racsa
ice

2019

IV TRIMESTRE

INFORME EVALUACIÓN INTEGRAL DEL GERENTE SUBSIDIARIA RACSA

Según acuerdo tomado por el Consejo
Directivo del ICE en la sesión N° 6145

Tabla de contenido

1 Contexto de los informes 3
2 Balance estratégico cuadro de mando integral 4
2.1 Cumplimiento del CMI Perspectiva Financiera 5
2.2 Cumplimiento del CMI Perspectiva Clientes. 9
2.3 Cumplimiento del CMI Perspectiva Procesos 11
2.4 Cumplimiento del CMI Crecimiento y Aprendizaje 13
3. Balance Financiero 14
4. Descripción de mecanismos de financiamientos utilizados 30
5. Monto y descripción del uso de los recursos financieros para el financiamiento de los proyectos específicos 30
6. Estructuras de Financiamiento 30
7. Sinergias corporativas – RACSA 30
8. Avance Plan de Ejecución de las Acciones y Proyectos de la Estrategia Empresarial a setiembre 2019 31
9. Valoración General y Perspectiva. 38

1 Contexto de los informes

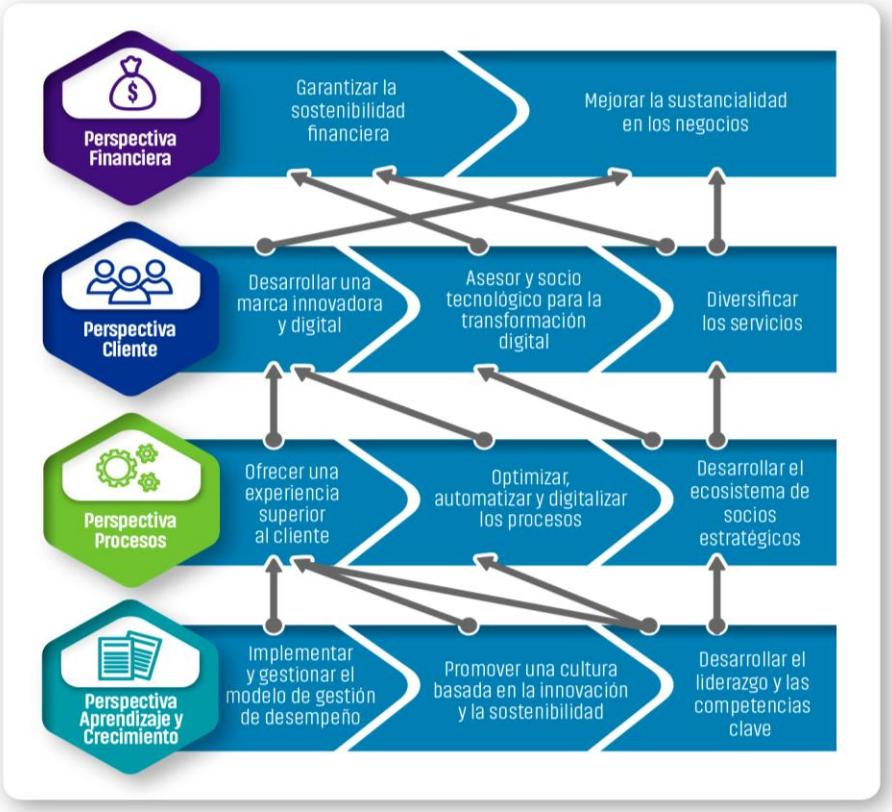
Como parte del seguimiento a la estrategia empresarial y a partir de los lineamientos establecidos en la sesión Nº 6145 del Consejo Directivo del ICE enfocados a la simplificación de reportes, se elabora el “Informe de Evaluación Integral del Gerente de la Subsidiaria RACSA” en donde se presentan aspectos estratégicos basados en el cumplimiento del cuadro de mando integral, el seguimiento al portafolio de proyectos e iniciativas de RACSA, así como los principales resultados financieros del trimestre.

2 Balance estratégico cuadro de mando integral

Como parte del proceso de transformación, Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA) realizo el ejercicio de actualización de la Estrategia Empresarial para el periodo 2019-2023, misma que fue aprobada mediante Acuerdo de Junta Directiva JD-191-2018, en la Sesión Ordinaria N°2200, Artículo 4°, celebrada el 20 de noviembre del 2018.

Como se muestra en la ilustración N°1 junto con la actualización de la estrategia empresarial 2019-2023, se desarrolló un Mapa Estratégico Empresarial el cual aborda las cuatro perspectivas tradicionales (Financiera, Clientes, Procesos, Crecimiento y Aprendizaje) con objetivos estratégicos alineados al del Sector de Telecomunicaciones y al del Grupo ICE. El mapa estratégico fue desarrollado con el fin de proporcionar una visión macro de la estrategia empresarial y para describir los objetivos estratégicos, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño dentro el Cuadro de Mando Integral.

Ilustración 1: Mapa Estratégico de RACSA



Fuente : Desarrollo RACSA

Seguidamente se detalla el nivel de cumplimiento de las metas para cada una de las perspectivas con corte a diciembre 2019.

2.1 Cumplimiento del CMI Perspectiva Financiera

Tabla 1. Cumplimiento indicadores perspectiva Financiera
A diciembre 2019

Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	IV T			
		Prog	Real	%	
Mejorar la sustancialidad en los negocios.	Porcentaje de aporte sustancial de RACSA dentro de los casos de negocio	48,0%	50,7%	105,5%	
	Proporción de ingresos sin asociado de los ingresos totales empresariales. (100% aporte RACSA)	51,0%	43,9%	86,1%	
Garantizar la sostenibilidad financiera.	Margen Operativo	3,6%	5,3%	148,6%	
	Margen EBITDA	5,9%	8,3%	141,5%	
	Rendimiento sobre Activo en Operación	39,6%	49,5%	124,9%	
	Cumplimiento de los ingresos empresariales	100,0%	90,0%	90,0%	

Fuente: Desarrollo RACSA

Respecto al porcentaje de aporte de RACSA dentro de los casos de negocio se da como resultado un 50,7% de participación promedio en la totalidad de acuerdos comerciales vigentes a diciembre del 2019. Con dicho resultado se alcanza la meta planteada del año y confirma la concreción de los esfuerzos realizados por la institución para contar con recursos profesionales y materiales adecuados para cumplir con los objetivos estratégicos organizacionales, y aumentar su aporte en los servicios presentados por medio de asociaciones comerciales.

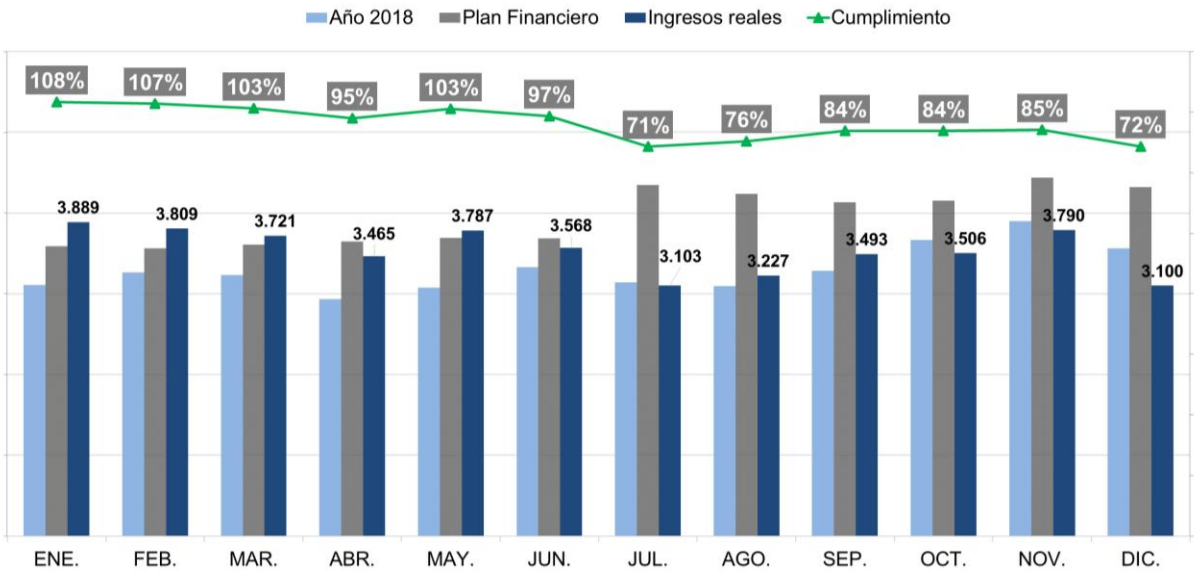
En relación al indicador de ingresos por servicios 100% aporte RACSA se obtiene un 43,9%. Es este aspecto, y como se menciona en el punto anterior, se continúa con el trabajo para reforzar las capacidades empresariales que permitan a la empresa desarrollar servicios donde RACSA tenga una mayor aportación en los componentes de la solución, contribuyendo en el cumplimiento de la meta de

ingresos y disminuyendo a su vez los gastos en pagos por asociaciones empresariales.

Respecto a los indicadores financieros, se analizarán con mayor detalle en el capítulo financiero.

Al cierre del mes de diciembre 2019, se tiene un cumplimiento acumulado del **90%** respecto al Plan Financiero, de manera mensual se visualiza de la siguiente forma:

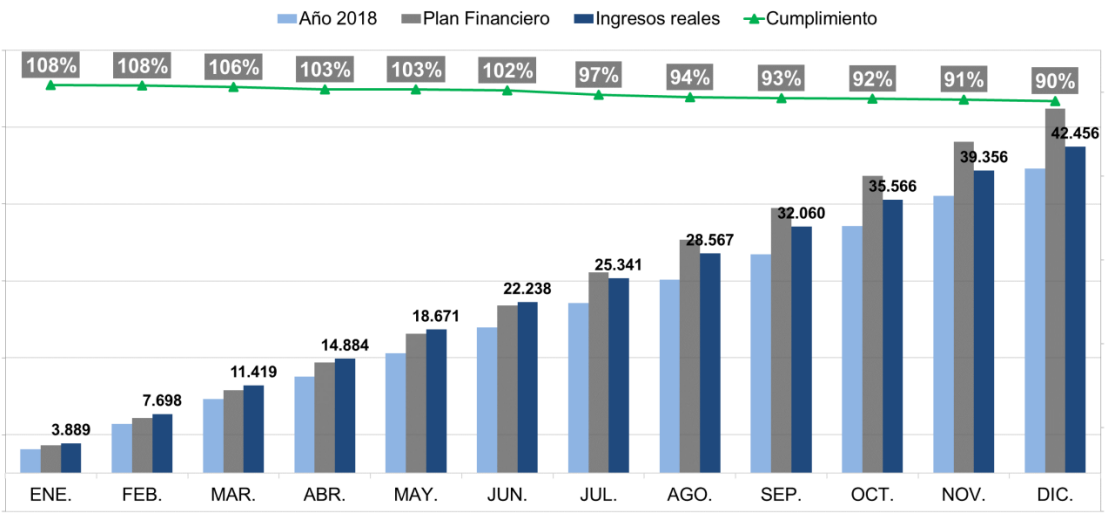
Gráfico 1. Comparativo ingreso real vrs Plan Financiero 2019
(Cifras en millones de colones)



Fuente: Desarrollo RACSA

En tanto que de manera acumulativa se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Comparativo ingreso real acumulado vrs Plan Financiero 2019
(Cifras en millones de colones)



Fuente: Desarrollo RACSA

El incumplimiento que se presenta al corte de diciembre del 2019, obedece (en orden de importancia) a las siguientes razones:

- Desfase en implementación y una disminución en el alcance del servicio Autenticación e Integración de Datos para el ICE.
- Renegociación del alcance y la mensualidad de la solución de Infraestructura como Servicio del Banco Popular.
- Menor cantidad de trámites del servicio Identificación Inteligente (emisión de cédulas).
- Ajuste en el alquiler del espacio físico utilizado por el ICE en instalaciones de RACSA, lo cual impacta la línea de ingresos del servicio Co-ubicación.
- No entrada en operación del servicio “Tramite Ya”.
- La tasa de erosión en la base de clientes de Conectividad Empresarial, conllevan una disminución en los ingresos percibidos, sin embargo, se han realizado esfuerzos comerciales para colocar nuevos contratos que han permitido mitigar el impacto.
- No se alcanza el nivel esperado de consultorios que adquirirían el sistema Vital-E (expediente médico).

Merece especial análisis el impacto del comportamiento del Tipo de Cambio en el Plan Financiero, ya que, durante el 2019 este sufrió una tendencia a la baja, lo que

incidió en la cantidad de ingresos operativos percibidos tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

Tabla 2. Comportamiento tipo de cambio 2019.
Cifras en Colones

	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
T.C. esperado	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	604	
T.C real	614	611	602	599	591	584	573	570	578	580	559	569	
Impacto (millones)	50	33	**-8**	**-25**	**-68**	**-103**	**-182**	**-195**	**-148**	**-138**	**-275**	**-206**	**-1.266**

Fuente: Desarrollo RACSA

De tal manera se estima que se dejaron de percibir **1.266 millones de colones** por motivo del diferencial cambiario proyectado en el Plan Financiero 2019, debido al comportamiento real del tipo de cambio.

En el mes de junio se llevó a cabo un taller interdisciplinario de trabajo, donde se incluyó participantes del área Comercial y Financiera, y se mapearon una serie de acciones para asegurar el cumplimiento de ingresos y mitigar el impacto por desfase en tipo de cambio, a las cuales se les dio seguimiento durante los trimestres faltantes del año.

Adicionalmente, y como medidas administrativas para reducir el impacto negativo por diferencial cambiario de los últimos meses, se determinó que ciertas inversiones que no se encuentran comprometidas (principalmente Certificados de Depósito a Plazo) y que se venían venciendo recientemente, se reinvirtieran a un plazo no mayor de 2 meses en tanto se lograba determinar la mejor acción financiera con estos dólares. Asimismo, los compromisos de pagos en dólares que se tienen, como por ejemplo los pagos de las adquisiciones de ciertos equipos para varios proyectos, se solicitará a la Tesorería proceder a cancelar dichas obligaciones en moneda de dólares con ese disponible a la vista que deja el vencimiento de dichas inversiones.

2.2 Cumplimiento del CMI Perspectiva Clientes.

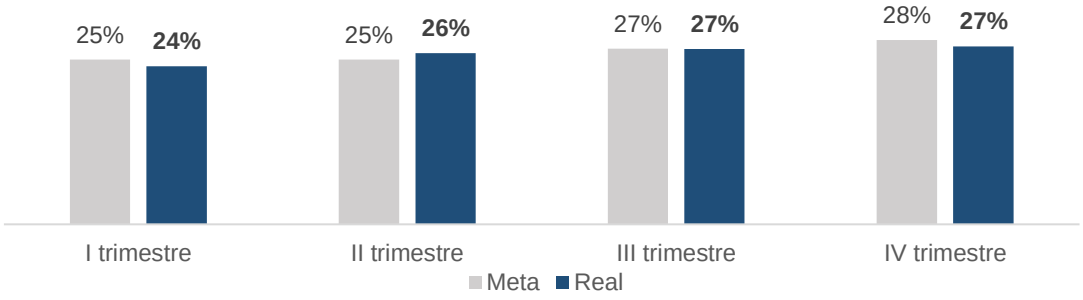
Tabla 3. Cumplimiento indicadores perspectiva Clientes
A diciembre 2019

Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	IV T			
		Prog	Real	%	
Asesor y socio tecnológico para la transformación digital	Ingresos por servicios alineados al PNTD	28,0%	27,0%	96,4%	
Desarrollar una marca innovadora y digital	Ideas de innovación dirigidas a servicios nuevos	2	2	100,0%	
Diversificar los servicios	Crecimiento de potafolio de servicios	6	3	50,0%	
	Aporte de nuevos servicios	8,0%	2,0%	25,0%	

Fuente: Desarrollo RACSA

Al corte del cuarto trimestre 2019, una proporción del 27% de los ingresos registrados corresponden a servicios asociados al concepto de Ciudades Inteligentes, la meta al corte de diciembre es 28% por lo que se alcanza un nivel menor al esperado (96,4% de cumplimiento), esto en razón principalmente de la no materialización de oportunidades de Video Vigilancia y de proyectos de internet de las cosas (IoT).
A continuación, se presenta la gráfica con la tendencia trimestral:

Gráfico 3. Proporción de los ingresos por servicios de Ciudades Inteligentes



Fuente: Desarrollo RACSA

Respecto a las ideas de innovación dirigidas a nuevos servicios se logró el 100% de lo planificado para el año. Se hace la propuesta de dos potenciales servicios nuevos, cuyos prototipos fueron presentados en el III Congreso de Ciudades Inteligentes.

- **Mobiliario Urbano Inteligente**: Busca proveer a las Municipalidades que ya cuentan con el servicio de video-vigilancia y centros de monitoreo la inclusión de un espacio físico modular, que permita al Gobierno Local y otros posibles mercados instalarlos en distintas zonas recreativas, públicas, comerciales y comunitarias; así mismo, a través de este, se podrá brindar información al ciudadano, facilitar vías de comercialización de publicidad, generar espacios recreativos y brindar seguridad a la población; adicionalmente, permitirá al ciudadano interactuar y obtener servicios de conectividad, carga de dispositivos electrónicos, desplegar información y aplicaciones móviles de su interés.
- **Bullhorn**: Plataforma web y móvil que opera como canal entre el ciudadano y el servidor público, en donde el ciudadano mediante la tecnología, informe y permita al Gobierno Local la toma de decisiones públicas eficientes basadas en datos.

Finalmente, al corte del cuarto trimestre 2019 se tenía previsto la entrada en operación de cinco servicios nuevos

- Espacios Públicos Conectados
- Autenticación e Integración de Datos
- Servicio Trámite Ya
- Digitalización de expedientes y limpieza da datos del PANI
- IOT (Bicicletas compartidas y Parquímetros inteligentes)

De los anteriores, tres se encuentran en operación y/o registran ingresos asociados, a saber, *Espacios Públicos Conectados, Digitalización de expedientes y limpieza da datos del PANI*, mismo que registró pagos por concepto de “Setup” durante el 2019.

Respecto a *Trámite Ya*, se presenta un desfase en el proceso de implementación que no permitió el registro de ingresos durante este año, pues aún se tiene planificado para el primer trimestre del 2020 el ingreso de ciertas instituciones que no se concretaron en el año 2019. Adicionalmente, en el caso de IOT se incorporaba el caso de Bicicletas Públicas Compartidas (Movilidad Alternativa) que no se concretó por falta de interés de algún socio comercial, así como de un sponsor para el tema de publicidad. El otro frente de IOT son *parquímetros inteligentes* del cual

no se logró establecer ninguna colocación del servicio, pero se mantiene la presentación de ofertas en varias Municipalidades que han manifestado interés.

2.3 Cumplimiento del CMI Perspectiva Procesos.

Tabla 4. Cumplimiento indicadores perspectiva Procesos
A diciembre 2019

Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	IV T			
		Prog	Real	%	
Optimizar, automatizar y digitalizar los procesos	Eficacia en propuestas de ventas	30,0%	33,0%	110,0%	
Ofrecer una experiencia superior al cliente	Satisfacción	90,0%	89,0%	98,9%	
	NPS	40,0%	59,0%	147,5%	
Desarrollar el ecosistema de socios estratégicos	Cumplimiento SLAs	94,0%	95,7%	101,8%	

Fuente: Desarrollo RACSA

La relación entre las oportunidades comerciales y los cierres de contratos durante el cuarto trimestre 2019 es de 33%, es decir una de cada tres oportunidades se concreta con lo que se alcanza la meta establecida en el cierre de propuestas de ventas.

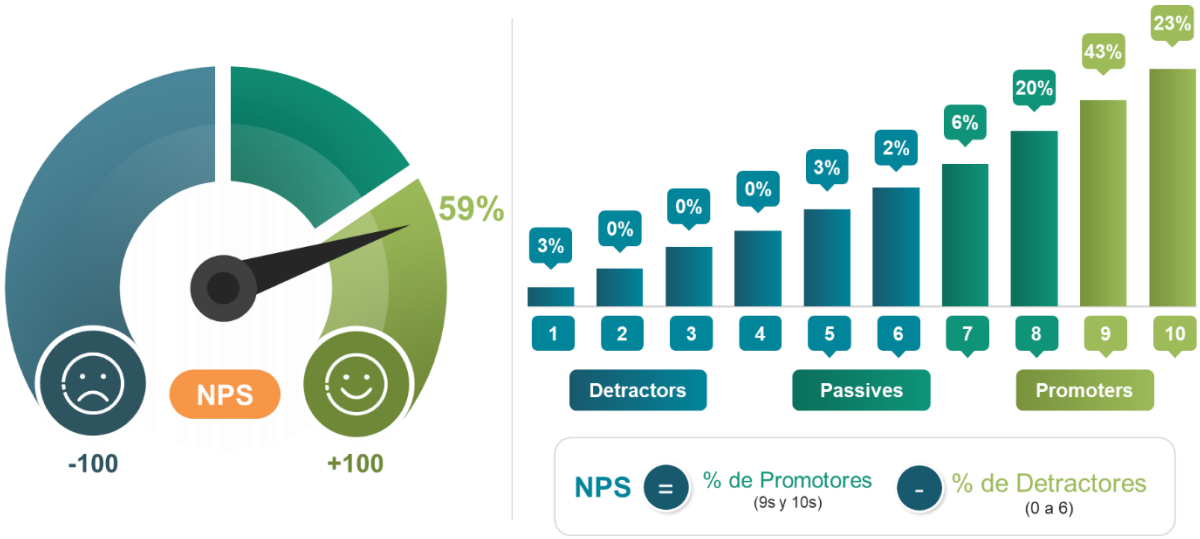
La medición de la satisfacción de los clientes empresariales se mide a través del “Estudio de la percepción de calidad y satisfacción de los clientes”, aplicada en el 2019, cuyo resultado alcanzado es de 89 en una escala de 0 a 100, lo cual se considera un indicador saludable desde el punto de vista teórico y del benchmark de la industria.

Ilustración 2. Satisfacción promedio

Fuente: Desarrollo RACSA

Entre los aspectos positivos que destacan los clientes está: *la alta disponibilidad del servicio, el buen trato del personal técnico encargado de la instalación, la buena presentación personal del asesor comercial y el conocimiento de los servicios en atención telefónica*. Entre las principales oportunidades de mejorar se menciona los tiempos de respuesta en atención de averías. El net promoter score (NPS) por sus siglas en inglés, se deriva también del "Estudio de la percepción de calidad y satisfacción de los clientes" del 2019, esta metodología de investigación mide la probabilidad de recomendación de los usuarios actuales por los servicios que reciben. El resultado alcanzado es de 59% en una escala de -100 a 100, por tanto, niveles superiores a 0 se consideran positivos, y resultados mayores a 40% se consideran saludables a nivel de la gestión empresarial. El sobrecumplimiento se debe a que la meta se fijó según los datos de la industria, asignándole un monto retador a nivel de mercado. Al tener la línea base de éste año se ajustará la meta a el comportamiento propio de la empresa.

Ilustración 3. NPS Clientes RACSA



Fuente: Desarrollo RACSA

Respecto al indicador de cumplimiento de los SLAs se soluciones administradas se obtiene un resultado de un 95,7% con lo que se mantiene en el margen planificado para el cuarto trimestre del 2019 y está alineado con los parámetros exigidos a la Dirección de Gestión de Plataformas.

2.4 Cumplimiento del CMI Crecimiento y Aprendizaje

Tabla 5. Cumplimiento indicadores perspectiva Crecimiento y Aprendizaje
A diciembre 2019

Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	IV T			
		Prog	Real	%	
Promover una cultura basada en la innovación y la sostenibilidad	Consumo de recursos	2,9	5,2	-81,8%	
	Huella de carbono	105	92,8	113,2%	
Desarrollar el liderazgo y las competencias claves	Cumplimiento plan de capacitaciones en nuevas tecnologías	90,0%	57,4%	63,8%	
	Ejecución del proyecto "Liderazgo tranformacional"	100,0%	100,0%	100,0%	
Implementar y gestionar el modelo de gestión del desempeño	Cobertura de la evaluación	90,0%	99,0%	110,0%	

Fuente: Desarrollo RACSA

En lo que respecta a los indicadores ambientales, en cuanto a la generación de residuos no valorizables, corresponden casi en su totalidad a escombros (solamente 2kg son residuos bioinfecciosos). Estos se generaron de reparaciones y remodelaciones en el edificio central de RACSA.

La Huella de Carbono se mantiene según la meta establecida para el 2019. Importante mencionar que disminuyó en 12 ton. con respecto al cuarto trimestre de 2018, lo que se atribuye a las disminuciones en el consumo de electricidad y de combustibles.

En seguimiento al Plan de Formación, Capacitación y Desarrollo, se determina que, al corte del 31 de diciembre del 2019, se han implementado 108 capacitaciones de 188 planificadas, lo cual representa un 57.4% en la ejecución acumulada al cuarto trimestre. Es relevante mencionar que mediante Oficio GG-1265-10-2019 la Gerencia General notifica que: "*Se suspende toda la capacitación, con la única excepción de las certificaciones requeridas para el personal técnico que debe asumir los servicios IaaS del Banco Popular y Hacienda".* Debido a este recorte, lo estipulado en el Plan de Capacitación 2019 presentó cambios significativos, invirtiendo el presupuesto restante en la ejecutoria de las capacitaciones para el proyecto IaaS del Banco Popular.

La siguiente es la distribución final por trimestre:

Tabla 6. Cumplimiento Plan de Capacitación
A septiembre 2019

Distribución Trimestral de ejecución del Plan de Formación, Capacitación y Desarrollo 2019				
Trimestre	Planificado	Real	Ejecución trimestral	Ejecución Acumulado
I Trimestre	28	18	64%	64%
II Trimestre	56	42	75%	71%
III Trimestre	56	44	79%	74%
IV Trimestre	47	4	8%	57%
Total	**188**	**108**		**57%**

Fuente: Desarrollo RACSA

Como parte de la revisión efectuada, el análisis puntual de las iniciativas de capacitación y desarrollo permite ver en su ejecución, cuantas contribuyen con la continuidad del negocio y cuales con un apoyo directo a la estrategia empresarial y se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 7. Ejecución de capacitaciones por tipo.
A diciembre 2019

Objetivo de la Capacitación	Cantidad de Capacitaciones	Porcentaje de Ejecución
Dar actualización y continuidad al negocio	57	53%
Apoyo estrategia 2019-2023	51	47%

Fuente: Desarrollo RACSA

El Programa de Liderazgo Transformacional fue aprobado mediante el oficio GG-300-2019 de fecha 15 de marzo, indicando la comunicación a los Directores la aplicación del instrumento para determinar las competencias de un líder transformacional, el cual se centra en evaluar de forma integral a los principales colaboradores responsables de conducir la ejecución del Plan Estratégico planteado para el periodo 2019-2023.

Se evaluaron los siguientes equipos de trabajo:

Tabla 8. Equipos de trabajo evaluados 2019

Equipos	Cantidad de evaluados
Gerencia General y Apoyo	7
Directores	5
Asesoría Jurídica	5
Auditoría	3
Secretaría de Junta Directiva	2
Dirección Administrativa Financiera	12
Dirección Comercial	14
Dirección de Operaciones	25
Dirección de Nuevos Negocios e Innovación	9
Total	**82**

Fuente: Desarrollo RACSA

Respecto al proyecto de "Liderazgo transformacional" se completa el plan de trabajo que se tenía para el 2019. Los esfuerzos necesarios que fueron identificados en este diagnóstico se unirán a los relacionados con los establecidos para la ejecución de la Estrategia Empresarial 2019-2023, para así cerrar las brechas mapeadas y desarrollar el recurso humano según las necesidades empresariales.

En cuanto a la presentación de Planes de desempeño, se tiene un cumplimiento para el cuarto trimestre de un 99% (630 planes realizados y evaluados).
Únicamente se encuentran pendientes de entrega y/o actualización 4 planes, los cuales corresponden a áreas que han tenido cambios en el periodo de medición, colaboradores que se han trasladado o aún no han cumplido con los 3 meses de periodo de prueba. Para los planes pendientes el Depto. de Talento Humano y Cultura ha efectuado el debido seguimiento.

3. Balance Financiero

A continuación, se expone el resumen que interpreta la información financiera correspondiente al comparativo interanual acumulado al mes de Diciembre 2019 - Diciembre 2018, basados en los resultados de los Estados Financieros de Radiográfica Costarricense S.A., además se muestra un panorama del cumplimiento de metas establecidas por la Empresa en el Plan Financiero 2019, con la finalidad de ilustrar, aclarar y aportar insumos para la toma de decisiones que favorezcan el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Estado de Resultados

El siguiente cuadro, muestra el Estado de Resultados al cierre del cuarto trimestre 2019/2018 y sus respectivas variaciones:

Tabla 9. Estado de Resultados - Comparativo Interanual

A diciembre 2019/2018

Millones de colones

Estado de Resultados Interanual	Operación Real		Variación	
	A Diciembre 2019	A Diciembre 2018	Absoluta	Relativa
Ingresos de Operación	42.456	39.593	2.864	7%
Gastos de Operación	40.221	37.234	2.987	8%
Utilidad de Operación	2.235	2.358	-123	-5%
(+/-) Otras no Operativas	**351**	**1.977**	**-1.626**	**-82%**
Ingresos por Intereses	350	576	-226	-39%
Otros Ingresos	364	1.041	-677	-65%
Valoración Instrumentos financieros	261	-	261	100%
Gastos Financieros	-205	-69	-136	198%
Diferencias Cambiarias	-419	429	-848	-198%
Utilidad del periodo	2.586	4.335	-1.749	-40%
Reserva Patrimonial	647	1.084	-437	-40%
U.A.I	1.940	3.252	-1.312	-40%
Impuesto de Renta	1.008	694	314	45%
Utilidad o pérdida por distribuir	**932**	**2.558**	**-1.626**	**-64%**
Otros resultados integrales	94	246	-152	-62%
Utilidad Integral Total del Año	**838**	**2.312**	**-1.474**	**-64%**
Utilidad de Operación	2.235	2.358	-123	-5%
(+) Depreciaciones	1.006	688	318	46%
(+) Amortizaciones	270	265	5	2%
EBITDA absoluto	**3.511**	**3.312**	**200**	**6%**
EBITDA relativo	**8,3%**	**8,4%**		**-0,1**

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros a diciembre 2019.

Como se puede observar, la utilidad operativa para el año 2019, presenta una disminución del 5% en comparación al año 2018, dado que el aumento en los ingresos para el mes de diciembre fue inferior al incremento en los gastos operativos.

Cabe indicar que los ingresos de operación crecen en su totalidad un 7% respecto al año anterior, específicamente en la línea de Soluciones Administradas y que dentro de los más relevantes se muestran las siguientes:

Tabla 10. Ingresos de Operación
Comparativo Interanual
A diciembre 2019/2018
Millones de colones

Ingresos de Operación	A Diciembre 2019	A Diciembre 2018	Análisis Horizontal Variación absoluta	Variación relativa
INFORMACIÓN	**6.883**	**7.640**	**-757**	**-10%**
SOLUCIONES ADMINISTRDAS	**34.746**	**30.786**	**3.960**	**13%**
LOGÍSTICA Y OPERACIONES	15.083	14.064	1.019	7%
Servicios de centro de contacto	3.676	3.033	644	21%
Ambientación de agencias	885	705	180	25%
SICOP	2.390	1.844	546	30%
Video vigilancia	1.059	400	659	165%
INFRAESTRUCTURA	13.413	11.757	1.656	14%
Infraestructura convergente IaaS	11.998	10.389	1.609	15%
Central Telefónica IP	429	154	274	178%
GESTIÓN DE DOCUMENTOS	1.885	1.074	811	75%
ERP	1.210	844	366	43%
Gestión de documentos	675	230	445	193%
GESTIÓN AL CIUDADANO	4.364	3.890	474	12%
ControlPass	1.358	1.285	73	6%
Espacios Públicos Conectados	417	-	417	100%
Verificación de identidad	316	245	71	29%
COMUNICACIÓN	**828**	**1.167**	**-339**	**-29%**
TOTAL INGRESOS DE OPERACIÓN	**42.456**	**39.593**	**2.864**	**7%**

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros a diciembre 2019.

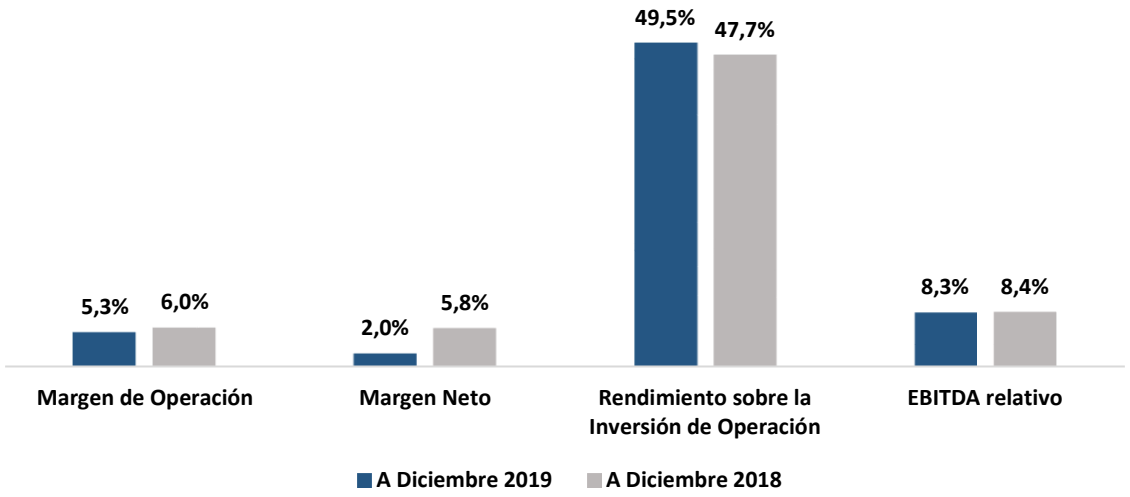
De la tabla anterior, se extrae que del crecimiento del 13% en la Línea de Soluciones Administradas se destacan importantes servicios, dentro de las que se pueden mencionar el Servicio de Infraestructura (IaaS), además para el mes de corte se incorporan nuevos servicios de ERP y Gestión de documentos, asimismo, otros ingresos asociados directamente a la cantidad de transacciones realizadas por los clientes, de los servicios Centro de Contactos, SICOP y Espacios Públicos Conectados con FONATEL, sin dejar de lado la consolidación de los Servicios de Video vigilancia, especialmente con Municipalidades.

Respecto al comportamiento de los gastos de operación, el crecimiento se presenta en aquellos rubros que tienen una relación directa con la generación de ingresos, como lo son Mano de Obra, Cargas Sociales, Alquiler y Uso de Plataformas, y el más representativo el pago de Participaciones a Asociados Empresariales por el desarrollo de los nuevos servicios.

Indicadores Financieros

Se presentan a continuación, los índices financieros derivados de los Estados Financieros los cuales ilustran de manera clara las variaciones interanuales:

Gráfico 4. Índices de Rendimiento del CMI
a diciembre 2019/2018



Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros a diciembre 2019.

Margen de Operación

Producto de la relación de Ingresos/Gastos, el Margen de Operación se ubica en un 5.3% al cierre del cuarto trimestre 2019, lo que representa una disminución de 0.7 puntos porcentuales en el comparativo interanual, que al mismo corte del 2018 se encontraba en 6.0%.

Margen Neto

Respecto al Margen Neto, el cual es la relación de las utilidades después de reservas e impuestos del periodo y otros resultados integrales entre los ingresos de operación, el cual, para el mes de diciembre 2019 se encuentra en 2.0%, mostrando una disminución de 3.8 puntos porcentuales en el comparativo interanual, ya que para el año 2018 se encontraba en 5.8%.

Otras Partidas No Operativas

- Ingreso por intereses: Se refiere principalmente a la generación de intereses producto de las Inversiones de la Empresa.

- Otros Ingresos: Otros ingresos que registra la Empresa en su ámbito de operación (pago preaviso de trabajadores, reversiones de cuentas de periodos anteriores, absorción de saldos menores, descuentos sobre especies fiscales, y otras estimaciones).

- Valoración de Instrumentos Financieros: Aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera correspondiente a los depósitos sin plazo definido, Instrumentos Financieros NIIF-9

- Otros Gastos Financieros: Se refiere a comisiones bancarias, incobrables e intereses sobre arrendamientos y aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF16.

- Diferencial Cambiario: Se refiere a la repercusión en el diferencial cambiario debido al comportamiento que ha venido presentando el tipo de cambio del Dólar con relación al Colón; lo cual ha sido subsanado con las siguientes medidas:

    - Del total de las inversiones en dólares y según lo confirmado en el Auxiliar que maneja y controla en el Departamento de Presupuesto, el monto actual que se mantiene en el Banco Nacional y en el Banco de Costa Rica se encuentran respaldando Depósitos en Garantía ya sea de Participación y o bien de Cumplimiento, por lo que de las inversiones en dólares que se mantienen a nivel de la Banca Nacional se encuentran 100% comprometidas, que asciende a la suma de $5,8 millones.

    - Al corte del presente informe, el saldo de las inversiones en esa entidad bancaria internacional, asciende a la suma de $9,8 millones, las cuales y dado a que desde hace ya varios meses se viene actuando para disminuir el riesgo del diferencial cambiario, las inversiones que se venían venciendo, se fueron reinvirtiendo a plazos no mayores de 2 meses, en tanto se lograba determinar la conveniencia o no de trasladarlas a colones, por lo que las reinversiones se trasladaron de un mediano y largo plazo, (de 6 meses

o de 12 meses), a realizar las reinversiones a un corto plazo, de un mes o máximo 2 meses), de manera tal que las inversiones en el BICSA actualmente tienen un vencimiento a máximo al mes de abril 2020.

- Se repatrian certificados de inversión con vencimiento a corto plazo, revirtiéndose en sustento a la necesidad de atender los flujos de caja para hacer frente a las obligaciones con proveedores en nuevos negocios y pagos al ICE.

- Considerando lo anterior, las medidas que se habrán de tomar a efectos de disminuir mayores riesgos en el Diferencial Cambiario como consecuencia de las disminuciones en el Tipo de Cambio, se centrarán en las inversiones transitorias que se mantienen actualmente en el Banco Internacional de Costa Rica (BICSA).

- Reserva Legal e Impuesto de Renta: Deducciones de Ley

- Otros Resultados Integrales: Surge como resultado del Estudio Actuarial, el cual reveló variaciones en las Prestaciones Legales.

Rendimiento sobre la Inversión de Operación

El índice financiero de Rendimiento sobre la Inversión de Operación es la relación de la utilidad operativa entre el Activo Fijo operativo promedio, mismo que para el mes de diciembre 2019 se encuentra en 49.5%, mostrando un incremento de 1.8 puntos porcentuales en el comparativo interanual, el cual para el año 2018 se ubicaba en 47.7%, se mantiene paralelo al año 2018 dado que en ambos periodos la inversión de RACSA en activos de Operación es prácticamente la misma.

Margen EBITDA

El margen EBITDA presenta un incremento de ¢200 millones de colones aproximadamente, en su comparativo interanual, sin embargo, se representa un decrecimiento en el margen de 0.1 puntos porcentuales respecto al año 2018, ubicándose en 8.3% para el año 2019, a continuación, se presentan estos índices:

Tabla 11. Índices Financieros
A diciembre 2019/2018
Millones de colones

Margen Operativo y EBITDA	Periodo		
	A Diciembre 2019	A Diciembre 2018	Variación
Utilidad de Operación	2.235	2.358	-123
Margen de Utilidad	5,3%	6,0%	-0,7
EBITDA absoluto	3.511	3.312	200
EBITDA relativo	8,3%	8,4%	-0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros a diciembre 2019.

Balance de Situación Financiera

Como parte del análisis que nos ocupa se presentan los resultados de las variaciones del Balance de Situación, al cierre del cuarto trimestre 2019/2018:

Tabla 12. Balance de Situación Financiera - Comparativo Interanual
a diciembre 2019/2018
Millones de colones

Componente de Situación	2019 - 2018			
	IV Trimestre 2019	IVTrimestre 2018	Variación	
			Absoluta	%
Activo				
Activo Corriente	27.793	27.556	237	1%
Activo no Corriente	11.744	9.522	2.222	23%
Total Activo	**39.537**	**37.078**	**2.459**	**7%**
Pasivo				
Pasivo Corriente	9.619	9.317	302	3%
Pasivo no Corriente	5.002	4.403	599	14%
Total Pasivo	**14.621**	**13.720**	**901**	**7%**
Patrimonio	**24.916**	**23.358**	**1.557**	**7%**
Total Pasivo + Patrimonio	**39.537**	**37.078**	**2.459**	**7%**

Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros a diciembre 2019.

Del Activo Total

Se puede observar que el mismo experimentó un incremento por el orden de ¢2.459 millones de colones, lo que representa un 7% cuyas variaciones más representativas se comentan a continuación:

Activo Corriente

Presenta un aumento en su comparación interanual por el orden del 1%, principalmente relacionado con el crecimiento en las Inversiones transitorias por un monto de ¢775 millones de colones.

Activo No Corriente

Éste presenta un crecimiento en el interanual del 23% respecto al 2018, cuya variación principal, se concentra en la línea de Obras en construcción por ¢1.502 millones de colones, además, para el año 2019 se realizan los ajustes correspondientes a la aplicación de la NIIF 16 “Alquileres”, lo que provocó la creación de una nueva cuenta llamada “Derecho de Uso” aumentando en ¢256 millones de colones el Activo Corriente.

Activos Productivos y Otros

Según el Balance General de RACSA al 31 de diciembre del 2019, la empresa presenta, dentro de la partida de activos, el monto de ¢3.405 millones en valor en libros producto de compras en Activos de Propiedad, Planta y Equipo, así mismo, se registran ¢49 millones en valor en libros producto de compras de Software y ¢1.021 millones en Derecho de Uso Backhaul.

Dichos valores han sido segregados según la categoría contable en “Activos Productivos” y “Otros Activos”, como parte de la información a presentar para solventar los requerimientos de los informes financieros trimestrales y de cierre a la Gerencia y a la Junta Directiva, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 13. Activos Tangibles e Intangibles

a diciembre 2019

Millones de colones

NOMBRE	VALOR ORG.	VALOR LIB.	DEPR ACUM	DETERIORO	
TERRENOS	144	144	-	-	5%
EDIFICIOS	930	533	397	-	18%
EQUIPO AIRE ACONDIC.	354	14	341	-	0%
EQUIPO ELECTRONICO	19.713	1.189	18.297	227	40%
EQUIPO GENERATRIZ	673	157	517	-	5%
TORRES Y ANTENAS	669	230	286	153	8%
GABINETES	185	51	131	3	2%
ESTRUCTURAS TRANSPORTABLES	64		64	-	0%
EQUIPO AIRE ACONDIC. MOVIL	10	1	10	-	0%
SISTEMAS DE AIRE ACONDIC. (INSTALAC.)	3		3	-	0%
PLANTA EXTERNA	1.694	447	1.247	-	15%
HERRAMIENTAS	138	37	101	-	1%
VEHICULOS DE CARGA	151	31	121	-	1%
CAMIONES DE CARGA	84	66	18	-	2%
SOFTWARE	175	49	125	-	2%
TOTAL PRODUCTIVOS	**24.987**	**2.947**	**21.658**	**383**	**100%**
EQUIPO DE COMPUTO*	387		-	-	0%
ASCENSORES	220	-	220	-	0%
ROTULOS FLUORESCENTES...		-		-	0%
BOMBA	2	1	1	-	0%
APARATOS TELEFONICOS	69	1	68	-	0%
INSTRUMENTOS MUSICALES		-		-	0%
EQUIPO DE COCINA	61	18	43	-	2%
EQUIPO DE OFICINA	531	65	466	-	6%
EQUIPO RADIO Y TELEFONIA MOVIL	30	19	11	-	2%
EXTINTORES	6		5	-	0%
EQUIPO Y MOBILIARIO PARA MEDICO	2		2	-	0%
CAMINOS, ACERAS Y CERCAS	71	-	71	-	0%
MONTACARGAS	15	2	13	-	0%
PORTONES	10	1	9	-	0%
AUTOMOVILES	165	13	152	-	1%
DERECHO DE USO BACKHAUL NACIONAL	3.063	1.021	2.042	-	89%
TOTAL OTROS ACTIVOS	**4.633**	**1.142**	**3.104**	**-**	**100%**
TOTAL PPE Y SOFTWARE	**29.620**	**4.088**	**24.762**	**383**	

Fuente: Contabilidad/Balances de Activos Sistema Opensif Activos Fijos

Para la segregación presentada en el cuadro anterior se tomó como parte de los "Activos Productivos" todas aquellas categorías relacionadas con la producción o la operación de los servicios (Equipo Electrónico, Planta Externa, Torres y Antenas, entre otros) así como las partidas de herramientas y vehículos de uso de carga para la atención de los servicios que RACSA presta a sus clientes. Esta clasificación, incluye los Edificios y Terrenos registrados contablemente, dado su definición como Activo Operativo según la Taxonomía de Activos definida como parte del Programa Integral Financiero Empresarial según oficialización en nota referencia DAF-082-2017 del 20 de febrero del 2017.

Como se puede observar la partida más importante es “Equipo Electrónico” la cual representa el 40% de los “Activos Productivos”. Dado que, el Equipo de Cómputo de uso del personal de RACSA para las labores administrativas, se encuentra dentro de la categoría de “Equipo Electrónico” y actualmente se encuentre en proceso la segregación en clases a nivel de Sistemas, para efectos de la presente información, se realizó el cálculo con la premisa de 672 equipos de cómputo, según el dato suministrado por el Departamento de Tecnologías de Información y Comunicación sobre los equipos instalados, a un costo y valor en libros de $1000 (¢387.401 millones de colones) de manera tal que, dicho monto se separó de los Activos Productivos, específicamente la categoría “Equipo Electrónico” para ser trasladado como “Otros Activos”.

Así mismo, es importante aclarar, que se incluye el Derecho del Uso del Backhaul como parte de los activos “Otros Activos”, dado lo indicado en el “*Informe sobre el Derecho de Uso Backhaul*” en su nota de referencia DGF-010-2010 del 14 de enero del 2010, dicho activo no se encuentra en uso por lo que no se clasifica como “Productivo”.

La segregación realizada, detallada anteriormente, permite obtener el saldo general en compras de activos productivos y otros activos que se describe a continuación:

Tabla 14. Valor en Libros Activos
a diciembre 2019
Millones de colones

Activos Productivos	2.947	66%
Otros Activos	1.529	34%
TOTAL PPE y Software	**4.475**	

Fuente: Contabilidad/Balances de Activos Sistema Opensif Activos Fijos

Según la separación realizada, los resultados indican que un 66% corresponde a “Activos Productivos”. Así mismo, se obtiene que de ¢2.947 millones, el 56% se encuentran asociados a las siguientes Plataformas:

Tabla 15. Valor en Libros Plataformas a diciembre 2019

Millones de colones

Red Metroheternet	43	3%
Red SDH	129	8%
Red Inalambrica Recope	14	1%
VSAT	11	1%
Red Fibra Óptica Aérea	509	31%
Inalambrica WIFI	59	4%
Serv.Adm.Banco Popular	2	0%
Agregación Ethernet	15	1%
Torres Proyectos Wimax	152	9%
Core IP Red IP/MPLS	136	8%
Red Monitoreo Banco Nacional	2	0%
Conectividad Serv.Adm.	31	2%
Videovigilancia Tibás	89	5%
Serv.Virtualización	8	0%
Videovigilancia Pococí	35	2%
Videovigilancia Moravia	60	4%
Sitio Alterno Imprenta Nacional	41	2%
Serv.Adm.TSE	1	0%
Videovigilancia Mora	50	3%
Videovigilancia Grecia	65	4%
Servicio VDI ICE	55	3%
Videovigilancia Naranjo	71	4%
Videovigilancia Puriscal	29	2%
Videovigilancia COSEVI	42	3%
TOTAL VL PLATAFORMAS	**1.647**	**100%**

Fuente: Sistema Opensif Activos Fijos

Del total de activos asociados a Plataformas, las más importantes son la Red de Fibra Óptica Aérea con un 31% y la suma de los servicios de Videovigilancia capitalizados por 27% de su valor en libros total.

Considerando los valores anteriores, los “Activos Productivos” o “Activos Operativos” representan casi la totalidad (66%) de los activos tangibles e intangibles de la Empresa.

Es importante mencionar, como se indicó anteriormente, que se encuentra en proceso por el área de Sistemas y Contabilidad la segregación de las clases que permiten obtener un dato más exacto en cuanto a aquellos activos que se encuentren en la misma categoría pero que contienen tanto activos operativos como otros de uso administrativo.

Del Pasivo Total:

En relación al Pasivo, los Estados Financieros al cierre del cuarto trimestre 2019, muestran un incremento en su estructura de ¢901 millones de colones, representando una variación del 7% en relación con el año 2018, cuyas variaciones más representativas se comentan a continuación:

Pasivo Corriente

Presenta una variación respecto al año 2018 por el orden del 3%, esto, al incrementar en ¢265 millones de colones la línea de Obligaciones acumuladas por pagar que se refiere principalmente a provisiones relacionadas con Aguinaldo, Vacaciones y Salario Escolar.

Pasivo no Corriente

Muestra un incremento del 14%, en comparación al año 2018, presentando un incremento de ¢286 millones de colones la línea de Arrendamientos por pagar, producto de la aplicación de la NIIF 16.

Pasivo Sin Costo

Los Estados Financieros de la empresa, muestran dentro de la partida de Pasivos sin Costo (Pasivo Corriente), un monto de ¢9.619 millones de colones. El mismo presenta un 3% de variación con respecto al mismo corte del año 2018, con un saldo de ¢9.317 millones de colones, es decir ¢302 millones de colones más.

El detalle de dichos pasivos se muestra a continuación:

Tabla 16. Pasivo sin Costo
A diciembre 2018/2019
Millones de Colones

Pasivo sin Costo (Corriente)	2019	2018	Variación	
			Absoluta	Relativa
Cuentas por Pagar	8,005	7,992	13	0%
Ingresos Recibidos por Adelantado	-	-	-	-
Obligaciones acumulados por pagar	1,536	1,271	265	21%
Provisión para prestaciones- corto plazo	79	55	24	43%
TOTAL PASIVO SIN COSTO	**9,619**	**9,317**	**302**	**3%**

Fuente: Elaboración propia a partir de Estado de Situación Financiera, a diciembre 2019

Cuentas por Pagar

Como cuentas por pagar, según la nota 37 de los Estados Financieros de RACSA a diciembre 2019, se muestran las partidas más importantes como las cuentas a Proveedores e Instituciones Nacionales por ¢5.339 millones de colones (67%), Instituto Costarricense de Electricidad (con estimaciones) por ¢1.318 millones de colones (16%) y la Cuenta por Pagar por Salario Escolar por ¢1.003 millones de colones (13%) entre otras.

Obligaciones Acumuladas por Pagar

En la presente partida contable se encuentran registradas las Provisiones para Aguinaldo y Vacaciones por un monto de ¢533 millones de colones, los cuales representan el 35% del saldo al 2019 de dicha cuenta y la Provisión del Salario Escolar por ¢1003 millones de colones, representando el 65% del total de Obligaciones Acumuladas por Pagar al periodo 2019.
Es importante indicar que, la Provisión de Impuesto sobre la Renta, registró aumentos y disminuciones por el monto de ¢1.820 millones de colones, durante el periodo 2019, según nota 39 de los Estados Financieros de RACSA a diciembre 2019.

Provisiones para Prestaciones –corto plazo-

Como Provisiones para Prestaciones, se encuentra detallado, según Nota 41 de los Estados Financieros de RACSA a diciembre 2019, la provisión de la proporción de corto plazo por ¢79 millones de colones.

Pasivo Con Costo

Según el Estado de Situación Financiera de RACSA a diciembre del 2019, la empresa presenta, dentro de la partida de Pasivos con Costo (Pasivo No Corriente), el monto de ¢5.002 millones de colones. El mismo presenta una variación del 14% con respecto al corte de diciembre 2018, el cual presentaba un saldo por ¢4.403 millones de colones, es decir ¢599 millones de colones más.

El detalle de dichos pasivos se muestra a continuación:

Tabla 17. Pasivo con Costo
A diciembre 2018/2019
Millones de Colones

Pasivo con Costo (No Corriente)	2019	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa
Depósitos Recibidos en Garantía	729	823	-94	-11%
Fondo de Ahorro y Préstamo	3,484	3,248	236	7%
Provisión para prestaciones- largo plazo-	445	287	158	55%
Arrendamiento por Pagar	286	-	286	
Provisiones Pasivos Contigentes	12	44	-32	-73%
Cuentas por Pagar Largo Plazo	46	0	46	26570%
TOTAL PASIVO CON COSTO	**5,002**	**4,403**	**599**	**14%**

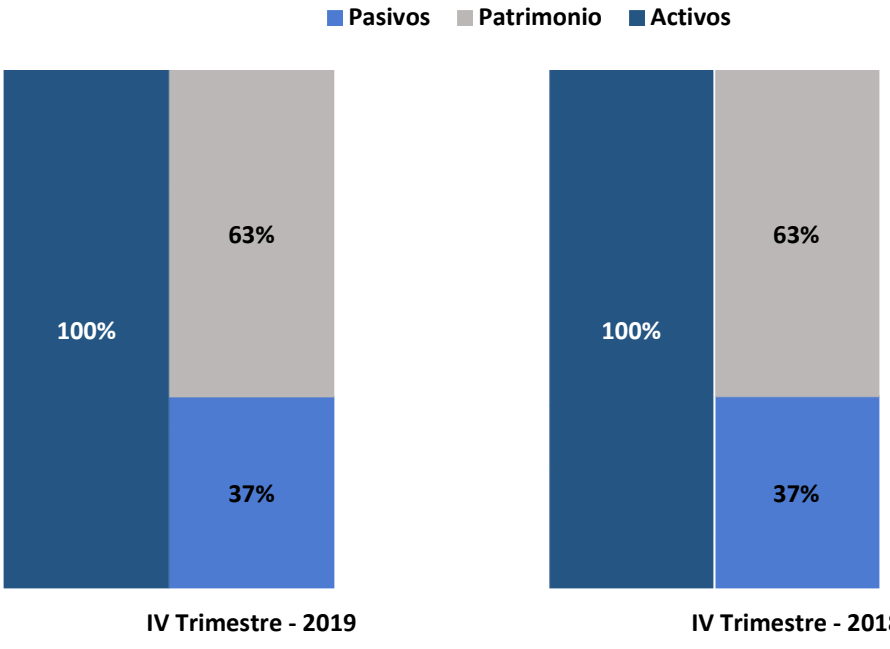
Fuente: Elaboración propia a partir de Estado de Situación Financiera, a diciembre 2019

Del Patrimonio:

La estructura del Patrimonio experimentó un crecimiento del 7% respecto al año 2018, el cual obedece al incremento de la Reserva Patrimonial por ¢647 millones de colones y el aumento de las Utilidades por distribuir.

A continuación, se presenta de manera gráfica la estructura del Balance que muestra los Estados Financieros al corte del cuarto trimestre del año 2019/2018.

Gráfico 5. Composición Balance de Situación Financiera
IV Trimestre 2019/2018



4. Descripción de mecanismos de financiamientos utilizados

Durante el cuarto trimestre del año 2019 el mecanismo de financiamiento utilizado por la Empresa, fue realizar y hacerles frente a las obligaciones con recursos de la propia generación de los Ingresos Brutos de Operación, no se requirió créditos de financiamiento, así como tampoco de capitalizaciones extraordinarias de parte de la Casa Matriz.

5. Monto y descripción del uso de los recursos financieros para el financiamiento de los proyectos específicos

La Empresa al cuarto trimestre 2019 continúa con la utilización del Modelo de "Asociaciones Empresariales", mecanismo mediante el cual RACSA y el asociado comercial unen esfuerzos bajo el concepto de riesgo compartido para bridar soluciones a las necesidades del sector Público y sus Empresas. Por otra parte, la Empresa incursiona en nuevos proyectos en los que participa con inversiones en activos, mismos que hasta la fecha han sido financiados con la generación de los ingresos propios de la operación normal de la Empresa.
Dado lo anterior durante este el cuarto trimestre 2019 la Empresa no requirió la utilización de recursos económicos para el financiamiento de los proyectos de inversión específicos.

6. Estructuras de Financiamiento

Entendiendo por "Estructuras de Financiamiento" como la forma en que son distribuidas las diferentes fuentes de financiamiento, o como la Empresa puede lograr los fondos o recursos financieros para llevar a cabo sus metas según lo expuesto anteriormente; la política general que prevaleció durante el cuarto trimestre del presente año 2019, fue mantenerse en la no utilización de financiamiento para ejecutar y dar cumplimiento con las obligaciones actuales y recurrentes de la Empresa, considerando como suficiente los recursos económicos generados por la misma operación de la Empresa.

7. Sinergias corporativas – RACSA

A continuación, se presenta la matriz con el avance al 31 de diciembre del 2019:

Tabla 18. Sinergias Corporativas
Al 31 de diciembre del 2019.

Oportunidad	Detalle del requerimiento	Avance al 31 de diciembre
Banda de 3.5 GHz	Recurso Escaso Regulado. Se está definiendo estrategia corporativa mediante el aporte de dos Informes solicitados por la Alta Administración del IC#: 1) Técnico y 2) Jurídico-Regulatorio.	Instalación APM Terminales de solución de videovigilancia con transporte inalámbrico en red TELRAD. Se continua con pruebas y observación del cliente de la solución. Se firma ampliación de plan piloto con TELRAD por 100 días naturales
Portafolio Único Corporativo	Venta Corporativa de Servicio, paquetes, promociones integrales. (Gestor de Catálogo Corporativo)	Respecto a la generación de un portafolio único corporativo se realizaron reuniones para analizar el traslado de ciertos clientes de servicios que se salen del enfoque de RACSA, al ICE, pero no se concretó pues generaría un aumento en el precio final al cliente por lo que éste no se vería beneficiado. Se está a la espera de las convocatorias para continuar con el análisis de otras áreas de trabajo
Proyecto Edificio	Asesoramiento de la DBI durante el proceso de Planificación del Proyecto con el fin de analizar alternativas para resolver el tema de Edificio	En este momento se encuentra suspendida la etapa de construcción, se mantiene la relación con la DBI, pero de no tiene avances. Recientemente la Junta Directiva instruyó conformar un equipo que plantee un análisis de alternativas.
Bodega	Espacio con condiciones para la gestión y/o mantenimiento inventarios.	Se visitó un espacio físico en Colima propiedad del ICE, el cual cumple con todos los requerimientos de RACSA por lo cual se está a la espera de la cotización por el alquiler del espacio. Posteriormente se estará realizando el plan de trabajo para el traslado de la Bodega de Tele Puerto y de Cachi.
Modelo de precios con ICE	Se estaría elaborando en coordinación con Comercial y la Dirección de Operaciones a solicitud de la JD una plan de acción para trabajar con el ICE la cotización de precios para negocios específicos con tiempos máximos y en simultaneo tener un plan B para atender los requerimientos de nuestros clientes y ser competitivos.	Se está a la espera de retroalimentación por parte del ICE respecto a la propuesta realizada por RACSA.
Estrategia Corporativa de Sostenibilidad	Puesta en marcha de la Estrategia de Sostenibilidad del grupo, alineada a la Estrategia Corporativa 4.0	El mes de diciembre se concluyó con la etapa de co-creación que reunió a todas las partes del Grupo ICE. Esta etapa de formulación del documento creará las bases de la nueva Estrategia Corporativa de Sostenibilidad.

8. Avance Plan de Ejecución de las Acciones y Proyectos de la Estrategia Empresarial a diciembre 2019

Para el seguimiento del portafolio de transformación digital que responde a la ejecución de la Estrategia Empresarial 2019-2023 se le asignó a cada clasificación

un porcentaje o peso relativo dentro de la totalidad de la ejecución de la estrategia, quedando de la siguiente manera:

- **Proyectos de transformación**: correspondientes a un 80% de la totalidad de la ejecución de la estrategia.
- **Acciones Estratégicas**: correspondientes a un 11% de la totalidad de la ejecución de la estrategia.
- **Acciones Operativas:** correspondientes a un 9% de la totalidad de la ejecución de la estrategia. Cada acción fue incorporada a los planes operativos con su área responsable.

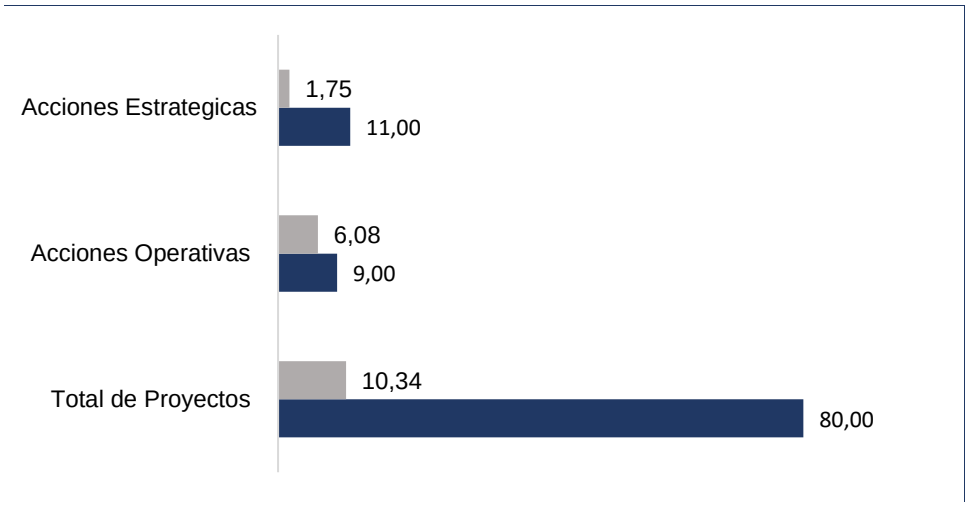
La distribución anterior se actualiza aumentando un 1% el peso relativo de las acciones operativas debido a que se incorpora dentro de esta clasificación y bajo la responsabilidad de la Dirección Gestión Financiera en su Departamento de Tesorería la iniciativa de fondos de trabajo que corresponde a implementar una herramienta para incorporar como medio de pago para las compras menores, la tarjeta electrónica y ajustar la normativa para delimitar las responsabilidades y los mecanismos de control necesarios.

Resultados al IV Trimestre 2019

A cada acción se le asignó un peso relativo por nivel de importancia en la ejecución para la empresa.

En el siguiente grafico se puede visualizar el avance real por categoría:

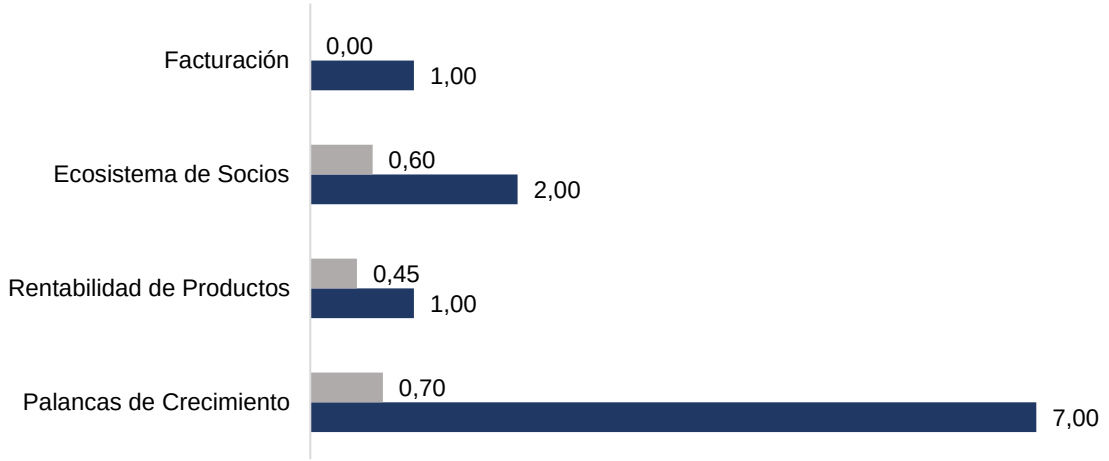
Grafico 6. Avance Real por Categoría Ejecución de la Estrategia



Con lo anterior y como resultado a diciembre 2019 el porcentaje de avance total de la estrategia 2019-2023 es de un **18,17%.** Importante mencionar que este es el resultado acumulado por los cuatro años de la estrategia.

Del resultado anterior del **18,17%**, un **6,08%** de un 9% corresponde al avance de las acciones operativas asociadas; un **1,75%** del 11% del total de la estrategia correspondiente a las acciones estratégicas, como se muestra en el siguiente gráfico:

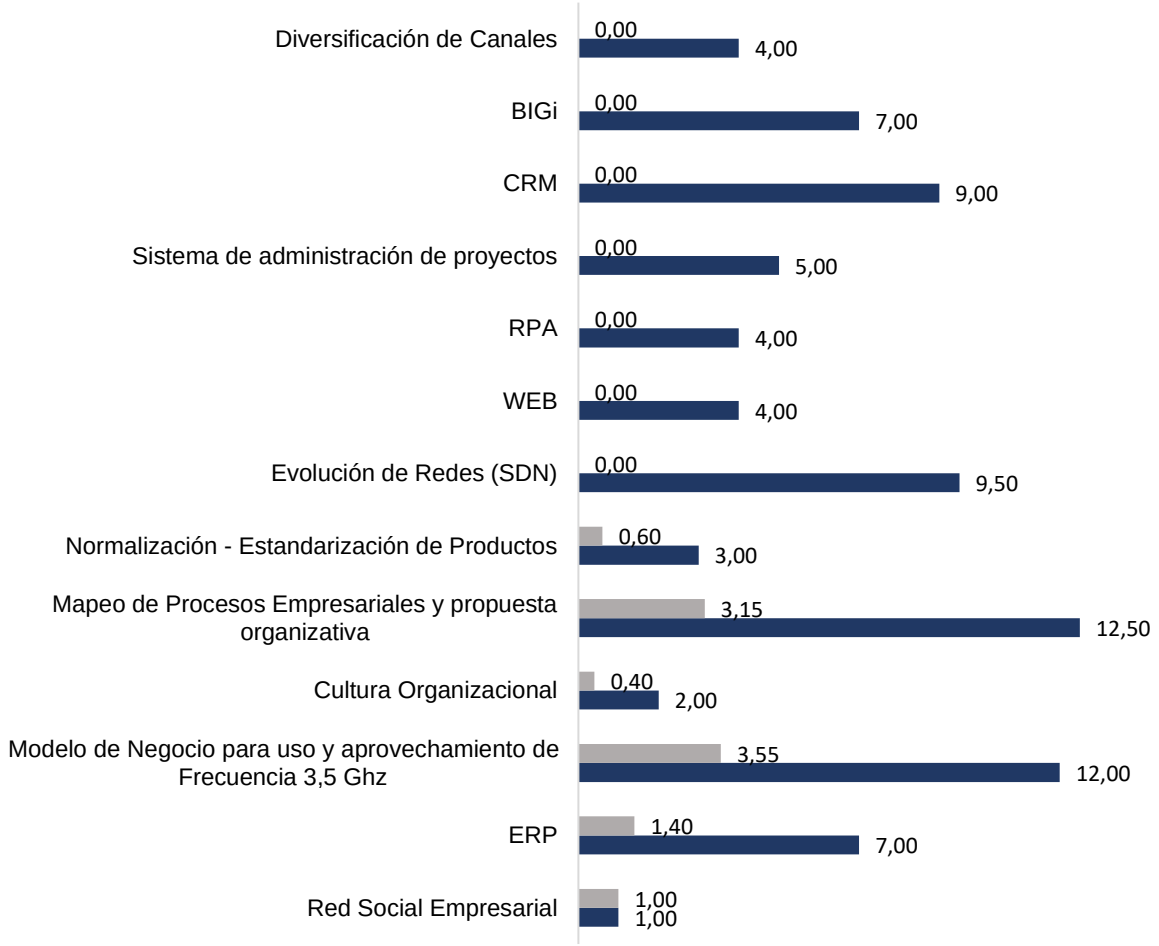
Grafico 7. Avance Real Acciones Estratégicas



Por otro lado, del 80% restante del total de la estrategia logramos alcanzar un nivel de avance de un **10,10%** correspondiente al avance de los proyectos estratégicos.

Lo anterior se visualiza en el siguiente gráfico:

Grafico 8. Aportes y Avance de los Proyectos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia

Los proyectos anteriores tienen definida una ruta general a seguir durante la ejecución de la estrategia y el avance de los que se encuentran en ejecución se definen:

Red Social Empresarial:

Este proyecto ya está al 100% implementado, logrando alcanzar el 1% del valor relativo asignado. Importante mencionar que durante este trimestre se trasladó a la operativa empresarial logrando de esta manera dotar a la empresa de una herramienta que permite la creación de comunidades de aprendizaje y comunicación, potenciando el trabajo colaborativo y apoye un esquema horizontal, descentralizado y flexible.

Implementación del ERP:

A diciembre se trabaja en la primera etapa del proyecto, enfocado en el levantamiento de requerimientos y el análisis sobre las posibles figuras de contratación de la plataforma ERP, lo que alcanza un 80% de avance, logrando de esta manera lograr el 100% de la meta al mes de diciembre. Dentro de las actividades ejecutadas la actualización de las funcionalidades requeridas del ERP, la actualización del estudio de mercado y la justificación para el inicio de la contratación que arranca en el I trimestre 2020.

Modelo de Negocio para uso y aprovechamiento de Frecuencia 3,5 GHz:

El plan tiene un avance de un 39,6%, en donde se han realizado actividades definidas a corto plazo dentro del cronograma de trabajo para el 2019, como, por ejemplo, el reordenamiento de la frecuencia, investigación de mercado y casos de uso, iniciativas y proyectos a ejecutar en corto plazo, formulación de plan piloto, entre otras.

Cultura Organizacional:

El proyecto cultura organizacional se enfocó en tres grandes áreas durante el 2019: mejorar el entendimiento de la Estrategia TED23 a todo nivel, acompañar a los equipos de transformación y modelar la cultura organizacional de la empresa. Con estas actividades se logra completar el 20% planificado para el año, porcentaje equivalente a un 0,40% del total del 2% del peso relativo.

El equipo logró abrir los canales de comunicación de forma vertical y llevar la estrategia a más del 60% de la población. Asimismo, se inició con la aplicación del modelo de liderazgo transformacional en los equipos de transformación para mejorar su gestión y de esta manera lograr diagnosticar la cultura organizacional actual con miras en aplicar acciones para su modificación.

Mapeo de Procesos Empresariales y propuesta organizativa:

Este proyecto alcanza un porcentaje de avance de 3,5% del 12,50% de peso ponderado, finalizando a diciembre 2019 la definición de los Procesos 0 y 1 y propuesta organizativa.

Con lo anterior, y posterior a la aprobación del Modelo Operativo y Estructura Organizativa, el equipo de trabajo realizó una presentación para comunicar al

cuerpo directivo lo realizado indicando que para el 2020 se va a trabajar en la implementación.

Normalización - Estandarización de Productos:

Este proyecto tiene únicamente 20% correspondiente al 0,60% de avance del 3% de peso asignado, dando inicio en diciembre 2019 con la conformación del equipo y la identificación de los primeros productos a estandarizar, en donde se establecen en conjunto con el Comité director dar prioridad a los servicios en el siguiente orden:

- Virtualización de servidores
- Video Vigilancia
- Gestor Documental

Importante mencionar que los primeros proyectos que se muestran en el grafico N° 8 con avance 0% aún no han iniciado y se espera la conformación de los equipos según la planificación.

Con lo anterior, se reafirma que actualmente se cuenta con un marco de organización y control definido para la ejecución y seguimiento de las acciones y proyectos de la estrategia; siendo un punto elemental para este trimestre la definición y revisión de indicadores de medición que puedan reflejar resultados cuantificables para todo el portafolio de proyectos y acciones de transformación. Los mismos fueron validados con todo el equipo director y se muestran a continuación:

Como herramienta de control para el cumplimiento de la Estrategia, y su adecuado efecto en los resultados de la empresa, se adjunta al presente documento la matriz de indicadores que se establece como propuesta y para valoración de parte de la Junta Directiva para dar seguimiento a la captura de valor de la Estrategia RACSA 2019 – 2023.

9. Valoración General y Perspectiva.

Se cierra el año 2019 con un panorama financiero y de negocios favorable para la empresa, cumpliendo de buena manera lo indicadores planteados en este informe y que marcan el desempeño empresarial. Sin embargo, no podemos dejar de lado que en indicadores relevantes como el de ingresos esperados se obtuvo un resultado que dista bastante de lo planeado, lo cual nos obliga a revisar a profundidad la definición de las variables que inciden en dicho resultado de cara al 2020 y años venideros. Lo anterior ratifica que las acciones de estabilización y fortalecimiento continúan surtiendo un efecto positivo sin obviar que aún persisten brechas importantes que lo deseado.

Respecto a la Estrategia TED/23 empieza a tomar forma el proceso de ejecucion en los proyectos y acciones de peso que van a trasformar la empresa en una organización más ágil y eficiente, siendo el año que termina el que permitio afinar la definición de los programas de trabajo que tomarán fuerza en el 2020. De igual forma, avances como la red social InRacsa marcan hitos muy importantes en la generación de una cultura que incentive la participacion, colaboración, creatividad a lo interno de RACSA, tema indispensable para el éxito de la Estrategia RACSA 2019-2023.

Finalmente, se reafirma el compromiso de la empresa en el alineamiento de la empresa a la Estrategia de Tranformación Digital hacia la Costa Rica del Bicentenario 4.0, enfocando un alto porcentaje del portafolio de servicios a los objetivos que dicho lineamiento incluye, y teniendo altos porcentajes de crecimiento en servicios dentro del portafolio de ciudades inteligentes, como es el aumento de un 165% de ingresos por el servicio de videovigilancia.

2019

IV TRIMESTRE

INFORME EVALUACIÓN INTEGRAL DEL GERENTE SUBSIDIARIA RACSA

Síganos en: @racsa_cr | www.racsa.go.cr

Su ALIADO TECNOLÓGICO

racsa ICE