INFORME

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS DEL GRUPO ICE 2019

UNIDAD ASESORA DE LA PROPIEDAD ACCIONARIA DEL ESTADO

20 DE ABRIL, 2020

CONFIDENCIAL

Contenido

1. Observaciones al avance semestral no incorporadas 2
2. Desempeño financiero del Grupo ICE 2019 2
3. Desempeño financiero de la CNFL 2019 6
4. Desempeño financiero de RACSA 2019 7
5. Desempeño no financiero del Grupo ICE 2019 7
6. Desempeño no financiero de la CNFL 2019 9
7. Desempeño no financiero de RACSA 2019 10
8. Anexos 11
   I. Anexo I. Resultados Financieros (Comparativo entre periodos 2017-2018 (auditado) y 2018-2019 (sin auditar) 11
   II. Anexo II. Reconocimiento tarifario de las cuotas de los BOTs 11
   III. Anexo III. Cronograma de vencimiento de arrendamientos 12
   IV. Anexo IV. Observaciones de forma 12

Índice de Tablas

Tabla 1. Observaciones al avance semestral no incorporadas en el informe final. 2
Tabla 2. Desempeño financiero del Grupo ICE 2019. 3
Tabla 3. Desempeño financiero de la CNFL 2019. 6
Tabla 4. Desempeño financiero de RACSA 2019. 7
Tabla 5. Desempeño no financiero del Grupo ICE 2019. 7
Tabla 6. Desempeño no financiero de la CNFL 2019. 9
Tabla 7. Desempeño no financiero de RACSA 2019. 10
Tabla 8. Margen Neto de Grupo ICE. 11
Tabla 9. Reconocimiento tarifario de las cuotas de los BOTs. 11
Tabla 10. Vencimiento arrendamientos operativos y BOTs. 12
Tabla 11. Variación de la TV, telefonía fija e internet fijo. 12

1. Observaciones al avance semestral no incorporadas

Tabla 1. Observaciones al avance semestral no incorporadas en el informe final.

Observaciones al avance semestral no incorporadas en el informe final	
Observación	**Acción propuesta**
Indicar el retorno sobre la inversión (ROI) realizada en el proyecto "Transformación TIC-Heredia".	Recomendar al ICE incorporar la información en el informe respectivo al 2020.
Identificar los retos percibidos para fortalecer los canales de gobernanza de sus subsidiarias y proponer acciones para atenderlos.	
Informar sobre el desempeño financiero de sus empresas transfronterizas.	
-Monto total de la cartera de incobrables del Grupo ICE. -Indicación de cuánto es el monto total que espera recuperar la subsidiaria Gestión de Cobro S.A., y cuál ha sido el porcentaje de recuperación cada año desde que comenzó a operar.	
Indicar la meta de alumbrado público que se proyectó alcanzar en 2019 y el porcentaje de la meta alcanzado en el año.	
-Incorporar al informe un **estudio de precios de transferencia 2017-2018 y 2018-2019.** -Incorporar una descripción de las políticas corporativas sobre relaciones intra-grupo/ relaciones con partes relacionadas.	
Detallar cuándo se concretaría el proceso de replanteo de la oferta comercial de RACSA y cuáles serían las metas cuantitativas asociadas que se espera alcanzar con ella.	

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

2. Desempeño financiero del Grupo ICE 2019

CONFIDENCIAL

Tabla 2. Desempeño financiero del Grupo ICE 2019.

Desempeño financiero del Grupo ICE 2019: Comparativo entre periodos 2017-2018 (auditado) y 2018-2019 (sin auditar)	
Observación	**Acción propuesta**
No se incorporaron las notas contables correspondientes al estado financiero del período 2018-2019[1]	Recomendar al ICE incorporar la información en el informe respectivo al 2020
No se conoce la cartera total de Incobrables ni la tasa de recuperación de estas cuentas correspondiente al periodo 2018-2019[2]	
Disminución neta de CRC 63,242 millones en la partida de Propiedad, Planta y Equipo[3]	Recomendar al ICE explicar a qué responde el cambio evidenciado
Disminución neta de CRC 65,111 millones en la partida de Cuentas por Cobrar Comerciales[4]	
Disminución neta de CRC 25,591 millones en la partida de Inventarios[5]	
Cambio en la partida de "Pérdidas (Ganancias) Actuariales" de CRC 22,620 millones a una pérdida de CRC 6,698 millones[6]	
Aumento de CRC 121,647 millones en la partida "Títulos Valores por Pagar" de la sección de Pasivos no Corrientes[7]	

CONFIDENCIAL

[1] Los estados financieros referenciados correspondientes al periodo 2018-2019, aportados por el Grupo ICE como Anexo 2 del Informe de Rendición de Cuentas (en adelante, EEFF GICE).
[2] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 128
[3] EEFF GICE, p. 3.
[4] Ídem.
[5] Ídem.
[6] EEFF GICE, p. 4.
[7] Ídem.

Desempeño financiero del Grupo ICE 2019: Comparativo entre periodos 2017-2018 (auditado) y 2018-2019 (sin auditar)	
Observación	**Acción propuesta**
Aumento de CRC 26,616 millones en la partida "Beneficios a Empleados", en sección de Pasivos no Corrientes, a pesar de un ahorro indicado como resultado de la aplicación de la ley 9635.[8]	
Aumento de CRC 43,544 millones en la partida "Títulos Valores por Pagar", en sección de Pasivos Corrientes[9]	
Reducción de un 27.25% en el Margen Neto[10]	
Gerencia de telecomunicaciones cuenta con un margen de operación de -1%. Siendo la meta del año un 2%, se alcanza solamente el 25% de lo programado[11]	Recomendar al ICE detallar las razones que impidieron alcanzar la meta
Gerencia de telecomunicaciones cuenta con un Rendimiento sobre Activo de Operación de -1%. Siendo la meta del año un 2%, se alcanza solamente el 25% de lo programado[12]	
El ICE asume el costo de mantenimiento en sus contratos de leasing operativo[13]	Recomendar al ICE explicar a qué responde esta práctica
Aplicación del estándar NIIF 16 Arrendamientos[14]: La reclasificación de los contratos vigentes de arrendamiento operativo derivados de la aplicación de la norma implica un impacto en la liquidez de la	Recomendar al ICE detallar: - Los escenarios de renegociación de los covenants con todos sus acreedores para la aplicación de la NIIF 16 a mayo del 2022. Identificar aquellos que se requiere negociar primero para bajar la carga

[8] Ídem.
[9] Ídem.
[10] EEFF GICE, pp. 5-6. Ver Anexo I.
[11] Anexo 7, CMI GdT, p. 1
[12] Anexo 7, CMI GdT, p. 1
[13] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 114
[14] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 169, Tabla 67

CONFIDENCIAL

Desempeño financiero del Grupo ICE 2019: Comparativo entre periodos 2017-2018 (auditado) y 2018-2019 (sin auditar)	
Observación	**Acción propuesta**
empresa, pues reduce el reporte anual a la ARESEP del gasto financiero por concepto de cuotas de los arrendamientos. Lo anterior implica asimismo una disminución proporcional en las tarifas eléctricas.	financiera y compensar una reducción de liquidez en los periodos siguientes. - Las proyecciones del reporte de gastos a la ARESEP que permita identificar en qué plazo se generaría una disminución en las tarifas eléctricas. - Las proyecciones del impacto en las diferentes partidas de los EEFF, incluyendo Activos Totales, Gastos Totales y Utilidad o Pérdida Neta, al cierre del 2020, 2021 y 2022. - Modificaciones previstas a la estrategia empresarial para afrontar los cambios derivados de la adopción de la norma (desarrollo de negocios complementarios, venta de activos, arrendamiento de proyectos a terceros, entre otras posibles medidas concretas).
Uno de los riesgos financieros identificados para la Gerencia de Telecomunicaciones, cuyo potencial impacto se designa como "extremo", cuenta como medidas de control una "serie de acciones enfocadas a disminuir costos" y "notas de la DCT con lineamientos para la reducción de costos".[15]	Recomendar al ICE detallar cuál es el impacto financiero proyectado de estas medidas.
La auditoría externa del periodo 2018/2019 señaló la necesidad de contar con un auxiliar de inventarios, para efectos de que se pueda visualizar el gasto incurrido por descartes dentro de las	Recomendar al ICE detallar qué acciones se plantean para abordar la situación en el corto plazo.

[15] Anexo 10 Riesgos GdT, p. 1.

CONFIDENCIAL

Desempeño financiero del Grupo ICE 2019: Comparativo entre periodos 2017-2018 (auditado) y 2018-2019 (sin auditar)	
Observación	**Acción propuesta**
reservas de obsolescencia y lento movimiento.	

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

3. Desempeño financiero de la CNFL 2019

Tabla 3. Desempeño financiero de la CNFL 2019.

Desempeño financiero de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz 2019	
Observación	**Acción propuesta**
El nivel de endeudamiento de la CNFL alcanzó un 63.38%[16]	Recomendar al ICE detallar qué acciones se plantean para abordar la situación en el corto y mediano plazo (próximos 3 periodos)
Los indicadores de Margen Operativo, Margen Neto y Rendimiento de Activos en Operación tienen metas anuales en números negativos[17]	Recomendar al ICE detallar: - ¿Qué condiciones impidieron el establecimiento de metas en números positivos? - ¿Qué condiciones financieras y/o estratégicas se requieren para llegar a números positivos en estos indicadores? - ¿En plazo se proyecta llegar a números positivos en estos indicadores?
La meta estratégica 05, IC 5.5. para 2019 era "recuperar 5 clientes industriales y comerciales de alto consumo en la zona de competencia", cuyo cumplimiento fue 0%. Se menciona análisis comparativo de tarifas con la Empresa de Servicios	Recomendar al ICE detallar: - ¿Qué supuestos llevaron a establecer dicha meta? - ¿Qué impacto financiero tiene el no cumplimiento de la meta?

[16] EEFF GICE, p. 17.
[17] Anexo 14, CMI CNFL, p. 2

CONFIDENCIAL

Desempeño financiero de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz 2019	
Observación	**Acción propuesta**
Públicos de Heredia que demostraba la desventaja de la CNFL[18]	- ¿Qué medidas remediales se plantean?

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

4. Desempeño financiero de RACSA 2019

Tabla 4. Desempeño financiero de RACSA 2019.

Desempeño financiero de Radiográfica Costarricense S.A. 2019	
Observación	**Acción propuesta**
Reducción de casi 4% interanual en el Margen Neto de RACSA[19]	Recomendar al ICE explicar a qué responde el cambio evidenciado, e incorporar en el informe los estados financieros auditados de cada subsidiaria.

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

5. Desempeño no financiero del Grupo ICE 2019

Tabla 5. Desempeño no financiero del Grupo ICE 2019.

Desempeño no financiero del Grupo ICE: 2019	
Observación	**Acción propuesta**
La Gerencia de Telecomunicaciones reporta una disminución de más de 20% en la tasa de retiro de clientes tanto de internet como de telefonía y de televisión, comparado con 2018[20]	- Reconocer al ICE el importante esfuerzo realizado para lograr sostener su base de clientes. - Recomendar al ICE incorporar el indicador de tasa de retiro (o "churn") no sólo por servicio sino por tipo de cliente, y su respectivo impacto en los ingresos.
La Gerencia de Electricidad reporta una baja en ventas y consumo de los clientes industriales, así como las visitas realizadas a los clientes de máxima demanda para	Recomendar al ICE detallar: - ¿Cuáles fueron las causas identificadas a partir de esas visitas?

[18] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 100, Anexo 14 CMI CNFL, pp. 4-11
[19] Anexo 16, pp. 2-4.
[20] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 79.

Desempeño no financiero del Grupo ICE: 2019	
Observación	**Acción propuesta**
"entender las causas" de dicho comportamiento[21]	- ¿Qué impacto financiero ha tenido esta baja en ventas y consumo? - ¿Qué acciones remediales se han tomado o se planea tomar a partir de la información brindada por los clientes? - Identificar el porcentaje de concentración de los ingresos en su cartera de clientes (cantidad de clientes que conforman el 80% de sus ingresos)
La Gerencia de Electricidad identifica la necesidad de "invertirse en la cultura de seguridad, especialmente en el negocio de distribución y comercialización". El cumplimiento anual de los indicadores relacionados con la gravedad de las lesiones es menor al 60%[22]	Recomendar al ICE: - Especificar los planes de acción o medidas de contingencia que se establecerían para abordar la situación - Incorporar los principales indicadores de salud y seguridad en el trabajo para todas sus subsidiarias[23]
Para la Gerencia de Operaciones y Logística, sus riesgos "R3-Gobernabilidad" y "R5-Alta concentración de costos fijos", se refieren a la ausencia de "un mapeo de procesos y cargas de trabajo" integral que permita determinar la cantidad de personal necesario para **"la prestación del servicio a costos y precios competitivos"**. Sin embargo, no queda claro cómo la medida de control indicada ("Modelo de gestión de compras corporativas) se relaciona con la mitigación de la situación	Recomendar al ICE especificar los planes de acción o medidas de contingencia que se establecerían para abordar la situación

[21] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 49.
[22] Anexo 6 CMI GdE, p. 9.
[23] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 154, Tabla 64.

CONFIDENCIAL

Desempeño no financiero del Grupo ICE: 2019	
Observación	**Acción propuesta**
descrita. El Riesgo 5 se mantiene alto incluso después de la aplicación de la medida de control señalada [24]	
La Gerencia de Operaciones y Logística indica que el proyecto de "Modernización de la gestión del Talento Humano (ERP) tenía como meta completarse para el 2019. Sin embargo, se indica que en agosto 2019 se "suspende temporalmente" el proyecto, con un avance del 89%[25]	Recomendar al ICE detallar a qué se debe la suspensión y cuándo se programa finalizarlo.
En el Grupo ICE, la cantidad de funcionarios de género masculino supera tres veces la cantidad de mujeres[26]	Recomendar al ICE detallar si se planean acciones para reducir brechas de género, y cuáles serían estas acciones.
El Grupo ICE cuenta con 6 alianzas público-privadas[27]	Recomendar al ICE detallar el balance costo-beneficio de cada una.

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

6. Desempeño no financiero de la CNFL 2019

Tabla 6. Desempeño no financiero de la CNFL 2019.

Desempeño no financiero de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz: 2019	
Observación	**Acción propuesta**
Se obtuvo una calificación de 78,40 en el estudio de la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), por lo que no se alcanzó la meta estratégica establecida de 85[28]	Recomendar al ICE detallar en qué rubros se obtuvo calificaciones menores a la esperada
Los riesgos R5 "Reducción de ingresos por la venta de nuevos productos y servicios", con alta probabilidad de materializarse y moderado impacto, y R14 "Brecha en el	Recomendar al ICE explicar esta omisión

[24] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 192, Anexo 11, p. 1.
[25] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 96, Tabla 40.
[26] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 149, Tabla 63.
[27] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 160
[28] Anexo 14 CMI CNFL, p. 13.

CONFIDENCIAL

Desempeño no financiero de la Compañía Nacional de Fuerza y Luz: 2019	
Observación	**Acción propuesta**
portafolio de servicios del negocio", que tiene un impacto incluso mayor al anterior, no indican medidas de control establecidas[29]	

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

7. Desempeño no financiero de RACSA 2019

Tabla 7. Desempeño no financiero de RACSA 2019.

Desempeño no financiero de Radiográfica Costarricense S.A. : 2019	
Observación	**Acción propuesta**
Los riesgos residuales R1 "Riesgo de concentración de ingresos", R2 "Riesgo de ciclo de vida del producto/servicio, R5 "Riesgo de coyuntura económica y fiscal" y R11 "Riesgo de competencia", detallados en la figura 41, se clasifican como probables y de mayor impacto[30]	Recomendar al ICE detallar las acciones de mitigación que van a tomar, y su plazo de aplicación
En diversas oportunidades se menciona la "no materialización de oportunidades de negocio" planificadas como un factor que ocasionó que no se alcanzaran algunas metas[31]	Recomendar al ICE detallar: - ¿Qué impacto financiero ocasionaron estos negocios no concretados? - ¿Qué acciones remediales se plantean para amortiguar dicho impacto?
En el análisis de diversos indicadores que no alcanzaron las metas establecidas, se plasman expectativas de que en 2020 se concreten las acciones requeridas para cumplir con lo planificado, específicamente en cuanto a proyectos como video vigilancia, internet de las cosas, servicio Trámite Ya, bicicletas compartidas y parquímetros inteligentes.	Recomendar al ICE un replanteamiento de estas expectativas y el desarrollo una hoja de ruta para acciones de mitigación.

[29] Anexo 15 Riesgos CNFL, p. 1.
[30] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 119, Anexo 17 Riesgos RACSA, p. 1.
[31] Informe de Rendición de Cuentas 2019, pp. 123-125, Tabla 54.

CONFIDENCIAL

Desempeño no financiero de Radiográfica Costarricense S.A. : 2019	
Observación	**Acción propuesta**
La coyuntura actual de emergencia sanitaria y el correspondiente impacto económico generalizado incorpora un alto grado de incertidumbre a la planificación[32]	

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

8. Anexos

I. Anexo I. Resultados Financieros (Comparativo entre periodos 2017-2018 (auditado) y 2018-2019 (sin auditar)

Tabla 8. Margen Neto de Grupo ICE.

Descripción (Grupo ICE)	2016	2017	2018	2019	Diferencia 2019	Variación con respecto a 2019
Utilidad Neta	30.377	- 51.706	- 256.944	129.902	386.846	-150,56%
Ingreso Operativo	1.380.530	1.357.934	1.399.568	1.460.582	61.014	4,36%
Margen Neto	2,20%	-3,81%	-18,36%	8,89%	27%	

Fuente: Estados Financieros Auditados 2018-2016 e Informe de Rendición de Cuentas 2019.

II. Anexo II. Reconocimiento tarifario de las cuotas de los BOTs

Tabla 9. Reconocimiento tarifario de las cuotas de los BOTs.

Reconocimiento tarifario de las cuotas de los BOTs Aplicación NIIF 16 Proyección al 31 de diciembre de 2020-2031 (en miles de millones de colones)												
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Porcentaje de cumplimiento con las NIIF	53%	51%	51%	50%	51%	50%	49%	48%	43%	44%	43%	42%
Cuota	124	126	122	90	69	69	70	71	66	55	56	52

Fuente: Aporte Extraordinario del ICE durante el 2019.

[32] Informe de Rendición de Cuentas 2019, p. 115, Anexo 16 CMI RACSA, pp. 5-6.

III. Anexo III. Cronograma de vencimiento de arrendamientos

Tabla 10. Vencimiento arrendamientos operativos y BOTs.

Vencimiento arrendamientos operativos y BOTs	
P.H. Cariblanco	31/12/2019
P.T. Garabito	31/03/2022
La Joya	31/03/2023
El General	29/07/2023
Guanacaste	09/07/2028
P.H. Toro III	31/08/2028
Chucás	15/09/2031
Torito	01/02/2032
Chiripa	27/05/2033
P.G. Pailas	18/10/2033
Orosi	21/10/2033

Fuente: Aporte Extraordinario del ICE durante el 2019.

IV. Anexo IV. Observaciones de forma

1. Anexo 6, p. 3: No se presentan datos para la Tabla 4, objetivo 1-Razón deuda neta/EBITDA<8,46.
2. Anexo 6, p. 5, Tabla 8: se menciona que se muestran los datos en un comparativo con el 2018, pero solo aparecen los datos de 2019.
3. Informe, p.61, Tabla 27: se indica que los datos de compra y venta de energía son al 2019, sin embargo, la tabla incorpora solamente hasta 2018.
4. Informe, p. 89: Incorporar en el próximo informe la Tabla 9 (p.20), pero con el porcentaje cumplido en el periodo, para permitir un seguimiento más sencillo de la Hoja de Ruta Financiera.
5. Informe, p. 103, Tabla 41: Los aspectos identificados como medidas de control para el R11- Riesgo cambiario, no corresponden a medidas de control.
6. *IRC Grupo ICE:* Página 76, Gráfico 23: El porcentaje correspondiente a Televisión como servicio único no se especifica en el gráfico. El porcentaje indicado para Internet Fijo está incorrecto, pues la variación fue del 20,85%. Ver tabla a continuación:

Tabla 11. Variación de la TV, telefonía fija e internet fijo.

Descripción	Años					Diferencia 2019	Variación con
	2015	2016	2017	2018	2019		

CONFIDENCIAL

							respecto a 2019
TV Internet Telefonía	6	14	20	31	52	21	67,74%
Internet Fijo	258	265	279	235	284	49	20,85%
Telefonía Fija	835	734	694	643	592	-51	-7,93%

Fuente: Informe de Rendición de Cuentas 2019.

CONFIDENCIAL