

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELECTRICO DE CARTAGO  
JUNTA DIRECTIVA**

**LA AUDITORIA INTERNA, DE LA JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO, EN CUMPLIMIENTO AL ARTÍCULO No.22, INCISO E), DEL CAPITULO IV DE LA LEY GENERAL DE CONTROL INTERNO N° 8292.**

**HACE CONSTAR**

**QUE AQUÍ INICIA EL LIBRO DE ACTAS DIGITAL QUE COMPRENDE EL TOMO N° 340, QUE INICIA CON EL ACTA 025-2020, PARA LA TRANSCRIPCIÓN DE LAS SESIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA.**

**ESTE TOMO DEBE MANTENERSE EN PERFECTO ESTADO, CON LOS FOLIOS NUMERADOS EN FORMA CONSECUTIVA Y CON EL LOGOTIPO Y NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.**

**CARTAGO, 28 DE SETIEMBRE DE 2020**

**RAUL ANTONIO QUIROS QUIROS (FIRMA)**  
Firmado digitalmente  
por RAUL ANTONIO  
QUIROS QUIROS (FIRMA)  
Fecha: 2020.09.28  
15:08:58 -06'00'

**LIC. RAÚL QUIRÓS QUIRÓS MBA  
AUDITOR INTERNO**



**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****ACTA 025-2020**

Sesión ordinaria, celebrada por la Junta Administrativa del Servicio Eléctrico Municipal de Cartago. **VERIFICACIÓN DE QUÓRUM:** al ser las dieciocho horas del día jueves veintidós de junio del año dos mil veinte, están presentes a través de la plataforma virtual webex, los Directores Luis Gerardo Gutiérrez Pimentel, quién preside, Lizandro Brenes Castillo, Vicepresidente Ester Navarro Ureña, Secretaría, Carlos Astorga Cerdas, Elieth Solís Fernández, Rita Arce Láscarez. **INICIO DE LA SESIÓN:** Se cuenta con el quórum reglamentario para la celebración de la sesión. **INGRESO DE LOS DEMAS SEÑORES DIRECTORES:** Al ser las dieciocho horas y siete minutos ingresa el director Raúl Navarro Calderón. Además, participan los señores: Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, Lic. Juan Antonio Solano, Asesor Jurídico y Lic. Raúl Quirós Quirós, Auditor Interno.....

**ARTÍCULO 1.- COMPROBACIÓN DEL QUÓRUM DE LA SESIÓN.**

Se da inicio a la sesión con el quórum respectivo.....

**ARTÍCULO 2.- APROBACIÓN ORDEN DEL DÍA 025-2020.**

Somete la Presidencia a aprobación del Orden del Día N° 025-2020.....

**SE ACUERDA: con siete votos presentes.....**

**1.a. Aprobar el Orden del Día presentado y propuesto por la Presidencia el Orden del Día de la sesión N° 025-2020.....**

**ARTÍCULO 3.- REVISIÓN Y APROBACIÓN ACTA ANTERIOR DE LA SESIÓN  
N° 015-2020.**

Se lee y revisa el acta N° 015-2020.....

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

**SE ACUERDA: de manera unánime y en firme con siete votos presentes.....**

**3.a. Aprobar el acta de la sesión N° 015-2020.....**

**ARTÍCULO 4.- APROBACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO DE JASEC  
(datos actualizados).**

Se conoce oficio N° GG-518-2020 suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, mediante el cual remite el oficio SUBG-SF-165-2020 suscrito por el Lic. Gustavo Redondo, Jefe Servicios Financieros, con la que remite la actualización de la estrategia de financiamiento.....

Para este punto se encuentran presentes, el Lic. Gustavo Redondo, Jefe Servicios Financieros y el Lic. Eduardo Navarro, Profesional Servicios Financieros.....

Señala don Francisco Calvo que con respecto a la estrategia en mención fue presentada de manera amplia a los señores directores en la sesión N° 023-2020, en la que algunos señores directores solicitaron que se actualicen algunos datos, así como que fuera ampliada alguna información, procediendo de conformidad y presentándose en la sesión anterior, para lo cual tanto don Gustavo Redondo, don Eduardo Navarro y su persona están a la mayor disposición para aclarar cualquier aspecto.....

Externa don Carlos Astorga que en términos generales le parece muy bien, para ello, hace ver que comprende que la prioridad a corto plazo es salir de la situación que se tiene con el ICE, a la vez, destaca que estuvo analizando el tema de los riesgos operativos, es por lo que propone que el seguimiento sea revisado tanto a nivel de Junta Directiva como en la Comisión Financiera, de manera trimestral en cuanto al cumplimiento de las metas.....

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Considera don Francisco Calvo que lo planteado por don Carlos Astorga es muy conveniente debido a que un plan puede cambiar más rápido, por lo que se debería de revisar de manera constante al menos por parte de la Administración.....

Comenta don Lizandro Brenes que este tema fue conocido por la Comisión de Finanzas, en la que se realizaron una serie de cambios, para ello, hace ver que está totalmente complacido. A la vez, destaca que inclusive sin estar aprobada la política ya se tienen propuestas, siendo que en este momento se cuenta con una propuesta del Banco de Costa Rica, con el que se estarían renegociando ¢ 8.200.0 millones.....

Agradece el esfuerzo realizado por la Administración, y menciona que inclusive ya se están teniendo resultados.....

A la vez, hace ver que, si se designan proyectos financiados con entidades bancarias, desde su punto de vista se debe valorar viendo el resultado de la política y analizando cada uno por separado, para evitar llegar a ciertos niveles de endeudamiento.....

Coincide doña Rita Arce en lo expuesto por el compañero Brenes Castillo, en cuanto a que esta política fue revisada y comentada con amplitud. Para ello, hace mención del arreglo de pago que se está analizando con el Banco de Costa Rica el cual genera liquidez y flexibilidad para manejar los créditos, sin embargo, desea poner una alerta roja en cuanto al balloon payment porque no se cuenta con financiamiento al final, debido a que no se vería bien endosárselo a quienes estén en ese momento.....

Propone don Luis Gerardo Gutiérrez que la evaluación de la estrategia se haga en el momento en que se vean los estados financieros de marzo, junio, setiembre y diciembre, por cuanto se contará con elementos de juicio para tener el criterio necesario para efectuar

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

la evaluación respectiva.....

**SE ACUERDA: de manera unánime y en firme con siete votos presentes.....**

**4.a. Tomar nota del oficio N° GG-518-2020 suscrito por el Lic. Francisco Calvo Solano, Gerente General, mediante el cual remite el oficio SUBG-SF-165-2020 suscrito por el Lic. Gustavo Redondo, Jefe Servicios Financieros, con la que remite la actualización de la estrategia de financiamiento.....**

**4.b. Aprobar la estrategia de financiamiento de JASEC, la cual se detalla a continuación:.....**

**ANTECEDENTES**

**Como parte del Plan Estratégico Institucional, periodo 2018-2022, dentro de la Perspectiva Financiera, se encuentra la siguiente Iniciativa Estratégica:.....**

- **Aprobar y comunicar una política institucional de financiamiento.**

**Dicha iniciativa, busca apoyar el cumplimiento de los siguientes Objetivos Estratégicos de la Perspectiva Financiera de la Institución, contenidos igualmente, dentro del Plan Estratégico, periodo 2018-2022:.....**

- **PF-01. Incrementar la cobertura de generación de efectivo de operación sobre costos de operación y servicio de la deuda.....**
- **PF-04. Mejorar la relación entre activos circulantes y pasivos circulantes.....**
- **PF-05. Disminuir la exposición al riesgo cambiario.....**

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****INTRODUCCIÓN**

*El presente documento tiene como objetivo definir una estrategia de financiamiento para JASEC, de forma tal que se constituya en la estrategia general de la gestión de las fuentes de financiamiento, necesarias para mantener la disponibilidad y continuidad de los servicios prestados, posibilitar el desarrollo de nuevos proyectos y propiciar mejoras continuas en los principales indicadores financieros.....*

*Una definición, a nivel macro, de estrategia, indica que es un plan general para lograr uno o más objetivos a largo plazo u objetivos generales en condiciones de incertidumbre.....*

*Esta estrategia formará parte integral del Plan estratégico 2020-2024 en el objetivo Fortalecer las finanzas de la empresa y asegurar su liquidez y sostenibilidad.....*

*La planificación financiera, para lograr el desarrollo de distintas soluciones y alcanzar los objetivos planteados, se basa en tres elementos: enfoque, estrategia y tiempo.....*

*Para definir el enfoque, estrategia y tiempo, es necesario fijar objetivos; partiendo de esta premisa, como punto de inicio se requiere de un análisis del entorno interno (JASEC) y de su entorno externo.....*

*Así, las cosas, la propuesta contempla:*

- 1. Análisis del entorno externo e interno.....*
- 2. Identificación de principales riesgos financieros en relación con gestión de financiamiento.....*
- 3. Definición de Estrategia general de financiamiento.....*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

4. *Definición de Estrategia detallada de Financiamiento*.....
5. *Anexo con caracterización sobre la estructura actual del financiamiento JASEC*.....

**ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO**

*Se procedió a analizar las características actuales del entorno país y del exterior, en lo que puede afectar de forma positiva o negativa a la gestión de políticas de financiamiento, siendo el resultado los cuadros que se presentan a continuación:*.....

**3.1. Entorno externo:**

<b>Variable del entorno</b>	<b>Comentario o referencia</b>
<i>El tipo de cambio se comporta de forma estable.</i>	<i>El BCCR prepara reservas para potenciales intervenciones:</i>  <a href="https://www.nacion.com/economia/politica-economica/banco-central-retoma-compra-de-dolares-para/NIGDPHZE2JANNNWPBAXNP2VQ4M/story/">https://www.nacion.com/economia/politica-economica/banco-central-retoma-compra-de-dolares-para/NIGDPHZE2JANNNWPBAXNP2VQ4M/story/</a>
<i>Las tasas de interés tienden a la baja y se estiman estables.</i>	<i>El BCCR adopta medidas para proteger la estabilidad del sistema financiero:</i>  <a href="https://www.nacion.com/economia/politica-economica/banco-central-aplica-vigorousas-dosis-de-liquidez/623MVPBBXBA65ERF6LXZTFEVQQ/story/">https://www.nacion.com/economia/politica-economica/banco-central-aplica-vigorousas-dosis-de-liquidez/623MVPBBXBA65ERF6LXZTFEVQQ/story/</a>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**

**JUNTA DIRECTIVA**

<i>Variable del entorno</i>	<i>Comentario o referencia</i>
	<p><i>El BCCR baja la Tasa de Política Monetaria:</i></p> <p><a href="https://www.nacion.com/economia/politica-economica/banco-central-detecta-tensiones-de-liquidez-en-los/CQ6PZD7ATVDTFPU6WO2CDNFYUU/story/">https://www.nacion.com/economia/politica-economica/banco-central-detecta-tensiones-de-liquidez-en-los/CQ6PZD7ATVDTFPU6WO2CDNFYUU/story/</a></p> <p><a href="https://www.elfinancierocr.com/finanzas/mantenga-sus-ahorros-en-el-corto-plazo-mientras-se/VB2ESITYLFEAXEXA2B6U2XA6CQ/story/">https://www.elfinancierocr.com/finanzas/mantenga-sus-ahorros-en-el-corto-plazo-mientras-se/VB2ESITYLFEAXEXA2B6U2XA6CQ/story/</a></p>
<p><i>El sector financiero tendrá recursos para colocación o posibilidades para mejorar condiciones de créditos actuales.</i></p>	<p><i>Algunos bancos públicos analizan la posibilidad de otorgar créditos de capital de trabajo:</i></p> <p><a href="https://www.nacion.com/economia/negocios/asi-son-las-opciones-de-financiamiento-para/EIJBAUDFERHG3HWJTL2QFTWT2Q/story/">https://www.nacion.com/economia/negocios/asi-son-las-opciones-de-financiamiento-para/EIJBAUDFERHG3HWJTL2QFTWT2Q/story/</a></p> <p><a href="https://www.nacion.com/economia/finanzas/banca-publica-habilita-creditos-especiales-para/CFLTMCBAMJF6JDWE6U7HVIYBSA/story/">https://www.nacion.com/economia/finanzas/banca-publica-habilita-creditos-especiales-para/CFLTMCBAMJF6JDWE6U7HVIYBSA/story/</a></p> <p><i>Entidades podrían negociar la eliminación de la tasa piso:</i></p>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**

**JUNTA DIRECTIVA**

<b>Variable del entorno</b>	<b>Comentario o referencia</b>
	<p><a href="https://www.nacion.com/economia/banca/banca-estatal-se-reserva-la-potestad-de-eliminar/WYZ46ISZDNBZXMLENZ6L3HKTTE/story/">https://www.nacion.com/economia/banca/banca-estatal-se-reserva-la-potestad-de-eliminar/WYZ46ISZDNBZXMLENZ6L3HKTTE/story/</a></p> <p>Se gestionan posibilidades de extender plazos por la banca:</p> <p><a href="https://www.nacion.com/economia/banca/banca-tiene-via-libre-para-alargar-plazos-de/UMAYJS5A6JBRZGAUIUN2XT7NHM/story/">https://www.nacion.com/economia/banca/banca-tiene-via-libre-para-alargar-plazos-de/UMAYJS5A6JBRZGAUIUN2XT7NHM/story/</a></p>
<p><i>Hay fuertes probabilidades de una desaceleración económica.</i></p>	<p><i>El Gobierno se prepara para una desaceleración o depresión motivando el desarrollo de proyectos de infraestructura:</i></p> <p><a href="http://www.elpais.cr/2020/05/23/desarrollo-del-sector-infraestructura-y-logistica-en-el-periodo-post-covid-19-motor-de-crecimiento-y-generator-de-empleo/">www.elpais.cr/2020/05/23/desarrollo-del-sector-infraestructura-y-logistica-en-el-periodo-post-covid-19-motor-de-crecimiento-y-generator-de-empleo/</a></p>
<p><i>Caída en la demanda de los servicios de JASEC.</i></p>	<p><i>Es un riesgo ante problemas operativos de las empresas servidas, en el marco de la Emergencia Nacional COVID-19, no obstante, según las valoraciones del departamento Despacho de Energía de JASEC, la curva de demanda se</i></p>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<b>Variable del entorno</b>	<b>Comentario o referencia</b>
	<p data-bbox="667 485 1382 579"><b><i>mantiene, mostrando leves traslados picos a horas más tarde.</i></b></p> <p data-bbox="667 617 1382 714"><b><i>El siguiente es un cuadro que muestra la curva de demanda de varios miércoles de abril 2020.</i></b></p> <div data-bbox="667 816 1261 1136"> <p data-bbox="760 827 1169 863">DIRECCIÓN COMERCIAL: CURVAS DE CARGA DE DIAS MIERCOLES MES DE ABRIL 2020</p> </div> <p data-bbox="667 1236 1382 1333"><b><i>El siguiente gráfico muestra la curva de demanda de mayo:</i></b></p> <div data-bbox="667 1436 1261 1755"> <p data-bbox="786 1446 1146 1482">DIRECCIÓN COMERCIAL: CURVAS DE CARGA DE DIAS MIERCOLES MES DE MAYO 2020</p> </div>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<i>Variable del entorno</i>	<i>Comentario o referencia</i>
<p><b><i>Potencial presión por tarifas bajas o constantes en el servicio de energía eléctrica.</i></b></p>	<p><b><i>Del oficio OF-0442-IE-2020 prórroga liquidación, se extrae de ARESEP lo siguiente:</i></b></p> <p><b><i>“la situación económica y social que está atravesando el país, requiere de un esfuerzo por dar señales de estabilidad de precios y tarifas, en procura de alcanzar una estabilidad en los negocios que permita catapultar la recuperación económica en los próximos meses.”</i></b></p> <p><b><i>Mediante el Expediente N° 21.966 se promueve el proyecto de ley: LEY PARA PROTEGER A LAS FAMILIAS Y EMPRESAS COSTARRICENSES DE AUMENTOS EN LAS TARIFAS DE ELECTRICIDAD A CAUSA DEL IVA, en donde se propone reducir la tarifa del IVA del 13% al 1%, aplicando esta tarifa reducida para la producción, transmisión, distribución, comercialización, compra, venta y suministro de energía eléctrica para consumo residencial, incluyendo la maquinaria, el equipo, los servicios y todos los insumos necesarios para</i></b></p>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<i>Variable del entorno</i>	<i>Comentario o referencia</i>
	<i>su producción, y hasta su puesta a disposición del consumidor final.</i>

**3.2. Entorno interno:**

<i>Variable del entorno</i>	<i>Comentario o referencia</i>
<i>Se tiene una alta sensibilidad a estrés en escenarios por tipo de cambio.</i>	<i>Ver Informe Análisis del Entorno emitido por Tesorería en donde se analiza el comportamiento al 31-03-2020 de: Tipo de cambio, Tasa Básica Pasiva, Tasa Prime y Tasa Libor.</i>
<i>El flujo de caja de los negocios regulados está comprometido con las obligaciones actuales por ser un servicio al costo.</i>	<i>La metodología de servicio al costo no prevé reservas de liquidez o de contingencia, cualquier faltante de recursos en las liquidaciones se recupera en periodos posteriores por lo que presiona la capacidad de la empresa en su liquidez.  <i>Por otra parte, en distintos seguimientos y gestiones realizadas en los últimos tres años ante entidades financieras, los resultados se resumen</i></i>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<i>Variable del entorno</i>	<i>Comentario o referencia</i>
	<p><i>de la siguiente forma:</i></p> <p><i>BCR: la liquidez está comprometida cuando se aplican los escenarios de estrés del ACUERDO SUGEF 1-05 REGLAMENTO PARA LA CALIFICACIÓN DE DEUDORES, con variaciones de la tasa de interés (+/- 2% y +/- 4% para colones, y +/- 1% y +/- 2% para dólares) y tipo de cambio (+/- 15% y +/- 30%)</i></p> <p><i>ALDESA: concluyó que el flujo de caja de JASEC no podía soportar el servicio de la deuda de nuevos proyectos.</i></p> <p><i>BPDC: indicó que prefería analizar posibles financiamientos cuando se tenga tarifas nuevas ya aprobadas para PTAR.</i></p>
<p><i>El flujo de caja de Infocomunicaciones no alcanza aún su punto de</i></p>	<p><i>Según la presentación de los Estados Financieros de JASEC con corte al 30-</i></p>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<b>Variable del entorno</b>	<b>Comentario o referencia</b>
<b>autosuficiencia.</b>	<p><b>04-2020, el resultado propio de Infocomunicaciones fue de pérdida acumulada de 357.69 millones de colones.</b></p> <p><b>Si a dicha pérdida se le resta el efecto de la depreciación y amortizaciones sería una leve utilidad de 58,72 millones de colones, lo que no alcanza para amortizar 6,700 millones de colones de capital de trabajo más los préstamos de largo plazo de Infocomunicaciones.</b></p>
<p><b>La empresa no es tan grande por lo que su estructura no es compleja lo que posibilita que los cambios requeridos puedan ser rápidos.</b></p>	<p><b>JASEC posee una estructura ágil, actualizada a inicios del año 2018, los procesos de comunicación y coordinación posibilitan que los cambios puedan ser implementados rápidamente, por ejemplo: todo lo relacionado a la aplicación de teletrabajo como respuesta inmediata y oportuna ante la Emergencia Nacional COVID-19.</b></p>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<b>Variable del entorno</b>	<b>Comentario o referencia</b>
<p><b>Se requiere conocer las características de la actual deuda JASEC</b></p>	<p><b>Deuda comercial:</b></p> <p><b>El principal proveedor de la Institución es el ICE, a quien al corte del 23-05-2020 se le adeuda un monto de 8,660 millones de colones, equivalente a dos facturas y media vencidas.</b></p> <p><b>Mediante reunión virtual del martes 19-05-2020, el ICE indicó que realizará el cobro administrativo formal de la deuda vencida.</b></p> <p><b>Deuda financiera con entes bancarios:</b></p> <p><b>La presente caracterización se refiere directamente a los financiamientos actuales propios de JASEC, excluyendo la deuda del Fideicomiso PH Toro III; ya que el cumplimiento de estas obligaciones financieras es directo entre el Fideicomiso y sus Acreedores.</b></p>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<i>Variable del entorno</i>	<i>Comentario o referencia</i>
	<p><i>Total deuda equivalente en colones:            ₡70,467.09 millones</i></p> <p><i>Total deuda de colones: ₡15,944.30 millones de colones (22.6%).</i></p> <p><i>Total deuda de dólares: equivalente ₡54,522.79 millones de colones (77.4%).</i></p> <p><i>Tasa promedio ponderada en colones: 7.71%.</i></p> <p><i>Tasa promedio ponderada en dólares: 6.65%</i></p> <p><i>Plazo promedio ponderado en colones: 30 meses.</i></p> <p><i>Plazo promedio ponderado en dólares: 98 meses.</i></p>

**3.3. Identificación de principales riesgos financieros en relación con gestión de financiamiento.**

*La estrategia debe responder a los principales riesgos financieros, de forma tal que reduzca la posibilidad del impacto de riesgos catastróficos:.....*

**3.3.1. Riesgo de liquidez:**

*Consiste en no poder hacer frente a las obligaciones de corto plazo con los recursos*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

*de corto plazo.....*

*Se procede a analizar de forma general tanto las obligaciones como los recursos.....*

*Recursos: provienen principalmente de las tarifas de distribución y alumbrado público, así como de las tarifas de Infocomunicaciones.....*

*Respecto al negocio de energía eléctrica, al ser un servicio al costo, no se pueden generar profilácticamente reservas para futuros proyectos, para atención de crisis, o cualquier otra índole, pues podría provocar un sobre costo en las tarifas al usuario final.....*

*Los procesos de liquidación tarifaria, que aplican desde los cortes del año 2017, buscan devolver al usuario cualquier ahorro o recursos no invertidos, así como ajustar a la empresa distribuidora cualquier costo pagado en exceso, con el inconveniente que dicha recuperación será diferida en un plazo amplio y posterior.....*

*En cuanto al negocio de Infocomunicaciones, el mercado regula el precio, por lo que, en este particular, el reto es llegar a la combinación de servicios de Infocomunicaciones que permitan la generación de flujos futuros de efectivo que puedan cubrir, como ya lo hace, los costos operativos, más aún haga frente al 100% de la deuda actual e inversión modular requerida.....*

*Con este panorama, la gestión del costo financiero que posee la deuda es vital, de cara a su impacto en el flujo de caja, por lo que se considera como el principal riesgo financiero, y requiere de un monitoreo constante de las tasas de interés.....*

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****3.3.2. Riesgo cambiario:**

*El riesgo cambiario posee dos vertientes:*

*La primera es que representa el riesgo de que por variaciones abruptas en el tipo de cambio de referencia del BCCR, las valoraciones contables de la deuda actual incrementen su medición en colones.....*

*En este aspecto, JASEC no es un generador de dólares, por lo que la exposición es prácticamente absoluta, no obstante, al ser una valoración, ésta puede aumentar o puede disminuir, como ya ha pasado a lo largo del año 2020. Los expertos recomiendan tener calma ante movimientos de alza en el tipo de cambio para no presionar más la variación que se esté experimentando.....*

*La segunda vertiente del riesgo cambiario es la que afecta el flujo de caja, entiéndase como aquellas variaciones que se traducen directamente en egresos reales al momento del pago de la cuota, es decir, presionando el flujo de caja y por tanto, el riesgo de liquidez.....*

*Con base en lo anterior mencionado, este es el segundo riesgo financiero, en importancia, a considerar, debido a que puede tener un impacto en el flujo de caja, no obstante, pasa a un cuarto plano el tema de las valoraciones contables.....*

**3.3.3. Riesgo operativo:**

*Si bien es cierto, los riesgos de producción o técnicos no son financieros directamente, el riesgo de no poder mantener el negocio en marcha se considera como financiero, dado los costos mayores que esto provoca.....*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

*En este sentido, si se llegase a materializar el evento de que JASEC sufriera de siniestros que provoquen la inhabilitación operativa de todas sus plantas de generación, siempre puede comprar al ICE la energía demandada por sus clientes, lo que provocaría un aumento en relación directa y perfecta en los costos directos de ventas.....*

*En el caso de Infocomunicaciones, una avería de la Red Neutra de Fibra FTTH G-PON o un corte en el suministro de ancho de banda internacional, conllevaría una presión financiera en el aumento de costos, pago de multas, etc.....*

*Por lo que, este es el tercer riesgo en importancia, desde el punto de vista financiero, dado que los esfuerzos que se hagan en aras de mitigarlo requieren la inversión oportuna de recursos financieros tanto en mantenimientos preventivos como en recambio de equipos.....*

*En cuanto a los procesos de operación, es importante recordar que, por ley, JASEC está obligada a la prestación eficiente de servicios de interés público.....*

*En esa línea, la Institución se ha evocado en mantener y mejorar la disponibilidad y calidad del servicio eléctrico. Por otro lado, se han realizado todos los esfuerzos posibles de un grupo de colaboradores multidisciplinario, por gestionar un proyecto único a nivel país, a través de la Red Neutra de Fibra FTTH GPON, y con el transcurrir del tiempo el negocio mejora sus indicadores financieros.....*

**4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA GENERAL DE FINANCIAMIENTO.**

*La estrategia general, responde tanto al análisis del entorno interno y externo, a los riesgos financieros identificados y a la jerarquía de atención de los mismos, así como*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

*a las necesidades de la empresa.....*

*Como un elemento de ubicación en la estrategia, es bueno recordar que, así como las personas poseen una jerarquía de necesidades, de igual forma pasa con las empresas, por lo que se presenta la siguiente figura (elaboración propia) que relaciona la pirámide de necesidades de Maslow con las necesidades de una empresa en cuanto a gestión de financiamiento:.....*


**Objetivos:**

- 1. Brindar a través de un esquema de prioridades, las pautas a seguir para la gestión del financiamiento institucional. Entiéndase que la gestión del financiamiento comprende todos sus extremos, tales como: financiamiento comercial, de proveedores, bancarios, entre otros.....**

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

2. **Mitigar los principales riesgos financieros, en el siguiente orden:**
  - i. **1. Riesgo de liquidez.....**
  - ii. **2. Riesgo de cambio o cambiario.....**
  - iii. **3. Riesgo operativo.....**
3. **Construir un marco de referencia desde la gestión de los recursos, que guíe la priorización de los proyectos.....**
4. **Las estrategias que a continuación se describen, no son excluyentes, sino que actúan de forma sinérgica para lograr los mejores resultados posibles. Por lo que si bien, se da un orden, eso no quiere decir que se requiere finalizar las prioridades de orden 1 para pasar a las de orden 2, si no que todas aportan a una gestión más eficiente del financiamiento.....**
  - 4.1. **Estrategia General de Financiamiento en prioridades de acción:**
    01. **Mitigar cualquier riesgo de embargo sobre las cuentas bancarias de JASEC....**
      - 01.01. **Pago puntual de las obligaciones con proveedores y acreedores bancarios.....**
      - 01.02. **Gestionar arreglos de pago en el evento de que no se pueda realizar el pago puntual de obligaciones.....**
    02. **Refinanciar deuda actual.....**
      - 02.01. **Obtener liquidez mediante refinanciamiento de deudas actuales.....**
        - 02.01.01. **Gestionando ampliación de plazos restantes.....**
        - 02.01.02. **Negociando periodos de gracia.....**
        - 02.01.03. **Negociando Balloon Payments.....**

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

- 02.01.04. Negociando mejores tasas de interés (más fijas o más bajas)..*
- 02.02. Disminuir exposición al riesgo cambiario sin presionar la liquidez.*
  - 02.02.01. Gestionando la colonización de la deuda en moneda extranjera, si y sólo si, la propuesta contiene mejoras en plazo, periodos de gracia y/o tasa, que no pongan en riesgo la liquidez de la Institución, ni en el corto ni en el mediano plazo.....*
- 03. Invertir en los negocios en operación.*
  - 03.01. Invertir en negocios que no sean autosuficientes en su flujo de caja hasta que alcancen su punto de equilibrio.....*
    - 03.01.01. Gestionar el capital de trabajo que se requiere.....*
    - 03.01.02. Obtener la inversión de largo plazo requerida, para el mantenimiento de la operación y crecimiento del negocio.....*
  - 03.02. Invertir en negocios que sean autosuficientes.*
    - 03.02.01. Preferir inversiones que generen nuevos flujos o ahorros directos.....*
    - 03.02.02. Realizar inversiones que generen ahorros indirectos.....*
- 04. Invertir en proyectos de negocios nuevos.*
  - 04.01. Preferir invertir en proyectos que generen nuevas fuentes de ingresos o ahorros directos.....*
  - 04.02. Realizar inversiones en proyectos que generen ahorros indirectos.....*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****4.2. Definición de Estrategia detallada de financiamiento.**

*Tomando como referencia la Estrategia General de Financiamiento, se elabora la tabla que en la columna de la derecha presenta la Estrategia Detallada de Financiamiento.....*

*Las principales bases de la revisión del entorno y situación JASEC actual son:*

**1. Riesgo de embargo por parte del ICE.....**

**2. Negocios en operación:.....**

**a. Energía: requiere proyectos como el cambio de tubería de Birris 3, la estabilización de taludes en el camino a Birris 1, la conversión de voltaje San Rafael, adquisición de medidores, adquisición de transformadores, adquisición de equipos de protección (reclóser), adquisición de lámparas de alumbrado público, entre otros.....**

**b. Infocomunicaciones: requiere inversión modular conforme el aumento en cantidad de clientes.....**

**3. Nuevos proyectos:**

**a. PTAR.....**

**b. AMI.....**

**c. Acueductos Río Sombrero y Purires.....**

**d. PH Torito II.....**

.....  
.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<b><i>Estrategia General de Financiamiento</i></b>	<b><i>Estrategia Detallada de Financiamiento</i></b>
<b><i>Mitigar cualquier riesgo de embargo sobre las cuentas bancarias de JASEC.</i></b>	
<b><i>Pago puntual de las obligaciones con proveedores y acreedores bancarios.</i></b>	<b><i>01.01.01 Mantener un monitoreo y control de las proyecciones de demanda, generación, compras de energía, costos e indicadores financieros y flujo de caja institucional.</i></b>  <b><i>01.01.02 Realizar el pago oportuno de las obligaciones con proveedores.</i></b>  <b><i>01.01.03 Realizar el pago oportuno de las obligaciones con acreedores bancarios.</i></b>
<b><i>Gestionar arreglos de pago en el evento de que no se pueda realizar el pago puntual de obligaciones.</i></b>	<b><i>01.02.01 Gestionar arreglo de pago con el ICE, basado en:</i></b>  <b><i>1. Recursos obtenidos por periodo de gracia en pago de principal de préstamos de BICSA de junio a setiembre 2020.</i></b>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<b><i>Estrategia General de Financiamiento</i></b>	<b><i>Estrategia Detallada de Financiamiento</i></b>
	<p><b><i>2. Gestión de liquidación tarifaria periodo 2019.</i></b></p> <p><b><i>3. Generar ahorros por uso temporal de exceso de liquidez del Fideicomiso Toro 3.</i></b></p> <p><b><i>4. Utilizar cualquier otra liquidez que se genere con refinanciamientos con entidades bancarias.</i></b></p> <p><b><i>5. Venta de activos no estratégicos.</i></b></p>
<b><i>Refinanciar deuda actual.</i></b>	
<b><i>Obtener liquidez mediante refinanciamiento de deudas actuales</i></b>	
<b><i>Gestionando ampliación de plazos restantes.</i></b>	<b><i>02.01.01.01 Gestionar ampliación de plazos en créditos del BNCR y BCR, que posean un mediano o largo plazo. (Ver apartado 4.3)</i></b>
<b><i>Negociando periodos de gracia</i></b>	
<b><i>Negociando Balloon Payments</i></b>	
<b><i>Negociando mejores tasas de interés (más fijas o más bajas).</i></b>	

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<b><i>Estrategia General de Financiamiento</i></b>	<b><i>Estrategia Detallada de Financiamiento</i></b>
<b><i>Disminuir exposición al riesgo cambiario sin presionar la liquidez.</i></b>	
<b><i>Gestionando la colonización de la deuda en moneda extranjera, si y sólo si, la propuesta contiene mejoras en plazo, periodos de gracia y/o tasa, que no pongan en riesgo la liquidez de la Institución, ni en el corto ni en el mediano plazo.</i></b>	<b><i>02.02.01.01 Valorar posibilidades de colonización parcial de BICSA. (Ver apartado 4.3)</i></b>  <b><i>02.02.01.02 Valorar posibilidades de colonización de BPDC. (Ver apartado 4.3)</i></b>
<b><i>Invertir en los negocios en operación.</i></b>	
<b><i>Invertir en negocios que no sean autosuficientes en su flujo de caja hasta que alcancen su punto de equilibrio</i></b>	
<b><i>Gestionar el capital de trabajo que se requiere.</i></b>	<b><i>03.01.01.01 Mantener un monitoreo y control del modelo de gestión financiera del Negocio Infocomunicaciones.</i></b>  <b><i>03.01.01.02 Gestionar la autorización</i></b>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**

**JUNTA DIRECTIVA**

<b><i>Estrategia General de Financiamiento</i></b>	<b><i>Estrategia Detallada de Financiamiento</i></b>
	<b><i>del BCR para utilizar la línea de capital de trabajo durante el año 2021, y gestionar una nueva renovación, por otros tres años más, antes de su vencimiento en agosto 2021. (Ver apartado 4.3)</i></b>
<b><i>Obtener la inversión de largo plazo requerida, para el mantenimiento de la operación y crecimiento del negocio.</i></b>	<b><i>03.01.02.01 Gestionar inversión de equipos e infraestructura para el periodo 2021 y periodos futuros.</i></b>
<b><i>Invertir en negocios que sean autosuficientes</i></b>	
<b><i>Preferir inversiones que generen nuevos flujos o ahorros directos</i></b>	<b><i>03.02.01.01 Analizar la gestión de financiamiento requerido para el proyecto PH Torito II, requiere un tratamiento particular en función de su tamaño y el contexto actual del país en cuanto a desarrollo de nuevos proyectos hidroeléctricos.</i></b>
<b><i>Realizar inversiones que generen</i></b>	<b><i>03.02.02.01 Analizar la gestión de</i></b>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<b><i>Estrategia General de Financiamiento</i></b>	<b><i>Estrategia Detallada de Financiamiento</i></b>
<b><i>ahorros indirectos</i></b>	<b><i>financiamiento requerida para el proyecto AMI para el periodo 2021-2022.</i></b>  <b><i>03.02.02.02 Gestionar los recursos necesarios para el cambio de tubería de Birris 3, la estabilización de taludes en el camino a Birris 1, la conversión de voltaje San Rafael, adquisición de medidores, adquisición de transformadores, adquisición de equipos de protección (reclóser), adquisición de lámparas de alumbrado público, entre otros.</i></b>
<b><i>Invertir en proyectos de negocios nuevos.</i></b>	
<b><i>Preferir invertir en proyectos que generen nuevas fuentes de ingresos o ahorros directos.</i></b>	<b><i>04.01.01 Analizar la gestión de financiamiento requerido para el proyecto PTAR.</i></b>  <b><i>04.01.02 Analizar la gestión de financiamiento requerido para el</i></b>

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

<i>Estrategia General de Financiamiento</i>	<i>Estrategia Detallada de Financiamiento</i>
	<i>proyecto Acueducto Río Sombrero. 04.01.03 Analizar la gestión de financiamiento requerido para el proyecto Acueducto Río Purires.</i>
<i>Realizar inversiones en proyectos que generen ahorros indirectos.</i>	

**4.3. Análisis de la Deuda Actual.**
**4.3.1. Criterios de la matriz de deuda.**

*La matriz de deuda construida busca monitorear cuatro criterios que ayuden como alertas para saber si un momento dado uno o varios de los criterios podrían considerarse relevantes para llegar a una renegociación de alguno de los financiamientos actuales y futuros.....*

- **Plazo:**
  - *La fórmula condicional evalúa si el financiamiento es de Largo, Mediano o Corto Plazo; de acuerdo con la siguiente clasificación:....*
    - *Corto Plazo: Tiempo Restante Mayor o Igual a 1 año.....*
    - *Mediano Plazo: Tiempo Restante Mayor a 1 Año y Menor o Igual a 3 años.....*
    - *Largo Plazo: Tiempo Restante Mayor a 3 años.....*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

- *Este criterio busca llamar la atención de aquellos financiamientos con vidas restantes de mediano y largo plazo.*
- *Dicho criterio está supeditado a los otros tres que analizan riesgos específicos.....*
- **Riesgo de Tasa:**
  - *La fórmula verifica si la tasa activa negociada con cada banco, al último corte, está por encima o por debajo del Promedio de Tasas Activas Negociadas, según el BCCR, segregadas por tipo de institución financiera (Banca Pública o Banca Privada) y por moneda (colones o dólares).....*
    - *Si la tasa actual de uno de los financiamientos fuese mayor, va a mostrar una alerta de RENEGOCIABLE, que indica que dicha tasa actual podría estar afecta a ser negociada con el Banco, previa revisión.....*
    - *Si la tasa fuese menor, va a indicar un NO APLICA para renegociación.....*
- **Riesgo de Tipo de Cambio:**
  - *La fórmula condicional discrimina si el financiamiento es dólares o colones y para los dólares evalúa lo siguiente:.....*
    - *Si el financiamiento está dentro del plazo que es a CORTO PLAZO, entonces NO APLICA para ser RENEGOCIABLE a COLONES.....*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

- *Si el financiamiento está dentro del plazo que es a MEDIANO o LARGO PLAZO, entonces SÍ APLICA para ser RENEGOCIABLE en COLONES.....*
- *Este criterio ayuda a guiar en el análisis de aquellos financiamientos que, por estar a mediano o largo plazo, podrían causar incertidumbre en términos del riesgo cambiario.....*
- **Saldo Adeudado en Colones:**
  - *La fórmula evalúa el SALDO total en COLONES al corte, incluyendo los financiamientos en dólares convertidos a colones y los financiamientos en moneda nacional, en las siguientes condiciones:.....*
    - *Si es a CORTO, MEDIANO o LARGO PLAZO, y el SALDO es mayor a al 20% del PROMEDIO del saldo en colones de los financiamientos, entonces SÍ APLICA para ser RENEGOCIABLE.*
    - *Este criterio busca guiar en el análisis de aquellos financiamientos, que, por su saldo, sin importar su plazo, podrían ayudar a liberar liquidez si fuesen renegociados a mayor plazo.....*

*Con base en los cuatro criterios anteriores, se obtiene la siguiente escala de priorización:.....*

- I. *Tendrán prioridad máxima para gestionar una renegociación, aquellos financiamientos que luego de aplicada la matriz, cuenten con un indicador en los cuatro criterios.....*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

- II. Luego se le dará prioridad a aquellos que cuenten con tres indicadores del grupo de criterios.....*
  - III. Finalmente, se hará la gestión para aquellos financiamientos que cuenten con mínimo dos indicadores dentro del grupo de los cuatro criterios.....*
  - IV. En cualquier análisis de priorización, siempre se deberá velar por gestionar aquellas posibilidades que garanticen la liquidez en el corto y mediano plazo y no que la restrinjan o pongan en riesgo.....*
- 4.c. Autorizar a la Administración para que inicie el procedimiento necesario para la readecuación de las deudas con las que cuenta la institución.....*
- 4.d. Instruir a la Administración para que presente el cumplimiento de las metas de la estrategia de financiamiento de manera trimestral con la remisión de los Estados Financieros de JASEC trimestrales de cada año.....*

**ARTÍCULO 5.- PRESENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA  
INFOCOMUNICACIONES Y ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LOS  
CONDOMINIOS QUE SE SUMAN A LA COBERTURA DE LA RED.**

Se conoce oficio GG-527-2020 suscrito por el Lic. Francisco Calvo, Gerente General mediante el cual remite el oficio N° COMERCI-053-2020, suscrito por el MBA. Enrique Loría Mata, Director Comercial, mediante el cual remite el informe correspondiente a la estrategia comercial para Infocomunicaciones, y la estrategia marketing para condominios que se sumen a la cobertura de la red. ....

Para este punto se encuentran presentes la MBa. Rocío Brenes, Jefa Operación Comercial, el Lic. Adrián Bonilla Hidalgo. Jefe Mercadeo y Ventas, y el señor Loría Mata, quienes mediante diapositivas presentarán dicho informe.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Inicia don Enrique Loría, indicando que con respecto al plan de Comercialización Infocomunicaciones 2020, se cuenta con los siguientes antecedentes:.....

1. Debido a diferentes situaciones, el proyecto de Infocomunicaciones JASEC tuvo un costo muy elevado. ....
2. Pese a que no era la propuesta inicial de negocio, JASEC debió incursionar en éste negocio a nivel minorista, lo cual aumentó considerablemente la inversión y aumentó los gastos operativos con la compra de ancho de banda y equipos para desarrollarlo.....
3. Debido a la tendencia del mercado, en su momento se comercializaron en la red paquetes de velocidades bajas a precios bajos, por lo cual la diferenciación se estableció por precio y no por producto, con excepción de algunos segmentos de mercado. ....
4. Debido al alto apalancamiento financiero, la situación de mercado y la alta inversión que ha sido requerida no se ha contar con el apalancamiento necesario para ampliar y desarrollar la red, así como aumentar el mercado potencial.....
5. Actualmente la red disponible se encuentra en un nivel de saturación alto y por lo tanto se ha dado una canibalización de clientes entre los operadores que están en la red, lo cual ha sido de alguna manera, desfavorable pues otros operadores pueden ofrecer múltiples servicios a través de la red, mientras que JASEC aún no.
6. En el año 2017 y 2019 se presentaron momentos en los que, al no contar con materiales o suministros para realizar dadas de altas, tuvieron que ser suspendidas, lo cual provocó que el crecimiento esperado no se cumpliera.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

7. A finales del 2019 y hasta la actualidad se ha mantenido un crecimiento moderado, con la finalidad de no quedar desabastecidos nuevamente y suspender las dadas de alta con las repercusiones que esto involucra. ....
8. Debido a los altos costos de insumos importantes como el ancho de banda que paga JASEC, el margen de contribución de los servicios ha sido bajo. Esto fue aprovechado por otros operadores en la red del segmento residencial, para realizar una mayor venta de sus servicios, sin que JASEC mantuviera su penetración del mercado, sin embargo, esta meta se logró a medias. ....

En cuanto a la estructura del Plan Comercial, muestra: .....

- Fortalezas:

- Buen Producto. ....
- Innovación. ....
- Posicionamiento de Marca a nivel regional. ....
- Infraestructura propia. ....
- Red Neutra. ....

- Oportunidades:

- Tecnología de punta. ....
- Cambios en gusto del consumidor. ....
- Necesidades de mayores anchos de banda. ....
- Aumentar participación del mercado en grandes empresas. ....
- Desarrollo de otros servicios. ....
- Oportunidad de expansión en Mercado Eléctrico actual. ....

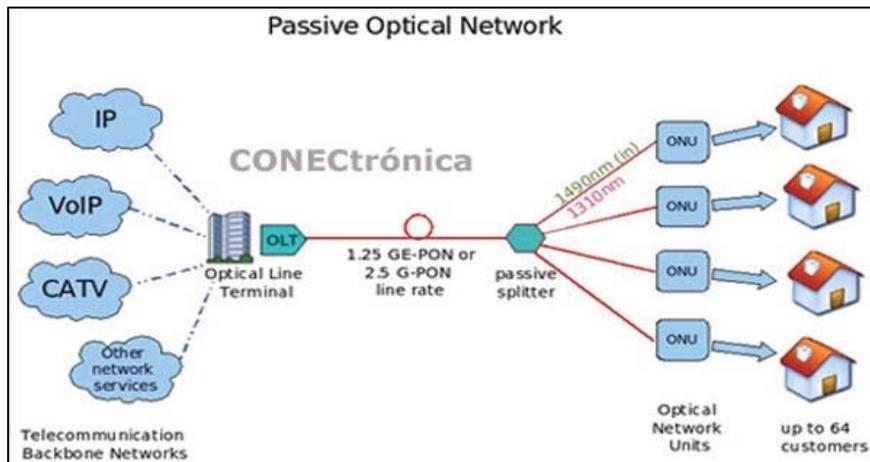
**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

- Alianzas Estratégicas. ....
- Debilidades:
  - Costos de instalación altos. ....
  - Precios no competitivos. ....
  - Bajo nivel de comercialización. ....
  - Servicio al cliente débil. ....
  - Alto costo de desarrollo de la red. ....
  - Falta de servicios complementarios. ....
  - Limitación de participación en foros de tendencia de mercados. ....
- Amenazas:
  - Nivel de obsolescencia de una red con tecnología de punta. ....
  - Competencia muy alta. ....
  - Limitaciones del financiamiento bancario. ....
  - Limitaciones de JASEC, por el marco jurídico propio de las empresas públicas costarricenses. ....

En lo que respecta a los servicios que se ofrecen, se puede decir que JASEC pone a disposición del mercado meta en la zona de cobertura, una red de fibra óptica FTTH de última generación, donde se pueden brindar diferentes tipos de servicios, tales como datos, IPTV, RFTV, conexiones de punto a punto tanto virtuales como físicas que permiten obtener servicios esenciales como video vigilancia, manejo de redes inteligentes y en un futuro cercano poner a disposición algunos servicios que faciliten la transición hacia el internet de las cosas. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

Por medio de una red neutra, JASEC pone a disposición de los Cartagineses una variedad de servicios mediante una oferta de 8 diferentes operadores que colocan sus servicios a través de nuestra red.....



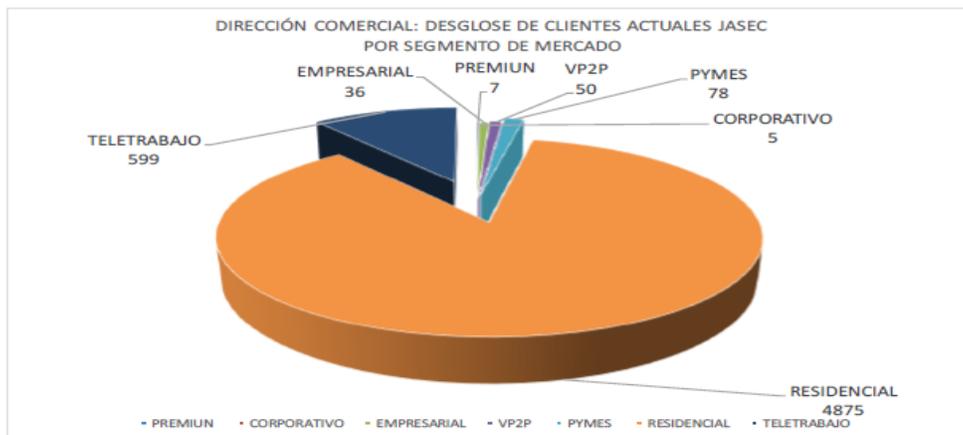
En relación con los clientes actuales en la red FTTH se encuentran aproximadamente 16.000 clientes distribuidos entre todos los operadores de la red. También mediante la red se suministran a estos clientes alrededor de 31.000 servicios de los descritos en el párrafo anterior, tal y como se muestra en los gráficos siguientes:.....



**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

Del total de clientes que se encuentran en la red, una altísima proporción corresponden a clientes del segmento residencial, pues 4 de los 7 operadores actuales se dedican mayormente al segmento residencial, estos son: JASEC, CABLETICA, ICE Y RH. ....

En el caso de los otros operadores, están enfocados en el segmento corporativo empresarial. JASEC se enfoca en ambos segmentos según se puede apreciar en la distribución que se muestra seguidamente:.....



Posteriormente indica que también se realizó el análisis de las 4P, en el cual se consideran los siguientes aspectos: .....

PRODUCTO	PLAZA
Servicios de transporte de datos de alta velocidad, con infraestructura de última tecnología, con alta capacidad de conexión, estabilidad y seguridad de altísima calidad	Se cuenta con una alta gama de canales para llegar a nuestros clientes potenciales, entre ellos venta al detalle, venta online, venta mayorista todo esto dependiendo de cada uno de los operadores que intervienen en la red.
Servicios de datos, televisión, telefonía de alta calidad donde la velocidad solo es limitada por el servicio que el cliente solicite	En el caso de JASEC minorista se enfoca más en la venta al detalle donde una de las principales características hasta ahora ha sido que por la alta calidad de servicio los clientes llegan a solicitar el servicio
PRECIO	PROMOCIÓN
JASEC minorista al incursionar en diferentes segmentos del mercado, es percibida como una empresa de precios altos en el segmento residencial (Según estudio de retiros), mientras en el segmento corporativo se considera precios adecuados (según encuesta clientes)	Al igual que en las otras tres "P" hay gran variedad de tipos de promociones, algunos de los operadores realizan publicidad a nivel nacional por medio de TV o radio, mientras otros se enfocan en utilizar promoción puerta a puerta, mediante volanteo, y venta puerta en puerta.
Con respecto a precios de operadores mayoristas se han ajustado a el mercado y sus tendencias actuales de precios	En el caso de JASEC minorista en vista se ha enfocado en el mercadeo online, mediante publicidad en redes sociales y publicidad de boca en boca.

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Acto seguido explica lo referente al análisis externo del negocio, donde se toma como relevantes los siguientes aspectos: .....

**Oportunidades:**

- Tecnología de punta: Aún a este momento, JASEC cuenta en su red con una tecnología de punta que le permite diferenciarse en la percepción del servicio que se le puede brindar al cliente. ....
- Cambios en gusto del consumidor: Conforme pasa el tiempo el consumidor requiere realizar mayores conexiones a través de su red de comunicación, para contar con servicios de televisión por medio de Streaming, iptv, VOD, entre otras, lo cual hace que cada vez sea más necesario contar con servicios como los que se pueden ofrecer a través de una red como la de JASEC.....
- Necesidades de mayores anchos de banda: los cambios en el gusto del consumidor hacen que cada vez el cliente requiera un mayor ancho de banda. ....
- Aumentar la participación del mercado con grandes empresas. ....
- Desarrollo de otros servicios: Los clientes cada vez con mayor vehemencia indican su necesidad de que a través de estos enlaces se le puedan ofrecer otros servicios adicionales. ....
- Oportunidad de expansión en Mercado Eléctrico actual: JASEC al ser la propietaria de la red Eléctrica local, cuenta con una alta fortaleza para poder ampliar su mercado del negocio en comunicaciones a toda su área servida. ....
- Alianzas estratégicas: El desarrollo de la red o bien el crecimiento a servicios múltiples para los clientes, no necesariamente tienen que realizarse en forma

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

aislada, y por el contrario existen mecanismos de alianza con empresas públicas privadas que pueden y deben aprovecharse. ....

**Amenazas**

- Nivel de Obsolescencia: Si bien JASEC cuenta con una red con tecnología de punta, eso no estará por siempre porque los avances de la industria crecen exponencialmente, y es necesario aprovechar las oportunidades que están presentes en el mercado antes de que se presenten nuevas tecnologías que puedan volver obsoleta a esta ventaja que tiene. ....
- Competencia muy alta: El mercado de las comunicaciones posee un alto nivel de competencia, con competidores muy fuertes y que cuentan con mayores recursos monetarios a los que JASEC cuenta en la actualidad. ....
- Limitaciones del mercado bancario: En la actualidad y en un futuro cercano no se vislumbra que el mercado bancario pueda brindarle a JASEC un apalancamiento financiero a bajo costo, aunado al alto costo de la inversión de la expansión del negocio y su alto nivel de apalancamiento que tiene. ....
- Limitaciones de las empresas públicas: Los negocios con alto nivel de competencia requieren un esfuerzo mucho mayor para cumplir con todas las restricciones que presenta la normativa de una empresa pública, donde un buen ejemplo de ello es el tema de la contratación administrativa. ....

En el entorno del mercado se aprecia que la competencia de Infocomunicaciones se mantienen en una evolución constante, pudiendo observarse el incremento en el consumo de internet, que según el último estudio de mercado de SUTEL 2019, aumentó en un 20%

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

con respecto al 2019, dándose a la vez un acrecentamiento de la televisión lptv la cual creció en un 37% para el mismo periodo, mientras que el streaming subió en un 42%. .....

Estas nuevas necesidades han inducido a los diferentes operadores, a mejorar sus servicios a un precio más competitivo, observando que entre el año 2019-2020, los diferentes operadores aumentaron los anchos de banda de sus clientes manteniendo el precio constante. ....

A continuación se presenta una imagen de noticias periodísticas que ilustran lo dicho anteriormente:.....

Beneficio se puede activar desde una computadora o teléfono celular

## Telecable duplicó gratis la velocidad de Internet a sus clientes

Usuarios solo tienen que ingresar a [telecabletodaeldoble.com](http://telecabletodaeldoble.com)

Johnny Castro | [jcastro@larepublica.net](mailto:jcastro@larepublica.net) | Jueves 05 diciembre, 2019

### Cabletica también duplicó gratis sus velocidades de Internet

Johnny Castro | [jcastro@larepublica.net](mailto:jcastro@larepublica.net) | Miércoles 13 diciembre, 2019 10:13 am



Shutterstock/La Republica

Con el objetivo de satisfacer las demandas de los cibernautas y a su vez **premiar la fidelidad de todos sus clientes**, Telecable duplicará de forma gratuita **la velocidad en sus planes de internet**.

Al ser una empresa 100 % costarricense, Telecable promueve prácticas que ayuden al país a **escalar peldaños en el ranking mundial de consumo y calidad de internet**.

Por esta razón **desde el 1° de diciembre**, los usuarios interesados pueden navegar el doble de rápido **sin pagar ningún monto extra**.

Luis Carlos Monge, Coordinador de Comunicación Corporativa de Telecable, explica que para la compañía **los clientes siempre han sido su razón de ser**, por lo tanto, **desean compartir los éxitos y el crecimiento** con un regalo adelantado de Navidad.

TE DAMOS EL  
**2DOBLE**

DE TUS MEGAS  
AL MISMO PRECIO

.....

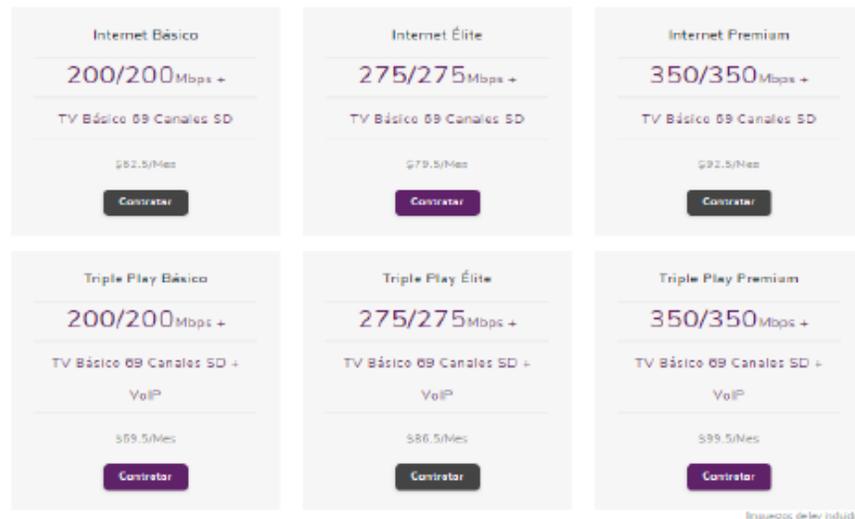
.....

.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**

**JUNTA DIRECTIVA**

Durante el segundo semestre del 2020 los diferentes operadores han ajustado su portafolio de productos, ofreciendo anchos de banda, desde 100 megas hasta los 300 megas, a precios sumamente competitivos. ....



Lo anterior pone en evidencia que el mercado de las comunicaciones es uno de los negocios más competitivos que existen, cuyos servicios se ha incrementado exponencialmente por los operadores que los brindan. Gracias a la estrategia planteada por JASEC desde la concepción del negocio como una red neutra, se ha permitido que muchos de los competidores se encuentren dentro de la red y comercialicen sus servicios a través de ella. ....

En la actualidad, en el área de cobertura de la red, JASEC existen dos competidores a nivel residencial muy fuertes, como son Telecom y Tigo, empresas que mantienen una alta cuota del mercado potencial de JASEC. Esto es debido especialmente a que, pese a que la red de JASEC está diseñada para alrededor de 50000 potenciales clientes, actualmente

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

está conectado solo alrededor del 40% de la misma, lo cual ha permitido que estos competidores estén altamente posicionados. ....

Hasta la fecha actual, la comparación con estos competidores se puede observar con mayor detalle, en el siguiente diagrama:.....



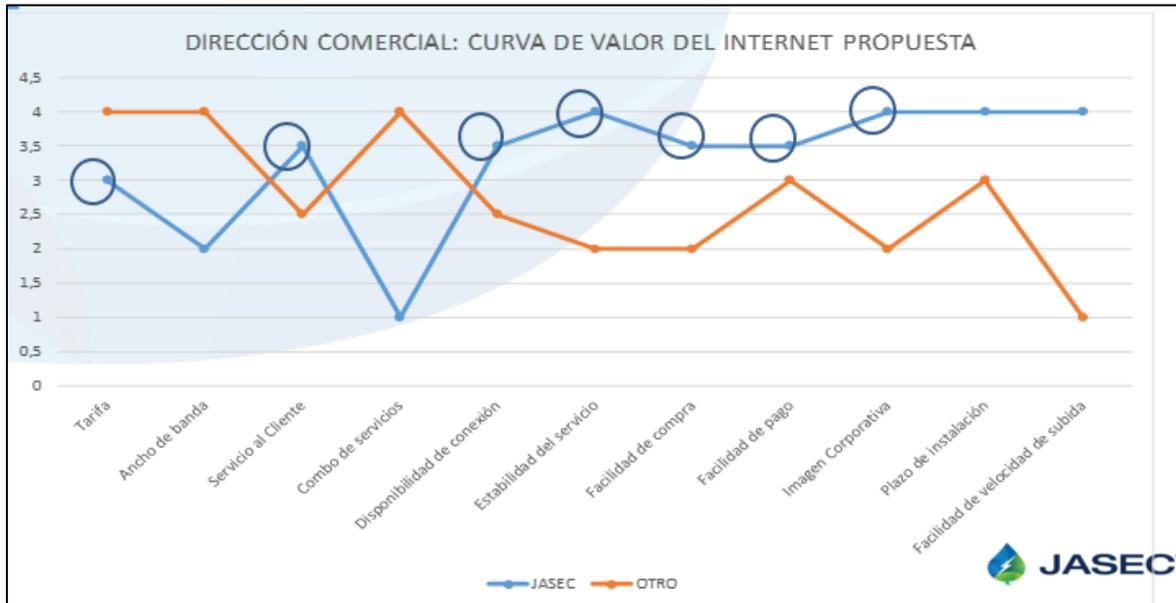
Según la imagen anterior, se puede observar claramente las fortalezas o diferenciación que presenta la oferta comercial de JASEC en el segmento residencial con respecto a la competencia. Más adelante se detallará este tema.....

Con todo lo mencionado hasta ahora, es importante enfocarse en aquellas oportunidades que los estudios previos han y determinado y que podrán ser aprovechados por JASEC. ...

Si bien es cierto el análisis FODA en el apartado de oportunidades se encuentran algunas que deben ser aprovechadas por JASEC, lo cierto es que el mercado marca por dónde debe establecerse la propuesta de valor para los servicios de JASEC. ....

.....

.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**


Tal y como se ha indicado, en el mercado de los servicios ofrecidos por JASEC y el resto de operadores de la Red existen alrededor de 5000 clientes que estarían en disposición de pagar un precio mayor por el servicio requerido, con la finalidad de obtener una mayor calidad de éste. Sin embargo, una alta proporción del mercado potencial, prefiere tener servicios de menor calidad, pero a menor precio y especialmente con servicios múltiples en una misma factura, lo cual también se manifiesta en las encuestas de salida a los clientes que retiran su servicio o realizan cambios de operador dentro de la red de JASEC. ....

Debido a las características del mercado potencial, es necesario establecer una estrategia de venta fundamentada en una mezcla de producto y servicio, con el fin de establecer los precios de acuerdo con una estrategia de fijación segmentada, de acuerdo con la siguiente definición: .....

Fijación de precios segmentada: Las compañías a menudo ajustan sus precios básicos al considerar las diferencias entre clientes, productos, y lugares. En la fijación de precios

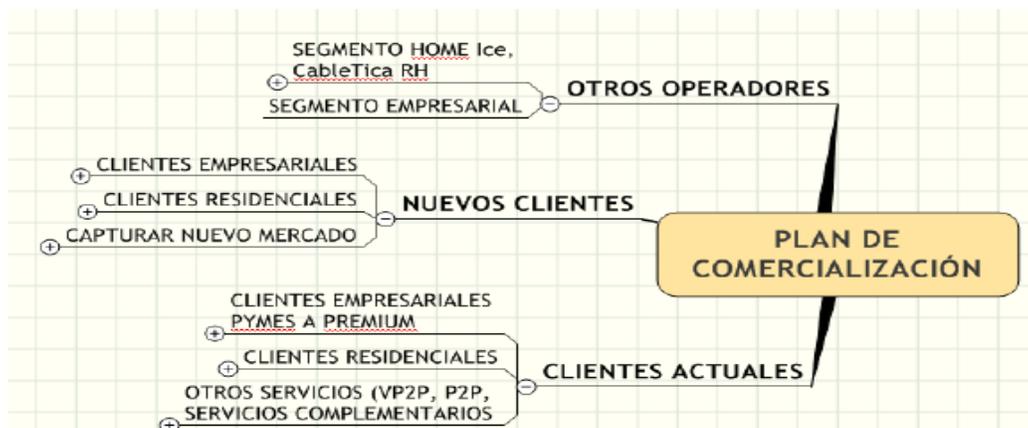
**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**

**JUNTA DIRECTIVA**

segmentada, la compañía vende un producto o servicio, a dos o más precios, aunque la diferencia en los precios no se basa en diferencias en los costos, porque “las compañías venderán el producto adecuado, a los consumidores adecuados, en el tiempo adecuado, por el precio adecuado”. <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-precio/> .....

Debido a lo anterior, es indispensable segmentar el mercado actual y futuro del negocio de Infocomunicaciones, con la finalidad de establecer metas y objetivos para cada uno de ellos y por lo tanto poder cumplir o superar la meta propuesta. ....

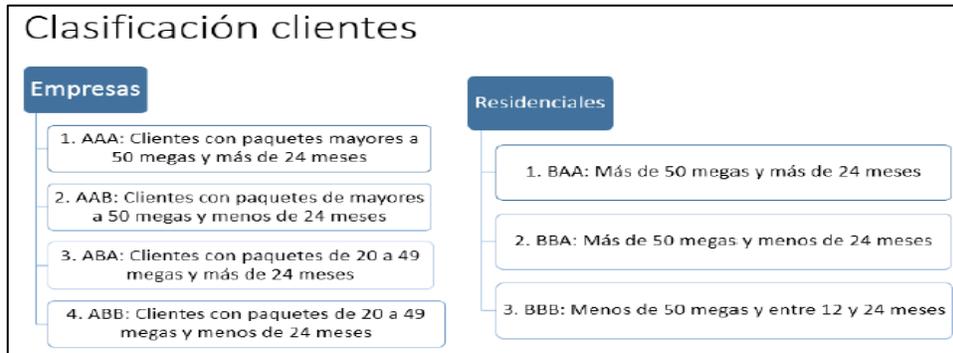
En el diagrama adjunto se muestra dicha segmentación: .....



Tal y como se muestra anteriormente se establece un plan de comercialización para los clientes que ya se encuentran conectados en la red de JASEC, separados en clientes empresariales, residenciales y otros servicios. Debe hacerse lo mismo para clientes potenciales segmentados en clientes empresariales, residenciales y aquellos mercados donde en la actualidad no se encuentran cubiertas por la red de JASEC. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

Los clientes que ya se encuentran conectados en la red de JASEC se han clasificado de acuerdo con los paquetes o servicios que reciben, tal y como se muestra a continuación: ...



Además, es necesario establecer planes importantes para atender los requerimientos de los operadores mayoristas actuales y futuros en nuestra red. ....

A continuación, se detalla el plan a seguir para los diferentes segmentos establecidos:

**Situación actual del mercado minorista:**

A la fecha JASEC Internet cuenta con 153 compradores de servicios distribuidos entre clientes Pymes, Empresariales, Corporativos y Corporativos Premium. ....

Actualmente hay seis operadores activos en la red JASEC, además, de otros operadores con alrededor de 60 clientes corporativos.....

**Meta:** Aumentar la participación en el mercado corporativo,

**Objetivo 1:** aumentar un 10% en un año, la cantidad de clientes de tipo Empresarial/Corporativo. ....

**Estrategias:**

- Busca Nuevos Clientes.
- Identificar clientes actuales corporativos o comerciales, que

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

adquirieron paquetes residenciales para de convencerlos de que  
adquieran paquetes corporativos.....

- Facilitar la conexión de clientes de este mercado con operadores mayoristas actuales. ....

**Planes detallados:**

1. Utilizar la segmentación del mercado según base de datos clientes eléctricos. ....
2. Visitas a potenciales clientes para dar información de nuestra oferta de servicios. ....
3. Revisar precios de mercado. ....
4. Determinar clientes dentro del área servida que por sus requerimientos no puedan ser atendidos por JASEC pero si por operadores mayoristas con contrato de interconexión con JASEC.

**Actividades detalladas:**

- Coordinar visitas con ejecutivo del área comercial y el área técnica
- Presentar oferta de servicios. ....
- Dar seguimiento a las ofertas presentadas. ....

**Indicador 1: TASA DE CRECIMIENTO=** (cantidad de clientes al final de periodo –cantidad de clientes al inicio del periodo)/cantidad de clientes totales)\*100. ....

**Indicador 2: TASA DE CONVERSION=** (cantidad de clientes obtenidos/cantidad de clientes visitados)\*100. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****Objetivo 2**

- Lograr que la tasa Churn rate (tasa de retiro) sea menor a un 1%. .....

**Estrategias:**

- Cuidar a Clientes actuales. ....
- Aprovechar la experiencia del Área comercial en la atención postventa. ....
- Brindar servicios de calidad. ....
- Duplicar velocidades actuales por un aumento en el precio. ....
- Establecer clasificación de clientes según permanencia, paquete, etc. ....
- Brindar seguridad mediante una confiabilidad superior al 95%. ....

**Planes detallados:**

- Establecer reuniones de seguimiento con este segmento de mercado para analizar requerimientos y oportunidades de mejora. ....
- Prioridad de atención en caso de fallas (mejorar SLA). ....

**Actividades detalladas:**

- Tasa de retiro: Clientes al inicio de periodo/clientes retirados al final del periodo

**Situación actual del mercado minorista (residencial)** En lo que respecta al sector minorista (residencial), se desea trasladar a los clientes actuales a paquetes superiores, esto según lo muestra la siguiente tabla: .....

.....  
.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO**
**JUNTA DIRECTIVA**

Clientes Actuales	Estrategia clientes actuales					
	Paquete actual		Precio Actuales	Nuevo Paquete		
	Subida	Bajada		Subida	Bajada	Observacion
3356	5	2	16 000,00	10	5	Aumento 2.000,00
1003	10	5	20 000,00	20	10	Aumento 1.000,00
550	15	7	23 000,00	30	15	Mismo Precio
123	20	10	27 000,00	80	40	Mismo Precio
284	20	20	22 750,00	30	30	Aumento 1.000,00
123	30	30	27 300,00	50	50	Aumento 1.000,00
72	40	20	40 000,00	90	20	Mismo Precio
22	50	25	48 000,00	100	100	Mismo Precio
7	100	50	55 000,00	150	50	Mismo Precio

- Ampliación de la cobertura de la red. ....
- Ampliación de Nodos Saturados. ....

Dentro de la comercialización de nuevos paquetes están:

Creación de paquetes Residencial Standard			Creación de paquetes Residencial Premium.		
Paquete Nuevos		Precio Nuevo	Paquete Nuevos		Precio Nuevo
Subida	Bajada		Subida	Bajada	
30	10	23 000,00	50	30	30 000,00
50	20	24 000,00	75	40	40 000,00
75	30	28 000,00	100	75	49 000,00
100	50	30 000,00	150	75	55 000,00
150	50	35 000,00	200	100	73 000,00
200	75	40 000,00	300	100	98 000,00
300	75	50 000,00			

Basado en los estudios de mercado se determinó que existen dos nichos de Mercado:

- Clientes que buscan servicios de Internet por calidad .....
- Clientes que buscan servicios de Internet a bajo costo. ....

Dicho estudio permitió prospectar clientes por tipo de Producto. ....

- 5355 Clientes dispuestos a pagar por calidad. ....
- 38.255 Clientes que buscan un servicio a bajo costo. ....

Dentro de este sector minorista (residencial) la meta consiste en aumentar el margen de contribución unitario. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****Objetivo 1:**

- Aumentar un margen de contribución unitario. ....
- Meta: la relación del margen de contribución unitario entre dos meses consecutivos sea mayor a uno. ....

**Estrategias:**

- Campañas publicitarias de bajo costo para mostrar los diversos usos de internet de banda ancha en el uso de servicios alternativos como tv streaming, acceso a YouTube, netflix, etc. ....
- Usar la Segmentación del mercado en función del margen de contribución unitario y según base de datos de energía y su consumo. ....
- Establecer niveles de sobresuscripción comerciales. ....
- Diseño de paquetes enfocados en una mezcla de precio y producto. ....

**Planes detallados:**

- Establecer un programa de mercadeo digital para llegar a este nicho de mercado. ....
- Alianzas con empresas de servicios alternativos para ofrecer sus servicios (streaming como netflix, hulu, amazon video, HBO, etc ). ....
- Asesorar a clientes actuales y potenciales sobre los requerimientos actuales de internet para cumplir con sus necesidades. ....
- Revisión integral y constante de precios de paquetes. ....
- Realización de ferias y visitas a diferentes lugares donde se realizan ampliaciones en conjunto con otros operadores. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

**Indicador:** Margen de contribución unitario mes en estudio - Margen de contribución unitario mes anterior al estudio. ....

Indica don Enrique Loría que otra de las metas de este segmento de mercado es fidelizar al cliente, donde su objetivo está en lograr que la tasa Churn rate acumulado (tasa de retiro anual) sea menor a un 3%.....

**Estrategias:**

- Trasladar atención de post-venta al Área Comercial. ....
- Brindar servicio con alta calidad, mediante la retroalimentación constante al área técnica. ....
- Mejorar la experiencia de servicio al cliente.....
- Brindar atención personalizada en los casos de quejas. ....

**Planes detallados:**

- Realizar encuesta de satisfacción al cliente. ....
- Realizar promociones que motiven a los clientes a tener nuestro servicio. ....

**Indicador**

- Tasa de retiro: clientes al inicio de periodo/clientes retirados al final del periodo. ....

Por otro lado, están el segmento de los servicios especiales (P2P Y VP2P). En este sector actualmente se registran 87 servicios de VP2P y P2P a diferentes empresas: .....

- Municipalidad de Cartago. ....
- RACSA (Municipalidad de Tejar y Paraíso). ....
- La Rueda. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Su meta consiste en aumentar el margen de utilidad por ventas, en un 20% anual, de acuerdo a la cantidad de servicios VP2P y P2P vendidos.....

En sus estrategias se contemplan las siguientes: .....

- Determinar clientes potenciales con más de una sede en el área servida. ...
- Diseñar paquetes para empresas con requerimientos de estos servicios. ...
- Visitar a potenciales clientes para dar información de nuestra oferta de servicios y las ventajas de este tipo de servicio. ....
- Revisar constantemente precios de mercado. ....
- Visitar otras Municipales de la zona servida para ampliar el servicio o crear nuevas necesidades. ....
- Visitar Condominios actuales y futuros con red para ofrecer este servicio. ....

En lo que respecta a la atención de nuevos y actuales condominios se han considerado las siguientes actividades: .....

- Ferias de servicios con los Operadores de la red. ....
- Visitas técnicas con RACSA para el desarrollo de condominios inteligentes. ....
- Desarrollo de red de video vigilancias. ....
- Establecimiento de zonas Wifi. ....
- Coordinación con la administración del condominio divulgación de promociones. ....
- Promocionar los paquetes residencial Premium. ....
- Promocionar la propuesta Técnica de desarrollar en condominios redes secundarias. ....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

Finaliza don Enrique Loría, recomendando que ante todo lo anteriormente expuesto, tomar nota de dicho informe. ....

**SE ACUERDA: de manera unánime y en firme con siete votos presentes.....**

**5.a. Dar por recibido y tomar nota del oficio N° COMERCI-053-2020, suscrito por el MBA. Enrique Loría Mata, Director Comercial, mediante el cual remite el informe correspondiente a la estrategia comercial para Infocomunicaciones y la estrategia marketing para condominios que se sumen a la cobertura de la red. ....**

**5.b. Solicitar a los señores Directores envíen las consultas al personal asistencial de Junta Directiva para que traslade a la Administración a más tardar el jueves 25 de junio antes de las 12 m.d. ....**

**5.c. Solicitar a la Administración que presente sus planes de trabajo, o respuestas a las consultas en la sesión del jueves 2 de julio del año en curso.....**

**ARTÍCULO 6.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA MOCIÓN PRESENTADA POR DIRECTOR CARLOS ASTORGA RELATIVA A LAS PLAZAS VACANTES.**

Para este punto se encuentra presente el Lic. Arnold Mora, Jefe Departamento Talento Humano.....

Presenta el director Carlos Astorga la siguiente moción:.....

Considerando:

1. *Que el Instituto Costarricense de Electricidad emitió el Oficio 1001-73-2020, por medio del cual se realiza la gestión de cobro administrativo por saldo pendiente de facturas eléctricas.....*
2. *En dicho documento se establece un saldo moroso de 8.660.855.215 colones, por concepto de las facturas del mes de febrero, marzo y abril de 2020.....*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

3. *El ICE da un plazo de 10 días hábiles para pagar. Caso contrario se enviará el proceso a cobro judicial.....*
4. *Mediante Informe N°SUBG-TH-0301-2020, se informó que en la actualidad JASEC cuenta con 28 puestos fijos y 7 por servicios especiales en condición vacante, con contenido presupuestario total o parcial para el periodo 2020.....*
5. *Que se proyecta que satisfacer esas plazas vacantes en el segundo semestre de 2020 puede representar un monto proyectado de 137,35 millones de colones.....*
6. *El total de los recursos asociados a los puestos vacantes se aproxima a los 320,23 millones de colones.....*
7. *Mediante Informe SUBG-SF-003-2020 se comunicó para el conocimiento de la Junta Directiva el "Informe de Propuesta de Financiamiento", en el cual se define como punto 1, "Mitigar cualquier riesgo de embargo sobre las cuentas bancarias de Jasec".....*

Se acuerda:

*Artículo 1: Suspender el proceso de nombramiento de las plazas vacantes en condición interina o de propiedad, hasta tanto la situación financiera de la institución alcance un punto en el cual el riesgo de embargo de las cuentas haya reducido sustancialmente.....*

*Artículo 2: Para no afectar la eficiencia y continuidad del servicio público, en forma excepcional la Gerencia podrá realizar los nombramientos interinos, siempre que cuente con un fundamento técnico que lo sustente. Esto deberá ser informado a la Junta Directiva.*

*Artículo 3: Instruir a la Administración para que, en el año 2020, y en la programación presupuestaria 2021 no se crean nuevas plazas de trabajo, salvo si son urgentes para la debida operación de la institución.....*

Externa don Carlos Astorga que en cuanto a la moción presentada tiene una consulta y un comentario de índole legal, siendo estas las siguientes:.....

- Por alguna norma del Código de Trabajo, Reglamento Interno o la Convención Colectiva, una propuesta como la presentada ¿debe ser consultada o al menos informada al sindicato de la institución?.....
- Externa que la moción incluye nombramientos interinos y en propiedad, siendo que actualmente se tiene un concurso muy grande en plazas en propiedad, le preocupa

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

que lo expuesto pueda afectar la validez de dicho concurso. Para ello, modificaría la moción para que se detalle que sean plazas vacantes en condición de interinato. Aclara don Juan Antonio Solano que no hay obligación de consultar el nombramiento de plazas con el sindicato, por cuanto está dentro de las potestades de dirección que tiene el patrono, y en caso de tener que efectuar la consulta, sería una coadministración por parte de un organismo sindical.....

En cuanto al segundo comentario entendería que la moción hace referencia a plazas vacantes, por un tema financiero, y de restricción del uso de los recursos por la situación de la deuda que tiene JASEC con el ICE. En caso de plazas que están ocupadas o en concurso no sería procedente. ....

Recuerda don Juan Antonio Solano que la competencia para nombrar personal que no es jefatura de Departamento es competencia de la Gerencia General y el nombramiento de las jefaturas le corresponde a la Junta Directiva. ....

Hace ver que no debe de cuestionarse y no se hace de esa manera en la moción, la capacidad y legitimación que tiene el Gerente para nombrar al personal que es de su competencia, el tanto y cuanto le informe a la Junta Directiva de porqué va a llenar las plazas, lo cual es la razón de la moción, por un tema financiero. ....

Resalta don Carlos Astorga que con respecto a lo externado por el señor Solano Ramírez, es importante tener claro que dicha moción no va a afectar el concurso de plazas en propiedad, el cual ya tiene mucho tiempo de estarse ejecutando. ....

.....  
.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

*Discutido el punto y considerando;*

- 1. Que el Instituto Costarricense de Electricidad emitió el Oficio 1001-73-2020, por medio del cual se realiza la gestión de cobro administrativo por el saldo pendiente de facturas eléctricas.....*
- 2. En dicho documento se establece un saldo moroso de 8.660.855.215 colones, según las facturas del mes de febrero, marzo y abril de 2020.....*
- 3. El ICE da un plazo de 10 días hábiles para pagar. Caso contrario se enviará el proceso a cobro judicial.....*
- 4. Mediante Informe N°SUBG-TH-0301-2020, se informó que en la actualidad JASEC cuenta con 28 puestos fijos y 7 por servicios especiales en condición vacante, con contenido presupuestario total o parcial para el periodo 2020.....*
- 5. Que se proyecta que satisfacer esas plazas vacantes en el segundo semestre de 2020 puede representar un monto proyectado de 137,35 millones de colones.....*
- 6. El total de los recursos asociados a los puestos vacantes se aproxima a los 320,23 millones de colones.....*
- 7. Mediante Informe SUBG-SF-003-2020 se comunicó para el conocimiento de la Junta Directiva el "Informe de Propuesta de Financiamiento", en el cual se define como punto 1, "Mitigar cualquier riesgo de embargo sobre las cuentas bancarias de JASEC". .....*

*Por lo tanto, SE ACUERDA: de manera unánime y en firme con siete votos presentes.*

- 6.a. Instruir a la Administración para que proceda a suspender el proceso de nombramiento de las plazas vacantes en condición interina o de propiedad, hasta*

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA**

*tanto la situación financiera de la institución alcance un punto, en el cual el riesgo de embargo de las cuentas se haya reducido sustancialmente.....*

*6.b. Para no afectar la eficiencia y continuidad del servicio público, en forma excepcional la Gerencia podrá realizar los nombramientos interinos, siempre que cuente con un fundamento técnico que lo sustente. Esto deberá ser informado a la Junta Directiva.....*

*6.c. Instruir a la Administración para que, en el año 2020, y en la programación presupuestaria 2021 no se crean nuevas plazas de trabajo, salvo si son urgentes para la debida operación de la institución.....*

**ARTÍCULO 7.- CORRESPONDENCIA.**

- *Oficio GG-506-2020 informe del resultado investigación preliminar caso KERD.*
- *Oficio GG-511-2020 para informar sobre la demanda de JASEC a la Municipalidad de Cartago caso multa venta de cámaras de vigilancia.*
- *Oficio GG-512-2020 para informar sobre requerimiento de información de ARESEP quejas de usuarios y respuesta de JASEC.*
- *Oficio GG-520-2020 y oficio SUBG-TH-0308-2020 sobre recomendación de la Auditoría Interna acompañamiento de Talento Humano en procesos de reclutamiento y selección para el puesto Gerente General.*

*SE ACUERDA: de manera unánime y en firme con siete votos presentes.....*

*7.a.1. Trasladar los documentos de correspondencia para la próxima sesión.....*

**ARTÍCULO 8.- ASUNTOS VARIOS.**

8.a. Externa don Carlos Astorga que sería importante conocer dentro de la sesión el próximo jueves, lo discutido sobre el asunto de si JASEC debía devolver el IVA. Y también conocer el estatus sobre la negociación con el ICE. ....

.....

.....

**JUNTA ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO ELÉCTRICO MUNICIPAL DE CARTAGO****JUNTA DIRECTIVA****SE LEVANTA LA SESIÓN A LAS 21:19 HORAS****LUIS GERARDO  
GUTIERREZ  
PIMENTEL (FIRMA)**Firmado digitalmente por LUIS  
GERARDO GUTIERREZ PIMENTEL  
(FIRMA)  
Fecha: 2020.10.19 11:29:52 -06'00'**MSC. LUIS GERARDO GUTIÉRREZ PIMENTEL.  
PRESIDENTE****ESTER MARITZA  
NAVARRO  
UREnA**Firmado digitalmente  
por ESTER MARITZA  
NAVARRO UREnA  
Fecha: 2020.10.15  
14:48:46 -06'00'**MSC. ESTER NAVARRO UREÑA.  
SECRETARIA****VOTOS DISIDENTES****a.- No se presentaron votos disidentes en esta acta.****Lic. RAÚL QUIRÓS QUIRÓS, MBA  
AUDITOR INTERNO****La Auditoría Interna en cumplimiento a la Ley General de Control Interno N° 8292  
artículo N° 22, inciso e), Capítulo IV, hace constar que aquí termina el acta número  
025-2020 que incluye 58 folios.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....