



# ESTRATEGIA EMPRESARIAL

2023 - 2027



Integridad, Compromiso y Excelencia





Documento desarrollado por la División Gestión Empresarial y el equipo técnico de Estrategia Empresarial bajo guía de la Gerencia General.

Aprobado por el Consejo Directivo, en el artículo 2 del Capítulo II del acta firme de la Sesión 6587 del 16 de agosto del 2023.

Diagramación y Diseño de la Dirección de Comunicación.

© ICE, todos los derechos reservados 2023.

Información de negocios en competencia y financiera es confidencial.

## Tabla de Contenidos

Presentación	3
Siglas y Conceptos	4
Introducción	6
Análisis del entorno	7
Tendencias y temas emergentes	9
Estado de la Sostenibilidad	10
Orientaciones Estratégicas y Marco Filosófico	12
Marco Filosófico	13
Competencias Institucionales	14
Factores Críticos de Éxito	15
Cadena de Valor Empresarial	16
Modelo de Negocio Empresarial	18
Objetivos Empresariales ICE	20
Alineamiento Estratégico	22
Mecanismos de Seguimiento y Control	22
Anexos	23

## Presentación



### **Sr. Marco Acuña**

Presidente Ejecutivo Grupo ICE

"Me llena de satisfacción que el ICE vuelva a tener una Estrategia Empresarial, esto es el inicio firme para liderar la electrificación de la economía y también lograr el establecimiento de un Ecosistema Digital de Telecomunicaciones, según la ruta y la visión trazada en nuestra Estrategia Corporativa"

### **Sr. Harold Cordero Villalobos**

Gerente General del ICE

"Esta estrategia empresarial nos llena de ilusión porque visiona un ICE a tono con los nuevos tiempos, alineando su accionar al modelo de triple utilidad dispuesto para el Grupo ICE en la estrategia corporativa y posicionándolo una vez más como un actor clave en la generación de valor para Costa Rica".



## Siglas y Conceptos

**5G:** quinta generación de tecnologías de telefonía móvil.

**6G:** sexta generación de tecnologías de telefonía móvil.

**ACNUDH:** Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

**AL:** Asamblea Legislativa de Costa Rica.

**ARESEP:** Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos.

**B2B:** Business-to-Business, por sus siglas en inglés. Se refiere a las transacciones y relaciones comerciales que ocurren entre dos empresas, en contraste con las transacciones entre una empresa y un consumidor final (B2C).

**B2C:** Business-to-Consumer, por sus siglas en inglés. se refiere a la relación comercial y las transacciones que ocurren entre una empresa y los consumidores finales, donde la empresa vende directamente sus productos o servicios al cliente.

**Blockchain:** Es una tecnología de registro distribuido que permite la creación de un registro de transacciones inmutable y transparente, donde la información se guarda en bloques enlazados criptográficamente, lo que garantiza la seguridad, integridad y trazabilidad de los datos de forma descentralizada.

**CCSS:** Caja Costarricense de Seguro Social.

**Customer Data Platform:** sistema controlado por el equipo de marketing para crear una base de datos unificada y persistente y a la que otras tecnologías pueden acceder.

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

**FONATEL:** Fondo Nacional de Telecomunicaciones.

**GE:** Gerencia de Electricidad.

**GTSD:** Gerencia de Tecnología y Soluciones Digitales.

**GSRE:** Gerencia de Servicios y Recursos Empresariales.

**GT:** Gerencia de Telecomunicaciones.

**GF:** Gerencia de Finanzas.

**IA:** Inteligencia Artificial.

**ICE:** Instituto Costarricense de Electricidad.

**Inmótica:** Se refiere al conjunto de tecnologías y sistemas integrados utilizados en edificios inteligentes para gestionar de forma eficiente y automatizada los sistemas de seguridad, iluminación, climatización, comunicaciones y energía, con el objetivo de mejorar el confort, la eficiencia energética y la seguridad en los espacios habitables.

**IoT:** Internet Of Things, por sus siglas en inglés. Se refiere al Internet de las Cosas.

**ISO 45001:** Norma internacional que establece los requisitos para un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

**MINAE:** Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica.

**Nearshoring:** Se refiere a la estrategia empresarial de subcontratar servicios o establecer operaciones en países cercanos geográficamente, en lugar de hacerlo en ubicaciones más distantes, con el fin de aprovechar ventajas como la proximidad cultural, la reducción de la brecha horaria y los costos laborales más competitivos.

**NIIF:** Normas Internacionales de Información Financiera.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

**ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible.

**OTT:** Over-The-Top, por sus siglas en inglés. Servicios de transmisión de datos (Ejemplo: audio, video) a través de internet sin requerir suscripción a un proveedor tradicional (Ejemplo: TV por cable).

**OEM:** Objetivo Estratégico Empresarial.

**OE:** Objetivo Estratégico Corporativo.

**PGAI:** Plan de Gestión Ambiental Institucional del ICE.

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**SEN:** Sistema Eléctrico Nacional.

**SST:** Salud y Seguridad en el Trabajo.

**SOCaaS:** Security Operations Center as a Service, por sus siglas en inglés. Se refiere a la prestación de servicios de un Centro de Operaciones de Seguridad (SOC) de manera externalizada a través de un proveedor de servicios especializado.

**SUTEL:** Superintendencia de Telecomunicaciones.

**TELCO:** Empresa de Telecomunicaciones.

**TI:** Tecnologías de la Información.

**TIC:** Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

**Valor público:** beneficios y resultados positivos que se generan para la sociedad en su conjunto, en contraposición a los intereses individuales o particulares.

**XaaS:** describe una categoría general de servicios relacionados con la computación en la nube y el acceso remoto que puede comprender un espectro de las siguientes posibilidades: IaaS “infraestructura como servicio”, PaaS “plataforma como servicio”, SaaS “software como servicio”, BDaaS “big data como servicio”



## INTRODUCCIÓN

La Estrategia Empresarial 2023-2027 es el principal instrumento de planificación estratégica del Instituto Costarricense de Electricidad y está alineado a la Estrategia Corporativa del Grupo ICE 2023 - 2027. Servirá como guía para alinear el planeamiento estratégico y táctico del ICE, para organizar los esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos empresariales y agregar valor social, ambiental y económico al país.

Se establecen los siguientes lineamientos que orientarán las actividades de los negocios de electricidad y telecomunicaciones, para la consecución de los objetivos empresariales.

- **Gerenciamiento:** se mantendrá una administración empresarial enfocada en la atención de los principales negocios de electricidad y telecomunicaciones. En este sentido las actividades de soporte deberán alinearse a la efectividad del costo y tiempo según lo demande el mercado.
- **Convergencia:** se refiere a la unión de los servicios de electricidad y telecomunicaciones basados principalmente en soluciones digitales para diferenciar la oferta comercial del ICE con el fin de agregar valor, complementar la oferta existente y fungir como elemento de ventaja competitiva.
- **Gestión de Riesgos:** se llevará a cabo una gestión integral de riesgos dentro de todo el ICE para reducir sus posibles impactos y probabilidad, de tal forma que se asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la continuidad de los negocios.

Para la elaboración de la presente estrategia se toma como referencia la metodología para la formulación estratégica corporativa, la cual se especifica en el documento de la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023-2027.

De esta forma, cada etapa metodológica brinda las referencias generales para responder las siguientes preguntas:

### ¿Por qué es importante la estrategia?

Es importante que el ICE como empresa atienda su razón de ser (misión) y propósito (visión) con un alineamiento enfocado en el modelo triple utilidad y orientaciones estratégicas.

### ¿Qué intentamos lograr?

Para afianzar la razón de ser empresarial y continuar con el adecuado funcionamiento de los negocios, se proponen los objetivos empresariales ICE, los cuales están alineados directamente con los objetivos corporativos.

### ¿Como lo conseguiremos?

Para lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos, se plantean metas e indicadores, asociados a proyectos, iniciativas y acciones, así como la respectiva identificación y gestión integral de los riesgos.



## Análisis del entorno

En este análisis se destacan los principales factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos-ambientales, legales-regulatorios, con el fin de mostrar los principales desafíos y oportunidades, de acuerdo con el entorno actual.

## 04. Tecnológicos

- Ciberseguridad.
- Surgimiento de nuevos servicios y productos.
- Generación distribuida y almacenamiento en crecimiento.
- Convergencia Telcos, TICs y digitales.
- Desarrollo de banda ancha a través del despliegue de Fibra Óptica y 5G.
- Inversión para la transformación tecnológica.
- Disruptivos: IA e IoT, Servicios de Nube, XaaS.
- Sociedad inteligente (hogares, industrias, ciudades, gobierno).
- Dependencia de microchips y tecnología digital.

## 05. Ecológico / Ambiental

- Cumplimiento de ODS.
- Atención crisis climática y de biodiversidad.
- Interés del cliente en sostenibilidad de toda la cadena de valor.
- Bonos temáticos: verdes, sociales y sostenibles.
- Certificaciones y programas ambientales.
- TICs energéticamente sostenibles.
- Ecoeficiencia: misma producción con menos insumos y residuos.
- Economía circular.

## 03. Sociales

- Se consolida teletrabajo.
- Cambios en régimen de pensiones por parte de CCSS.
- Contracción del poder adquisitivo de los hogares.
- Desempleo.
- Sociedades y partes interesadas más exigentes.
- Brecha digital.
- Protección y privacidad de los datos.
- Valor social del ICE.
- Sostenibilidad y responsabilidad social.
- Sociedades influenciadas por polarización.
- Nuevas carreras profesionales y/o especialidades técnicas para atender necesidades en los negocios.

## 06. Legales / Regulatorios

- Leyes con impacto directo: Fortalecimiento de infraestructura de telecomunicaciones en CR, Empleo Público, Compras Públicas, Reducción de Deuda Pública.
- Crece distancia entre regulación y avances tecnológicos.
- Frecuencias para 5G y 6G.
- Cooperación con entes reguladores para tarifas actuales y futuras.

## 02. Económicos

- Factores base económicos con dinámicas atípicas: tasas de interés, tipo de cambio, inflación, tasa crecimiento PIB, remesas.
- Necesidad de ampliar la cartera de inversionistas en bonos temáticos.
- Recomposición de las cadenas de suministro y comercio internacional (Nearshoring).
- Triada de shock: coronavirus, contenedores, guerra Ucrania-Rusia.
- El mayor bloque comercial global se consolida en Asia.

## 01. Políticos

- Proyectos de ley en la Asamblea Legislativa que aspiran a modificar modelos y entorno en que opera el ICE.
- Limitación de inversión por Regla Fiscal.
- Requerimientos de los Planes Nacionales.
- Mayor sentido de urgencia del gobierno.
- Crecimiento de multipolaridad geopolítica y tensiones económicas y políticas entre potencias.
- Compromisos con los ODS y la OCDE.
- Acceso a tecnología comprometido por políticas de soberanía tecnológica de potencias mundiales.



## ENTORNO ACTUAL

Vale la pena destacar que la pandemia generada por el SARS-CoV-2 (Covid-19) aceleró una serie de cambios sociales y económicos en los hábitos de los clientes y en las metodologías de trabajo. Ante esta situación, el ICE demostró una gran resiliencia y fue capaz de adaptar sus procesos internos y de relación con los clientes para garantizar las operaciones. Esto fue facilitado, en gran medida, por ser una empresa con altos componentes tecnológicos en su cadena de valor.

## Tendencias y temas emergentes

La vigilancia tecnológica y financiera, estratégica, empresarial y social es fundamental para prever tendencias emergentes. Existen múltiples de ellas en el entorno empresarial del ICE, la mayoría de las cuales pueden ser consideradas de interés para las futuras acciones del Instituto. Esta sección presenta una selección priorizada de tendencias más relevantes en la siguiente tabla.

**Tabla 1:**  
Tendencias y temas emergentes



### Negocio de Electricidad

- 1 Diversificación de las fuentes y tecnologías para la generación sostenible de electricidad.
- 2 Movilidad eléctrica y electrificación renovable de la economía para la transición energética, descarbonización y acción climática.
- 3 Transformación digital de la industria eléctrica.
- 4 Implementación de los lineamientos OCDE para el comportamiento responsable de las empresas.
- 5 Agregadores de demanda y recursos distribuidos.
- 6 Transformación de negocio de electricidad a negocios energéticos emergentes y disruptivos.



### Negocio de Telecomunicaciones

- 1 Internet móvil extremo, la escala de percepción humana es superada por los incrementos de capacidades del 5G. Para las telcos sigue siendo la conectividad móvil y fija su principal ingreso.
- 2 Experiencia total del cliente como principio rector empresarial.
- 3 Televisión paga va de salida y empieza a prevalecer soluciones de OTT.
- 4 Centros de operaciones en ciberseguridad como un servicio SOCaaS.
- 5 Servicios centrados en transacciones comerciales de Negocio a Negocio (B2B).
- 6 Vigilancia estratégica y tecnológica del 6G.
- 7 Transformación de negocio de telecomunicaciones a negocios de infocomunicaciones.
- 8 Aumento en el tráfico de video e internet en las redes de acceso fijo y móvil.



### Soporte a los Negocios

- 1 Establecimiento de indicadores y un sistema de gestión de innovación en las empresas.
- 2 Financiamiento climático a través de bonos temáticos y desarrollo de los proyectos bajo estándares de sostenibilidad.
- 3 Gobernanza distribuida de datos para la toma de decisiones financieras.
- 4 Cambio de la flota vehicular de combustión a eléctricos.
- 5 Logística de inventario inteligente.
- 6 Control y automatización integral de edificios inteligentes (Inmótica).
- 7 Smart Contact Center para la interacción centralizada del cliente.
- 8 Great Place to Work como guía para identificar, crear, mantener lugares y cultura de trabajo óptimos.
- 9 Digitalización de servicios con inteligencia artificial. Ejemplos: chatbots, ofertas personalizadas, automatización de procesos, detección de fraude.
- 10 Integración y agregación de nubes en internet. Ejemplos de beneficios: reducción de costos, mayor eficiencia y escalabilidad, mejora de la seguridad y acceso a tecnologías más avanzadas.
- 11 Adopción de tecnologías nativas de nube. Ejemplos: 5G, IoT, gemelos digitales, blockchain.
- 12 Atención creciente a la ciberseguridad en múltiples industrias. Ejemplo de aplicación genéricos: Protección de datos, red y dispositivos, gestión de identidad y acceso, gestión de vulnerabilidades.

## Estado de la Sostenibilidad

La Institución establece 11 temas materiales asociados a la Sostenibilidad, a continuación, se resume el estado actual de cada uno:



**1. Ecoeficiencia:** se han reducido los consumos de electricidad, agua, papel y residuos, lo cual se reporta anualmente en el PGAI que se emite al MINAE, donde el ICE se ha mantenido dentro de la franja de excelencia ambiental.



**2. Acción Climática:** se ha posicionado una buena imagen internacional a partir de la matriz energética, alcanzando un porcentaje promedio de generación de energía con fuentes renovables de 99.42 %, para los últimos cinco años.



**3. Derechos humanos:** el ICE ha promovido con apoyo de la OCDE, en su oficina para Costa Rica-ACNUDH, los Principios Rectores de la Responsabilidad Social y ha dado primeros pasos a través del Equipo Técnico de Equidad de Género y Derechos Humanos del ICE.



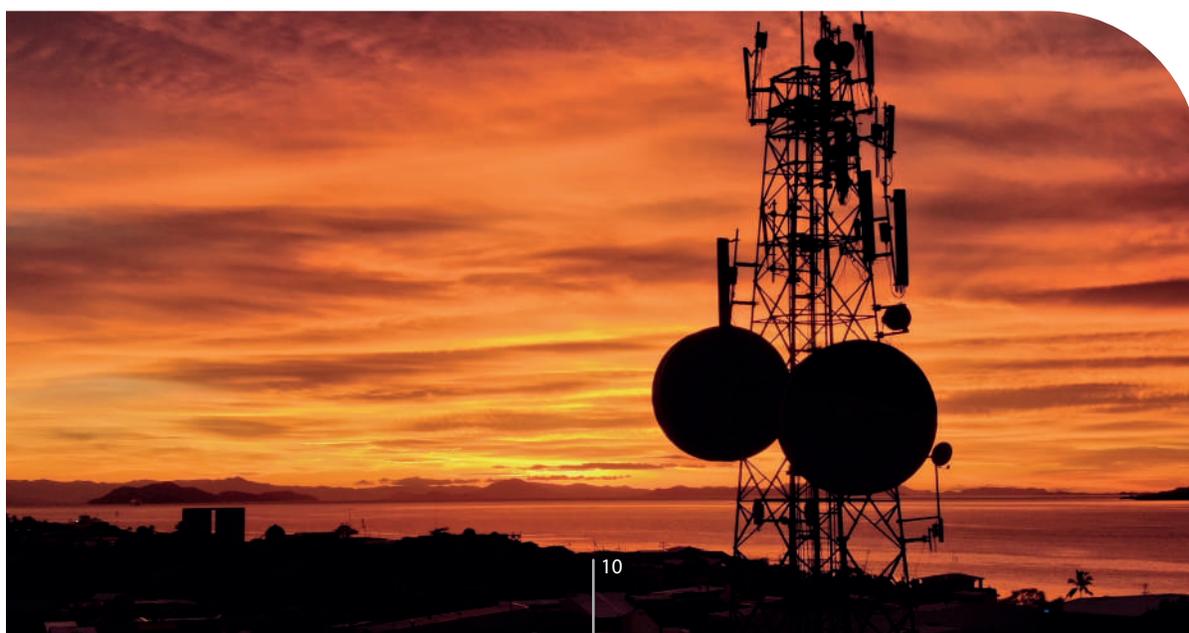
**4. Condiciones laborales:** se promueve la evaluación en materia de satisfacción laboral de los trabajadores. La oportunidad de mejora se plantea en la necesidad de retención y formación del talento humano, así como la disposición de recursos para ejecutar apropiadamente las labores en las cadenas de valor del ICE.



**5. Seguridad, salud y bienestar de las personas:** la Institución ha sido pionera y responsable en incorporar en sus procesos la Salud y Seguridad en el Trabajo (SST), creando indicadores en el ámbito de accidentabilidad, gravedad y frecuencia, ha dado los primeros pasos asociados a planes preventivos y correctivos, con buenas prácticas asociadas a la implementación de la norma ISO 45001.



**6. Desarrollo de la sociedad:** la Institución propicia acercamientos con las comunidades que de alguna manera se ven impactadas por algunas obras, y se brindan capacitaciones en temas específicos como: biodiversidad, protección de suelos, reforestación, fincas sostenibles, uso adecuado de las tecnologías, ciberseguridad, entre otros.





**7. Calidad de los servicios:** el ICE tiene la oportunidad de mejora y disponibilidad de cara a la competencia, desde el ámbito de la calidad y de la innovación de sus servicios de Telecomunicaciones, como estrategia de diferenciación, para mejorar la gestión de indicadores y requerimientos de los clientes y así asegurar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Por su parte, el negocio de electricidad ha mantenido indicadores estables en materia de continuidad y disponibilidad del servicio.



**8. Finanzas sostenibles:** la empresa mantiene una estabilidad financiera producto de las acciones ejecutadas sobre las condiciones de deuda que han contribuido a disminuir los gastos de los últimos años. Los estados financieros muestran en los últimos años una tendencia positiva en los resultados del margen de operación, sin embargo, la estabilización de la deuda ha impactado las inversiones reflejadas en cambios al Plan de Expansión Eléctrica. En tanto, en el negocio de telecomunicaciones existe la necesidad de retomar la disponibilidad de nuevos e innovadores servicios que sustenten el negocio a largo plazo.



**9. Soluciones basadas en Innovación:** en este ámbito se ha trabajado en diseñar una propuesta de un sistema de gestión de la innovación, un plan de cultura de innovación y un seguimiento al portafolio de iniciativas e innovadores proyectos, el cual se espera consolidar como parte de la presente Estrategia.



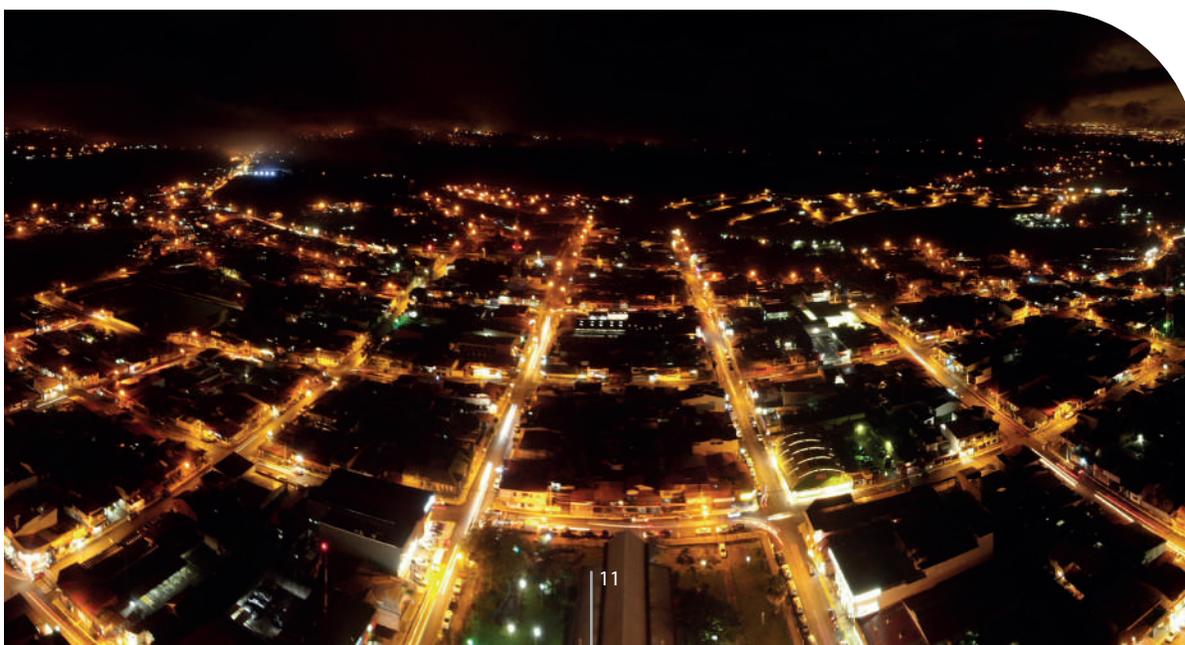
**10. Gestion integral de riesgos:** se redoblarán esfuerzos para trabajar en la debida diligencia de la mano de la responsabilidad social y los principios de la OCDE a los que está asociado el país, que exigen la necesidad de estudiar panoramas de riesgo para la toma de decisiones.



**11. Ética y anticorrupción:** se ha trabajado en la elaboración de un código de ética institucional el cual aún está en proceso de oficialización. En cuanto al proceso de rendición de cuentas, debe establecerse de manera sistémica y trazable, donde se incluya la sostenibilidad, así como las acciones estratégicas derivadas de este direccionamiento empresarial.



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**.



## Orientaciones Estratégicas y Marco Filosófico

Las orientaciones estratégicas corresponden a los insumos fundamentales para la construcción de la estrategia. Estas fueron ratificadas por el Consejo Directivo y se plantearon para robustecer la competitividad del ICE y sus empresas.

A continuación, como referencia, se muestra en forma resumida el detalle de dichas orientaciones, alineadas con los Objetivos Estratégicos Corporativos.

**Tabla 2:**  
Orientaciones Estratégicas y Objetivos Corporativos

Enfoque Triple Utilidad	Perspectiva	Orientaciones Estratégicas del Grupo ICE	Objetivos Estratégicos Corporativos	
<p><b>ECONÓMICO</b></p>	<p>Finanzas</p>	G2. Rentabilidad, sustituir soluciones, generar valor.	OE-1. Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas.	
	<p>Clientes</p>	G5. Mejorar la experiencia al cliente. G4. Desarrollo de nuevos negocios. E2. Liderar una electrificación renovable.	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.	
		E4. Generar beneficios al ICE de su participación en el MER. T3. Reducir la brecha digital. T4. Liderar la transformación digital y ciberseguridad.	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	
		G3. Eficiencia y optimización de procesos. E1. Modernizar el modelo eléctrico. E3. Aspirar al 100% de energías renovables. T2. Modernizar las redes de telecomunicaciones. T1. Poner a disposición la red 5G.	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.	
	<p><b>SOCIAL</b></p>	<p>Aprendizaje y crecimiento</p>	G1. Rigurosa disciplina estratégica. G8. Bienestar y seguridad ocupacional.	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.
			G7. Visibilizar el aporte económico, social y ambiental.	OE-15. Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva.
<p><b>AMBIENTAL</b></p>	<p>Sostenibilidad</p>			

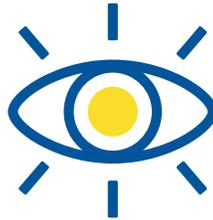
## Marco Filosófico

La razón de ser del ICE se enmarca en su misión, así como su propósito se especifica en la visión, las cuales están definidas en la Estrategia Corporativa Grupo ICE 2023 - 2027.



### Misión

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



### Visión

Liderar la electrificación renovable de la economía y proveer al país de un ecosistema seguro de telecomunicaciones digitales de última generación.



### Valores

**Integridad**  
**Compromiso**  
**Excelencia**

Asimismo, en concordancia con este marco filosófico, y como un primer paso para cumplir con la visión definida, la Gerencia General se plantea el siguiente propósito empresarial:

*Ser motor del desarrollo económico, social y ambiental mediante el establecimiento de un ecosistema digital y liderando la electrificación renovable de la economía costarricense a partir de una oferta innovadora y segura.*

De igual forma, en concordancia con la Estrategia Corporativa, se detallan los propósitos para los negocios del ICE:



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



**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.



## Competencias Institucionales

Con base en lo establecido en el Reglamento Autónomo de la Organización, aprobado mediante artículo 2 del capítulo III de la sesión 6569 del Consejo Directivo del 18 de abril del 2023, la Gerencia General es la responsable de la administración general de la institución y tiene relación jerárquica directa con la Presidencia Ejecutiva.

De acuerdo con lo anterior, la Gerencia General se plantea cumplir con sus competencias de forma colaborativa, con una perspectiva integral de fortalecimiento de sinergias, para garantizar la operación óptima de los negocios con perspectiva de lograr una experiencia al cliente excepcional, mediante el cumplimiento de los planes establecidos y en consideración del alineamiento operacional correspondiente.

## Factores Críticos de Éxito

Luego del análisis realizado sobre el entorno interno y externo, se destacan los aspectos que requieren atención para fortalecer al ICE, de tal manera que asegure una consecución adecuada de sus objetivos a nivel empresarial. Los principales factores críticos de éxito, asociados al modelo de triple utilidad, son los siguientes:

**Tabla 3:**  
Factores Críticos de Éxito

- 

Mejora de la rentabilidad global. **E**
- 

Aprovechamiento del entorno competitivo para el impulsar las capacidades en innovación y fortalecer la comercialización de productos y servicios. **E S A**
- 

Garantizar un enfoque de experiencia cliente empleando las mejores prácticas del mercado que generen una experiencia superior. **E S**
- 

Habilitación de recursos para inversión y desarrollo de nuevos negocios. **E S A**
- 

Habilitación de recursos para generar alianzas, conforme lo establecido en la Ley 8660, que promueva el desarrollo de modelos de economías colaborativas. **E S**
- 

Fortalecimiento del modelo de gobernanza, conforme los lineamientos de la OCDE, para fortalecer sus procesos en transparencia, eficiencia y rendición de cuentas las cuales deben ser una máxima para todos los servicios y soluciones que brinda el ICE. **E S**
- 

Modernización de los modelos regulatorios para incrementar la competitividad del país. **E S**
- 

Fortalecimiento de los procesos de transformación digital e innovación, como mecanismo para promover negocios (actuales y futuros) y mejorar la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto. **E S A**
- 

Administración adecuada de los productos y servicios según su ciclo de vida. **E S A**
- 

Generación de los perfiles requeridos por parte de la Dirección de Talento, según los cambios de la industria y proveer la capacitación ya sea por medio de alianzas con el sector académico, o bien, capacitando directamente el recurso humano, de acuerdo a las necesidades de las gerencias. **E S**
- 

Transformación de la gestión del talento humano que integra el desarrollo del conocimiento, beneficio de la relación trabajador/ empresa y seguridad social acorde a la visión empresarial. **E S**
- 

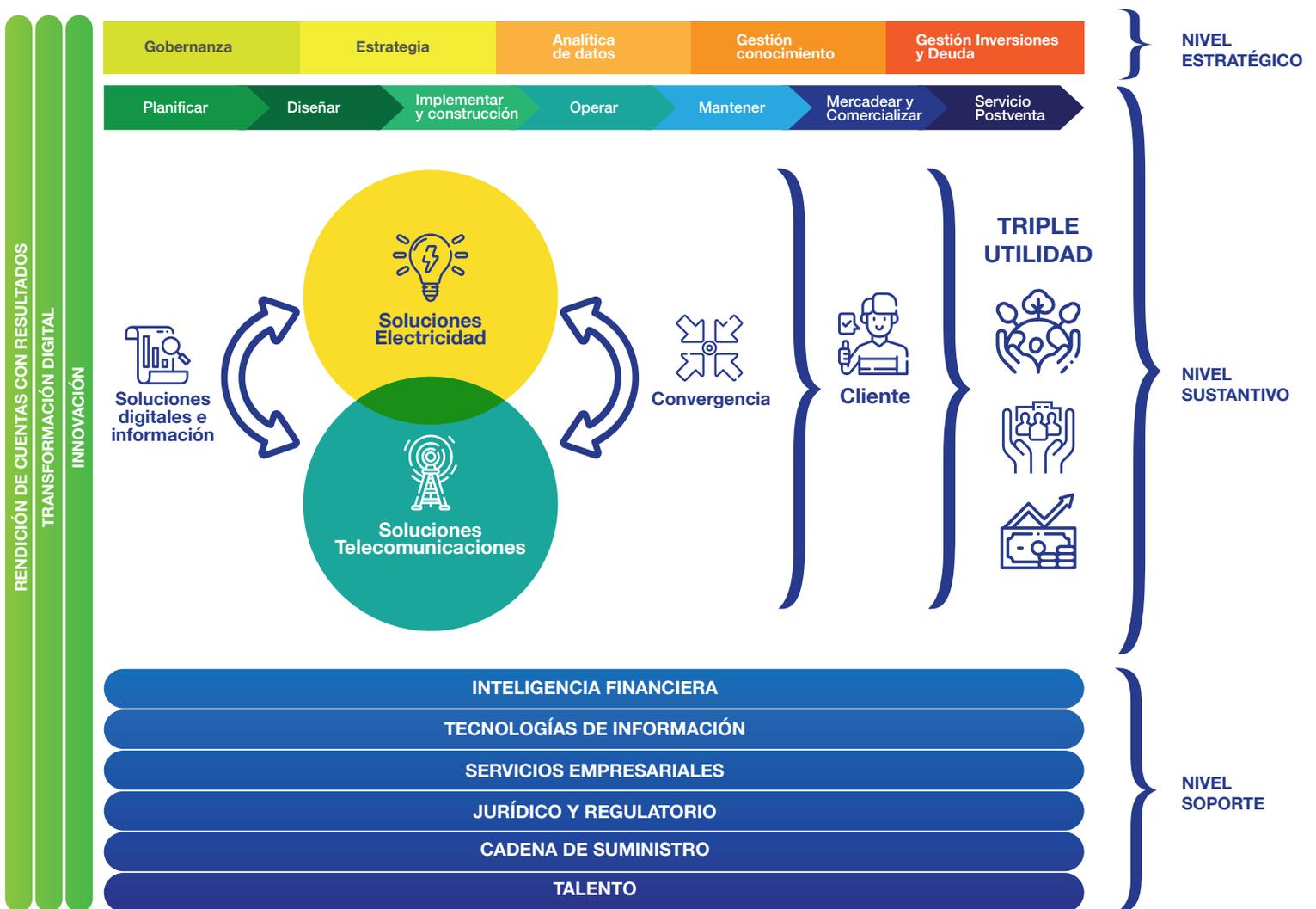
Aprovechamiento de las capacidades en responsabilidad social y sostenibilidad empresarial, teniendo en cuenta criterios económicos, sociales y ambientales que aseguren la continuidad de los negocios. **E S A**

Enfoque triple utilidad: **E** Económico, **S** Social, **A** Ambiental.

## Cadena de Valor Empresarial

El presente apartado contiene el modelado de la cadena de valor empresarial del ICE, en función del despliegue estratégico a través de sus operaciones y el establecimiento integral de un único esquema de procesos que representa el que hacer institucional. Bajo este contexto, este abordaje, permite visualizar la interacción de los principales eslabones, en función de las soluciones ofrecidas al cliente, así como el valor generado en el contexto donde el ICE se desarrolla, en perspectiva a la triple utilidad.

**Figura 1:**  
Cadena de Valor ICE



Fuente: Elaboración propia, División Gestión Empresarial.

En esta cadena de valor se puede observar los siguientes elementos principales de acuerdo con los niveles estratégico, sustantivo, de soporte o transversales, que a continuación se detallan:

**Procesos estratégicos:** corresponden a aquellos procesos necesarios para el establecimiento de la visión del ICE y de los mecanismos para contar con la unidad de propósito y dirección que oriente el accionar empresarial.

Estos procesos, están compuestos por: Gobernanza, Estrategia, Analítica de Datos, Gestión del Conocimiento (considerándose como activo estratégico de valor) así como Gestión de Inversiones y Deuda.

**Procesos sustantivos:** se refiere a los procesos fundamentales que el ICE ejecuta desde la planificación de las diferentes soluciones, productos y servicios (ya sean de telecomunicaciones, electricidad o convergentes, incluidos los digitales y de información), que según las interacciones con el cliente permiten entregar acorde con las necesidades de este y sus expectativas, además del servicio post venta correspondiente.

En estos procesos de telecomunicaciones y electricidad se debe enfocar la realimentación empresarial para la mejora continua de forma prioritaria y hacia todos los demás procesos, pues guardan correspondencia con la razón de ser del ICE de conformidad a la legislación y reglamentación aplicable.

Además, se considera la convergencia de soluciones en esos dos negocios, así como las soluciones digitales y de información derivadas de la transformación digital.

Bajo este contexto estos procesos, están compuestos por: Planificar, Diseñar, Implementar y Construir, Operar, Mantener, Mercadear y Comercializar y Servicio Post Venta, todos fundamentales en el establecimiento de una experiencia excepcional para nuestros clientes.

**Procesos de soporte:** se asocian a los procesos que brindan servicios de soporte al ICE. En estos procesos, se considera: Inteligencia Financiera, Tecnologías de información, Talento (relacionado con las personas, su desarrollo y bienestar), Jurídico y Regulatorio, Cadena de Suministro (incluye logística y proveeduría) y Servicios Empresariales (incluye gestión inmobiliaria, seguridad institucional, bienes inmuebles, entre otros).

**Procesos transversales:** tal como lo acuña el término, obedecen a procesos clave que se ejecutan en distintas áreas y en distintos niveles jerárquicos, a través de toda la institución y que son necesarios para el fortalecimiento de la gestión táctica y operativa del ICE. Al respecto, se actualiza lo referente a la transversalidad de procesos de innovación, en razón a que los mismos se consideran como parte de los pilares en los cuales se basa el accionar empresarial, según los alcances definidos para cada temática. De la misma manera, se continúa estableciendo como procesos transversales lo relativo a rendición de cuentas con resultados y transformación digital.

Asimismo, se actualiza para efectos de modelado, la amplitud de los elementos asociados a la triple utilidad, como parte de la generación de valor en los ámbitos en que se desenvuelve el ICE, generando efectos de forma positiva en el tema económico, social y ambiental.

Es importante recapitular que este modelado de cadena de valor integral no corresponde a un ejercicio estático y se realiza sin detrimento de que, a futuro, en el contexto de valoraciones estratégicas, de negocio o análisis de procesos a nivel empresarial, implique realizar ajustes como parte de la dinámica de administración de los negocios en los cuales se desenvuelve el ICE.

## Modelo de Negocio Empresarial

Para que el ICE logre la propuesta de valor planteada “Mejora de la calidad de vida y competitividad de las personas, empresas y gobierno, mediante el desarrollo y entrega de soluciones integrales de electricidad, telecomunicaciones, digitales y convergentes; seguras e innovadoras, agregando valor público a la sociedad.” se enfoca en un modelo de negocio que opera principalmente en el ámbito nacional, brindando soluciones de electricidad, telecomunicaciones y digitales, así como la convergencia derivada de la interacción entre estas; orientadas a satisfacer y superar las expectativas de las personas, hogares, empresas y entidades gubernamentales; todo gracias a una infraestructura empresarial que gestiona los recursos para cumplir con su misión, ampliando su alcance progresivamente hacia nuevos nichos de mercado con productos y servicios innovadores y rentables, para fortalecer el desarrollo y reputación de Costa Rica.

En consonancia con lo anterior, y como parte de sus operaciones, el ICE cuenta con procesos sustantivos asociados a sus negocios fundamentales, así como de soporte institucional, por medio de los que se brinda la base necesaria a nivel de recursos empresariales, tecnologías de información y gestión financiera para la operación del negocio.

Los elementos centrales indicados como economía, sociedad y ambiente representan el compromiso con el enfoque de triple utilidad. Bajo este contexto y con un enfoque de sostenibilidad en búsqueda del valor público, se pretende asegurar el justo equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar de la sociedad y las personas colaboradoras, así como la adecuada gestión del medio ambiente.

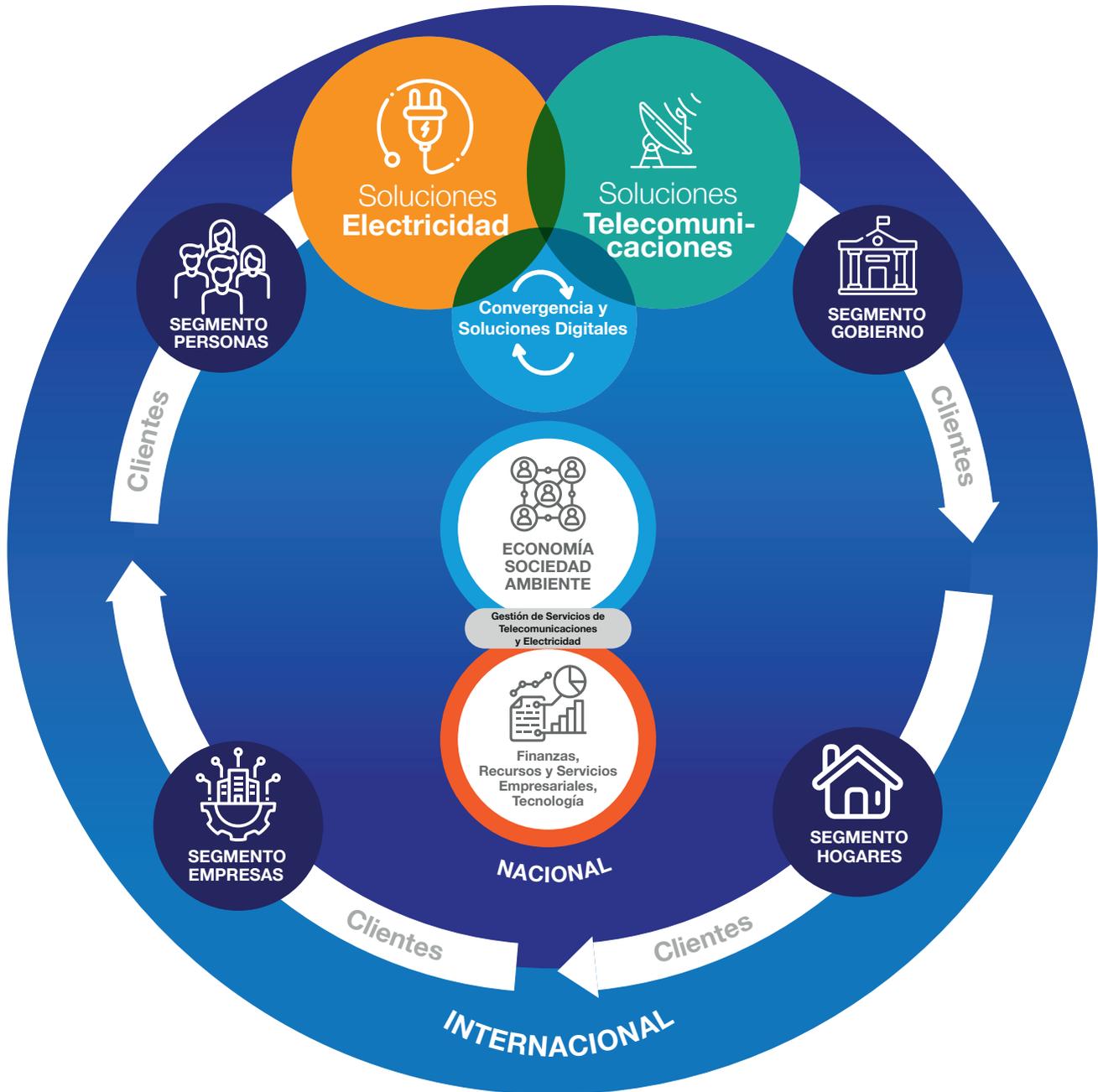
Para mantener su liderazgo, el ICE busca ampliar sus líneas de negocio con soluciones digitales, aprovechando la importancia del Internet y tecnologías emergentes.

A partir de las fortalezas y capacidades en el mercado nacional el ICE se propone ampliar sus negocios en el ámbito internacional. En consecuencia, con el perfil y escala del ICE la proyección internacional de sus operaciones es un paso lógico y natural para su crecimiento y transformación.

La estrategia empresarial del ICE busca ampliar el portafolio y la oferta de negocios, apoyándose en las capacidades consolidadas de electricidad y telecomunicaciones, aportando un valor público a la sociedad.



**Figura 2:**  
Modelo de Negocio Empresarial<sup>1</sup>



Fuente: Elaboración propia, División Gestión Empresarial.

<sup>1</sup> Para la atención de los diferentes segmentos de mercado, se realizará previa coordinación y bajo los mecanismos vigentes del modelo de gobernanza corporativa del Grupo ICE, para así explotar la integración de capacidades y ofrecer soluciones de manera conjunta o independiente.

## Objetivos Empresariales ICE

Los objetivos empresariales del ICE están alineados con los objetivos estratégicos corporativos del Grupo ICE y corresponden a los objetivos que definen su aporte como parte de las empresas del grupo. Estos objetivos empresariales impulsarán el cumplimiento de la Misión y Visión Corporativa, así como del Propósito Empresarial del ICE.

**Tabla 4:**  
Objetivos Estratégicos Corporativo y Empresarial

		Objetivos Estratégicos	
Enfoque Triple Utilidad	Perspectiva	Corporativo	Empresarial ICE
 ECONÓMICO	 Finanzas	<b>OE-1.</b> Lograr un desempeño financiero competitivo de las empresas.	<b>OEM-1.</b> Lograr un desempeño financiero competitivo en el ICE.
	 Clientes	<b>OE-2.</b> Lograr una experiencia excepcional del cliente.	<b>OEM-2.</b> Lograr una experiencia excepcional para el cliente del ICE.
		<b>OE-3.</b> Transformar y desarrollar nuevos negocios.	<b>OEM-3.</b> Ampliar el portafolio con nuevos negocios y fomentar la transformación de los actuales.
		<b>OE-4.</b> Crear una oferta de valor que permita la electrificación renovable de la economía.	<b>OEM-4.</b> Desarrollar una oferta de valor diferenciada y convergente que permita la electrificación renovable de la economía.
		<b>OE-5.</b> Generar beneficios al cliente por participación en MER.	<b>OEM-5.</b> Generar beneficios a los clientes por medio de la participación activa en el Mercado Eléctrico Regional (MER).
		<b>OE-6.</b> Contribuir a reducir la brecha digital.	<b>OEM-6.</b> Aprovechar la reducción de la brecha digital para acceder a nuevos nichos de mercado.
		<b>OE-7.</b> Consolidar al Grupo ICE como líder de la transformación digital y ciberseguridad.	<b>OEM-7.</b> Posicionar digitalmente al ICE para convertirse en el proveedor de servicios digitales, líder del mercado.
		<b>OE-8.</b> Incrementar la excelencia operacional de las empresas.	<b>OEM-8.</b> Incrementar la excelencia operacional del ICE.
	 Procesos	<b>OE-9.</b> Impulsar la modernización del modelo eléctrico.	<b>OEM-9.</b> Participar activamente en los esfuerzos de modernización del modelo eléctrico.
		<b>OE-10.</b> Aspirar a producir el 100% de electricidad renovable y diversificar la matriz eléctrica.	<b>OEM-10.</b> Diversificar la matriz eléctrica para aspirar al 100% de generación renovable.
		<b>OE-11.</b> Crear un ecosistema digital de última generación.	<b>OEM-11.</b> Implementar un ecosistema digital de última generación, para lograr una oferta de valor convergente y diferenciada.
		<b>OE-12.</b> Optimizar, transformar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones.	<b>OEM-12.</b> Gestionar el ciclo de vida de las redes de telecomunicaciones para garantizar su rentabilidad.

## Objetivos Estratégicos

Enfoque Triple Utilidad	Perspectiva	Corporativo	Empresarial ICE
 <b>SOCIAL</b>	 <b>Aprendizaje y crecimiento</b>	<p><b>OE-13.</b> Ejercer disciplina estratégica en la toma de decisiones.</p> <p><b>OE-14.</b> 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.</p>	<p><b>OEM-13.</b> Instaurar una disciplina estratégica basada en la rendición de cuentas y toma de decisiones basadas en datos.</p> <p><b>OEM-14.</b> Establecer una cultura organizacional que promueva el bienestar integral del personal para superar las metas programadas y salvaguardar la salud y seguridad laboral.</p>
 <b>AMBIENTAL</b>	 <b>Sostenibilidad</b>	<p><b>OE-15.</b> Posicionar la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva.</p>	<p><b>OEM-15.</b> Posicionar en el ICE la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva y de valor público.</p>

Fuente: División Gestión Empresarial a partir de insumos de las Gerencias del ICE, mayo 2023.



## Alineamiento Estratégico

La presente Estrategia Empresarial ICE se encuentra alineada con la Estrategia Corporativa, en lo que respecta a la visión, misión, orientaciones estratégicas, objetivos corporativos, Plan Financiero, propósito, objetivos empresariales ICE, indicadores y metas. Asimismo, también ofrece el marco de referencia para que se proceda con el alineamiento táctico y operativo de los planes de las gerencias del Instituto. El alineamiento a ese nivel deberá ser certificado por la Gerencia General, como acto seguido de la oficialización de esta Estrategia Empresarial.

## Mecanismos de Seguimiento y Control

El seguimiento y control de la presente Estrategia Empresarial ICE se realizará mediante la definición de un Cuadro de Mando Integral con indicadores relevantes para medir el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados, así como mediante informes periódicos (según los plazos establecidos por el Consejo Directivo para tales efectos) sobre el cumplimiento de la Estrategia y presentaciones de análisis gerencial.

Para lo anterior se solicitará la definición de los planes de negocio y de soporte a los negocios especificados en el Reglamento Autónomo de Organización, en su versión actualizada 38.00.001.2023 y control con base en el Cuadro de Mando Integral asociado a esta Estrategia.

De conformidad a lo estipulado en el OEM-13, para seguir la debida disciplina estratégica, se realizará el control y seguimiento mediante:

- Planes específicos de las Gerencias del ICE establecidos en el Reglamento Autónomo de Organización, versión actualizada 38.00.001.2023.
- Sistema SAPI.
- Sistema BPC.
- *SAP Strategy Management (SSM).*

## ANEXO N°1

### Explicación de los Objetivos Empresariales ICE

**OEM-1. Lograr un desempeño financiero competitivo en el ICE.** Se pretende que los negocios logren cumplir con las metas establecidas por medio del 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, 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.

**OEM-2. Lograr una experiencia excepcional para el cliente del ICE.** Se centra en la creación y el mantenimiento de una experiencia sobresaliente, tanto para los clientes internos como los externos. El enfoque principal es asegurar que todas las interacciones, transacciones y servicios proporcionados sean de la más alta calidad y satisfacción, buscando establecer un estándar excepcional en cada punto de contacto, logrando una experiencia de gran valor tanto para el cliente interno como externo. Se busca brindar un servicio de calidad integral, superando expectativas para establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes, y crear un entorno de trabajo positivo que promueva la satisfacción, la lealtad y el éxito, tanto dentro como fuera de la organización.

**OEM-3. Ampliar el portafolio con nuevos negocios y fomentar la transformación de los actuales.** La empresa mantiene capacidades en innovación que son activos intangibles (por ejemplo: derechos de patentes y marcas) y los tangibles (por ejemplo: terrenos, edificios, maquinaria, equipo, valores y bonos) para aprovechar las oportunidades regionales en servicios digitales y de contenido, ciudades inteligentes y desarrollo de energías renovables, entre otros. Este objetivo está orientado a la comercialización y actualización del portafolio de negocios para aumentar la competitividad del ICE.

**OEM-4. Desarrollar una oferta de valor diferenciada y convergente que permita la electrificación renovable de la economía.** Hace referencia a la conformación y comercialización de una cartera de productos y servicios, tanto regulados como no regulados, que aprovechen la oferta de valor de energía segura, disponible, confiable, renovable y de bajas emisiones, que atiendan las necesidades de los clientes en un escenario de transformación y exigencia de cumplimiento de sus expectativas. La oferta de valor va enfocada en desarrollar los procesos necesarios para electrificar de manera renovable la economía del país, promoviendo un uso de la electricidad como desarrollo de nuevos modelos de negocio. En esta línea, se tienen expectativas relacionadas con la movilidad eléctrica, la sustitución o transformación de procesos industriales que usan actualmente combustibles fósiles como las calderas o la cocción, pero también aquellas actividades vinculadas a la ingeniería que aprovechan las potestades legales que tiene el ICE, tales como labores de supervisión, proyectos públicos, proyectos energéticos, de agua y saneamiento, tanto nacionales como internacionales.

**OEM-5. Generar beneficios a los clientes por medio de la participación activa en el Mercado Eléctrico Regional (MER).** Aprovechar los recursos eléctricos disponibles en los momentos que permitan una colocación en el Mercado Eléctrico Regional, de los excedentes en la producción de energía. Se pronostica obtener beneficios a partir del año 2025. El ICE contempla establecer una estrategia u otros mecanismos que habiliten una participación activa, desde mercados que no están regulados.

**OEM-6. Aprovechar la reducción de la brecha digital para acceder a nuevos nichos de mercado.**

Desempeñar un papel activo en la reducción de la brecha digital del país, brindando soluciones que permitan un acceso a servicios de comunicación. El ICE será parte de los esfuerzos nacionales para garantizar que todas las personas, independientemente de su ubicación o nivel socioeconómico, tengan acceso a las tecnologías de la información y comunicación y puedan beneficiarse de ellas.

**OEM-7. Posicionar digitalmente al ICE para convertirse en el proveedor de servicios digitales, líder del mercado.** En el marco de la Aceleración Digital, la Estrategia de TI ha dejado de tener un rol de apoyo a los negocios para convertirse en un catalizador del crecimiento y eficiencia de estos. La renovación de la Estrategia del ICE debe contemplar esta realidad y aprovechar las oportunidades para los negocios de telecomunicaciones y energía, incorporando soluciones digitales.

**OEM-8. Incrementar la excelencia operacional del ICE.** La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que determina la ventaja competitiva de una empresa y permite identificar oportunidades de mejora en los procesos. Decisiones como crear estrategias para perfeccionar los flujos de trabajo, mejorar la comunicación o segmentar a los clientes según los intereses, son algunos ejemplos para lograr la transformación de los procesos en los negocios y áreas de soporte. Todos estos esfuerzos deberán enfocarse en la ampliación de la base de clientes, con los menores costos unitarios posibles.

**OEM-9. Participar activamente en los esfuerzos de modernización del modelo eléctrico.** En este objetivo se consideran las acciones necesarias para preparar a la organización de manera ágil y oportuna ante los cambios que puedan presentarse en el modelo eléctrico nacional. Esto incluye propuestas de acciones para disponer de un modelo tarifario que incentive la inversión, mantenga el balance de la empresa y garantice el cumplimiento de la contabilidad regulatoria, permitiendo la distribución de los beneficios entre las personas clientes. De igual manera, se incluye la necesidad de visualizar acciones para aprovechar los negocios derivados de posibles cambios en la gestión regulatoria y el modelo eléctrico, así como la valoración de ajustes en las operaciones y sistemas de generación, transmisión y distribución, para adaptarlos a los requerimientos técnicos que pudiesen devenir de dichos cambios.

**OEM-10. Diversificar la matriz eléctrica para aspirar al 100% de generación renovable.** En este objetivo se contemplan las acciones necesarias para fortalecer las condiciones y capacidades de la infraestructura eléctrica actual, así como el impulso y desarrollo de los nuevos requerimientos para satisfacer la demanda y las iniciativas de electrificación renovable de la economía. En ambos casos, se incluye el cumplimiento de los planes de mantenimiento y de inversiones, así como los programas de investigación e implementación de nuevas fuentes renovables de generación de electricidad y las tendencias en almacenamiento.

**OEM-11. Implementar un ecosistema digital de última generación, para lograr una oferta de valor convergente y diferenciada.** Busca la integración de tecnologías digitales en todas las áreas de la empresa, desde la infraestructura tecnológica hasta los procesos y servicios. La implementación de una arquitectura empresarial que facilita la innovación, la agilidad y la adaptabilidad, busca garantizar la coherencia y la interconexión de todos los componentes digitales, facilitando la colaboración y la sinergia entre ellos, mediante la recopilación, el análisis y la utilización oportuna de los datos para contar con una visión integral y actualizada de las operaciones empresariales, así como una comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los clientes. Todo ello permitirá desarrollar una oferta de valor convergente y diferenciada, coherente y personalizada, en todos los puntos de contacto con el cliente, creando una ventaja competitiva que fortalezca la posición de la empresa en el mercado.

**OEM-12. Gestionar el ciclo de vida de las redes de telecomunicaciones para garantizar su rentabilidad.** Optimizar, evolucionar y rentabilizar las redes de telecomunicaciones para satisfacer las demandas del mercado en constante cambio y garantizar que las infraestructuras de comunicación sean capaces de soportar los nuevos negocios y servicios que surgen en el entorno digital, brindando a los clientes una conectividad confiable, rápida y de calidad.

**OEM-13. Instaurar una disciplina estratégica basada en la rendición de cuentas y toma de decisiones basadas en datos.** Se debe ejercer una cultura orientada al cumplimiento de las metas a todo nivel, lo cual debe iniciar desde lo más alto de la organización, según la cadena de mando establecida, para que dicha necesidad sea transmitida al resto de los niveles. Será necesario también un proceso de rendición de cuentas transparente, que sea acompañado, por un sistema de incentivos y responsabilidades. Asimismo, se debe instaurar la cultura de la toma de decisiones basadas en datos.

**OEM-14. Establecer una cultura organizacional que promueva el bienestar integral del personal para superar las metas programadas y salvaguardar la salud y seguridad laboral.** Es un objetivo que compromete el desarrollo de una cultura organizacional con mucho liderazgo, que logre generar las acciones que fortalezcan el bienestar integral de todo el personal del ICE, como la promoción del aprendizaje dinámico y continuo, previniendo la obsolescencia laboral y buscando prepararse para los nuevos desafíos, sin dejar de lado la atención a la diversidad, la inclusión, la salud empresarial, las prácticas de retención de personal y reconocimiento entre otros, logrando con ello una ventaja competitiva producto de una cultura empresarial que permita la creación y difusión del conocimiento, exigiendo el respeto a los derechos humanos y motivando al personal para cumplir su trabajo con el orgullo y la mística que han caracterizado al ICE por años.

**OEM-15. Posicionar en el ICE la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva y de valor público.** La posición de liderazgo en el ámbito empresarial se lograría al posicionar la conducta empresarial responsable como una fuente de ventaja competitiva y de valor público. Esto implica la continua generación de soluciones rentables y competitivas que aborden de manera efectiva los impactos negativos en los derechos humanos y el medio ambiente. Es esencial atender las directrices establecidas por las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para garantizar prácticas empresariales éticas y sostenibles. Al fortalecer los procesos de transparencia y rendición de cuentas, el ICE puede impulsar el desarrollo tanto de las comunidades como de diversos sectores de la industria. Esto no solo permitirá incrementar el reconocimiento como empresa responsable con destacada reputación en el país, sino también mejorar su posición en el mercado y su competitividad en general.

## Anexo N°2.

### Alineamiento Objetivos Empresariales ICE con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Eje de Triple Utilidad	Perspectiva	Objetivo Empresarial ICE	Objetivos de Desarrollo Sostenible*	
Económico	Finanzas	Lograr un desempeño financiero competitivo en el ICE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 12</li> <li>• ODS - 17</li> </ul>	
	Clientes	Lograr una experiencia excepcional para el cliente del ICE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 7</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 10</li> <li>• ODS - 11</li> </ul>	
		Ampliar el portafolio de nuevos negocios y fomentar la transformación de los actuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 1</li> <li>• ODS - 7</li> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 11</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 13</li> <li>• ODS - 17</li> </ul>
		Desarrollar una oferta de valor diferenciada y convergente que permita la electrificación renovable de la economía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 7</li> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 11</li> <li>• ODS - 13</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 17</li> </ul>
		Generar beneficios a los clientes por medio de la participación activa en el Mercado Eléctrico Regional (MER).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 7</li> </ul>	
		Aprovechar la reducción de la brecha digital para acceder a nuevos nichos de mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 1</li> <li>• ODS - 4</li> <li>• ODS - 5</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 11</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 12</li> <li>• ODS - 17</li> </ul>
		Posicionar digitalmente al ICE para convertirse en el proveedor de servicios digitales, líder del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 11</li> </ul>	
	Procesos	Incrementar la excelencia operacional del ICE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 5</li> <li>• ODS - 7</li> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 12</li> </ul>	
		Participar activamente en los esfuerzos de modernización del modelo eléctrico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 7</li> <li>• ODS - 12</li> <li>• ODS - 13</li> </ul>	

Eje de Triple Utilidad	Perspectiva	Objetivo Empresarial ICE	Objetivos de Desarrollo Sostenible*	
Económico	Procesos	Diversificar la matriz eléctrica para aspirar al 100% de generación renovable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 7</li> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 11</li> <li>• ODS - 13</li> </ul>	• ODS - 17
		Implementar un ecosistema digital sustentado en una oferta de valor convergente y diferenciada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 11</li> <li>• ODS - 17</li> </ul>	
		Gestionar el ciclo de vida de las redes de telecomunicaciones para garantizar su rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 11</li> <li>• ODS - 17</li> </ul>	
Social	Aprendizaje y Crecimiento	Instaurar una disciplina estratégica basada en la rendición de cuentas y toma de decisiones basadas en datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 16</li> </ul>	
		Establecer una cultura organizacional que promueva el bienestar integral del personal para superar las metas programadas y salvaguardar la salud y seguridad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 3</li> <li>• ODS - 4</li> <li>• ODS - 5</li> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 10</li> </ul>	• ODS - 16
Ambiental	Sostenibilidad	Posicionar en el ICE la conducta empresarial responsable como fuente de ventaja competitiva y de valor público.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 1</li> <li>• ODS - 5</li> <li>• ODS - 8</li> <li>• ODS - 9</li> <li>• ODS - 10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ODS - 12</li> <li>• ODS - 14</li> <li>• ODS - 15</li> <li>• ODS - 16</li> <li>• ODS - 17</li> </ul>

Fuente: División Gestión Empresarial a partir de los insumos de las Gerencias del ICE.

## Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

### OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Sitio web ods.cr



**ESTRATEGIA**  
EMPRESARIAL  
2023 - 2027



Integridad, Compromiso y Excelencia

