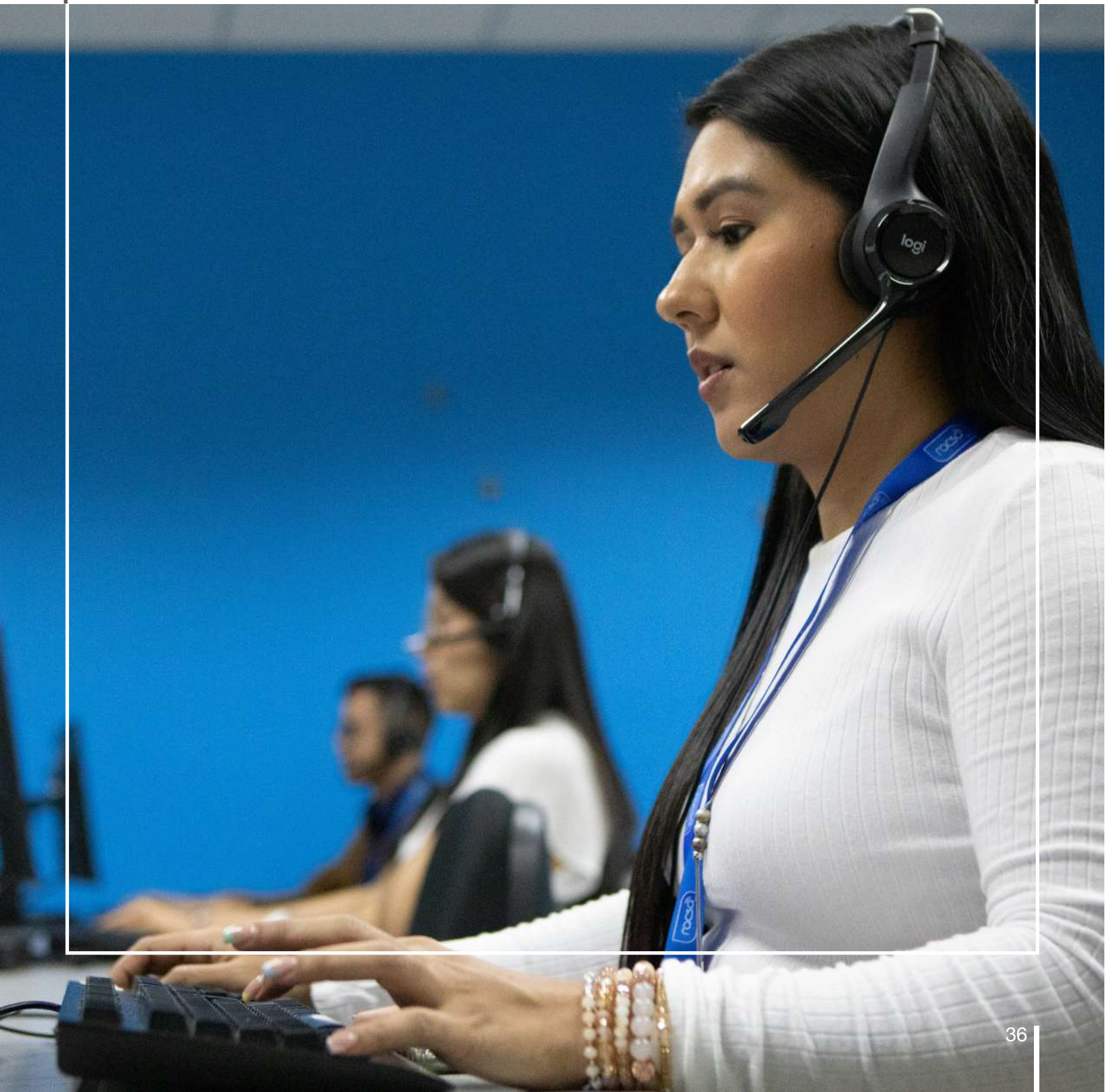
a la generación de ingresos por nuevos servicios y soluciones.



Un apartado de **control y seguimiento**

Como muestra del cumplimiento de los anteriores requisitos, cada empresa recibirá de la División de Estrategia el aval al alineamiento del Plan Estratégico Empresarial y de esta forma, poder proseguir con el proceso de aprobación y oficialización de su estrategia.

SEGUIMIENTO Y CONTROL



Seguimiento y Control

Debido a que la ejecutoria de la presente Estrategia Corporativa se concreta en las estrategias empresariales, su seguimiento y control se deberá realizar con base en la información que las Gerencias Generales de las empresas del Grupo remitan para tales efectos.

En este sentido y con el objetivo de guardar una rigurosa disciplina estratégica, se dispondrá de dos instrumentos:



1. Informes de ejecutoria periódicos, según la normativa aplicable, para conocimiento y aprobación del Consejo Directivo.



2. Reportes tipo tablero de control, en la solución *SAP Strategy Management (SSM)*, para consulta frecuente de la Alta Administración del Grupo.

De acuerdo con los resultados reportados y el nivel de cumplimiento de las metas, el Consejo Directivo (en su rol corporativo) solicitará a las empresas del Grupo tomar las medidas correctivas que considere pertinentes, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de la presente Estrategia Corporativa.

ANEXOS



Anexos

Estado de la Sostenibilidad del Grupo ICE

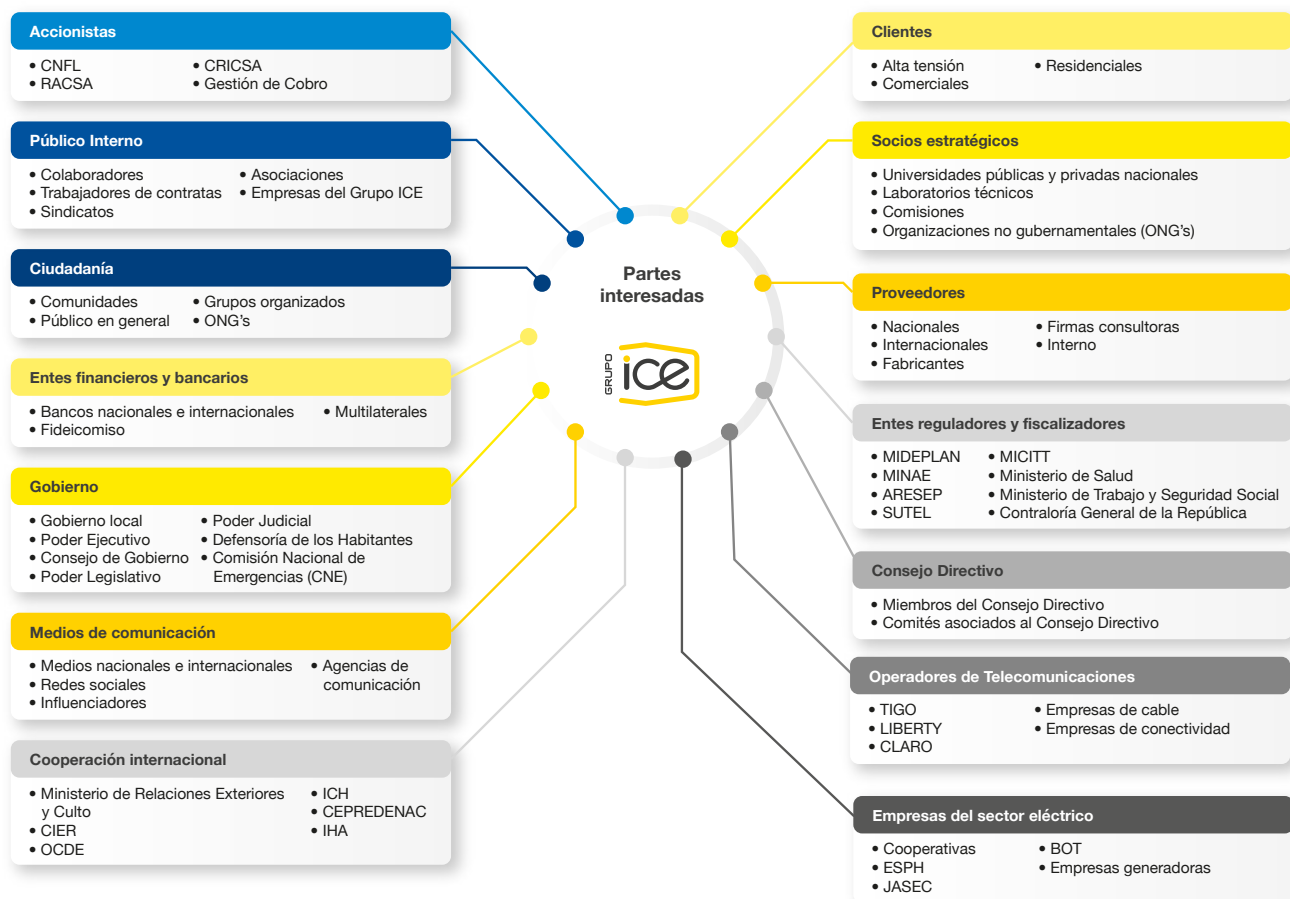
El concepto integral de sostenibilidad implica la incorporación de consideraciones económicas, sociales y ambientales a la estrategia empresarial. Para ello, el Grupo ICE estableció una programación que le permita asegurar la gobernanza en el tema, así como el alineamiento a las mejores prácticas a nivel mundial y con los principales marcos normativos nacionales e internacionales; poniéndose a la vanguardia y generando una mejora significativa a nivel reputacional en el país, para alcanzar esa triple utilidad⁴.

A continuación, los principales resultados de ese esfuerzo.

Identificación de las Partes Interesadas

La definición de las partes interesadas que inciden en la gestión del ICE y sus empresas se muestra en la Figura 14.

Figura 14
Partes interesadas del ICE y sus empresas



Fuente: Proceso de Sostenibilidad de la División de Estrategia.

⁴ Para tales efectos, en 2019 se conformó un equipo de trabajo corporativo, integrado por 20 personas, liderado por el equipo de Sostenibilidad de la División de Estrategia y con la guía de la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED).

Análisis de Materialidad y Estrategia de Sostenibilidad del Grupo ICE y sus Empresas

Como resultado de este análisis se identificó un total de 23 temas para la gestión responsable y sostenible del Grupo ICE.

Con base en el anterior ejercicio, se formuló la Estrategia Corporativa de Sostenibilidad vigente ([ver documento en línea](#)) alineada con la Estrategia 4.0 y aprobada por el Consejo Directivo en sesión 6505 del 03 de marzo de 2022.

Posteriormente, de cara al proceso de elaboración de la presente Estrategia Grupo ICE, se realizó un ejercicio de actualización de los temas materiales, quedando de la siguiente manera:

Figura 15
Temas materiales del Grupo ICE












































































El color muestra la orientación del tema material en relación con el eje de triple utilidad: **económico**, **social** y **ambiental** (ESA).

Fuente: Proceso de Sostenibilidad de la División de Estrategia.

Alineamiento Objetivos Estratégicos con ODS

A continuación, en la Tabla 1 se muestra el alineamiento de los objetivos estratégicos con los ODS.

Tabla 1
Alineamiento objetivos estratégicos con ODS

Eje de triple utilidad	Perspectiva	Objetivo estratégico	ODS's
 Económico	Finanzas	Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas.	   
		Lograr una experiencia excepcional del cliente.	   
	Clientes	Generar beneficios al cliente por participación en MER.	
		Transformar y desarrollar nuevos negocios.	      
		Contribuir a reducir la brecha digital.	      
		Crear una oferta de valor que permita la electrificación renovable de la economía.	     
		Consolidar al Grupo ICE como líder de la transformación digital y ciberseguridad.	 
	Procesos	Incrementar la excelencia operacional de las empresas.	    
		Crear un ecosistema digital de última generación.	   
		Impulsar la modernización del modelo eléctrico.	  
Optimizar, transformar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones.		   	
Aspirar a producir el 100% de electricidad renovable y diversificar la matriz eléctrica.		     	
 Social	Aprendizaje y crecimiento	Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones.	
		Establecer una cultura organizacional corporativa caracterizada por el bienestar, el desempeño tendente a superar las expectativas de las metas programadas, el desarrollo de competencias, la seguridad laboral y el sentido de pertenencia.	     
 Ambiental	Sostenibilidad	Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva.	         



ESTRATEGIA CORPORATIVA

2023-2027

