

PLAN ESTRATÉGICO DE ELECTRO SUR ESTE

PERIODO 2017-2021

PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL 2017 - 2021

Contenido

1	MARCO INSTITUCIONAL	1
1.1	Síntesis de la empresa	1
1.2	Síntesis del Plan Estratégico del Sector	3
1.2.1	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2021.....	3
1.2.2	Plan Estratégico Institucional Ministerio de Energía y Minas (2012-2016)	6
1.2.3	PEC FONAFE.....	7
2	DIAGNÓSTICO	9
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	9
2.1.1	PERÚ: Proyecciones económicas.....	9
2.1.2	Principales características de las Regiones en Concesión	11
2.1.3	Conflictos Sociales	15
2.1.4	Corrupción	16
2.1.5	Energía en el mundo.....	17
2.1.6	Perú: Evolución de la demanda y producción de energía	19
2.1.7	Marco Legal	20
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	23
2.2.1	Cobertura Electro Sur Este	23
2.2.2	Cadena valor de Electro Sur Este.....	24
2.2.3	Estados Financieros de Electro Sur Este	26
2.2.4	Grupos relevantes de Electro Sur Este	29

2.2.5	Clientes de Electro Sur Este	32
2.2.6	Satisfacción de los consumidores de Electro Sur Este	34
2.2.7	Efectividad en la Cobranza	40
2.2.9	Recursos Humanos	41
2.2.10	Clima Laboral	42
2.2.11	Nivel de Pérdidas de Energía.....	44
2.2.12	Calidad del suministro	45
2.3	MATRIZ FODA	46
2.4	CONCLUSIONES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	48
3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	51
3.1	Visión	51
3.2	Misión.....	52
3.3	Valores.....	52
4	EJES Y MAPA ESTRATÉGICO	54
4.1	Propuesta Estratégica.....	54
4.2	Ejes y Mapa Estratégico BSC de ELSE	55
4.3	Líneas Estratégicas	58
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)	59
5.1.1	Objetivos estratégicos institucionales Perspectiva Financiera	59
5.1.2	Objetivos estratégicos institucionales Perspectiva de Grupos de Interés	60
5.1.3	Objetivos estratégicos institucionales Perspectiva de Procesos.....	62
5.1.4	Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Desarrollo Organizacional.....	64
6	ACCIONES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (AEI).....	65
7	RUTA ESTRATÉGICA.....	70

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Rol de Electro Sur Este	1
Gráfico No. 2 Áreas de Influencia y Concesión.....	2
Gráfico No. 3 PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2021	4
Gráfico No. 4 Ejes Estratégicos de la Corporación FONAFE.....	7
Gráfico No. 5 Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE	8
Gráfico No. 6 Índice de Competitividad Regional 2016* (puesto entre 24 regiones).....	11
Gráfico No. 7 Avances y Retrocesos 2016 (cambio en puestos con respecto al año anterior).....	11
Gráfico No. 8 Producto Bruto Interno Real (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en millones de soles del 2007).....	13
Gráfico No. 9 Producto Bruto Interno Real Per Cápita (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en soles del 2007).....	13
Gráfico No. 10 Niveles Socioeconómicos de Perú, Cusco, Apurímac y Madre de Dios	14
Gráfico No. 11 Conflictos Sociales (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en número de conflictos sociales activos, latentes y resueltos)	15
Gráfico No. 12 Principales problemas del país (años 2013,2014,2015).....	16
Gráfico No. 13 Principales problemas que enfrenta el Estado	16
Gráfico No. 14 Crecimiento de población en el mundo	17
Gráfico No. 15 PBI a nivel mundial.....	17
Gráfico No. 16 Energía en el mundo.....	17
Gráfico No. 17 Crecimiento de consumo por región.....	17
Gráfico No. 18 Participación de la energía primaria	18
Gráfico No. 19 Crecimiento de la demanda mundial por tipo de energía	18
Gráfico No. 20 Evolución de la Máxima Demanda Anual.....	19
Gráfico No. 21 Evolución de la Producción de Energía	19
Gráfico No. 22 Composición de la Tarifa Residencial para Perú y Chile.....	22
Gráfico No. 23 Cobertura de electricidad (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en porcentaje de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública	23
Gráfico No. 24 Precio de la electricidad (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en centavos de US\$/kW.h)	23
Gráfico No. 25 Negocio en el que se encuentra Electro Sur Este.....	24
Gráfico No. 26 ¿Cuál es el negocio de una distribuidora?	24
Gráfico No. 27 ¿Cómo le “sacamos el jugo” a una concesión?	25

Gráfico No. 28 Creación de valor de una empresa distribuidora	25
Gráfico No. 29 Cadena valor de Electro Sur Este	25
Gráfico No. 30 Grupos relevantes de Electro Sur Este	29
Gráfico No. 31 Matriz de poder e influencia de los grupos relevantes - Modelo de Gardner	31
Gráfico No. 32 Número de clientes de Electro Sur Este vs Coeficiente de Electrificación	32
Gráfico No. 33 Clientes regulados por Empresa.....	33
Gráfico No. 34 Clientes libres por empresa.....	33
Gráfico No. 35 Índice de aprobación del consumidor	36
Gráfico No. 36 Motivo de evaluación mala/muy mala para la distribuidora	36
Gráfico No. 37. ¿Qué falta mejorar para que la evaluación sea muy buena?.....	36
Gráfico No. 38 Índice de satisfacción general	37
Gráfico No. 39 Motivos para la insatisfacción con la distribuidora.....	37
Gráfico No. 40 ¿Qué podría ser hecho para que el consumidor quede satisfecho?.....	37
Gráfico No. 41 Evaluación de la Imagen de Electro Sur Este por región.....	38
Gráfico No. 42 Efectividad de Cobranza de las Empresas de Distribución.....	40
Gráfico No. 43 Distribución de las edades de los trabajadores de ELSE	41
Gráfico No. 44 Gastos de Personal – Empresas Distribución	41
Gráfico No. 45 Comparativo del Gastos de Personal en las empresas de energía (% de los ingresos)	41
Gráfico No. 46 ELSE. Variables analizadas en el Estudio de Clima	42
Gráfico No. 47 Índice de satisfacción general vs Índice de Percepción General.....	42
Gráfico No. 48 Pérdidas de energía eléctrica por empresa distribuidora (en %, Año 2015)	44
Gráfico No. 49 Electro Sur Este. Evolución del SAIDI y SAIFI	45
Gráfico No. 50 Electro Sur Este, reto estratégico.....	50
Gráfico No. 51 Propuesta de valor compartido para el Plan Estratégico Institucional 2017-2021.....	50
Gráfico No. 52 Visión de Electro Sur Este.....	51
Gráfico No. 53 Misión de Electro Sur Este.....	52
Gráfico No. 54 Valores de Electro Sur Este	53
Gráfico No. 55 Propuesta de Estrategia para ELSE.....	54
Gráfico No. 56 Mapa Estratégico de ELSE	57
Gráfico No. 57 Líneas Estratégicas	58
Gráfico No. 58 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Valor Compartido.....	59
Gráfico No. 59 Objetivos Estratégicos Perspectiva Grupos Relevantes	60
Gráfico No. 60 Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos	62

Gráfico No. 61 Objetivos Estratégicos Desarrollo Organizacional64

TABLA DE CUADROS

Cuadro No. 1: Áreas de Concesión Aprobadas.....	2
Cuadro No. 2 Componentes de Modelo Conceptual del Sector Energético	3
Cuadro No. 3 Articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores– sector energético.....	5
Cuadro No. 4 PERU. Proyecciones de Crecimiento del PBI % (variación interanual).....	9
Cuadro No. 5 PERÚ. PBI por Industria Económica (% de variación anual).....	10
Cuadro No. 6 Perú. Principales Indicadores Macroeconómicos (periodo 2015-2019).....	10
Cuadro No. 7 Índice de Competitividad Región Cusco.....	12
Cuadro No. 8 Índice de Competitividad Región Apurímac	12
Cuadro No. 9 Índice de competitividad regional - Región Madre de Dios.....	12
Cuadro No. 10 Estado de Resultados Electro Sur Este (periodo 2011-2016*).....	26
Cuadro No. 11 Resumen del Balance General de las empresas distribuidoras, al 31 de diciembre de 2015 (Cifras Históricas, en miles de nuevos soles).....	27
Cuadro No. 12 Electro Sur Este. Evaluación de los principales indicadores.....	28
Cuadro No. 13 Principales Grupos Relevantes de Electro Sur Este.....	30
Cuadro No. 14 Número total de Clientes (en número, %, participación por región).....	32
Cuadro No. 15 Comparativo de los principales índices evaluados, años 2014, 2015, 2016	35
Cuadro No. 16 Acciones para la mejora de la imagen	38
Cuadro No. 17 Electro Sur Este. Importancia relativa de las acciones de mejora*	39
Cuadro No. 18 Resultado Generales de los factores analizados	43
Cuadro No. 19 ELSE, principales respuesta a las preguntas más y menos valoradas	43
Cuadro No. 20 Pérdidas de energía eléctrica Electro Sur Este (periodo 2011-2016)	44
Cuadro No. 21 Amenazas y Oportunidades para Electro Sur Este	46
Cuadro No. 22 Fortalezas y Debilidades de Electro Sur Este	47
Cuadro No. 23 Ranking de Rentabilidad 2014 - 2016	48
Cuadro No. 24 Principales Indicadores de ELSE	49
Cuadro No. 25 Explicación del incremento de la Utilidad.....	49
Cuadro No. 26 Principales características de las líneas estratégicas	58
Cuadro No. 27 Principales características de los Objetivos de la perspectiva Financiera	59
Cuadro No. 28 Principales características de los Objetivos de la perspectiva Grupos Relevantes.....	60
Cuadro No. 29 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Procesos.....	62
Cuadro No. 30 Principales características de los Objetivos de la perspectiva Desarrollo Organizacional.....	64
Cuadro No. 31 Acciones estratégicos institucionales.....	65

Cuadro No. 32 Ruta Estratégica	70
Cuadro No. 33 Matriz Estratégica	78
Cuadro No. 34 Alineamiento con OEC y OES.....	79
Cuadro No. 35 Ficha de Indicadores. Perspectiva Financiera	80
Cuadro No. 36 Ficha de Indicadores. Perspectiva Grupos de Interés (1).....	81
Cuadro No. 37 Ficha de Indicadores. Perspectiva Grupos de Interés (2).....	82
Cuadro No. 38 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (1)	83
Cuadro No. 39 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (2)	84
Cuadro No. 40 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (3)	85
Cuadro No. 41 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje.....	86

TABLA DE ANEXOS

Anexos.....	76
-------------	----

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL DE ELECTRO SUR ESTE

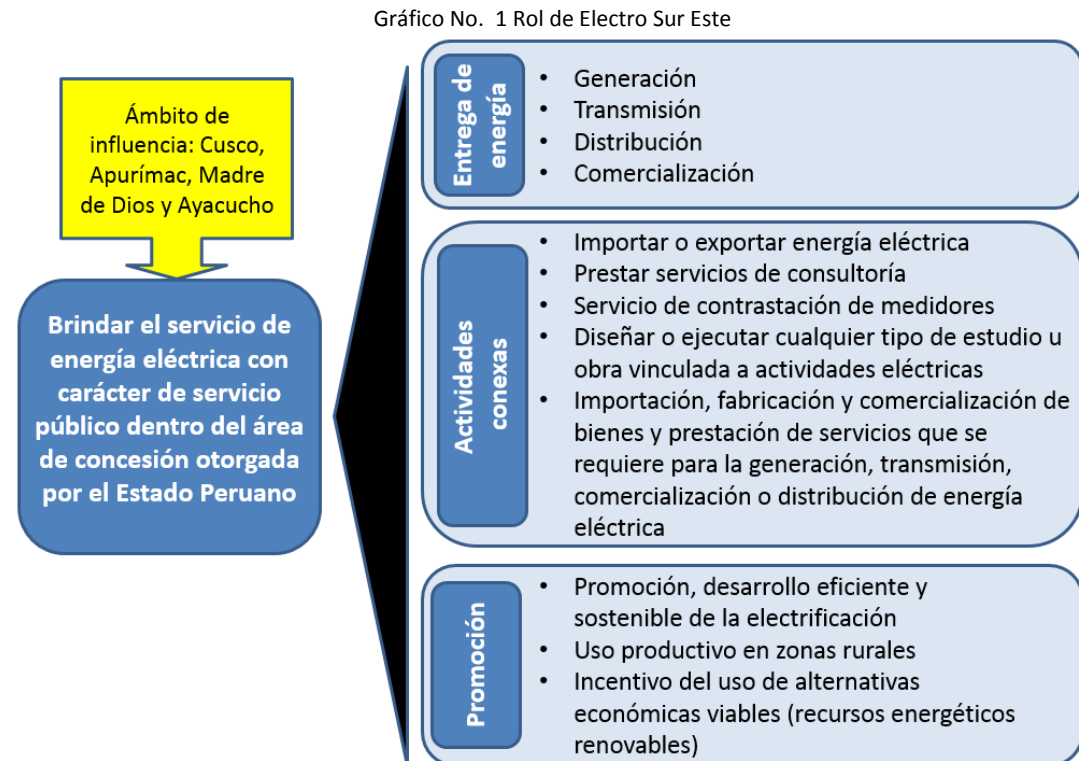
Periodo 2017 - 2021

1 MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Síntesis de la empresa

Electro Sur Este es una empresa de servicio público que presta el servicio de distribución y comercialización de energía dentro de su área de concesión, así como la generación, distribución y transmisión en los sistemas aislados. Tiene la facultad de "... importar o exportar energía eléctrica, además prestar servicio de consultoría, contrastar medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada las actividades eléctricas; así como importar, fabricar y comercializar los bienes y servicios que se requiriesen para la generación, transmisión o distribución de energía,"¹ siempre y cuando cuente con la autorización respectiva.

El ámbito de influencia de Electro Sur Este, es el departamento de Cusco, Apurímac, Madre de Dios y la provincia de Sucre en la región Ayacucho, con un área total vigente en la zona de concesión de 9,566 km². Siendo el área total de las regiones en concesión de 178,183 km². A diciembre de 2016 atiende a 492,001 clientes en la zona de concesión.



Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

¹ Electro Sur Este. ¿Quiénes Somos? Disponible en: <http://www.else.com.pe/else/%C2%BFqui%C3%A9nes-somos.aspx> [acceso el 3/1/2017]

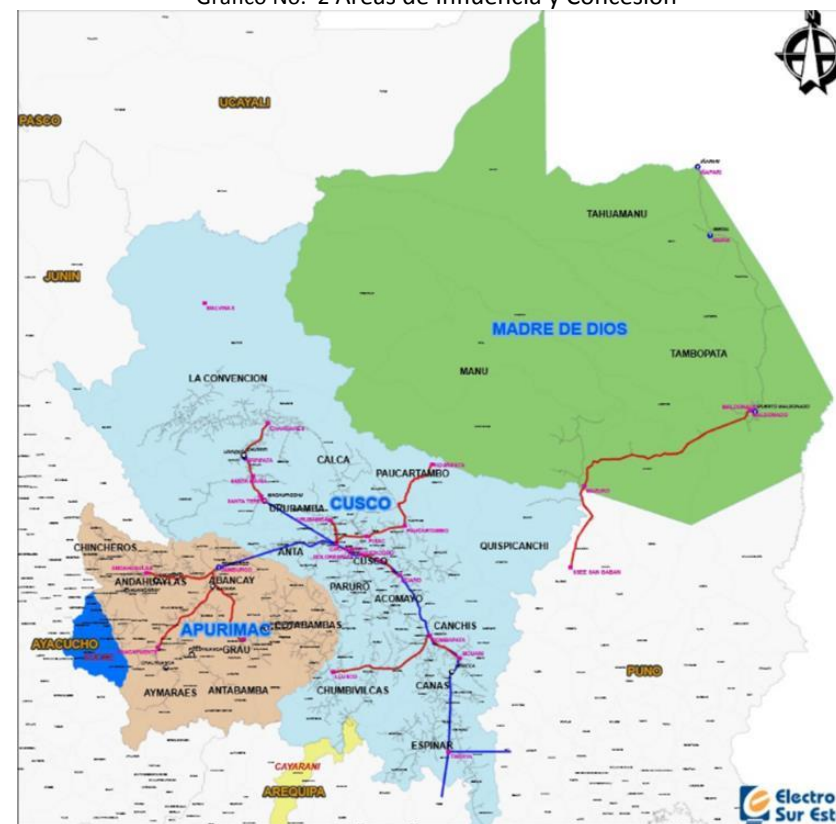
Según se puede observar en el mapa de influencia y concesión que se presenta a continuación, el área en concesión es parcial, no cubriendo la totalidad de la extensión de las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios.

Cuadro No. 1: Áreas de Concesión Aprobadas

Región	Extensión geográfica (en km ²)	Area total vigente al 2015 (en km ²)
Cusco	72,104	6,720
Apurímac	20,896	2,445
Madre de Dios	85,183	401
Total	178,183	9,566

Fuente: Electro Sur Este

Gráfico No. 2 Áreas de Influencia y Concesión



1.2 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

1.2.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2021

A través de resolución No.297-2016-MEM/DM del 13/07/2016, se aprobó el Plan Estratégico Sectorial Multianual del sector Energético Minero.

El modelo conceptual del sector energético se basa en los tres pilares que conforman el desarrollo sostenible: El componente económico, el ambiental y el social. El cuarto componente referido a la Gobernanza “responde a la necesidad [...] de lograr el fortalecimiento institucional y, así, satisfacer las necesidades de la generación actual [...] y futuras...”²

Los componentes del nivel 2 especifican los temas del nivel 1.

Los objetivos estratégicos que se han establecido en el PESEM y que permitirán cumplir con los objetivos del Plan Estratégico a nivel Nacional son:

O1: Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero – energético.

O2: Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero energéticas

O3. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector Minero Energético

O4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero – Energético

En el gráfico siguiente se puede visualizar la contribución de los objetivos al Plan Estratégico Nacional.

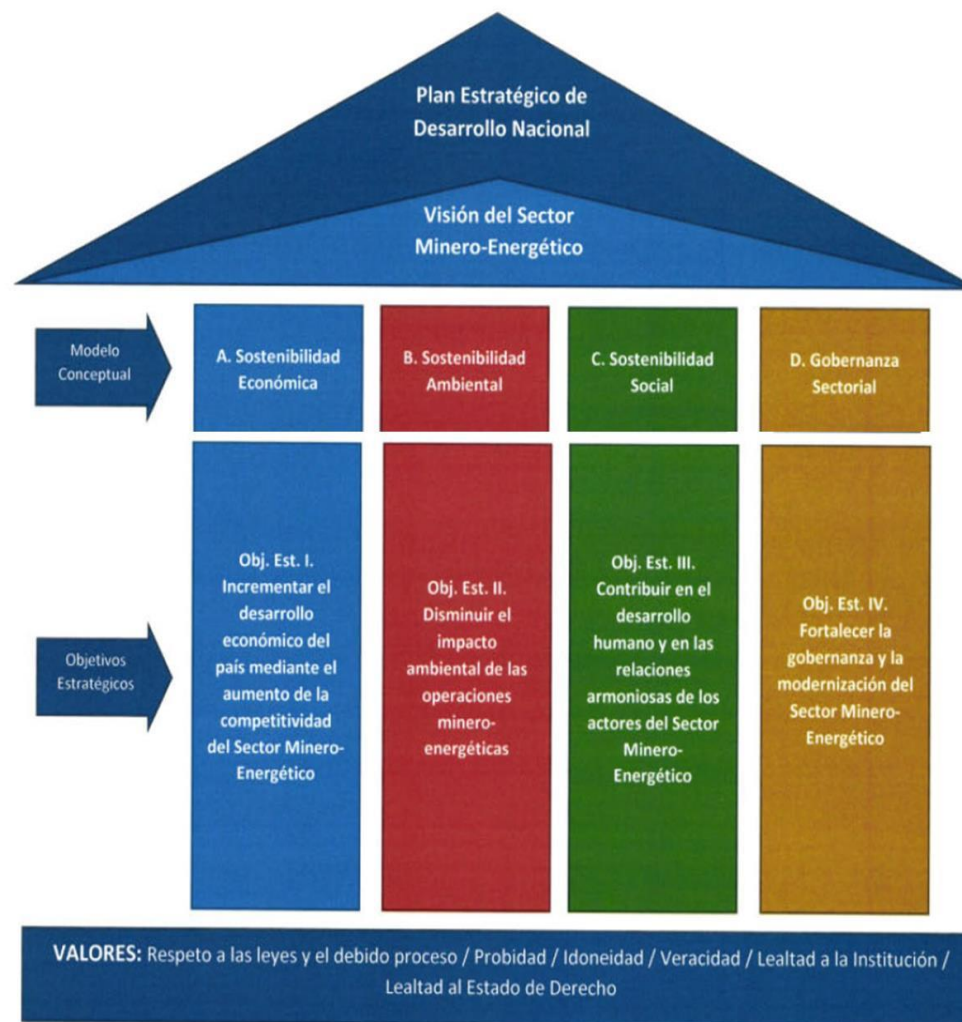
En el cuadro No. 3 se presenta la articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores.

Cuadro No. 2 Componentes de Modelo Conceptual del Sector Energético

	COMPONENTES	
	NIVEL 1	NIVEL 2
Modelo Conceptual del Sector Energético	A. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	A.1 Contribución al Desarrollo Económico
		A.2 Promoción de la Energía
		A.3 Seguridad Energética
		A.4 Eficiencia Energética
		A.5 Competitividad Energética
		A.6 Investigación e Innovación en Energía
	B. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	B.1 Calidad Ambiental
		B.2 Ecoeficiencia
	C. SOSTENIBILIDAD SOCIAL	B.2 Energía Renovable
		C.1 Contribución al desarrollo social
		C.2 Gestión de Grupos de Interés
		C.3 Participación Ciudadana
		C.4 Consulta Previa
	D. GOBERNANZA	C.5 Conflictividad Social Energética
		D.1 Marco Normativo y Transparencia Institucional
		D.2 Supervisión y Fiscalización
D.3 Modernización Institucional		
		D.4 Presencia del Estado

² Plan Estratégico Sectorial Multianual, PESEM del sector minero energético 2016-2021.

Gráfico No. 3 PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2021



Fuente: PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2021, adaptación.

Cuadro No. 3 Articulación de las variables estratégicas, acciones estratégicas e indicadores– sector energético

Modelo conceptual	Variable estratégica	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Indicadores
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	VE 3. Nivel de inversión eléctrico	I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero – Energético	I1.Promover las actividades mineras y energéticas	Nivel de inversión eléctrica
	VE 6. Margen de reserva eléctrica		I.2 Garantizar el abastecimiento de la energía e impulsar la diversificación de la matriz energética	Márgen de reserva de electricidad del SEIN
	VE 7.Diversificación de la matriz energética			Porcentaje de los recursos energéticos renovables en la matriz energética
SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	VE 13. Evaluación de estudios ambientales energéticos	II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas	II.1 Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales	Estudios ambientales energéticos evaluados
	VE 16. Producción de energía renovable			Porcentaje de la producción de RER para la generación de energía eléctrica
SOSTENIBILIDAD SOCIAL	VE 22. Conflictividad social en proyectos energéticos	III. Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero - energético	AE III.1 Mejorar la gestión social en las áreas de influencia de las actividades mineras y energéticas	Porcentaje de proyectos energéticos libres de conflictividad social
	VE 18. Acceso a la electrificación rural		AEIII.2. Incrementar el acceso a la energía	Coeficiente de electrificación rural
GOBERNANZA SECTORIAL	VE 20. Simplificación de procesos	IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético	AE IV.1. Modernizar la gestión sectorial	Porcentaje de procesos simplificados
	VE 21. Nivel de coordinación entre actores del sector		AE IV.3. Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector	Númer de atenciones a los requerimientos de las sesiones de la comisión intergubernamental
	VE 22. Nivel de descentralización en las funciones del Estado		AE IV.4. Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero- Energético	Porcentaje de regines que cumplen con las metas previstas de acuerdo al Convenio de Gestión

Fuente: PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2021, adaptación.

1.2.2 Plan Estratégico Institucional Ministerio de Energía y Minas (2012-2016)

El Ministerio de Energía y Minas tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las actividades minero - energéticas, normando, fiscalizando y/o supervisando, según sea el caso, su cumplimiento; cautelando el uso racional de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente. Los objetivos estratégicos para el sector eléctrico definidos en su plan estratégico, son:

- Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población con inclusión social.
- Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales fomentando la inclusión social y las relaciones armoniosas de las empresas del sector minero energético y la sociedad civil.
- Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.

Se debe tener en cuenta los objetivos de este plan en la definición de los objetivos estratégicos del PEI de ELSE.

1.2.3 PEC FONAFE

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, creada por la Ley No. 27170, es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas. Encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.

FONAFE ha establecido en su PEI 6 ejes estratégicos al 2021.

- I. Creación de valor económico
- II. Calidad de bienes y servicios
- III. Creación de valor social y ambiental
- IV. Gobierno Corporativo y Directorio
- V. Gestión de portafolio de proyectos
- VI. Desarrollo de talento humano y organizacional

Gráfico No. 4 Ejes Estratégicos de la Corporación FONAFE al 2021



Fuente: Plan Estratégico Corporación FONAFE

Son ocho los objetivos estratégicos (OE) que se ha trazado que permitirán cumplir su visión.

OE 1: Incrementar el valor económico.

OE 2: Incrementar el valor social y ambiental

OE 3: Mejorar la calidad de los bienes y servicios

OE 4: Mejorar la eficiencia operativa

OE 5: Mejorar la gestión del portafolio de proyectos

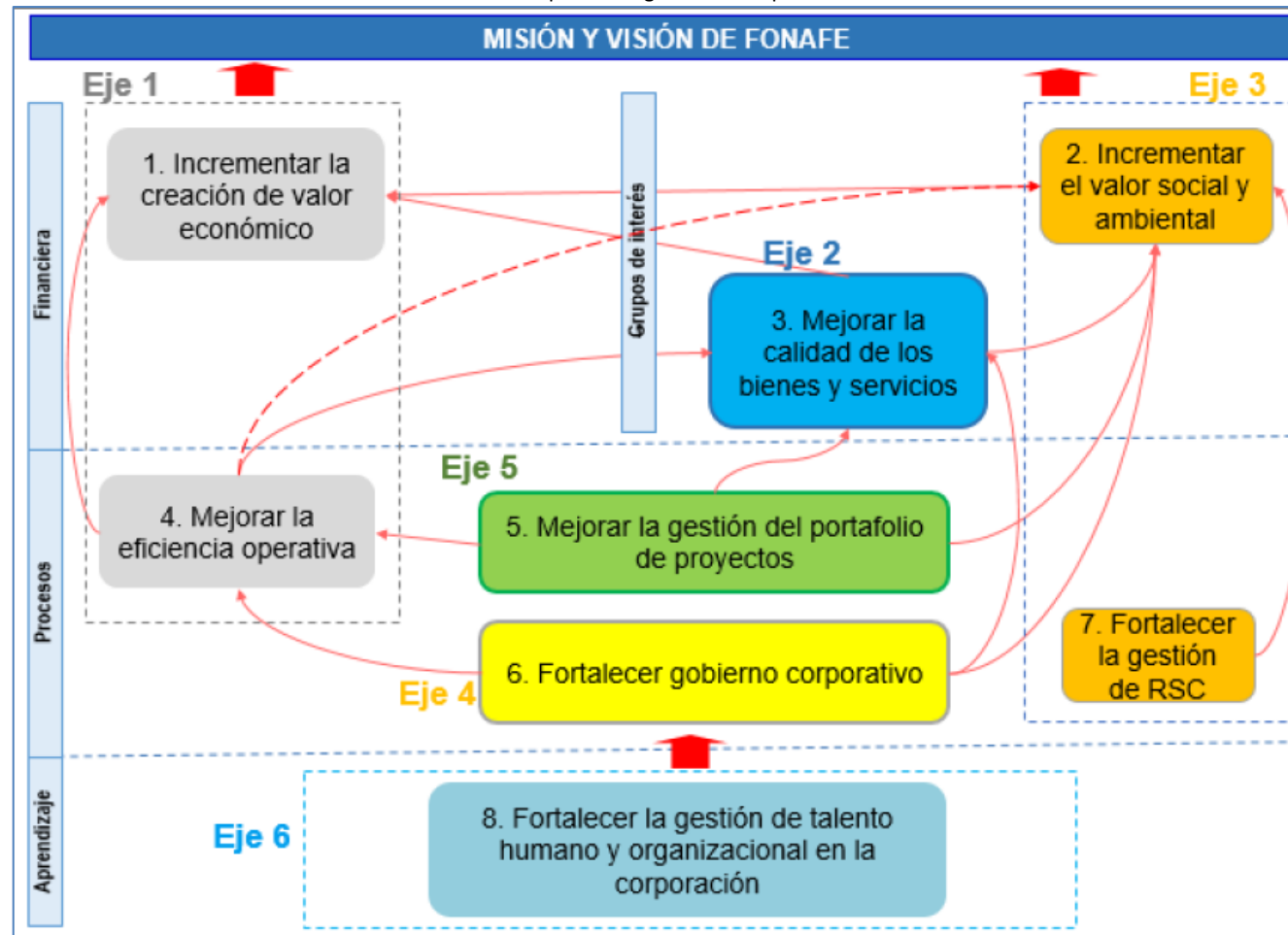
OE 6: Fortalecer el gobierno corporativo

OE 7: Fortalecer la gestión de RSC

OE 8: Fortalecer la gestión de talento humano organizacional en la corporación.

Se debe tener en cuenta estos objetivos en la formulación del Plan Estratégico de Electro Sur Este.

Gráfico No. 5 Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE



Fuente: Plan Estratégico FONAFE

2 DIAGNÓSTICO

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 PERÚ: Proyecciones económicas

De acuerdo a las proyecciones del MEF, se estima que el PBI del Perú para el año 2016 terminaría en 4.0 puntos porcentuales, valor superior a lo obtenido en el año 2015, que fue de 3.3 puntos porcentuales. Según el MEF, "...este crecimiento estaría impulsado por una mayor producción minera (20,1%) y una política fiscal moderadamente expansiva, vía inversión pública (9,1%). Esta recuperación económica es aún muy inestable. La inversión privada, variable clave para asegurar un alto y sostenido crecimiento, viene cayendo por tres años consecutivos, mientras que el empleo formal se mantiene prácticamente estancado. Esto no permite reactivar el círculo virtuoso de mayor inversión-empleo-consumo que asegure la sostenibilidad de la actual recuperación."³

Para el año 2017 el MEF estima que el PBI llegaría a 4.8%, valor superior a las estimaciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional que señala que el PBI del Perú será de 4.1% (octubre 2016). Según el MEF, "...este crecimiento estaría liderado por la inversión privada (5,0%), en un contexto

de mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias. Además, la mayor gradualidad de la consolidación fiscal respecto de lo establecido en el MMM de abril contribuirá a impulsar el crecimiento económico y garantizar la efectiva recuperación de la demanda interna privada"⁴.

El gobierno ha formulado un Plan de reformas estructurales para alcanzar un crecimiento de 5% en el periodo 2016-2021. Esta estrategia consta de tres ejes: 1) La reducción de las barreras de formalización, 2) Mejora en la calidad y acceso de los servicios públicos (educación, salud, infraestructura social y productiva y seguridad ciudadana), 3) Política regulatoria pro-formalización.

Cuadro No. 4 PERU. Proyecciones de Crecimiento del PBI % (variación interanual)

	Estructura % del PBI 2015	2015	1S-16	2S-16	2016	2017	2018	2019
1. Demanda interna	102,5	2,9	1,1	2,9	2,0	3,8	4,4	4,4
a. Consumo privado	63,5	3,4	3,5	3,5	3,5	3,7	4,2	4,5
b. Consumo público	13,0	9,5	6,8	4,7	5,7	3,0	3,5	2,7
c. Inversión privada	19,3	-4,5	-4,6	0,9	-1,7	5,0	5,5	5,9
d. Inversión pública	5,0	-7,5	16,5	5,3	9,1	5,0	6,2	5,4
2. Exportaciones ²	21,1	3,5	8,3	5,6	6,9	8,0	4,2	3,0
3. Importaciones ²	23,6	2,1	-3,7	1,7	-0,9	4,2	4,8	4,3
4. PBI	100,0	3,3	4,1	3,9	4,0	4,8	4,3	4,1

Fuente: MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado 26/08/2016

³ MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado 26/08/2016. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/32-novedades-de-politica-economica-y-social/3220-marco-macroeconomico-multianual-2015-2017>

⁴ MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado 26/08/2016. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/32-novedades-de-politica-economica-y-social/3220-marco-macroeconomico-multianual-2015-2017>

Según el MEF, "... en los próximos años la economía peruana convergerá a una tasa de crecimiento cercana al 4,0% apoyado por la aceleración de la demanda interna privada, en un contexto de bajo impulso de los sectores primarios. La aceleración de la inversión privada se podrá llevar a cabo gracias a la mejora en el ambiente de negocios, la efectiva ejecución de los proyectos de infraestructura que generan complementariedad en otros sectores y la estabilización del contexto internacional. Esto permitirá reactivar el círculo virtuoso de la inversión privada que genera más empleo formal y, con ello, dinamiza el consumo de las familias. Sin embargo, a diferencia del 2016 y del 2017, el impulso de los sectores primarios será muy reducido porque las operaciones mineras alcanzarán su máxima capacidad de producción y se normalizará la captura de anchoveta."

El tipo de cambio tenderá al alza, siendo el promedio del periodo 2017-2019 de 3.53 soles por dólar.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), "... el crecimiento población viene desacelerándose desde 1.6% medido el 2007 hasta 1.1% el 2017. [...] El número promedio anual de nacimientos proyectados viene retrocediendo quinquenio tras quinquenio, mientras que para el quinquenio 2010 – 2015 se estimaba 589 mil nacimientos, para los siguientes cinco años (2015 – 2020), la expectativa retrocedió a 572 mil nacimientos. Esta senda a la baja sigue para los próximos cinco años (2020 – 2025) a 558 mil nacimientos." ⁵

En cuanto a las medidas que está tomando el actual gobierno, es conveniente recordar que durante la campaña a la Presidencia, el actual presidente Pedro Pablo Kuczynski, propuso implementar medidas que permitirían abaratar el costo de vida, por lo que una de sus prioridades está el reducir los costos del servicio energético.

Cuadro No. 5 PERÚ. PBI por Industria Económica (% de variación anual)

	Peso Año Base 2007	2015	2016	2017	2018	2019	Prom 2017-2019
Agropecuario	6,0	3,3	1,0	4,7	3,7	3,7	4,0
Agrícola	3,8	1,9	0,7	5,3	3,8	3,9	4,3
Pecuario	2,2	5,5	2,6	3,9	3,5	3,5	3,6
Pesca	0,7	15,9	-7,8	51,9	-4,0	4,0	17,3
Minería e hidrocarburos	14,4	9,5	15,0	7,2	2,8	1,4	3,8
Minería metálica	12,1	15,5	20,1	7,4	2,9	1,2	3,8
Hidrocarburos	2,2	-11,5	-6,3	5,9	2,3	2,7	3,6
Manufactura	16,5	-1,7	-2,4	4,3	2,1	2,8	3,1
Primaria	4,1	1,7	-3,4	10,0	-1,0	1,3	3,4
No primaria	12,4	-2,7	-1,9	2,1	3,0	3,3	2,8
Electricidad y agua	1,7	6,1	7,5	5,8	5,5	5,5	5,6
Construcción	5,1	-5,8	0,7	4,2	5,4	5,8	5,1
Comercio	10,2	3,9	2,4	3,3	4,5	4,3	4,0
Servicios	37,1	5,0	4,6	4,8	5,2	5,3	5,1
PBI	100,0	3,3	4,0	4,8	4,3	4,1	4,4
PBI primario	25,2	6,8	8,5	7,7	2,3	2,0	4,0
PBI no primario¹	66,5	2,8	3,0	4,1	4,8	4,9	4,6

^{1/} No considera derechos de importación y otros impuestos.
Fuente: BCRP, Proyecciones MEF.

Cuadro No. 6 Perú. Principales Indicadores Macroeconómicos (periodo 2015-2019)

	2015	2016	2017	2018	2019	Prom. 2017-2019
PBI (miles de millones de S/.)	612	659	708	757	806	757
PBI (Variación porcentual real)	3.3	4	4.8	4.3	4.1	4.4
Tipo de cambio S/ x dólar	3.3	3.37	3.48	3.55	3.55	3.53
Inversión privada (% del PBI)	19.3	18.5	18.6	18.9	19.2	18.9
Inversión pública (% del PBI)	5	5.3	5.3	5.4	5.5	5.4
Balanza Comercial	-3150	-834	776	717	613	702
Exportaciones (Millones de US\$)	34236	34736	38680	40715	42248	40548
Importaciones (Millones de US\$)	--37385	-35569	-37905	-39998	-41635	-39846

Fuente: MEF. Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado 26/08/2016

⁵Diario Gestión. Mujeres peruanas tienen cada vez menos hijos: ¿Llegaremos a los 32 millones de habitantes? Disponible en: http://gestion.pe/economia/tasa-fecundidad-cae-222-hijos-no-facil-llegar-32-millones-este-ano-2180275?utm_source=gestion&utm_medium=mailing&utm_campaign=newsletter_2017_01_22 [acceso el 23/1/2017]

2.1.2 Principales características de las Regiones en Concesión

El Instituto Peruano de Economía (IPE) presentó en el mes de mayo 2016 el Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2016, el mismo que evalúa la competitividad de las diferentes regiones del país y los factores que las determinan. Según el reporte INCORE, Lima lidera el Índice de Competitividad Regional, seguida de Moquegua y Arequipa. Las regiones en concesión de ELSE se encuentran en sexta posición (Madre de Dios), décima posición (Cusco) y décimo sexta posición (Apurímac). De las tres regiones en concesión solo Apurímac ha bajado su nivel de competitividad (2 posiciones), Madre de Dios y Cusco han permanecido en la misma posición. Ver gráficos siguientes.

Gráfico No. 6 Índice de Competitividad Regional 2016* (puesto entre 24 regiones)

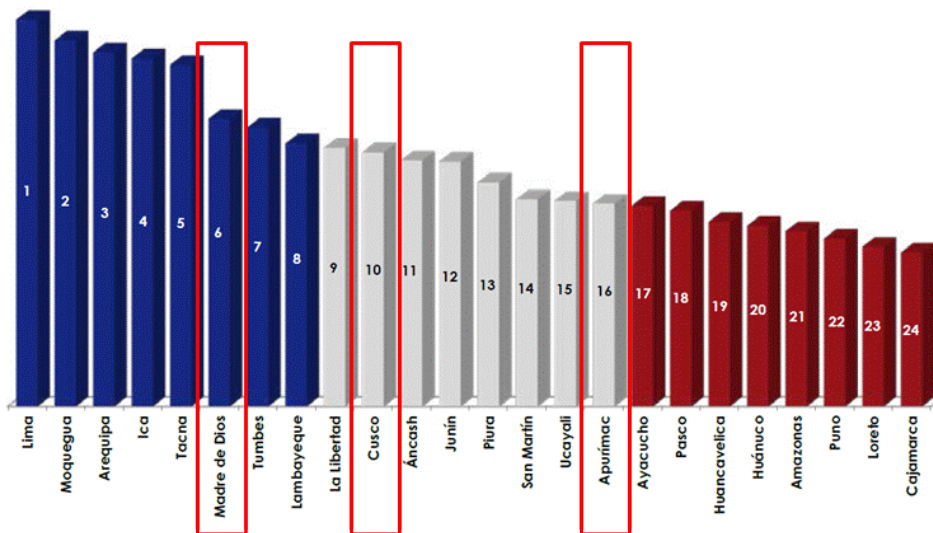
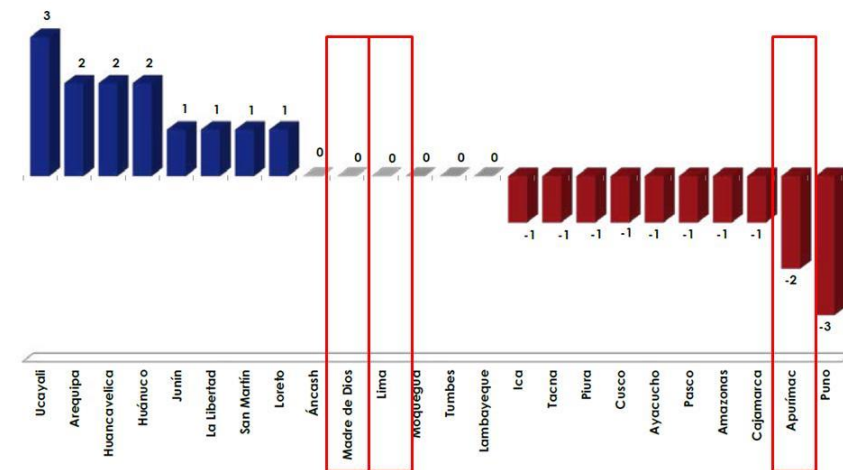


Gráfico No. 7 Avances y Retrocesos 2016 (cambio en puestos con respecto al año anterior)



Fuente: IPE
 *Debido al cambio de la metodología, los resultados del INCORE 2016 no son comparables con las versiones anteriores del mismo. Para facilitar el análisis, los Retratos Regionales incluyen la comparación actualizada del índice general y los resultados por pilares para las tres últimas ediciones.

La región Cusco ha mejorado su competitividad por las mejoras que ha tenido en los índices de Entorno Salud y el de Instituciones, según se puede observar en el cuadro No. 7. La región Apurímac, a pesar de haber mejorado en algunos índices como Entorno Económico, Laboral, otros han permanecido constantes (infraestructura, instituciones), bajando su Índice de Competitividad Total, principalmente al bajar el Índice de Educación en 3 posiciones y el índice de Salud en 1 posición, ver cuadro No. 8.

Madre de Dios ha mejorado en algunos índices, como la Infraestructura, Salud, Educación e Instituciones, pero ha bajado en otros índices como Entorno Económico, Laboral, ver cuadro No. 9.

Cuadro No. 7 Índice de Competitividad Región Cusco⁶

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	10	4.8	9	4.9	8	4.9
Entorno Económico	9	3.2	4	4.3	5	4.0
Infraestructura	5	7.0	5	6.7	6	6.6
Salud	11	4.7	14	4.3	15	4.7
Educación	15	3.8	15	4.2	14	3.8
Laboral	12	4.3	12	4.4	9	4.4
Instituciones	9	6.6	13	5.6	9	5.6

Cuadro No. 8 Índice de Competitividad Región Apurímac⁷

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	16	3.9	14	4.0	14	4.0
Entorno Económico	16	2.2	17	2.1	16	1.8
Infraestructura	15	1.5	15	1.5	14	1.4
Salud	12	4.6	11	5.0	11	5.2
Educación	21	2.6	17	3.7	17	2.9
Laboral	9	4.6	10	4.7	8	4.7
Instituciones	20	4.9	20	4.7	12	5.1

Cuadro No. 9 Índice de competitividad regional - Región Madre de Dios

Índice de Competitividad Regional	2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	6	5.5	6	5.4	6	5.6
Entorno Económico	7	3.3	6	3.9	4	4.6
Infraestructura	11	5.6	12	5.7	10	6.2
Salud	8	5.8	9	5.3	9	5.6
Educación	10	5.1	13	4.7	11	4.2
Laboral	3	6.5	1	7.3	1	7.6
Instituciones	6	6.6	14	5.4	10	5.6

Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

⁶IPE. Índice de competitividad regional. Cusco. Disponible en: http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2016_-_cusco.pdf [acceso el 16/01/2017]

⁷IPE. Índice de competitividad regional. Apurímac. Disponible en: http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2016_-_apurimac.pdf [acceso el 16/01/2017]

A nivel de PBI, la región Cusco se encuentra en la tercera posición y en séptima posición a nivel de PBI per cápita. Apurímac se encuentra en la penúltima posición en PBI (vigésimo tercera posición) y en la última posición a nivel de PBI per cápita. Madre de Dios se encuentra en última posición a nivel de PBI y en novena posición a nivel de PBI per cápita, ver gráficos siguientes.

Gráfico No. 8 Producto Bruto Interno Real (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en millones de soles del 2007)

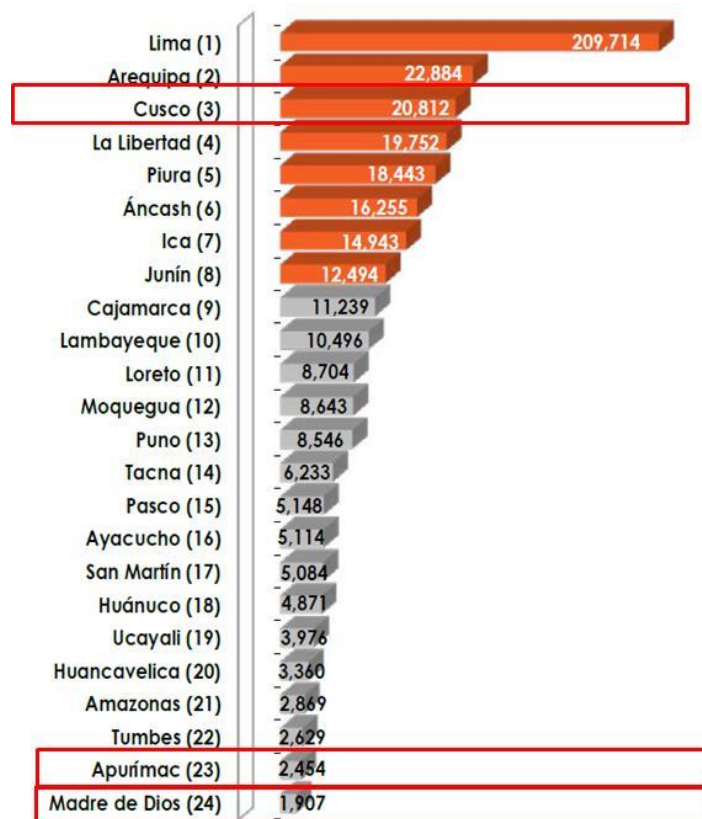
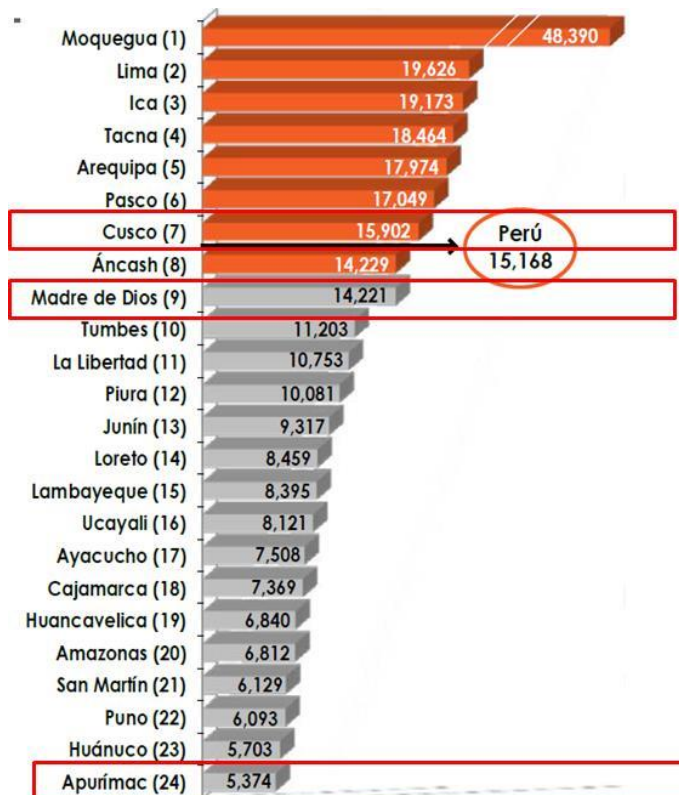


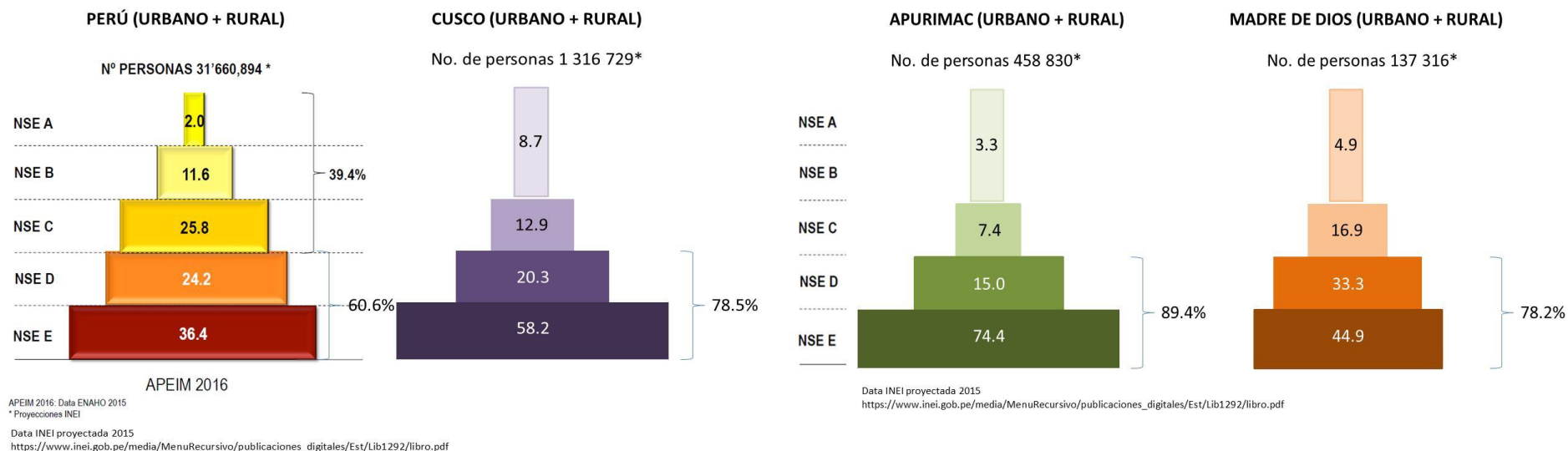
Gráfico No. 9 Producto Bruto Interno Real Per Cápita (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en soles del 2007)



Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

Las regiones que se encuentran bajo la concesión de ELSE son mayoritariamente de los niveles socioeconómicos D y E, según se puede observar en los gráficos siguientes. El 89.4% de la región Apurímac se encuentra en los niveles socioeconómicos D y E.

Gráfico No. 10 Niveles Socioeconómicos de Perú, Cusco, Apurímac y Madre de Dios



En anexo No. 2 se presenta principales aspectos económicos de las zonas en concesión.

2.1.3 Conflictos Sociales

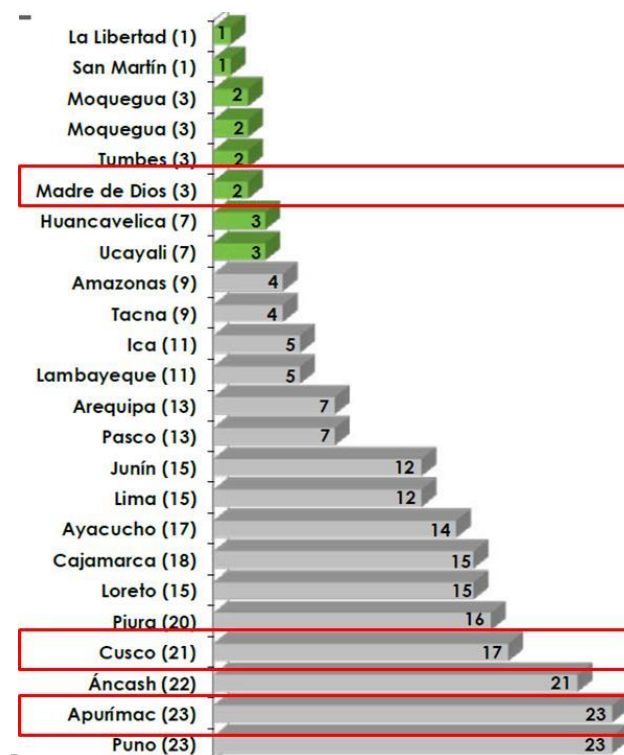
Cusco y Apurímac son regiones que se encuentran en el grupo de las 5 regiones que presentan el mayor número de conflictos en el país. Estando la región Apurímac en posición 2, y la región Cusco en la posición 4, según se puede observar en el gráfico No. 11.

El 10 de marzo de 2015 los pobladores de Andahuaylas realizaron movilizaciones, bloqueos y una huelga indefinida que paralizó la ciudad de Andahuaylas, la misma que se generó por el alza en las tarifas eléctricas que realizó Electro Sur Este. Los manifestantes exigieron la baja de la tarifa de luz y un mejor servicio de la compañía.

La Presidenta del Consejo de Ministros, Ana Jara, se acercó a la zona y el 16 de marzo, tras cumplirse el sexto día consecutivo de huelga, se acordó un alto momentáneo a la medida de fuerza. Los acuerdos llegados fueron:⁸

- 1) La revisión de la tarifa del servicio de energía eléctrica.
- 2) La Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), el MEM y el Comité de Lucha intercederán ante el Congreso para priorizar el proyecto de Ley N° 2770, orientado a la creación de una tarifa social, con subsidio, para pobres.
- 3) La eliminación del cobro indebido por concepto del FONAVI.
- 4) La reparación de los daños y perjuicios ocasionados a los usuarios y usuarias, y la sanción a los responsables.
- 5) Se reorganizará y descentralizará el OSINERGMIN Apurímac.
- 6) Se establece la no privatización de la empresa de energía eléctrica, rescisión del contrato de concesión y modificación de la Ley de Concesiones Eléctricas.

Gráfico No. 11 Conflictos Sociales (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en número de conflictos sociales activos, latentes y resueltos)



Fuente: IPE. Índice de Competitividad Regional. INCORE 2016

⁸ Diario Internacional Andahuaylas hizo retroceder gobierno de Ollanta Humala. Disponible en: <http://www.eldiariointernacional.com/spip.php?article4042> [acceso el 15/01/2017]

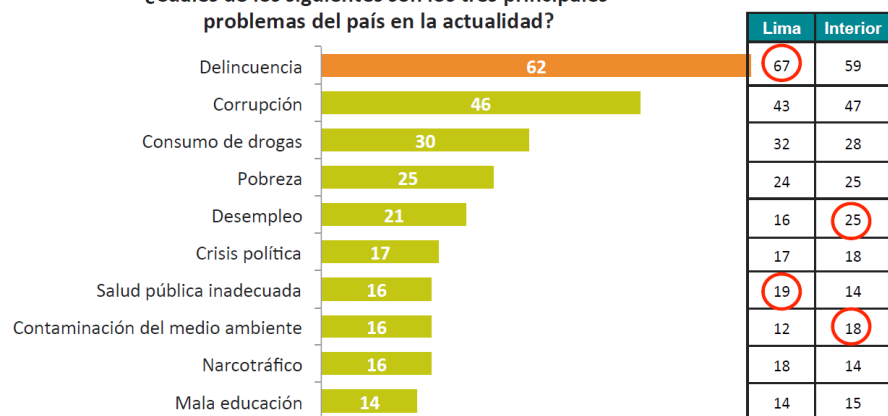
2.1.4 Corrupción

“La corrupción es el abuso del poder para beneficio propio. Afecta a todos que dependen de la integridad de las personas en una posición de autoridad”⁹. Tiene diferentes efectos, dependiendo si se trata de gran o pequeña corrupción, afecta al aparato estatal en sus diferentes niveles de la administración pública, genera mayor pobreza, afecta la calidad de los servicios que brindan las empresas públicas, entre otros.

De acuerdo a la Contraloría, en nuestro país los actos de corrupción han hecho perder al Perú unos S/. 33,800 millones al año, lo que equivale según la PCM al 3% al 5% del PBI al año¹⁰. Lo cual tiene graves repercusiones en toda la ciudadanía, dado “... que las empresas trasladan los costos de la corrupción a los consumidores y de esta forma el precio de los productos, bienes y servicios que producen estas empresas son más altos”¹¹.

Según ProÉtica¹², la corrupción es considerada por los peruanos el segundo principal problema del país luego de la delincuencia (ver gráfico No. 12). Específicamente en el caso del Estado Peruano, la corrupción de los funcionarios y autoridades y la falta de eficiencia de los funcionarios y autoridades son considerados como los escollos principales que bloquean las posibilidades de desarrollo del país (ver gráfico No. 13).

Gráfico No. 12 Principales problemas del país (años 2013,2014,2015)
¿Cuáles de los siguientes son los tres principales problemas del país en la actualidad?



Base: Total de entrevistados (1308)

Fuente: IPSOS APOYO. Novena Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2015.

Gráfico No. 13 Principales problemas que enfrenta el Estado

Principales problemas del Estado (%)	Lima	Interior
Corrupción de funcionarios y autoridades	62	61
Ineficiencia de funcionarios y autoridades	16	12
Falta de coordinación entre instituciones	10	9
Escasez de recursos económicos	7	9
Penetración de dinero ilícito en la política	5	7

Base: Total de entrevistados (1308)

⁹ Transparency International. *What is Transparency International*. Disponible en: <http://www.transparency.org/whatwedo> [acceso el 27/03/2015]

¹⁰ El Comercio. *Corrupción hace perder al Perú unos S/33.800 millones al año*. Publicado el 6 de junio de 2016. <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/corruccion-hace-perder-al-peru-s33800-millones-al-ano-noticia-1907067> [acceso el 14/01/2017]

¹¹ PERU21. <http://peru21.pe/actualidad/encuesta-pulso-peru-que-impacto-tiene-corruccion-empresas-2267708> [acceso el 27/03/2015]

¹² PROETICA. *Novena Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2015*. Disponible en <http://www.heliocruz.pe/2015/12/ix-encuesta-nacional-sobre-percepciones.html> [acceso el 14/01/2017]

2.1.5 Energía en el mundo

De acuerdo a BP, los principales drivers que permiten determinar el crecimiento de la energía son la población y el PBI. La población mundial llegará en el 2035 a 8.8 billones de personas y el PBI tiene una tendencia creciente (ver gráficos No. 15 y 16), por ende, la demanda de energía a nivel mundial continuará creciendo (ver gráfico No. 16), pero a menor ritmo que lo producido en el año 2007 (ver gráfico No. 17). En el periodo 2000-2014 el crecimiento fue de 2.3% anual, frente al crecimiento de 1.4% anual. Según el BP, el consumo de la energía crecerá 34% entre el 2014 y el 2035.

Gráfico No. 14 Crecimiento de población en el mundo

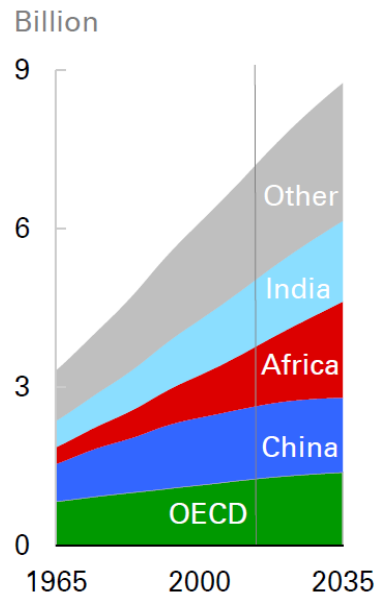


Gráfico No. 15 PBI a nivel mundial
Trillion, \$2010

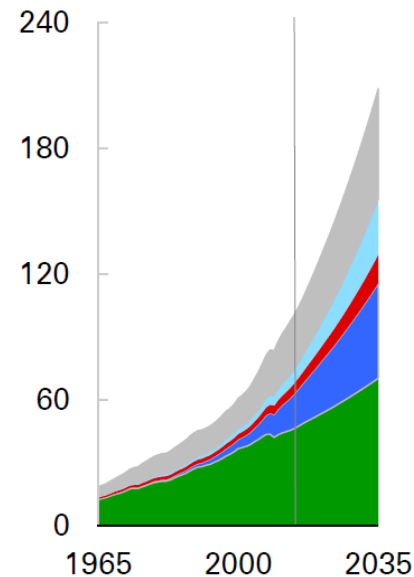


Gráfico No. 16 Energía en el mundo

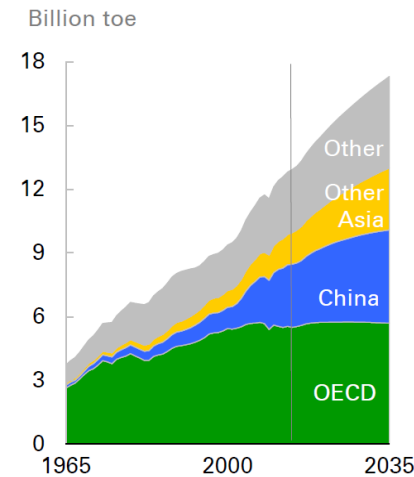
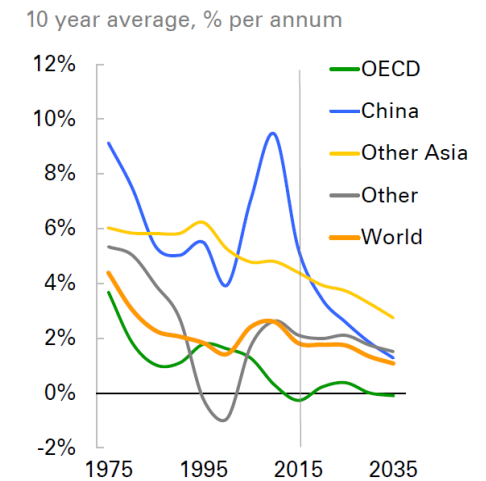


Gráfico No. 17 Crecimiento de consumo por región



Fuente: 2016 BP Energy Outlook¹³

¹³ BP. Energy Outlook 2016. Disponible en: <https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/energy-outlook-2016/bp-energy-outlook-2016.pdf> [acceso 20/01/2017]

Según el BP¹⁴, “...los combustibles fósiles siguen siendo la fuente preponderante de energía que impulsa la economía mundial, suministrando el 60% del aumento de energía hasta 2035 (cayendo 6 puntos respecto al año 2014). El gas se ha convertido en el combustible fósil de más rápido crecimiento, estimulado por las políticas ambientales de apoyo. Es probable que el crecimiento del consumo mundial de carbón se desacelere a medida que la economía China se reequilibra. Las energías renovables crecerán rápidamente, ya que sus costos siguen cayendo y las promesas hechas en París apoyan su adopción generalizada.”

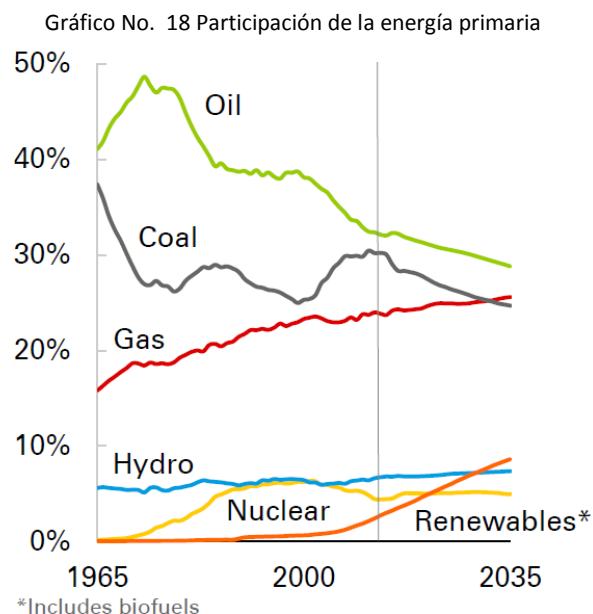
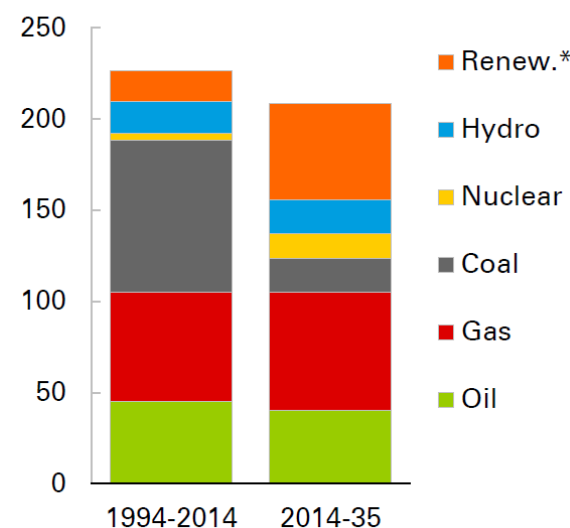


Gráfico No. 19 Crecimiento de la demanda mundial por tipo de energía Mtoe per annum



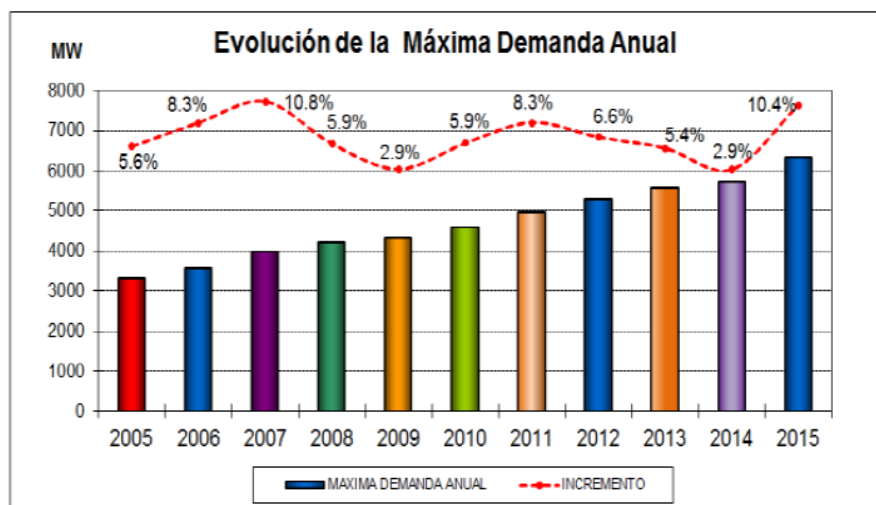
Fuente: 2016 BP Energy Outlook

¹⁴ BP. Energy Outlook 2016. Disponible en: <https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/energy-outlook-2016/bp-energy-outlook-2016.pdf> [acceso 20/01/2017]

2.1.6 Perú: Evolución de la demanda y producción de energía

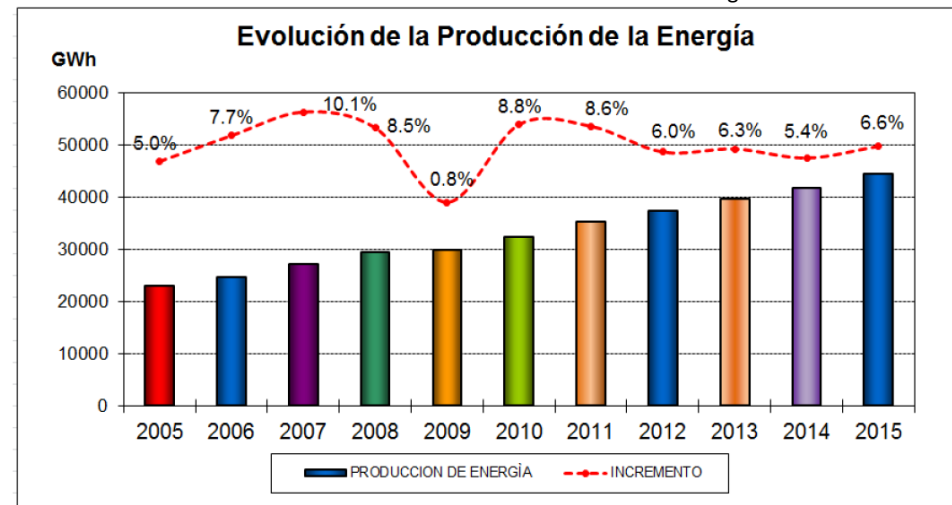
A lo largo de los últimos años se observa en el país un crecimiento en la evolución de la demanda electricidad, siendo el incremento en los últimos diez años de 77.8%. Según se puede observar en los gráficos siguientes, la producción de energía no está siguiendo el ritmo de la mayor demanda. En el último año la demanda ha crecido en 10.4% y la producción solo ha crecido 6.6%. El gran desafío que se presenta para las empresas eléctricas, es lograr satisfacer la creciente demanda, brindando un servicio eficiente, seguro, confiable a costos razonables.

Gráfico No. 20 Evolución de la Máxima Demanda Anual



Elaboración: DSE

Gráfico No. 21 Evolución de la Producción de Energía



Elaboración: DSE

2.1.7 Marco Legal

2.1.7.1 Decreto Legislativo No. 1221. Mejora la distribución de electricidad

El 23 de setiembre de 2015 se emitió el Decreto Legislativo N° 1221, el cual mejora la distribución de electricidad para promover el acceso a la energía eléctrica en el Perú. Este decreto legislativo modifica diferentes artículos de la Ley de Concesiones Eléctricas (Decreto Ley N° 25844), entre los principales artículos que se modificaron, se encuentran:

- El VAD se calcula individualmente para cada concesionario de distribución que preste el servicio a más de cincuenta mil suministros, de acuerdo al procedimiento que fije el Reglamento. (Artículo 66)
- Se incorpora al VAD un cargo asociado a la innovación tecnológica en los sistemas de distribución equivalente a un porcentaje máximo de los ingresos anuales que tengan como objetivo el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica y/o eficiencia energética, [...]debiéndose garantizar la rentabilidad de los mismos durante su vida útil [...] (Artículo 64)
- En la evaluación de la Tasa Interna de Retorno se incorporan los beneficios obtenidos por la empresa en los proyectos de innovación tecnológica”. (artículo 70).
- Se incorpora al Valor Agregado de Distribución un factor de reajuste que promueve el mejoramiento de la calidad de servicio (Artículo 72). Estos factores se aplican como incentivo o penalidad. El incumplimiento de la calidad de suministro originará el pago de compensaciones a los clientes.
- El OSINERGMIN fijará periódicamente los importes por concepto de corte y reconexión de acuerdo a lo que establezca el Reglamento (Artículo 90).

Adicionalmente, el Decreto Legislativo 1221 faculta a los usuarios que disponen de equipamiento de generación eléctrica renovable a inyectar excedentes.

“Los usuarios del servicio público de electricidad que disponen de equipamiento de generación eléctrica renovable no convencional o de cogeneración, hasta la potencia máxima establecida para cada tecnología, tienen derecho a disponer de ellos para su propio consumo o pueden inyectar sus excedentes al sistema de distribución, [...].

En Anexo No. 3, se ha realizado un comparativo de las principales diferencias entre ambas normas.

2.1.7.2 Tarifa Única Eléctrica

En el mes de mayo del 2016 el Congreso aprobó la Tarifa Única de Electricidad a nivel nacional bajo el cual se estipula que la tarifa eléctrica nacional no sea mayor a S/. 0,55 kWh para los usuarios residenciales. En el caso de los usuarios que tengan tarifas por encima de ésta recibirán un subsidio del Fondo de Inclusión Social Energético (FISE), que en conjunto no excederá los S/. 180 millones al año.¹⁵

2.1.7.3 Decreto Legislativo 1331. Creación del FISE¹⁶

El Decreto Legislativo 1331, que inicialmente fue creado para promover la masificación del gas natural a nivel nacional, amplió su alcance, con lo cual es posible utilizar el Fondo de Inclusión Social Energético (FISE¹⁷) en los siguientes casos (Artículo 5):

- Masificación del uso del gas natural mediante el financiamiento parcial o total de las conexiones de consumidores regulados, sistemas o medios de distribución o transporte, y conversiones vehiculares.
- Compensación para el desarrollo de nuevos suministros en la frontera energética, como células fotovoltaicas, paneles solares, biodigestores, entre otros, focalizándose en las poblaciones más vulnerables.
- Compensación social y promoción para el acceso al GLP de los sectores vulnerables tanto urbanos como rurales.
- Compensación a las empresas de distribución de electricidad por la aplicación del mecanismo de compensación de la tarifa eléctrica residencial, conforme a la ley de la materia.
- Implementación del Mecanismo de Promoción contenido en el Decreto Supremo N° 040-20.

¹⁵ El Comercio. Congreso aprobó la ley de tarifa única de electricidad. Publicado el 13/05/2016. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/congreso-aprobo-ley-tarifa-unica-electricidad-noticia-1901132> [acceso el 20/01/2017]

¹⁶ El Peruano. Decreto Legislativo 1331. Publicado el 5/1/2017. <http://busquedas.elperuano.com.pe/download/url/decreto-legislativo-que-introduce-disposiciones-a-fin-de-pro-decreto-legislativo-n-1331-1471011-3> [acceso el 20/1/2017]

¹⁷ El Fondo de Inclusión Social Energético (FISE) es un sistema de compensación energética, que permita brindar seguridad al sistema, así como de un esquema de compensación social y mecanismos de acceso universal a la energía

Los diferentes cargos que se están realizando a la tarifa eléctrica está generando un sobrecosto de 16% en la tarifa eléctrica, lo cual nos coloca en una tarifa similar a la de Chile, a pesar de que ellos tienen un costo de energía aproximadamente 30% superior y un costo de potencia de 4.4 puntos superior a la nuestra, según se puede observar en el gráfico siguiente.

Gráfico No. 22 Composición de la Tarifa Residencial para Perú y Chile



Fuente: Diario Gestión¹⁸

¹⁸ Diario Gestión. Sobrecargos elevan la tarifa eléctrica en Perú al mismo nivel que en Chile. Publicado el 14/12/20 <http://gestion.pe/economia/sobrecargos-elevan-tarifa-electrica-peru-al-mismo-nivel-que-chile-2177099> 6.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Cobertura Electro Sur Este

De acuerdo a INCORE 2016, a nivel de cobertura eléctrica, la región Apurímac se encuentra en posición 12, Madre de Dios se encuentra en posición 13 y Cusco en posición 14 (Gráfico No. 23). En cuanto al precio de la energía, en el Gráfico No. 24 se puede apreciar que Madre de Dios tiene la tarifa más alta, seguida de cerca por Apurímac. La región Cusco tiene una tarifa un poco menor al promedio nacional (casi el 60% de las dos regiones antes citadas).

Gráfico No. 23 Cobertura de electricidad (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en porcentaje de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública

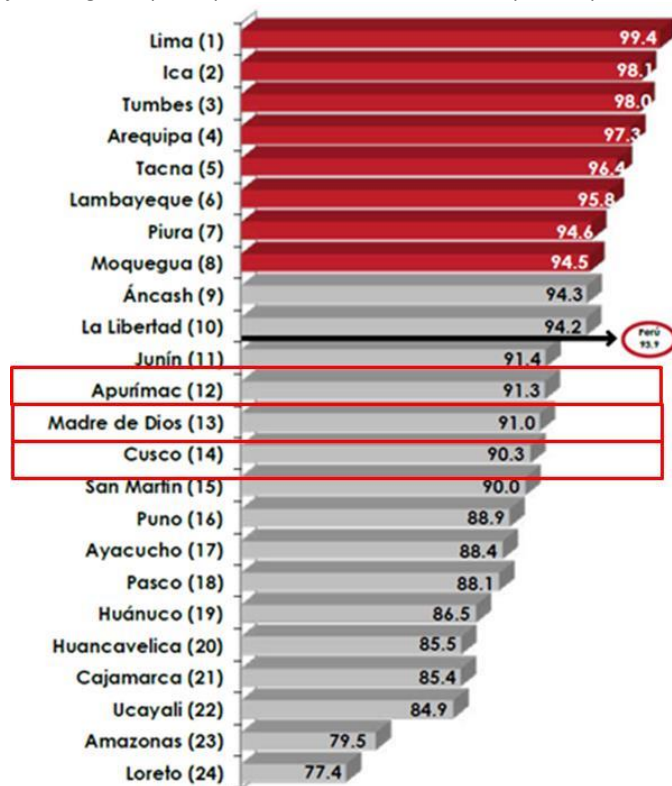
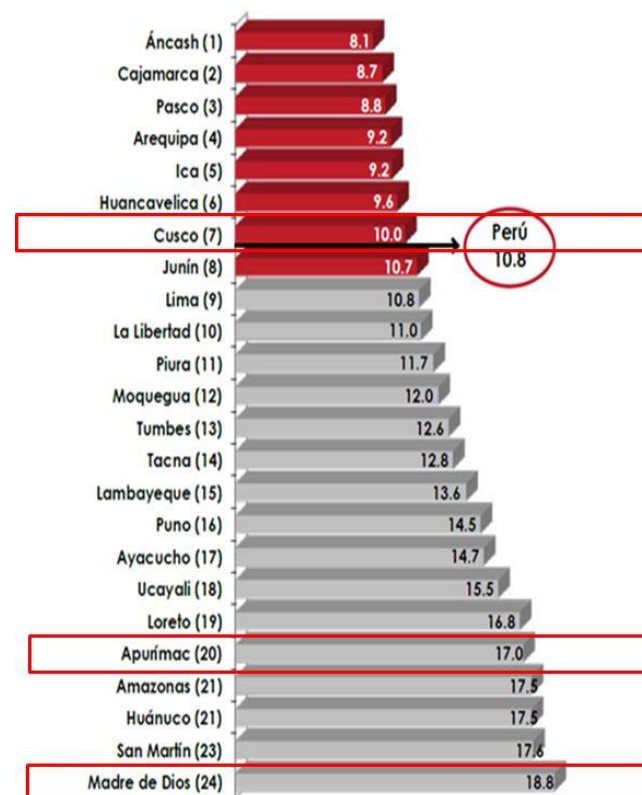


Gráfico No. 24 Precio de la electricidad (en paréntesis el puesto entre 24 regiones y valor en centavos de US\$/kW.h)



2.2.2 Cadena valor de Electro Sur Este

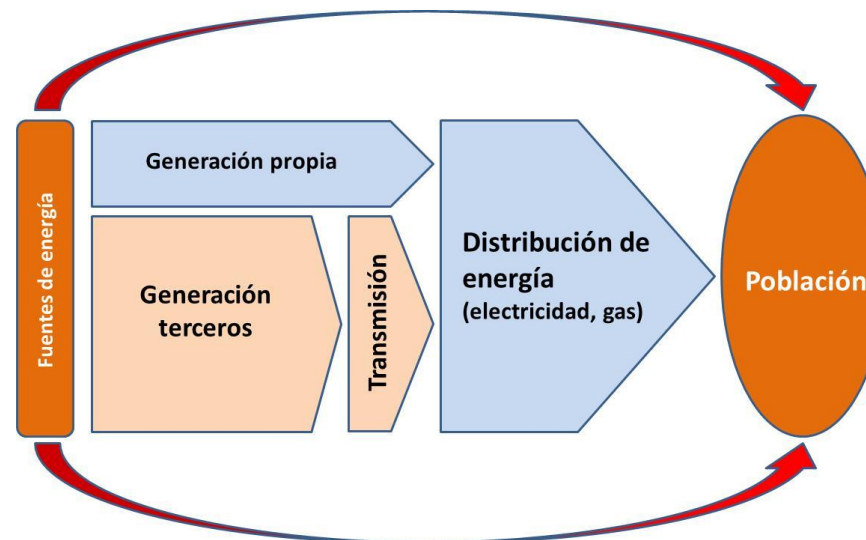
Electro Sur Este se encuentra en tres negocios, la generación, transmisión y distribución. Siendo la distribución su negocio principal.

El negocio de una empresa distribuidora, es “sacarle el jugo” a un monopolio legal, brindando bienestar a los ciudadanos y a las empresas en el área geográfica bajo concesión. Esto implica que la empresa podrá incrementar sus ingresos en la medida que conecta más consumidores a su red, y al incremento responsable de su consumo. Para ello debe contar con la infraestructura de transmisión que le permita contar con capacidad suficiente para atender a todos sus clientes con la mejor calidad, al menor costo posible.

Hoy en día la empresa no sólo debe actuar para generar valor económico, sino que es necesario que adopten una posición responsable frente a la comunidad (valor social) y el medioambiente (valor ambiental). El valor económico lo logrará en la medida que se incremente los ingresos y se reduzcan los costos. Los ingresos se generan al aumentar la cobertura de la red, mantener los clientes e incrementar sus ingresos, contar con una VAD realista. La reducción de costos se logrará reduciendo el costo de energía, se evite las pérdidas de energía (mejore la calidad de servicio) y se mejore la eficiencia operativa. (ver gráfico No. 28)

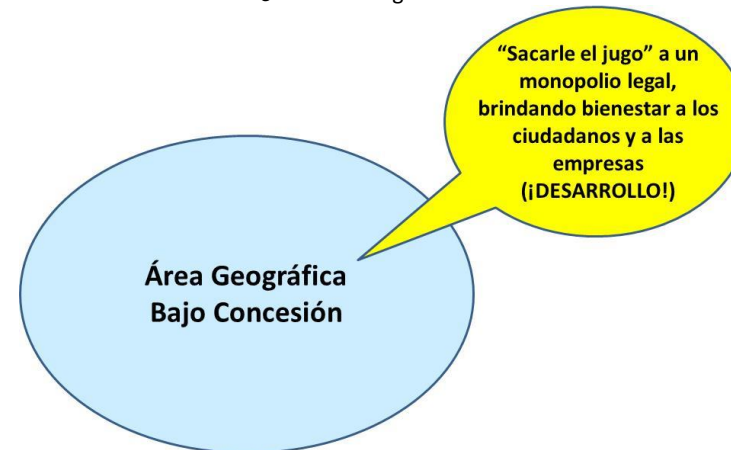
En el gráfico No.29 se presenta la cadena valor de Electro Sur Este.

Gráfico No. 25 Negocio en el que se encuentra Electro Sur Este



Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

Gráfico No. 26 ¿Cuál es el negocio de una distribuidora?



Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

Gráfico No. 27 ¿Cómo le “sacamos el jugo” a una concesión?



Gráfico No. 28 Creación de valor de una empresa distribuidora

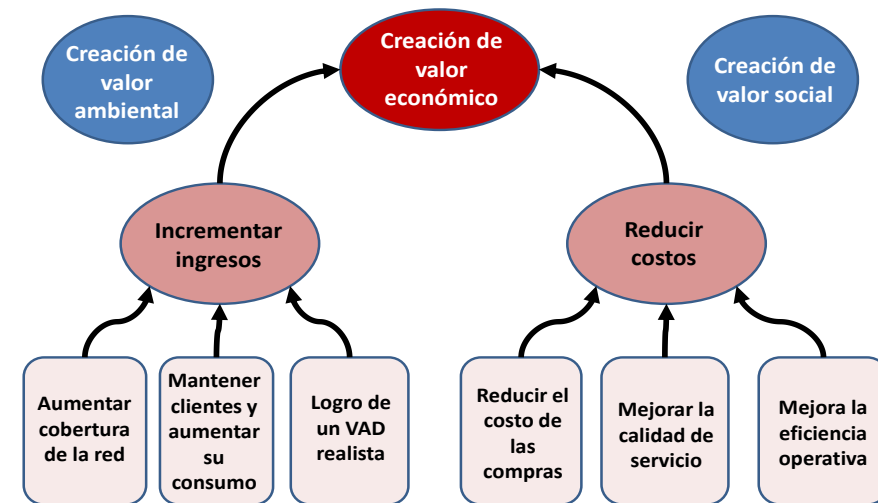
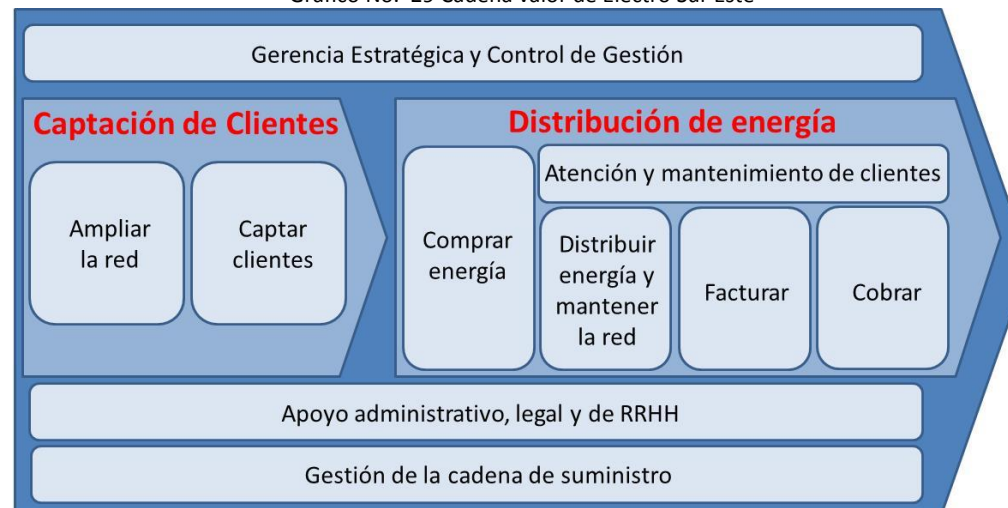


Gráfico No. 29 Cadena valor de Electro Sur Este



Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

2.2.3 Estados Financieros de Electro Sur Este

En el Cuadro No. 10 se puede apreciar que en los últimos seis años las cifras de la empresa se han duplicado. En este sentido, las ventas crecieron 91% y las utilidades 159%. En el año 2016 (datos preliminares) los ingresos se incrementaron en 6.2% y las utilidades en 16.7%. Se puede apreciar que los mayores ingresos han generado economías de escala, lo cual se traduce que en el año 2011 la utilidad operativa paso de representar el 11.6% de las ventas y en el año 2016 pasó a ser el 16.2%. El incremento en los ingresos por ventas se ha debido debió a un incremento de la tarifa promedio y al incremento en el número de clientes.

A nivel de las empresas de Distribución de la Corporación FONAFE, Electro Sur Este representó en el año 2015 el 3% del total facturado¹⁹ (en anexos se presenta la participación sobre la facturación de las empresas distribuidoras). En comparación con las otras empresas distribuidoras, Electro Sur se encuentra en el promedio de gastos sobre los ingresos y Utilidad Operativa sobre Ingresos. Sin embargo, se encuentra por debajo de las otras distribuidoras a nivel de Utilidad Neta/Ingresos (ver cuadro No. 10).

Cuadro No. 10 Estado de Resultados Electro Sur Este (periodo 2011-2016*)

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% crecimiento 2016 / 2011	% crecimiento 2016 / 2015
Ingresos por ventas	199,052	226,264	254,044	299,455	358,717	384,788	93%	7%
Costos de ventas	-143,005	-161,393	-173,122	-203,115	-247,720	-265,126	85%	7%
Utilidad Bruta	56,048	64,872	80,929	96,340	110,997	119,662	113%	8%
% UB/Ventas	28.2%	28.7%	31.9%	32.2%	30.9%	31.1%	10%	1%
Gastos de comercialización	-20,833	-21,907	-25,562	-29,773	-35,614	-35,402	70%	-1%
gastos de administración	10,972	-11,414	-12,186	-12,686	-14,961	-18,093	-265%	21%
Otros ingresos operativos	3,142	8,285	3,484	3,324	8,015	8,709	177%	9%
Otros gastos operativos	-4,381	-9,111	-5,222	-9,396	-5,165	-7,444	70%	44%
Utilidad de operación	23,004	30,725	41,437	47,809	63,272	67,432	193%	7%
% UO/ventas	11.6%	13.6%	16.3%	16.0%	17.6%	17.5%	52%	-1%
Ingresos Financieros	1,037	1,525	2,016	2,121	2,116	648	-38%	-69%
Gastos Financieros	-35	-75	-28	-157	-454	-1,174	3253%	158%
Diferencia de cambio	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	24,006	31,175	43,426	49,773	64,934	66,906	179%	3%
% UAI/Ventas	12.1%	13.8%	17.1%	16.6%	18.1%	17.4%	44%	-4%
Impuesto a la renta	-7,312	-9,576	-19,913	-21,388	-25,202	-13,835	89%	-45%
Utilidad neta	16,693	22,599	23,513	28,385	39,732	53,071	218%	34%
% UN/Ventas	8.4%	10.0%	9.3%	9.5%	11.1%	13.8%	64%	25%

Fuente: Electro Sur Este
Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

¹⁹ OSINERGMIN. Anuario Estadístico 2015

Cuadro No. 11 Resumen del Balance General de las empresas distribuidoras, al 31 de diciembre de 2015 (Cifras Históricas, en miles de nuevos soles)

Empresa	Ingresos	Gastos	Utilidad (Pérdida) de Operación	Generación Interna de Recursos	Utilidad (Pérdida) Neta	Gastos / Ingresos	UO/Ingresos	U Neta / Ingresos
Adinelsa	95,731	100,449	(4,718)	13,384	(195)	105%	-5%	0%
Chavimochic	9,130	6,129	3,001	5,081	3,130	67%	33%	34%
Coelvisac	127,848	132,684	(4,836)	208	5,434	104%	-4%	4%
Edecañete			-					
Edelnor	2,716,058	2,211,439	504,619	659,295	309,325	81%	19%	11%
Eihicha	1,034	2,002	(968)	(687)	276	194%	-94%	27%
Electro Dunas	330,316	288,358	41,958	66,167	18,610	87%	13%	6%
Electro Oriente	467,221	434,644	32,577	86,922	36,999	93%	7%	8%
Electro Puno	173,042	145,870	27,172	40,592	22,545	84%	16%	13%
Electro Sur Este	358,717	298,295	60,422	98,087	36,991	83%	17%	10%
Electro Tocache	26,137	22,558	3,579	4,054	1,368	86%	14%	5%
Electro Ucayali	158,992	145,597	13,395	23,924	12,422	92%	8%	8%
Electrocentro	501,874	399,860	102,014	154,592	82,743	80%	20%	16%
Electronoroeste	615,080	502,372	112,708	143,594	73,370	82%	18%	12%
Electronorte	342,834	288,682	54,152	75,338	36,927	84%	16%	11%
Electrosur	165,283	147,056	18,227	28,613	14,857	89%	11%	9%
Emseusa	2,339	1,829	510	803	362	78%	22%	15%
Hidrandina	842,457	701,880	140,577	219,477	91,870	83%	17%	11%
Luz del Sur	2,937,234	2,332,184	605,050	703,395	426,248	79%	21%	15%
Perú Micro Energía	3,111	2,104	1,007	2,145	813	68%	32%	26%
Seal	454,897	395,167	59,730	85,864	48,445	87%	13%	11%
Sersa	5,223	4,957	266	340	386	95%	5%	7%
Total Distribuidoras	10,334,558	8,564,116	1,770,442	2,411,188	1,222,926	83%	17%	12%

Fuente: OSINERGMIN. Anuario Estadístico 2015.

Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

En el periodo 2011-2016 los ingresos por ventas se incrementaron en 180% debido principalmente al incremento en el número de clientes (32%) y al incremento en la tarifa promedio (37%), dado que el consumo promedio por cliente disminuyó un 7% en el mismo periodo.

En el año 2013 la tarifa promedio se incrementó en 8.3%, en el año 2014 el incremento fue de 13.9% y en el año 2015 de 8.3%;

Cuadro No. 12 Electro Sur Este. Evaluación de los principales indicadores

Principales indicadores	Medida	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% crecimiento 2016-2011	% crecimiento 2016-2015
Número de Clientes	Clientes		353,997	383,790	412,285	436,672	467,846	492,001	39%	5%
Consumo promedio por cliente	MWh/ cliente		1.40	1.41	1.45	1.36	1.30	1.19	-15%	-8%
Producción de Energía	MWh		55,795	54,670	57,167	53,400	56,892	45,607	-18%	-20%
Compra Anual de Energía Eléctrica	MWh		512,736.0	564,297.0	618,190.0	624,568.0	634,896.0	630,986.3	23%	-1%
Venta Anual de Energía Eléctrica	MWh		495,176	541,667	596,023	595,598	607,013	586,379	18%	-3%
Máxima Demanda	MW		91.8	121.8	130.0	130.3	134.3	129.9	41%	-3%
Nivel de Pérdidas de Energía en transmisión	%		12.83	12.43	11.69	11.97	12.11	13.21	3%	9%
Compra de Energía	Miles de S/.		85,834.6	101,385.5	114,477.3	137,441.4	166,879.1	183,700.9	114%	10%
Venta de Energía	Miles de S/.		172,129	198,127	225,317	298,550	325,251	345,196	101%	6%
ROE	%		4.64	5.38	7.24	6.72	8.27	7.74	67%	-6%
ROA	%		3.94	4.62	6.38	5.86	6.92	7.38	88%	7%
Inversiones	Miles de S/.		28,539.9	30,629.8	53,019.7	86,474.7	95,430.2	104,635.1	267%	10%
Precio promedio por tarifa	S/ / MWh		167.41	179.67	185.18	220.06	262.84	291.13	74%	11%
Precio Medio de compra	S/ / MWh		347.61	365.77	378.03	501.26	535.82	588.69	69%	10%

Número de Clientes				8.4%	7.4%	5.9%	7.1%	5.2%
Consumo promedio por cliente				0.9%	2.4%	-5.7%	-4.9%	-8.1%
Producción de Energía				-2.0%	4.6%	-6.6%	6.5%	-19.8%
Compra Anual de Energía Eléctrica				10.1%	9.6%	1.0%	1.7%	-0.6%
Venta Anual de Energía Eléctrica				9.4%	10.0%	-0.1%	1.9%	-3.4%
Máxima Demanda				32.6%	6.7%	0.3%	3.1%	-3.3%
Nivel de Pérdidas de Energía en transmisión y distribución				-3.2%	-5.9%	2.4%	1.2%	9.0%
Compra de Energía				18.1%	12.9%	20.1%	21.4%	10.1%
Venta de Energía				15.1%	13.7%	32.5%	8.9%	6.1%
ROE				16.0%	34.6%	-7.2%	23.0%	-6.4%
ROA				17.3%	38.1%	-8.0%	18.0%	6.6%
Inversiones				7.3%	73.1%	63.1%	10.4%	9.6%
Precio promedio por tarifa				7.3%	3.1%	18.8%	19.4%	10.8%
Precio Medio de compra				5.2%	3.4%	32.6%	6.9%	9.9%

Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

2.2.4 Grupos relevantes de Electro Sur Este

Los grupos relevantes son aquellos individuos o grupos, que se encuentran a nivel interno o externo, cuyos objetivos dependen de lo que haga la institución y de los que, a su vez dependen de la misma. Cada grupo de interés toma una posición particular respecto al(los) objetivo(s) de la institución, pueden estar a favor o en contra del objetivo planteado. De la administración de las relaciones dependerá si se puede cumplir el o los objetivos, y el cumplimiento de los mismos permitirá que se logre la visión que se ha trazado la institución. Es por ello, la importancia de conocerlos y anteponerse a lo que piensan, de manera de poder actuar, directa o indirectamente, para cambiar su posición, en caso ésta no sea favorable para nuestros intereses.

La estrategia de una institución pública debe buscar lograr la legitimidad de su accionar frente a la ciudadanía, que le permita tener un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. Para ello, primero se debe identificar claramente quiénes son los grupos (o actores) relevantes y seguidamente definir qué es lo que ellos están esperando recibir de la institución para sentirse satisfechos con su accionar. Sobre esta base se construye una propuesta de valor para cada uno de ellos. La estrategia para lograr legitimidad se enfoca, entonces, en cumplir la promesa efectuada.

Sobre la base de las entrevistas realizadas y de los grupos de interés propuestos por los diferentes grupos en el Primer Taller de Trabajo realizado con los gerentes y funcionarios de Electro Sur Este, se está proponiendo 9 grupos que son relevantes para Electro Sur Este, estos son: los clientes, la ciudadanía, los organismos supervisores-reguladores, las empresas asociadas, los organismos de Defensa a la Ciudadanía, los gobiernos regionales / locales, los colaboradores y los proveedores. En el cuadro No. 13 se define quienes conforman cada uno de estos grupos. En anexos se presenta las propuestas realizadas por los diferentes grupos en el Primer Taller realizado.

Gráfico No. 30 Grupos relevantes de Electro Sur Este



Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

Cuadro No. 13 Principales Grupos Relevantes de Electro Sur Este

Grupo	Definición
Sociedad	Regiones bajo la influencia de la empresa, sean o no áreas concesionadas.
Clientes	Toda persona, empresa o institución que utiliza los servicios provistos por Electro Sur Este.
Organismos supervisor – regulador	Instituciones encargadas de la regulación, fiscalización, administración, seguimiento, control y supervisión de las actividades de la institución. (OSINERGMIN, FONAFE.)
Gobiernos Regional - Local	Instituciones públicas encargadas de la administración a nivel regional o local. Poseen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Ejm. Gobierno Regional, Gobiernos Locales,
Empresas asociadas	Son las empresas que brindan el servicio de tercerización de actividades que antes eran realizadas por Electro Sur Este.
Medios/ Líderes de opinión	Medios de comunicación que informan, comunican, de forma masiva (TV, radio, medios impresos) a grupos sociales pequeños (periódico local o institucional). Líder de opinión, persona o institución que ejerce influencia sobre la actitud o conducta de la Ciudadanía.
Organismos de Defensa al Ciudadano	Organismos que tienen como objeto la defensa de la legalidad, los derechos ciudadano y los intereses públicos. Ejemplo: Defensoría del Pueblo, Frentes de Defensa.
Colaboradores	Funcionarios, trabajadores, personal contratado por la institución bajo las diferentes modalidades.
Proveedores	Empresas o personas naturales que abastecen a la institución de bienes o servicios.

Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

La matriz elaborada por Gardner se orienta a clasificar a los grupos relevantes de acuerdo a las variables de “poder e influencia” que poseen, dependiendo el cuadrante en que se encuentren se debería adoptar una estrategia a desarrollar. Esta matriz permite desarrollar estrategias específicas de relaciones con los grupos relevantes.

Las relaciones entre las diferentes matrices permitirán definir las estrategias a adoptarse.

Gráfico No. 31 Matriz de poder e influencia de los grupos relevantes - Modelo de Gardner²⁰



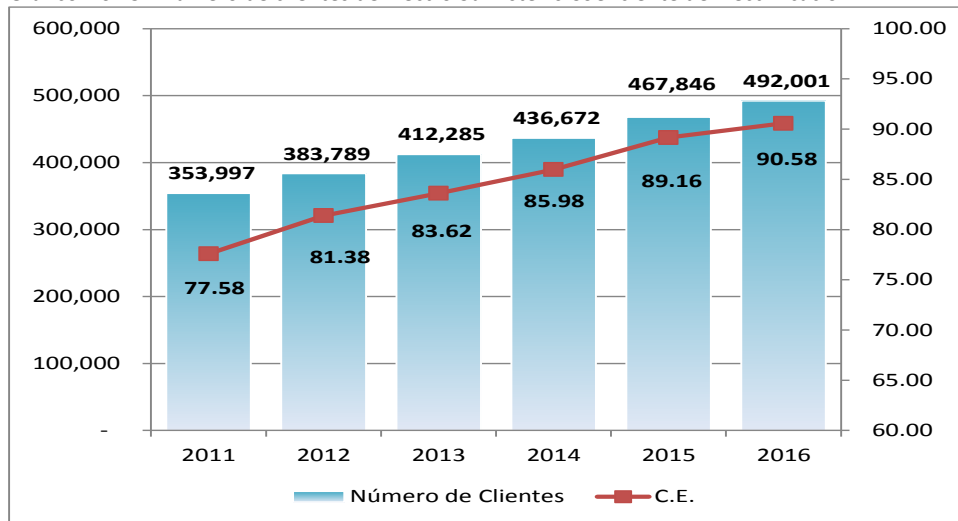
Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

²⁰ Fuente: Acuña, Andrea. Universidad Nacional del Sur. *La Gestión de los Stakeholders. Análisis de los diferentes modelos.* (Argentina, abril 2012)

2.2.5 Clientes de Electro Sur Este

El número de clientes de Electro Sur Este ha ido creciendo a lo largo de los años. El crecimiento promedio anual de Electro Sur Este es de 7% y el crecimiento del periodo 2011-2016 de 39%. El grado de electrificación en la zona de concesión se ha estimado para el año 2016 90.58%. El 72% de los clientes de Electro Sur Este se encuentra en Cusco, el 22% en Apurímac, el 7% en Madre de Dios.

Gráfico No. 32 Número de clientes de Electro Sur Este vs Coeficiente de Electrificación



Fuente: Electro Sur Este.

Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

Cuadro No. 14 Número total de Clientes (en número, %, participación por región)

Número de Clientes						
Región	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cusco	250,421	275,036	292,996	311,853	334,907	352,596
Apurímac	80,826	83,715	92,173	96,021	102,202	106,741
Madre de Dios	22,750	25,038	27,116	28,798	30,737	32,664
Total	353,997	383,789	412,285	436,672	467,846	492,001
Crecimiento (en %)						
Cusco		10%	7%	6%	7%	5%
Apurímac		4%	10%	4%	6%	4%
Madre de Dios		10%	8%	6%	7%	6%
Total		8%	7%	6%	7%	5%
Participación de cada región						
Cusco	71%	72%	71%	71%	72%	72%
Apurímac	23%	22%	22%	22%	22%	22%
Madre de Dios	6%	7%	7%	7%	7%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

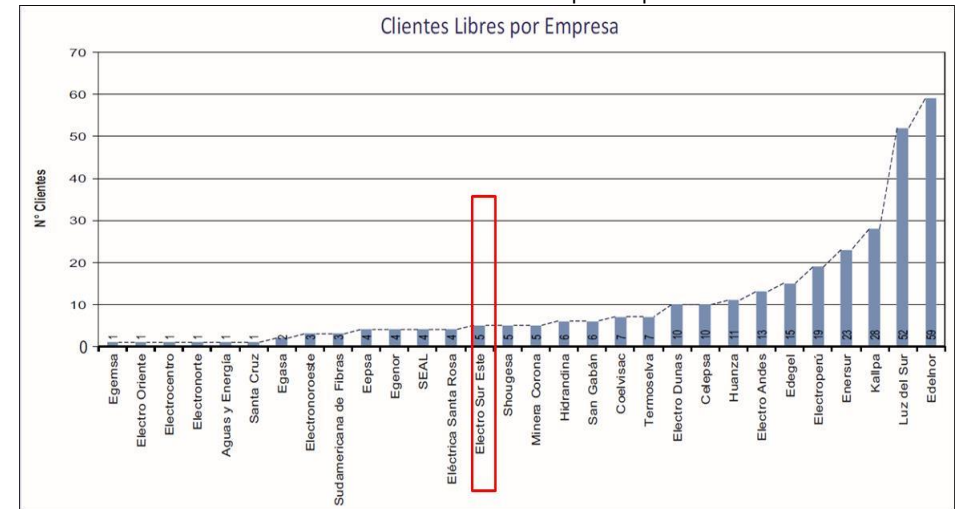
Fuente: Electro Sur Este

Electro Sur Este representa el 6.9% sobre el número total de clientes de las empresas distribuidoras.

Gráfico No. 33 Clientes regulados por Empresa
Clientes Regulados por Empresa



Gráfico No. 34 Clientes libres por empresa
Clientes Libres por Empresa



Fuente: OSINERGMIN. Anuario Estadístico 2015

2.2.6 Satisfacción de los consumidores de Electro Sur Este

La Comisión de Integración Energética Regional (CIER) realizó en el mes de mayo del 2016 la 14ª Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica. La recolección de la información fue entre el 4 de abril al 18 de mayo de 2016. Los principales objetivos de esta encuesta fueron:

- La medición del nivel de satisfacción de los consumidores con respecto a la calidad del producto y de los servicios prestados por la distribuidora;
- Generación de índices que permitan la comparación de los resultados entre todas las distribuidoras;
- Generación de matrices de apoyo a la definición de las acciones de mejora.

Se ha analizado el referido informe para determinar puntos de mejora.

Según se puede observar en el cuadro siguiente de los 16 indicadores 3 de ellos han sido evaluados por debajo del valor obtenido en el año 2015. Los indicadores que han tenido una baja evaluación han sido:

- Índice de insatisfacción con la calidad percibida
- Precio
- Índice de satisfacción con el precio percibido

Cuadro No. 15 Comparativo de los principales índices evaluados, años 2014, 2015, 2016

ELSE-PE - Margen de error: 5%				
Índices	Índice 2014	Índice 2015	Índice 2016	Diferencia (2016 - 2015)
IAC Índice de aprobación del consumidor	9,8	17,5	27,0	9,5
IDAR Suministro de energía	23,6	20,7	42,6	21,9
IDAR Información y comunicación	16,6	17,4	31,8	14,4
IDAR Factura de energía	59,8	46,7	46,9	0,2
IDAR Atención al consumidor	34,0	25,4	35,1	9,7
IDAR Imagen	26,4	23,6	33,1	9,5
ISCAL Índice de satisfacción con la calidad percibida	32,9	27,8	37,9	10,1
IECP Índice de excelencia de la calidad percibida	9,3	3,8	6,4	2,5
IICP Índice de insatisfacción con la calidad percibida	44,6	40,1	21,7	-18,4
IDAR Responsabilidad social	27,0	25,6	32,4	6,8
IIS Índice Intermedio de Satisfacción	-	-	33,2	-
IDAR Alumbrado público	31,8	18,5	29,2	10,8
IDAR Precio	5,0	9,3	5,9	-3,3
ISPRES Índice de satisfacción con el precio percibido	4,8	9,2	5,6	-3,6
ISC Índice de satisfacción del consumidor	21,4	19,1	23,6	4,5
ISG Índice de satisfacción general	17,2	16,3	29,0	12,7

Fuente: CIER 2016. Electro Sur Este. Informe Individual.

El índice de aprobación del consumidor (IAC), corresponde a la evaluación de la calidad de los servicios prestados por la distribuidora. El IAC es el porcentaje de consumidores que calificaron igual o más grande que siete (evaluación “buena” o “muy buena”) la calidad de servicios, no tomando en consideración para el cálculo a aquellos encuestados que no supieron o se negaron a contestar.²¹ El índice de ELSE en el año 2016 fue de 27 puntos (ver gráfico No. 35). Los motivos por los cuales los usuarios dan una mala evaluación a la distribuidora, es por: el precio, la continuidad del suministro, el alumbrado público (ver gráfico No. 36). Los consumidores que evaluaron entre el rango de 7 a 8, consideran que los principales aspectos que es necesario mejorar el alumbrado público, el precio y la continuidad del servicio (ver gráfico No. 37)

Gráfico No. 35 Índice de aprobación del consumidor

IAC - Índice de aprobación del consumidor

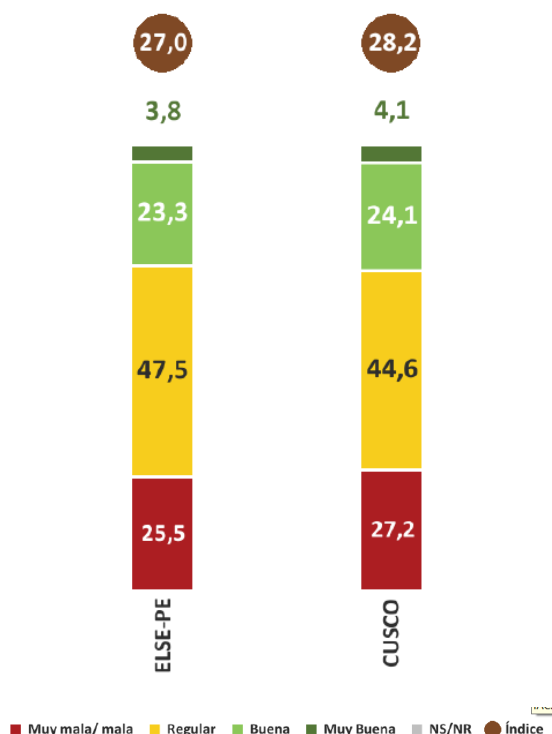


Gráfico No. 36 Motivo de evaluación mala/muy mala para la distribuidora

Motivo para evaluación mala/ muy mala para la distribuidora (%) (Respuesta múltiple y espontánea)	ELSE-PE	CUSCO
Precio	38,1	40,7
Continuidad del Suministro	16,3	11,4
Alumbrado Público	8,8	10,6
Corte	7,5	8,1
Calidad de suministro	6,3	6,5
Atención al consumidor (general)	5,6	5,7
Medición	5,0	6,5
Mantenimiento en la red eléctrica	3,8	3,3
Solución de problemas	3,8	2,4
Cobranza	2,5	2,4
Otros	2,5	2,4
Base (%)*:	25,5	27,2

*Base (%): (consumidores que evaluaron con notas 1 hasta 4 la distribuidora)

Gráfico No. 37. ¿Qué falta mejorar para que la evaluación sea muy buena?

¿Qué falta mejorar para que la evaluación sea muy buena? (%) (Respuesta múltiple y espontánea)	ELSE-PE	CUSCO
Alumbrado Público	23,5	25,6
Precio	22,7	25,6
Continuidad del suministro	17,6	13,3
Mantenimiento en la red eléctrica	10,1	11,1
Medición	6,7	5,6
Solución de problemas	4,2	4,4
Cobranza	3,4	3,3
Nada/no falta nada	2,5	1,1
Otros	9,2	10,0
Base (%)*:	23,3	24,1

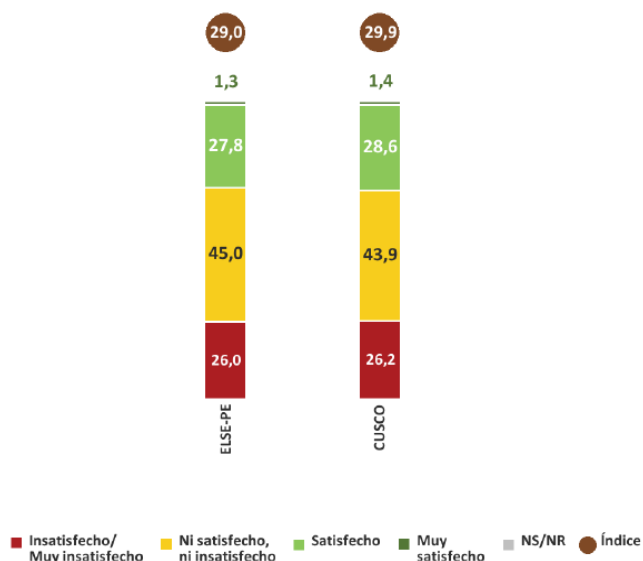
*Base (%): (consumidores que evaluaron con notas 7 u 8 la distribuidora)

Fuente: CIER 2016. Electro Sur Este. Informe de Regiones

²¹ Informe de Regiones de las Distribuidoras CIER 2016. ELSE.

El índice de satisfacción general evalúa la calidad de los servicios prestados por la distribuidora. El índice de satisfacción general de Electro Sur Este es de 29 puntos. El 26% de los consumidores que dieron una evaluación entre 1 a 4 puntos consideraron que los principales motivos de insatisfacción son: el precio, el alumbrado público y la continuidad del suministro. El 45% de los encuestados que dio una evaluación entre 5 a 6 puntos, consideran que para que el consumidor quede satisfecho, los principales factores que deben ser mejorados, son: el alumbrado público, el precio y el mantenimiento en la red eléctrica. Ver gráficos siguientes.

Gráfico No. 38 Índice de satisfacción general
ISG - Índice de satisfacción general



Fuente: Informe de Regiones de Distribuidoras
Nota: Evaluación sobre un puntaje de 10 puntos.

Gráfico No. 39 Motivos para la insatisfacción con la distribuidora



Base (%): 26,0 (consumidores que evaluaron con notas 1 hasta 4 para la satisfacción general)

Fuente: CIER 2016. Electro Sur Este. Informe Individual

Gráfico No. 40 ¿Qué podría ser hecho para que el consumidor quede satisfecho?

¿Qué podría ser hecho para que el consumidor quede satisfecho? (%)
(Respuesta múltiple y espontánea)



Base (%): 45,0 (consumidores que evaluaron con notas 5 o 6 para la satisfacción general)

Fuente: CIER 2016. Electro Sur Este. Informe Individual

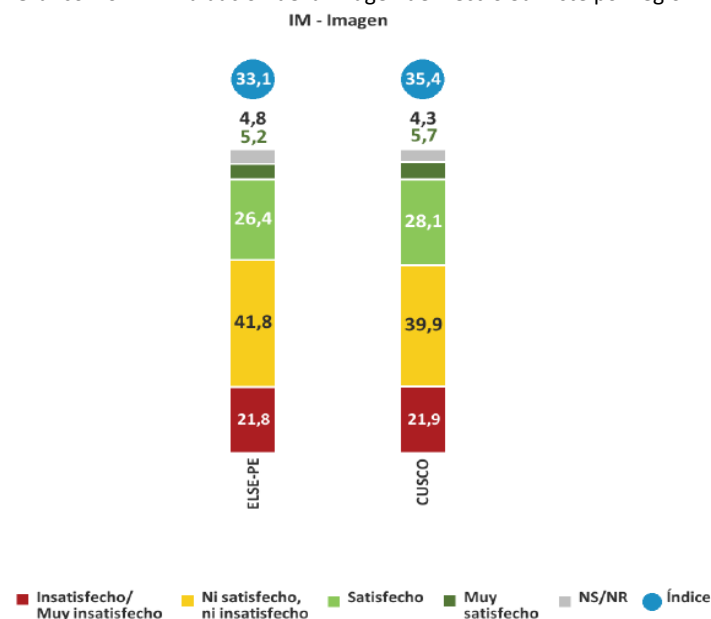
Son nueve (9) los atributos que evalúa la encuesta CIER en aspectos de imagen. Los tres principales temas considerados como prioritarios para la mejora de la imagen de la empresa, son: empresa que respeta los derechos de los consumidores, empresa que invierte para proveer energía, empresa que busca informar y aclarar a sus consumidores respecto a su actuación, empresa que se ocupa de evitar fraudes como los hurtos de energía. En anexos se presenta todos los atributos evaluados en la encuesta.

La evaluación de la imagen de Electro Sur Este para el año 2016 ha sido de 33.1%. Las principales acciones mencionadas por los consumidores que permitirían mejorar la imagen, son:

- 1) Respetar los derechos de los consumidores
- 2) Ser correctos con los consumidores
- 3) Informar a los consumidores respecto a su actuación

Ver gráficos y cuadros siguientes:

Gráfico No. 41 Evaluación de la Imagen de Electro Sur Este por región



Cuadro No. 16 Acciones para la mejora de la imagen

Nº	Imagen	Prioridad
1	IDAT - Respetar los derechos de los consumidores	1º
2	IDAT - Correcta con los consumidores	2º
3	IDAT - Invierte para proveer energía con calidad	7º
4	IDAT - Informa a sus consumidores con respecto a su actuación	3º
5	IDAT - Se ocupa de evitar hurtos de energía	5º
6	IDAT - Ofrece atención sin discriminación	8º
7	IDAT - Dispuesta a negociar con sus consumidores (flexible)	4º
8	IDAT - Se ocupa del medio ambiente	6º

Fuente: CIER 2016. Electro Sur Este. Informe de Regiones de la Distribuidora

Los principales aspectos que son considerados prioritarios para las acciones de mejora de Electro Sur Este, son: 1) Notificación de interrupción, 2) Tiempo de espera para ser atendido, 3) Solución definitiva de los problemas, 4) Alumbrado público disponible en todo el distrito, 5) Calidad en el Alumbrado Público.

Cuadro No. 17 Electro Sur Este. Importancia relativa de las acciones de mejora*

Nº	Suministro de energía	Prioridad
1	IDAT - Sin interrupción	18º
2	IDAT - Sin variación de voltaje	20º
3	IDAT - Rapidez en la reanudación de la energía cuando falta	22º
Nº	Información y comunicación	Prioridad
4	IDAT - Notificación de interrupción	1º
5	IDAT - Uso eficiente	26º
6	IDAT - Riesgos y peligros	23º
7	IDAT - Derechos y deberes	7º
Nº	Factura de energía	Prioridad
8	IDAT - Plazo entre la recepción y el vencimiento	21º
9	IDAT - Factura sin errores	19º
10	IDAT - Facilidad de comprensión	27º
11	IDAT - Locales para el pago	31º
12	IDAT - Fechas para el vencimiento	32º
Nº	Atención al consumidor	Prioridad
13	IDAT - Facilidad para contactarse	25º
14	IDAT - Tiempo de espera hasta ser atendido	2º
15	IDAT - Duración del tiempo de la atención	28º
16	IDAT - Conocimiento sobre el tema	29º
17	IDAT - Claridad en la información	30º
18	IDAT - Calidad de la atención	24º
19	IDAT - Plazo informado	6º
20	IDAT - Solución definitiva del problema	3º
21	IDAT - Cumplimiento del plazo	9º
Nº	Imagen	Prioridad
22	IDAT - Respetar los derechos de los consumidores	10º
23	IDAT - Correcta con los consumidores	12º
24	IDAT - Invierte para proveer energía con calidad	36º
25	IDAT - Informa a sus consumidores con respecto a su actuación	13º
26	IDAT - Se ocupa de evitar hurtos de energía	11º
27	IDAT - Ofrece atención sin discriminación	38º
28	IDAT - Dispuesta a negociar con sus consumidores (flexible)	17º
29	IDAT - Se ocupa del medio ambiente	16º
Nº	Responsabilidad social	Prioridad
30	IDAT - Promoción de programas sociales	15º
31	IDAT - Promoción de acciones culturales	14º
32	IDAT - Se ocupa de la prevención de accidentes	35º
33	IDAT - Lleva energía a las regiones no atendidas	33º
34	IDAT - Contribuye para el desarrollo econ. de la ciudad	34º
35	IDAT - Facilita el acceso de ciudadanos con neces. espec.	37º
Nº	Alumbrado público	Prioridad
36	IDAT - Disponible en todo el municipio	4º
37	IDAT - Calidad del AP	5º
38	IDAT - Cuidados con el mantenimiento del alumbrado público	8º

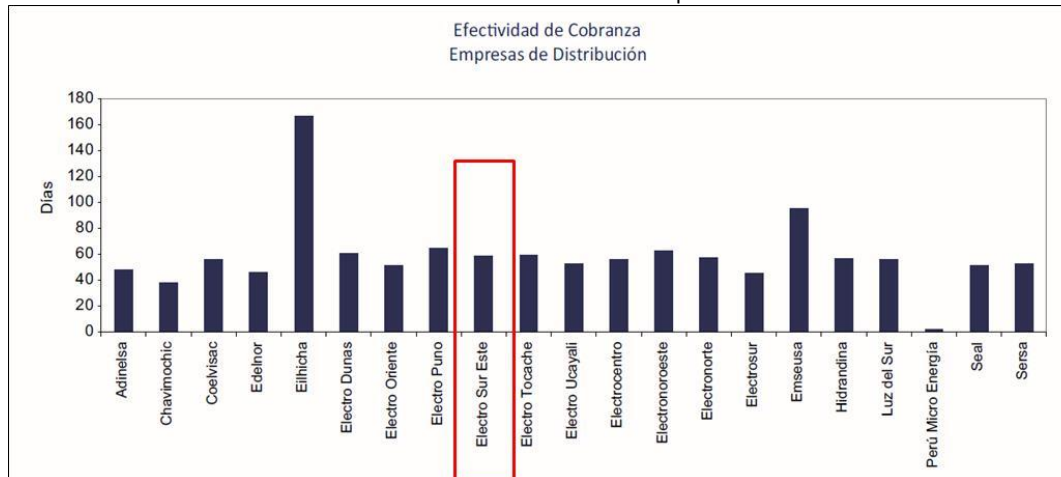
Fuente: CIER 2016. Electro Sur Este. Informe Individual

*Nota: No considera precio

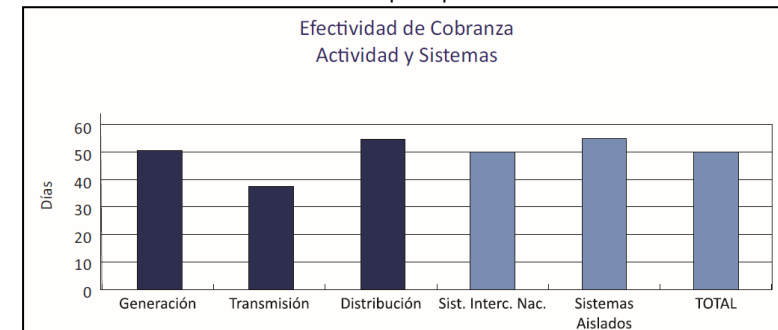
2.2.7 Efectividad en la Cobranza

En el año 2015 el periodo medio de cobro de Electro Sur Este fue de aproximadamente 58 días, superior al promedio de días de cobranzas de las empresas distribuidoras, que se situó en el orden de los 55 días, según se puede observar en el gráfico siguiente.

Gráfico No. 42 Efectividad de Cobranza de las Empresas de Distribución



Efectividad de Cobranza por tipo de actividad - sistema



Fuente: OSINERGMIN. Anuario Estadístico 2015

2.2.9 Recursos Humanos

El CAP aprobado en la sesión del directorio N° 711 del 31/07/2014 establece 256 posiciones para ELSE. El 31% de los trabajadores se encuentran en la Gerencia Comercial.

En el año 2015 los gastos de personal de Electro Sur Este estuvieron en el orden del 20% de los ingresos, superior al promedio de las distribuidoras, que se situó en aproximadamente el 14%. En el 2015, Elihicha y Adinelsa han sido las empresas que tuvieron un mayor gasto en personal respecto a sus ingresos, ver gráficos siguientes.

Gráfico No. 43 Distribución de las edades de los trabajadores de ELSE

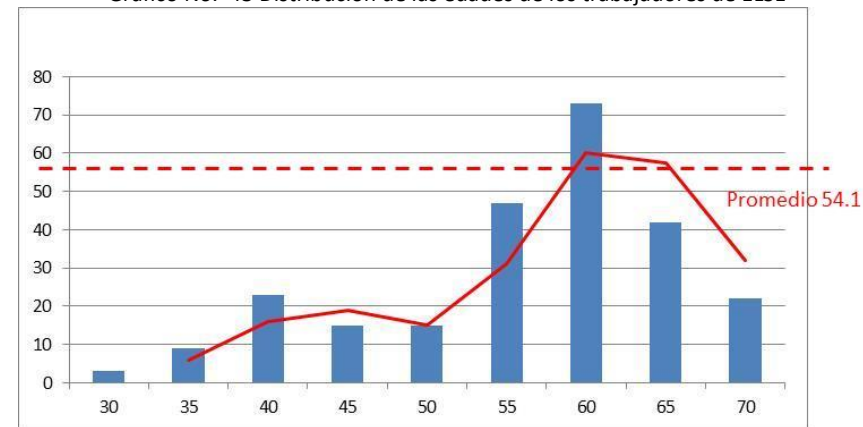


Gráfico No. 44 Gastos de Personal – Empresas Distribución

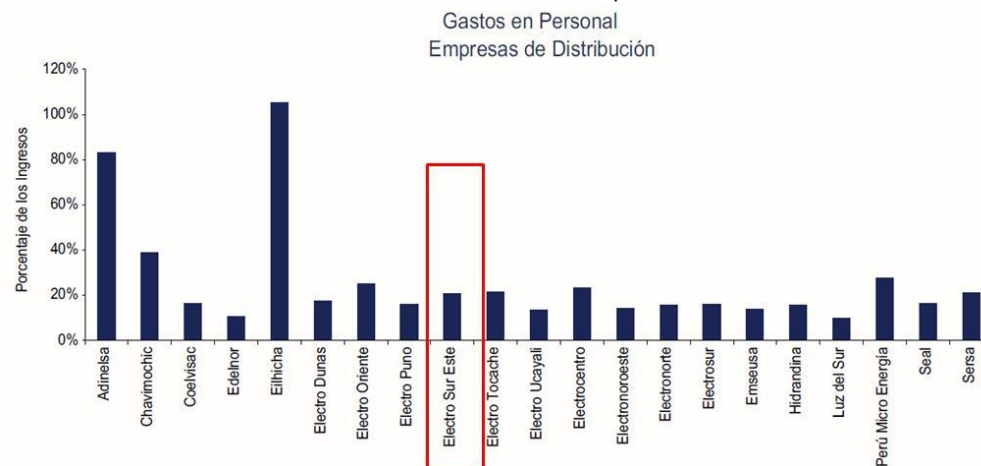
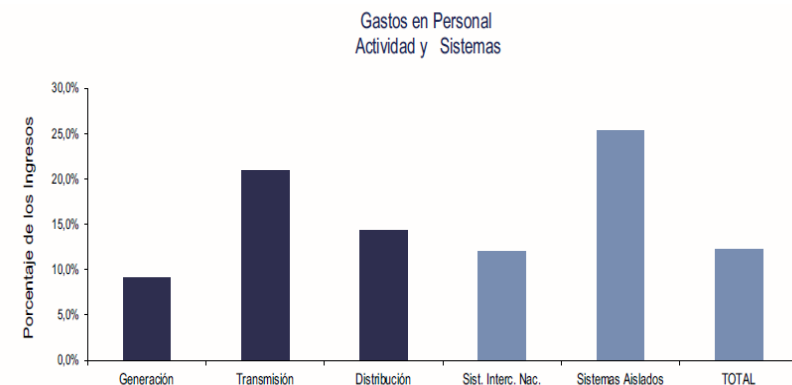


Gráfico No. 45 Comparativo del Gastos de Personal en las empresas de energía (% de los ingresos)



Fuente: OSINERGMIN. Anuario Estadístico 2015

2.2.10 Clima Laboral

En el mes de febrero de 2016 la empresa Adecco presento los resultados del Estudio de Clima Laboral de once empresas de servicio público de electricidad, entre la que se encontraba Electro Sur Este. El estudio de clima ha permitido conocer y medir las percepciones de quienes integran la empresa respecto de cada uno de los aspectos y variables que determinan el desarrollo de la misma. Los dos principales objetivos que estableció Adecco para el estudio fueron:²²

- Identificar los niveles de satisfacción de los empleados con sus condiciones y entorno laboral y cómo estos inciden en su compromiso con la organización y con la labor que realizan.
- Identificar las áreas críticas que afectan la eficiencia y eficacia del desempeño laboral.

Fueron diez las variables analizadas por Adecco que han permitido evaluar el clima laboral en ELSE. En el grafico No. 46 se presenta las variables analizadas.

A nivel general es estudio muestra el resultado del Índice de Satisfacción y el Índice de Percepción General. El Índice de Satisfacción es el resultado del promedio ponderado de las 10 variables analizadas en la encuesta. El valor obtenido por Electro Sur Este fue de 72%.

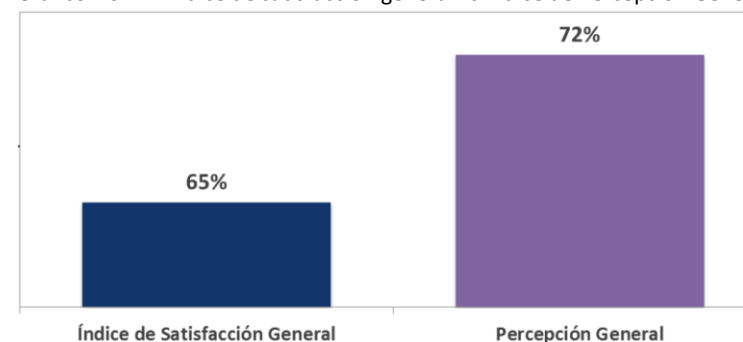
La percepción general es el promedio ponderado de las valoraciones otorgadas al enunciado “Si tuviera la oportunidad, recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar”. La percepción general de ELSE, es de 72%, ver gráfico No. 47. La variación entre dos índices muestra la variación que existe entre lo racional y lo emocional.

Gráfico No. 46 ELSE. Variables analizadas en el Estudio de Clima



Fuente/Elaboración: Adecco

Gráfico No. 47 Índice de satisfacción general vs Índice de Percepción General



Fuente/Elaboración: Adecco

²² Adecco. Electro Sur Este. Estudio De Clima Laboral 2015. Informe Final. Febrero 2016.

El resultado de Clima organizacional señala, que a excepción de la Organización del trabajo -que se encuentra por una puntuación superior a 75% (el rango de mejora es de 50% a 75%), es decir es una fortaleza-, los otros factores deben mejorar. La capacitación y el entrenamiento es el factor que se encuentra en una posición más débil.

De las cinco preguntas que se encuentran en un intervalo de riesgo (valor menor a 50%), dos están referidas al factor F4-Capacitación y entrenamiento y una pregunta del factor F3-Compensación y reconocimiento (ver cuadro No. 19).

Cuadro No. 18 Resultado Generales de los factores analizados

Resultados Generales			
Factor	RIESGO	OPORTUNIDAD DE MEJORA	CONSOLIDACIÓN
Condiciones de trabajo		67%	
Organización del trabajo			76%
Compensaciones y reconocimiento		60%	
Capacitación y entrenamiento		56%	
Comunicación organizacional		65%	
Liderazgo		63%	
Trabajo en equipo		67%	
Cultura organizacional		71%	
Carga laboral		59%	
Relaciones interpersonales		71%	
Índice de Satisfacción		65%	

Cuadro No. 19 ELSE, principales respuesta a las preguntas más y menos valoradas

Resultados ELSE			
Top 5 de preguntas más valoradas			
Posición	Factor	Pregunta	%
1	F8	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa	86%
2	F2	Se que debo guardar confidencialidad sobre la información que manejo	84%
3	F3	La empresa cumple puntualmente con el pago de mi remuneración y beneficios de Ley	82%
4	F2	Me han informado con claridad la misión y visión de la empresa	78%
5	F8	Conozco los valores que promueve la empresa	77%
Top 5 de preguntas menos valoradas			
Posición	Factor	Pregunta	%
1	F4	En la empresa existen la mismas oportunidades de capacitación para todos de acuerdo a los puestos que ocupamos	42%
2	F3	Recibo una remuneración acorde a las funciones y responsabilidades que desempeño	47%
3	F9	Mis responsabilidades laborales me permiten tener tiempo para atender mis asuntos personales	47%
4	F4	La empresa me capacita adecuadamente para el desarrollo de mis funciones	51%
5	F9	En general, la carga de trabajo dentro de mi área está distribuida de manera equitativa	52%

Fuente/Elaboración: Adecco, Estudio de Clima

2.2.11 Nivel de Pérdidas de Energía

Las pérdidas de energía totales del año 2016 fueron de 13.21% y las pérdidas de energía de distribución fue de 11.87%; mientras que las pérdidas estándar para Electro Sur Este fue de 7.56%

Comparativamente con las otras empresas distribuidoras, las pérdidas de Electro Sur Este se encuentran por encima del promedio del país, que fue de 7.7% en el año 2015 (ver gráficos siguientes).

Cuadro No. 20 Pérdidas de energía eléctrica Electro Sur Este (periodo 2011-2016)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Pérdidas de Distribución (%)	11.67	12.02	11.86	11.76	11.67	11.87
Pérdidas Totales (%)	12.83	12.43	11.69	11.97	12.11	13.21

Fuente: Electro Sur Este

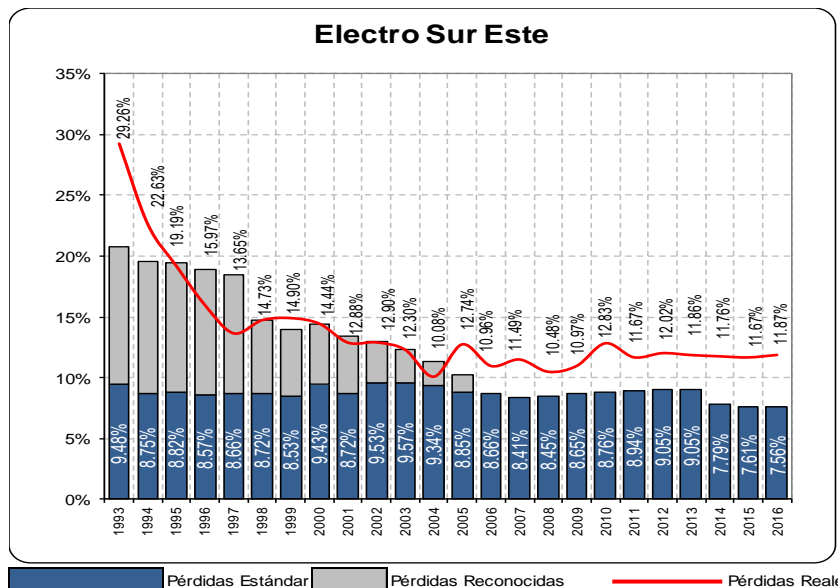
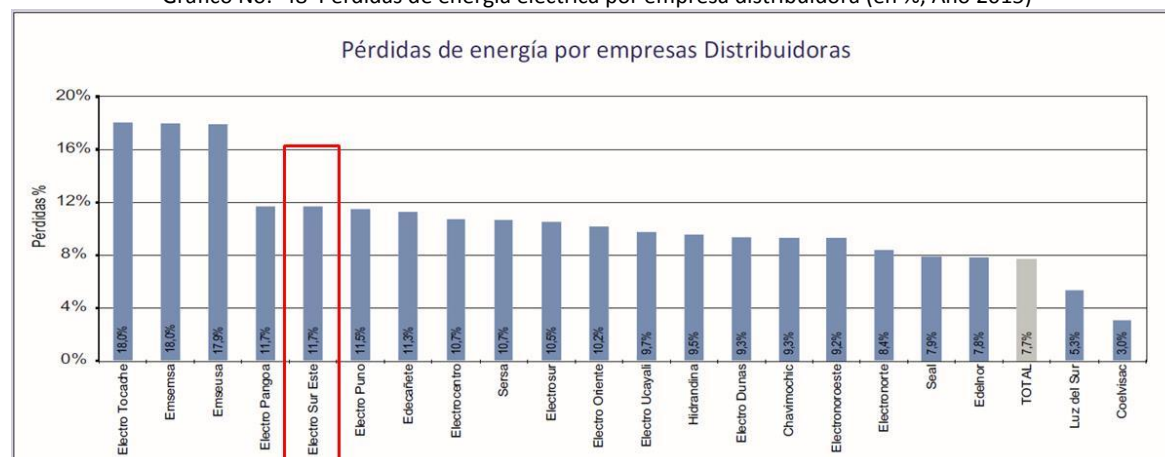


Gráfico No. 48 Pérdidas de energía eléctrica por empresa distribuidora (en %, Año 2015)

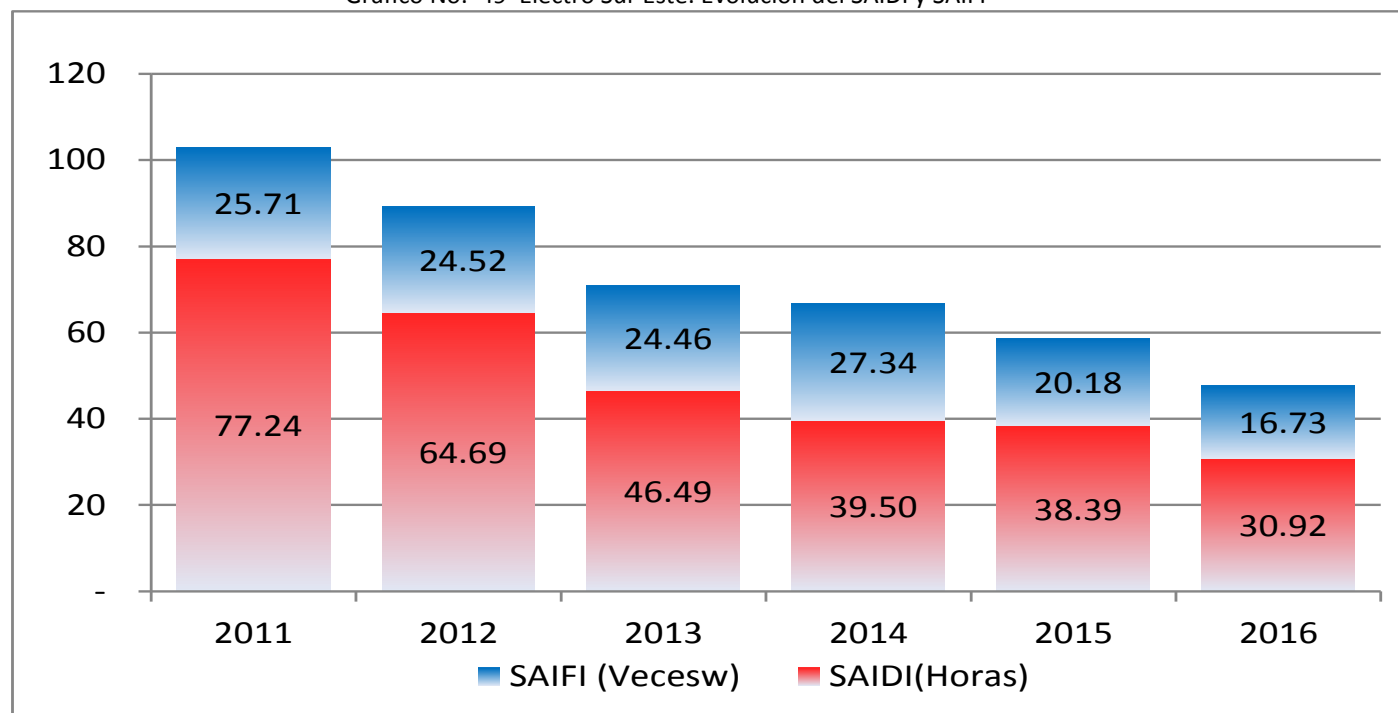


Fuente: OSINERGMIN. Anuario Estadístico 2015

2.2.12 Calidad del suministro

En Electro Sur Este el SAIDI y SAIFI ha ido mejorando a entre los años 2011 y el 2016. En los últimos seis años el SAIDI mejoro en un 60% y el SAIFI en 35%. El SAIDI en el 2016 ha sido de 30.92 horas, y el SAIFI de 16.73 veces. A pesar de haber mejorado aún no se encuentra a los niveles de Lima Metropolitana. En Lima Metropolitana la calidad del servicio se ha mantenido tanto en SAIDI con una media de 16 horas de interrupción por año y SAIFI con 5 interrupciones en promedio por año en instalaciones de distribución”²³.

Gráfico No. 49 Electro Sur Este. Evolución del SAIDI y SAIFI



Fuente: Electro Sur Este. FONAFE

²³ OSINERGMIN. SUPERVISIÓN DEL MERCADO DE ELECTRICIDAD. Abril 2016. pp.14 Disponible en: <https://www.osinergmin.gob.pe/Paginas/ARIAE-XX/uploads/Mercado-Elctrico-Peru-ARIAE.pdf> [acceso el 6/12/2016]

2.3 MATRIZ FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) resume los aspectos clave del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fortalezas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno. En anexos se presenta el trabajo realizado por cada uno de los grupos de trabajo en el taller realizado en la ciudad de Cusco, el 4 de enero del 2017.

Cuadro No. 21 Amenazas y Oportunidades para Electro Sur Este

OPORTUNIDADES		AMENAZAS - RIESGOS	
1	América Latina, Crecimiento del Perú 3.1%	1	Contracción económica mundial
2	Crecimiento Regional : Las Bambas, el Aeropuerto, GSP, Turismo, minas, GN,	2	Conflictos sociales
3	Inversiones en el país	3	Corrupción
4	Mercado potencial no incorporado dentro de la concesión	4	Inestabilidad política nacional. Elecciones regionales y locales
5	Desarrollo de la tecnología (redes inteligentes)	5	Incremento en la inflación
6	Crecimiento de la demanda, reactivación de la minería, desarrollo turístico e industrial	6	
7	Nuevo marco legal	7	
8		8	

Cuadro No. 22 Fortalezas y Debilidades de Electro Sur Este

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	Experiencia y capacidad del recurso humano	1	Capacidad limitada de financiamiento para inversiones
2	Generación hidráulica propia	2	Crecimiento Regional : Las Bambas, el Aeropuerto, GSP, Turismo, minas, GN,
3	Infraestructura eléctrica	3	Débil sistema de planificación, supervisión y retroalimentación
4	Monopolio natural	4	Estructura organizacional no adaptada
5	Sistemas de gestión de calidad	5	Clima laboral
6		6	Resistencia al cambio de personal maduro
7		7	Falta de línea de carrera
8		8	Actualización de niveles salariales acorde al mercado. Desmotivación de personal.
9		9	Zona de concesión extensa mayoritariamente rural.
10		10	Falta de política de capacitación.
11		11	Debilitamiento de valores organizacionales
12		12	Capacidad de respuesta limitada a cliente interno y externo

2.4 CONCLUSIONES: DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Electro Sur Este es una empresa de servicio público que presta el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica con carácter de servicio público o de libre contratación dentro de su área de concesión, así como la generación, distribución y comercialización en los sistemas aislados donde cuenta con autorización. El rol asignado a Electro Sur Este es amplio, siendo posible que realice actividades conexas, entre las que se encuentran importar o exportar energía eléctrica, prestar servicios de consultoría, servicio de contrastación de medidores, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada a actividades eléctricas, entre otros. El ámbito de influencia de Electro Sur Este, son las regiones de Cusco, Madre de Dios y Apurímac. En la actualidad viene brindando servicio energético sólo en el área de influencia. La población bajo concesión de ELSE se encuentra mayoritariamente en los niveles socioeconómicos D y E. En Cusco, el 78.5% de la población se encuentra en el segmento D y E, en Apurímac el 89.4% se encuentra en este segmento, y en Madre de Dios el 78.2% se encuentra en el segmento D y E.

Electro Sur Este ha mejorado en el servicio brindado²⁴, lo cual se ve reflejado en el índice de satisfacción de los clientes con la calidad percibida, subiendo 10.1 puntos respecto al año anterior. Asimismo, el índice de satisfacción general ha subido 12.7 puntos respecto al año anterior.

A nivel de rentabilidad, sin embargo, ELSE se ubica dentro del tercio de inferior del ranking del FONAFE (ver cuadro No. 23); a pesar de que el ROE en términos absolutos ha mejorado respecto al año 2014.

Esta mejora se debe a que los ingresos se han incrementado en los últimos 4 años, como consecuencia del mayor número de clientes atendido (+32%) y por el aumento en la tarifa promedio por MW.h (+37%); como se puede apreciar en el Cuadro No. 24.

Este apreciable incremento de tarifas, si bien ha beneficiado a las distribuidoras en general y a ELSE en particular, también han llegado a un nivel que está causando desazón en la población, que en algunos casos se está traduciendo en conflictos sociales, como el ocurrido en el año 2015 en la región de Apurímac, donde prendieron fuego a las oficinas de la empresa. Por ello, el incremento de las tarifas deben ser fuente de preocupación en el futuro, pues hay que tener en cuenta que más del 78% de la población dentro del área de concesión se encuentra ubicada en los niveles socio económicos D y E.

Cuadro No. 23 Ranking de Rentabilidad 2014 - 2016
**ROE de las Empresas Distribuidoras en la
cartera del FONAFE**

Año 2014			Año 2015			Año 2016		
Nº	EMPRESA	ROE DICIEMBRE	Nº	EMPRESA	ROE A NOVIEMBRE	Nº	EMPRESA	ROE DICIEMBRE
1	SEAL	11.8	1	ELECTRONOROESTE	13.6	1	SEAL	13.1
2	ELECTRONOROESTE	10.1	2	SEAL	11.7	2	ELECTRONOROESTE	11.3
3	ELECTRONORTE	8.2	3	ELECTRONORTE	10.1	3	HIDRANDINA	9.4
4	ELECTROCENTRO	7.1	4	ELECTRO UCAYALI	9.0	4	ELECTROCENTRO	9.2
5	HIDRANDINA	5.7	5	ELECTROCENTRO	8.6	5	ELECTRO ORIENTE	6.9
6	ELECTRO PUNO	5.4	6	ELECTROSUR	8.2	6	ELECTRONORTE	6.7
7	ELECTROSUR	5.0	7	HIDRANDINA	7.4	7	ELECTROSUR	6.6
8	ELECTRO SUR ESTE	4.9	8	ELECTRO ORIENTE	6.1	8	ELECTRO SUR ESTE	7.7
9	ELECTRO ORIENTE	2.8	9	ELECTRO PUNO	6.1	9	ELECTRO UCAYALI	4.6
10	ELECTRO UCAYALI	2.5	10	ELECTRO SUR ESTE	5.6	10	ELECTRO PUNO	3.6
11	ADINELSA	-2.0	11	ADINELSA	1.1	11	ADINELSA	3.3

²⁴ El SAIDI ha pasado de 25.71 horas en el 2011 a 16.73 horas en el 2016, el SAIFI ha pasado de 71.24 en el 2011 a 30.92 interrupciones.

En este sentido, hay que tener en cuenta que los cambios que se han dado en el marco legal a fines del año 2016 permite a OSINERGMIN reconocer una tarifa adaptada a la realidad de cada distribuidora, en lugar de que las empresas se ajusten a alguna de las tipologías típicas de empresa eficiente que han estado vigentes por muchos años.

A pesar de que esto abre la posibilidad de incrementar aún más la tarifa, la recomendación es que el foco de la estrategia se oriente a la búsqueda de mejorar la eficiencia de las operaciones -opción que creemos tiene mucho potencial todavía- para no fomentar el riesgo de una revuelta social.

La empresa, en este sentido, ha venido invirtiendo dinero en mejorar su infraestructura eléctrica probablemente más allá de sus posibilidades (tiene una generación de caja de aproximadamente S/. 70 millones y ha venido invirtiendo por encima de S/. 100 millones), lo que actualmente (principios del año 2017) la ha colocado en una situación de iliquidez que está afectando sus operaciones.

En conclusión, el gran desafío al que se enfrenta ELSE, es crecer al ritmo de lo que requieren las regiones, mejorar la infraestructura para reducir pérdidas y renovar el personal, lo cual requiere recursos financieros que actualmente no posee. Empezar estos proyectos requerirá fuentes de financiamiento que son complicadas de obtener (aportes de capital y/o permiso para endeudarse con el sistema financiero).

Cuadro No. 24 Principales Indicadores de ELSE

		2011	2016	Variación %
Número de Clientes	Cientes	353,997	492,001	39%
Consumo promedio por cliente	MWh/ cliente	1.40	1.19	-15%
Precio promedio por tarifa	S/ / MWh	167	291	74%
Venta de Energía	Miles de S/.	172,129	345,196	101%
Compra Anual de Energía Eléctrica	MWh	512,736	630,986	23%
Nivel de Pérdidas de Energía en transn	%	12.83	13.21	3%
Inversiones	Miles de S/.	28,540	104,635	267%

Fuente: ELSE

Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

Cuadro No. 25 Explicación del incremento de la Utilidad

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por ventas	199,052	226,264	254,044	299,455	358,717	384,788
Costos de ventas	-143,005	-161,393	-173,122	-203,115	-247,720	-265,126
Utilidad Bruta	56,048	64,872	80,929	96,340	110,997	119,662
% UB/Ventas	28.2%	28.7%	31.9%	32.2%	30.9%	31.1%
Gastos de comercialización	-20,833	-21,907	-25,562	-29,773	-35,614	-35,402
gastos de administración	10,972	-11,414	-12,186	-12,686	-14,961	-18,093
Otros ingresos operativos	3,142	8,285	3,484	3,324	8,015	8,709
Otros gastos operativos	-4,381	-9,111	-5,222	-9,396	-5,165	-7,444
Utilidad de operación	23,004	30,725	41,437	47,809	63,272	67,432
% UO/ventas	11.6%	13.6%	16.3%	16.0%	17.6%	17.5%
Ingresos Financieros	1,037	1,525	2,016	2,121	2,116	648
Gastos Financieros	-35	-75	-28	-157	-454	-1,174
Diferencia de cambio	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	24,006	31,175	43,426	49,773	64,934	66,906
% UAI/Ventas	12.1%	13.8%	17.1%	16.6%	18.1%	17.4%
Impuesto a la renta	-7,312	-9,576	-19,913	-21,388	-25,202	-13,835
Utilidad neta	16,693	22,599	23,513	28,385	39,732	53,071
% UN/Ventas	8.4%	10.0%	9.3%	9.5%	11.1%	13.8%

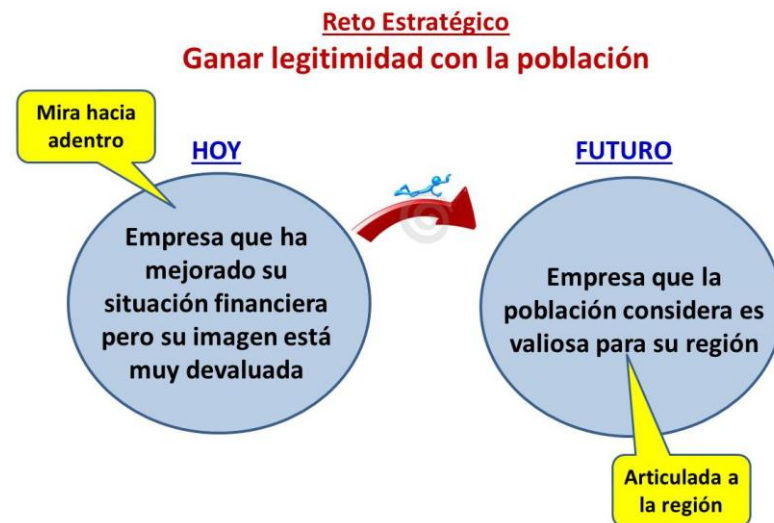
Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

Reto Estratégico

El reto estratégico al que se enfrenta Electro Sur Este, es de ganar legitimidad en la región. La empresa ha mejorado su situación financiera pero su imagen está muy devaluada. El incremento de ingresos, que ha sido principalmente por el incremento en el número de clientes y tarifa, ha generado una población inconforme, y más aún cuando considera que los servicios que brinda la empresa no son de buena calidad.

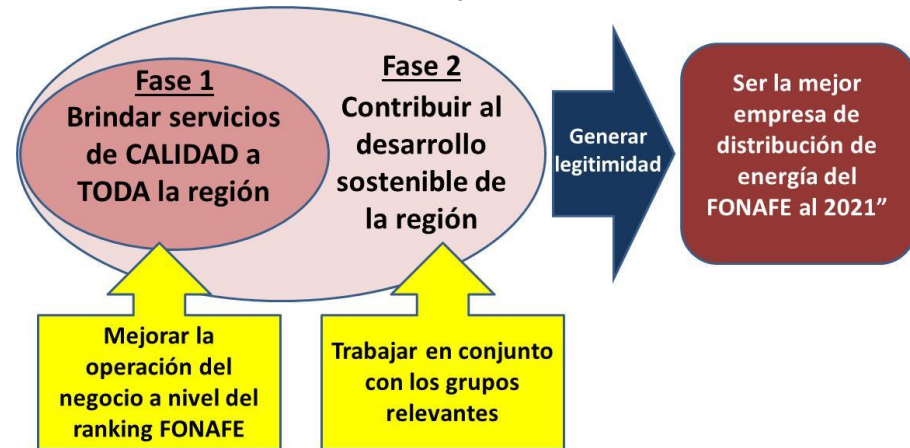
Electro Sur Este debe ser considerada en el futuro como valiosa para la región. Esto solamente lo lograra en la medida que trabaje con una estrategia de valor compartido, articulándose a las necesidades de la región. Electro Sur Este debe mejorar la calidad de los servicios que brinda a sus usuarios, e incrementar el servicio a toda la región. Debe asimismo realizar un trabajo coordinado con los grupos relevantes de manera que generen proyectos que les permita contribuir al desarrollo sostenible de las regiones en concesión, esto le permitirá generar legitimidad y ser reconocida como la mejor empresa de distribución de energía de FONAFE al 2021.

Gráfico No. 50 Electro Sur Este, reto estratégico



Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

Gráfico No. 51 Propuesta de valor compartido para el Plan Estratégico Institucional 2017-2021



Elaboración: CN SOLUCIONES SAC

3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

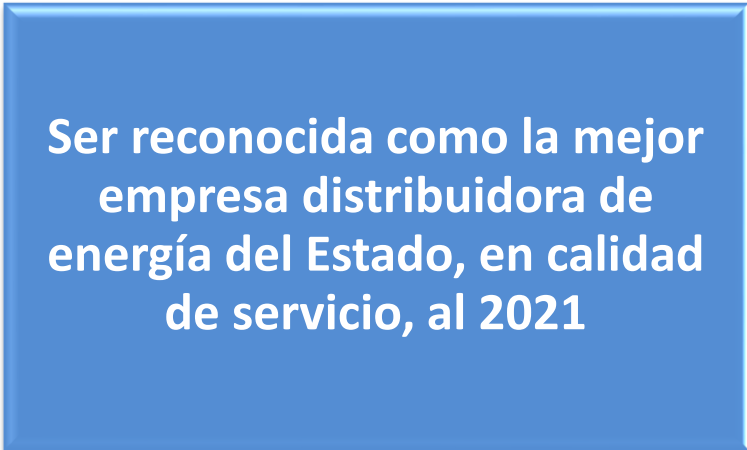
3.1 Visión

Como resultado del debate realizado en el taller de diagnóstico y las entrevistas a funcionarios clave de Electro Sur Este, se decidió que era conveniente cambiar la visión y mantener la misión (y valores) definidos por el FONAFE. La razón más importante para esta decisión tiene que ver con el hecho que la misión propuesta por el FONAFE recoge apropiadamente tanto el espíritu de la ley como las demandas de la ciudadanía.

VISIÓN

La visión corresponde a la imagen futura que tiene una empresa, es lo que espera llegar en un largo plazo. La visión de que se ha trazado Electro Sur Este es:

Gráfico No. 52 Visión de Electro Sur Este



**Ser reconocida como la mejor
empresa distribuidora de
energía del Estado, en calidad
de servicio, al 2021**

Esta visión empresarial, está alineada a la visión establecida por FONAFE para las Empresas Distribuidoras, la cual señalaba, como visión:

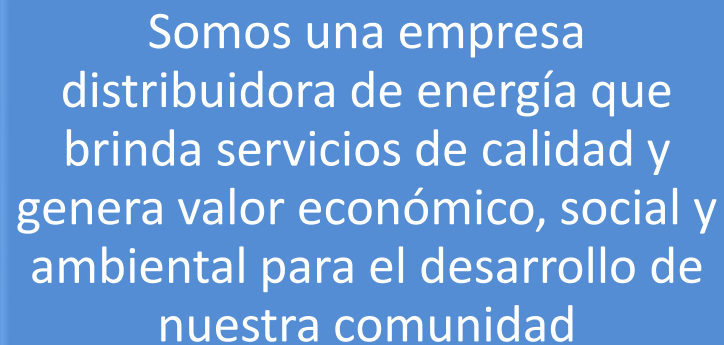
“Ser una Empresa de Energía moderna y reconocida por brindar servicios de calidad de forma sostenible y responsable”

Según se podrá observar a lo largo del presente Plan, para lograr esto Electro Sur Este ha definido dos líneas estratégicas: 1) Brindar servicios de calidad a toda la concesión, y 2) Contribuir al desarrollo sostenible de las 3 regiones.

3.2 Misión

La misión de una empresa corresponde a la razón de ser la empresa, el propósito de su creación. La misión busca orientar los esfuerzos de los trabajadores, es por ello que debe ser inspiradora. La misión que se ha trazado Electro Sur Este es:

Gráfico No. 53 Misión de Electro Sur Este



Somos una empresa
distribuidora de energía que
brinda servicios de calidad y
genera valor económico, social y
ambiental para el desarrollo de
nuestra comunidad

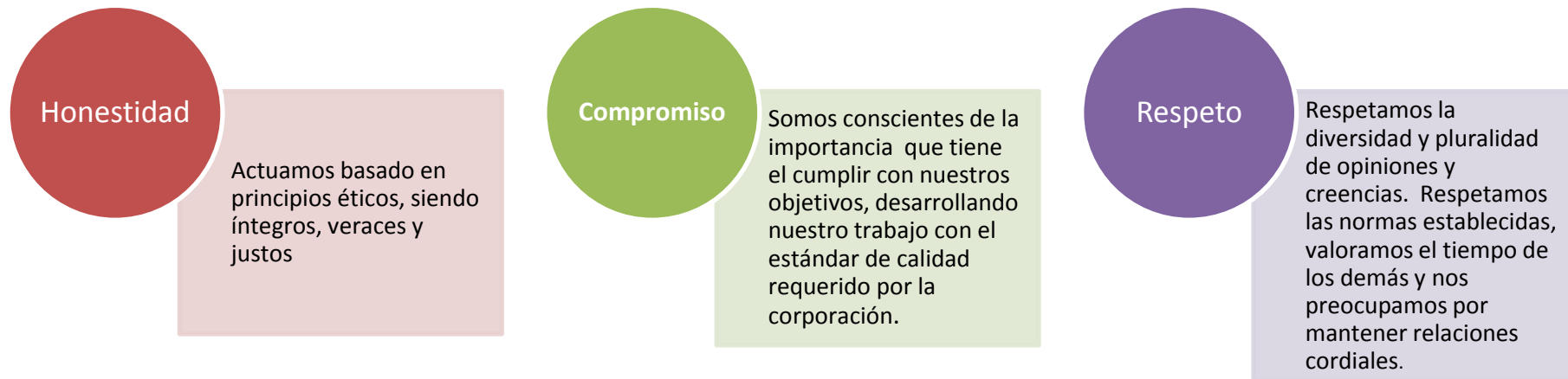
La misión empresarial definida está alineada a la misión propuesta por el FONAFE para las empresas distribuidoras de la corporación, la cual señala:

“Somos una Empresa de Energía que brinda servicios de calidad y genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo del país”.

3.3 Valores

Electro Sur Este ha tomado los valores establecidos por el FONAFE.

Gráfico No. 54 Valores de Electro Sur Este



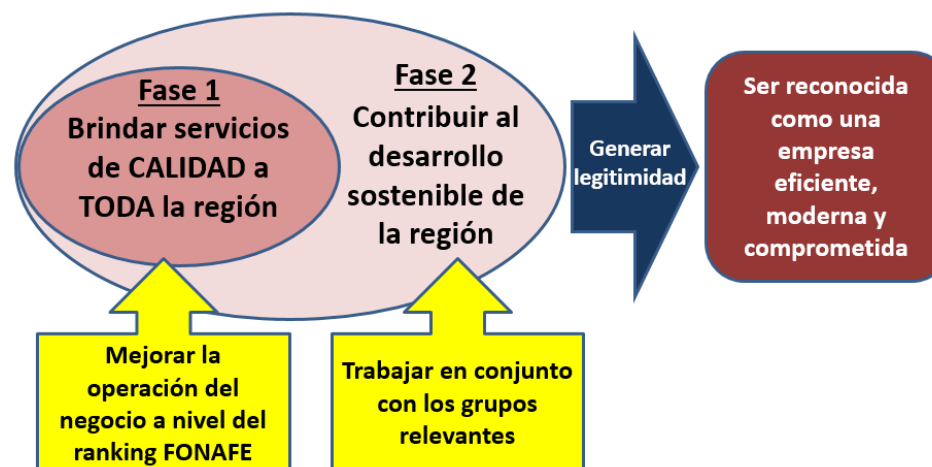
4 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

4.1 Propuesta Estratégica

En los próximos 5 años ELSE debe ir más allá de su accionar actual, si desea que la población reconozca a la empresa como una de las mejores de la región sur. Para ello no solamente debe enfocarse en brindar servicios de la más alta calidad dentro de su área de concesión -con énfasis en la eficiencia de las operaciones, como ya se ha visto en el diagnóstico- sino también contribuir al desarrollo sostenible de las regiones a su cargo. En este sentido, se sugiere adoptar estrategia del tipo valor compartido²⁵ para la generación de legitimidad en la población. En el gráfico siguiente se describe la lógica propuesta:

Gráfico No. 55 Propuesta de Estrategia para ELSE

Propuesta de Valor Compartido para el PEI 2017-2021:
Definir una estrategia de largo alcance que combine la
búsqueda de mayor rentabilidad con el bienestar social



Elaboración: CN Soluciones SAC

²⁵ Creación de valor compartido, concepto desarrollado por Michael Porter, describe una estrategia que tiene como objetivo el crear a la vez valor económico (para empresas y compañías) y valor social (para las comunidades de su entorno). Esto es posible de tres formas: al atender a las necesidades de las comunidades y empresas del entorno geográfico o de negocio, al modificar la cadena de valor, o al crear nuevos productos y servicios

4.2 Ejes y Mapa Estratégico BSC de ELSE

El despliegue de la estrategia se ha efectuado utilizando la metodología del Balanced Scorecard (BSC). Esta herramienta permite expresar el plan estratégico a través de un conjunto coherente y articulado de objetivos estratégicos, cuya lógica comunica cómo se pretende alcanzar la visión. Los objetivos estratégicos son agrupados en cuatro perspectivas. Para Electro Sur Este, las perspectivas que se han utilizado son las apropiadas para una institución del Estado: Financiera, Grupos de Interés, Procesos y Aprendizaje

Para que Electro Sur Este pueda cumplir su visión de “Ser reconocida como la mejor empresa distribuidora de energía de la Corporación FONAFE al 2021”, se ha propuesto que siga dos líneas estratégicas: 1) Brindar servicios de calidad a toda la concesión y 2) Contribuir al desarrollo sostenible de las 3 regiones. Estas líneas estratégicas permitirán que se incremente el valor económico, valor social y ambiental, logrando la sostenibilidad empresarial de la empresa.

Hoy en día la empresa no sólo debe actuar para generar valor económico, sino que es necesario que adopten una posición responsable frente a la comunidad y el medioambiente. Michael E. Porter y Mark R. Kramer, señalan que el “...principio del valor compartido, involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos.”²⁶ Es necesario trabajar en conjunto con los grupos relevantes en realizar proyectos de impacto social y ambiental, que permitan aumentar la satisfacción de los clientes y de la sociedad. Se debe tener un manejo fino de los diferentes grupos relevantes debiendo definir una comunicación diferencial para cada grupo.

Los objetivos que se han definido a nivel organizacional, permitirán que se mejore los procesos, los que a su vez tendrán impacto en la sociedad, clientes y otros grupos de interés. Es imperativo que trabaje para conseguir los recursos financieros que permitirán mejorar la operación del negocio y trabajar con los grupos relevantes, lo cual les permitirá incrementar la satisfacción de los clientes y otros grupos relevantes. De este modo incrementará el valor económico, social y ambiental, lo cual dará sostenibilidad empresarial a la empresa.

Es necesario que la empresa trabaje en el Objetivo Estratégico de “Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional”, es el recurso humano el que generará la transformación del negocio, y el que permitirá la sostenibilidad empresarial. Electro Sur Este ha iniciado pilotos en aspectos de innovación tecnológica, sin embargo, es necesario que se siga trabajando en impulsar la innovación tecnológica. Para que se pueda cumplir todos los objetivos estratégicos, es necesario que se adecue la organización a la estrategia.

A nivel de procesos, debe trabajar en dos estrategias, la de “Mejorar la operación del negocio” y la de “Trabajar en conjunto con los grupos relevantes”. Para la estrategia de “Mejorar la operación del negocio”, se debe trabajar en el Objetivo Estratégico de “Mejorar la eficiencia operativa”, mientras que en la estrategia de “Trabajar en conjunto con los grupos relevantes” se debe implementar los Objetivos Estratégicos de “Mejorar el portafolio de proyectos” así como “Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social”.

ELSE debe seguir trabajando en “Fortalecer el Gobierno Corporativo”, yendo más allá de establecer mecanismos que implementen estándares de transparencia, eficiencia y de profesionalismo, a una gestión relacional, con actores a nivel del gobierno, de la región, a nivel global, la sociedad.

²⁶ Harvard Business Review. Michael E. Porter y Mark R. Kramer. La creación de valor compartido. Enero 2011.

En cuanto a la perspectiva de grupos de interés, se han planteado tres Objetivos Estratégicos, “Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes”, el cual podrá ser cumplido trabajando en el Objetivo Estratégico de “Mejorar la calidad del servicio”; lo que indudablemente permitirá “Incrementar el valor social y ambiental”.

Uno de los factores críticos para el avance en el logro del PEI, es el compromiso del personal. Se requiere que todo el personal este comprometido con el plan, para lo cual es necesario que el plan decante en toda la organización. La comunicación correcta del Plan es un aspecto de suma importancia.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico BSC (gráfico No. 56) que esquematiza la estrategia planteada en la forma de 9 objetivos estratégicos, organizados en cuatro perspectivas:

Perspectiva de Financiera

OEI 1: Incrementar el valor económico

Perspectiva de Grupos de Interés

OEI 2: Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes

OEI 3: Mejorar la calidad del servicio

OEI 4: Incrementar el valor social y ambiental

Perspectiva de Procesos

OEI 5: Mejorar la eficiencia operativa

OEI 6: Mejorar el portafolio de proyectos

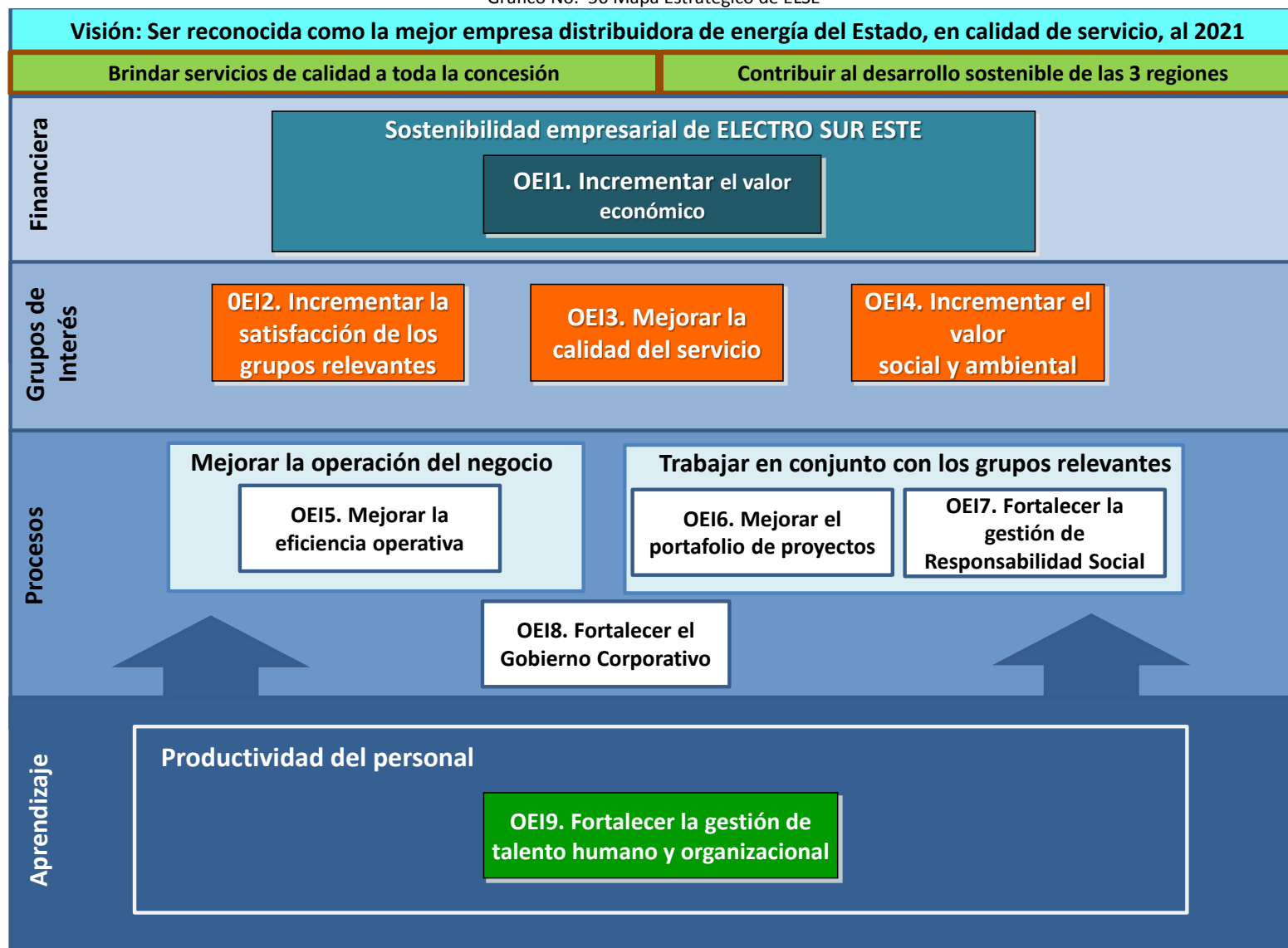
OEI 7: Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social

OEI 8: Fortalecer el Gobierno Corporativo

Perspectiva de Aprendizaje

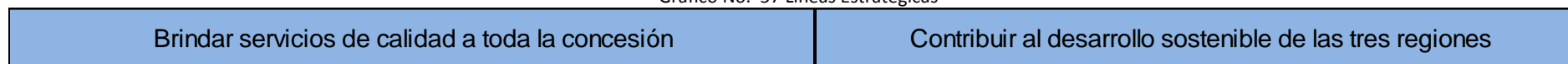
OEI 9: Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional

Gráfico No. 56 Mapa Estratégico de ELSE



4.3 Líneas Estratégicas

Gráfico No. 57 Líneas Estratégicas



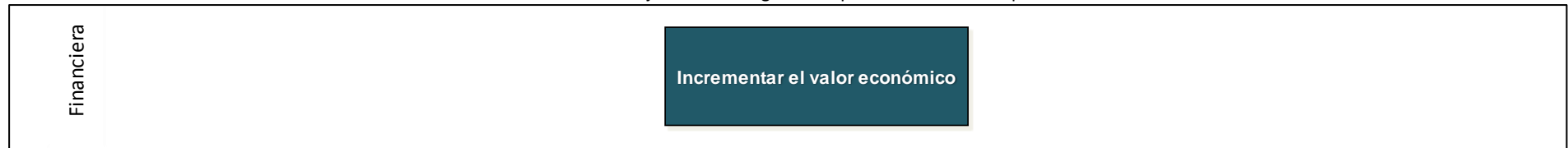
Cuadro No. 26 Principales características de las líneas estratégicas

Línea Estratégica	Descripción
Brindar servicios de calidad a toda la región	Es necesario mejorar la operación del negocio, a través de mejorar la calidad del servicio, eficiencia operativa, ampliando la cobertura de la región. Lo cual podrá ser realizado en la medida que se mejore el proceso de seguimiento y control de las actividades.
Contribuir al desarrollo sostenible de la región	Significa trabajar coordinadamente con los grupos relevantes para la implementación de proyectos de impacto social y ambiental, los cuales deberán ser comunicados oportunamente. Es necesario fortalecer la comunicación y coordinación con todos los grupos relevantes.

5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

5.1.1 Objetivos estratégicos institucionales Perspectiva Financiera

Gráfico No. 58 Objetivos Estratégicos Perspectiva de Valor Compartido



Cuadro No. 27 Principales características de los Objetivos de la perspectiva Financiera

Objetivos	Descripción
Incrementar el valor económico	<p>Obtener una rentabilidad sobre los activos y patrimonio creciente.</p> <p>Incrementar la venta de energía teniendo una amplia cobertura en toda la región, incorporando nuevos clientes y promoviendo el incremento responsable del consumo per cápita. Lograr un VAD realista de acuerdo a las inversiones que se realice en cada región.</p> <p>Mejorando los costos, al ser más eficientes en las compras, calidad del servicio, y en las operaciones.</p>

5.1.2 Objetivos estratégicos institucionales Perspectiva de Grupos de Interés

Gráfico No. 59 Objetivos Estratégicos Perspectiva Grupos Relevantes



Cuadro No. 28 Principales características de los Objetivos de la perspectiva Grupos Relevantes

Objetivos	Descripción
Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes	<p>Electro Sur Este debe cubrir las expectativas de sus clientes, brindando servicios con estándares de calidad, confiabilidad, seguridad y sostenibilidad. Asimismo debe brindar atención personalizada y oportuna a sus consultas y reclamos.</p> <p>La empresa debe adoptar una posición responsable frente a la comunidad y el medioambiente.</p>

<p>Mejorar la calidad del servicio</p>	<p>Calidad de servicio debe entenderse como satisfacer los requerimientos de la norma técnica.</p> <p>Es necesario para ello mejorar la calidad del servicio a los clientes. Esto implica mejorar las interacciones con ellos (atención de reclamos, tiempo de atención, etc.,). Es necesario desarrollar en el personal una cultura de servicio al cliente. El personal debe tomar conciencia que la empresa se debe a sus clientes, a la ciudadanía, ellos son los que le proporcionarán la legitimidad.</p> <p>También implica mejorar la confiabilidad y continuidad del servicio de energía eléctrica, así como el suministro de alumbrado público. Se deben desarrollar acciones que permitan asegurar las instalaciones eléctricas y la prevención de accidentes.</p> <p>Formular e implementar un Plan de Inversiones para el mejoramiento y ampliación de las redes de distribución.</p>
<p>Incrementar el valor social y ambiental</p>	<p>Abordar las necesidades de la población en aspectos energéticos, adoptando una posición responsable con el medioambiente. Se debe crear valor para la sociedad abordando sus necesidades y desafíos, lo cual redundara en valor económico para la empresa.</p>

5.1.3 Objetivos estratégicos institucionales Perspectiva de Procesos

Gráfico No. 60 Objetivos Estratégicos Perspectiva Procesos



Cuadro No. 29 Principales características de los Objetivos de la perspectiva de Procesos

Objetivos	Descripción
Mejorar la eficiencia operativa	Se debe realizar una revisión de los procesos internos a fin de reducir tiempos y costos. Sistematizar los procesos claves. Redefinir procedimientos que han quedado obsoletos, a fin de optimizar tiempos, gastos y costos.
Mejorar el portafolio de proyectos	Se debe definir un plan que permita ampliar la frontera eléctrica para la atención de nuevos clientes en las tres regiones en concesión. Se debe trabajar en proyectos que permitan asegurar el suministro de energía, enmarcado en los planes de inversiones en transmisión y distribución para el período 2017-2021.

Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	Se sugiere desarrollar proyectos que permitan suministrar energía a áreas de bajos recursos. El desarrollo de proyectos que tengan impacto social y ambiental permitirá que la empresa mejore su imagen con respecto a la población. Se trata de desarrollar proyectos que generen valor compartido y contribuyan al desarrollo de las regiones donde opera la empresa.
Fortalecer el Gobierno Corporativo	De manera de alinearse con la corporación FONAFE se debe definir un plan que permita implementarse el Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC).

5.1.4 Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Desarrollo Organizacional

Gráfico No. 61 Objetivos Estratégicos Desarrollo Organizacional

Aprendizaje

Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional

Cuadro No. 30 Principales características de los Objetivos de la perspectiva Desarrollo Organizacional

Objetivos	Descripción
Fortalecer la gestión del talento humano y organizacional	El capital humano es uno de los principales recursos que tiene la organización. ELSE debe definir las estrategias que le permitan renovar el personal en la empresa, de manera que pueda ejecutar los nuevos proyectos tecnológicos que permitan mejorar el servicio brindado. Luego de esto, se sugiere desarrollar un plan de motivación del personal.

6 ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

Cuadro No. 31 Acciones estratégicas institucionales

OEI	AEI	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable			
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021						
OEI 1	Incrementar el valor económico	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---		
OEI 2	Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes	AEI 2.1	Mejorar suministro de energía	Grado de satisfacción (CIER)	%	2016	42.60651629	58.37092732	64.20802005	69.34466165	74.19878797	78.65071525	---	Encuesta CIER	Gerencia de Operaciones	
		AEI 2.2	Mejorar Factura de energía	Grado de satisfacción (CIER)	%	2016	46.88442211	64.23165829	70.65482412	76.30721005	81.64871475	86.54763764	---	Encuesta CIER	Gerencia Comercial	
		AEI 2.3	Mejorar Atención al consumidor	Grado de satisfacción (CIER)	%	2016	35.08923431	48.07225101	52.87947611	57.1098342	61.10752259	64.77397395	---	Encuesta CIER	Gerencia Comercial	
		AEI 2.4	Desarrollo de competencias técnicas en electricidad de pobladores del área rural (acomodadas domiciliarias, instalaciones interiores y otros)	Plan implementado	%	0	0	100	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia Comercial
		AEI 2.5	Implementar Acciones que permita generar confianza con los grupos de interés	Plan implementado	%	0	0	100	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Relaciones Corporativas
		AEI 2.6	Implementar programas de capacitación en temas regulatorios y normativos en coordinación con el Osinergrmin y el MEM	Plan implementado	%	0	0	100	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*101	Informe	Gerencia de Planeamiento
OEI 3	Mejora la calidad del servicio	AEI 3.1	Mejora del proceso de atención al cliente	Tiempo de atención de solicitudes de clientes menor al 90% del plazo definido por la normativa	%	2016	5	30	50	75	90	100	Porcentaje programado x Total solicitudes	SIELSE	Gerencia Comercial	
		AEI 3.2	Apertura de nuevos centros de atención	Número de Centros Atención	Cantidad	2016	53	53	69	69	69	90	(Centros de atención funcionando/Centros de atención programados)*100	Informe	Gerencia Comercial	
		AEI 3.3	Campañas de Implementación de "Oficina Itinerante"	Número de Campañas	Cantidad	2016	0	9	12	12	12	12	(Campañas ejecutadas/campañas programadas)*100	Informe	Gerencia Comercial	
		AEI 3.4	Reducir el Indicador SAIDI	SAIDI	Horas	2016	30.92	29.80	29.18	27.25	25.33	23.93	Acorde al Procedimiento 074	Informe de Gestion	Gerencia de Operaciones	
		AEI 3.5	Reducir el Indicador SAIFI	SAIFI	Veces	2016	16.73	16.80	13.08	12.28	11.47	10.67	Acorde al Procedimiento 074	Informe de Gestion	Gerencia de Operaciones	
		AEI 3.6	Mejorar Alumbrado Público	Grado de satisfacción (CIER)	%	2016	29.2	40.06	44.06	47.59	50.92	53.98	---	Encuesta CIER	Gerencia de Operaciones	
		AEI 3.7	Formular e Implementar plan de mantenimiento en distribución, transmisión y	Plan implementado	%	-	-	100	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades	Informe	Gerencia de Operaciones

OEI	AEI	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable		
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021					
OEI 4	Incrementar el valor social y ambiental	AEI 4.1	Ampliación de Redes Eléctricas de Media Tensión, Baja Tensión, Alumbrado Público y Acometidas Domiciliarias	Coefficiente de electrificación	%	2016	90.58	92.42	94.13	95.66	97.01	98.21	(Clientes residenciales*Promedio personas por familia/Población de la Zona de Responsabilidad Técnica)*100	Informe de Gestión	Oficina de Proyectos
		AEI 4.2	Gestionar ante el Ministerio de Energía y Minas/DGER y/o Gobiernos Regionales y Locales, el Financiamiento para Obras de Ampliación de Frontera Eléctrica	Inversión gestionada para ampliación de redes	Mio Soles	-	-	27.20	38.60	46.32	25.00	25.00	Sumatoria de montos transferidos	Convenios firmados	Oficina de Proyectos
		AEI 4.3	Renovación y/o Reforzamiento de Redes Eléctricas de Media Tensión, Sub Estaciones de DistribuciónRedes Eléctricas de Baja Tensión, Alumbrado Público y Acometidas Domiciliarias	Longitud de Redes de Media y Baja Tensión	km	2016	1,275	985	1,084	1,100	1,200	1,250	Longitud de redes renovadas	Liquidación de obras	Oficina de Proyectos

OEI	AEI	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable		
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021					
OEI 5	Mejorar la eficiencia operativa	AEI 5.1	Gestionar la compra de energía (renegociar contratos)	Reducir brecha de máxima demanda con Potencia contratada fija	%	2016	18.95	18.95	4.74	4.74	4.74	4.74	(MW excedente/MW contratado) *100	Contratos, valorizaciones	Gerencia de Planeamiento
		AEI 5.2	Reducir de Pérdidas Técnicas en distribución	% de Pérdidas Técnicas	%	2016	7.99	7.23	6.85	6.51	6.17	5.84	% totales distribución- % pérdidas comerciales dist.	Discriminación de pérdidas	Gerencia Comercial / Oficina de pérdidas
		AEI 5.3	Reducir de Pérdidas Comerciales en distribución	% de Pérdidas Comerciales	%	2016	3.88	3.51	3.32	3.16	3.00	2.83	% totales distribución- % pérdidas técnicas dist.	Discriminación de pérdidas	Gerencia Comercial / Oficina de pérdidas
		AEI 5.4	Repotenciar Centrales Hidráulicas Existentes 2018: Matara, 2019: Chumbao y 2020: Mancahuara	Centrales repotenciadas	Cantidad	-	-	-	1	1	1	-	---	Informe	Oficina de Proyectos
		AEI 5.5	Implementar Nuevas Centrales de Generación de Energías Renovables 2021: CH Vilcabamba	MW Instalado	MW	-	-	-	-	-	-	20.00	---	Acta de recepción	Oficina de Proyectos
		AEI 5.6	Cambio del Parque de Alumbrado Público con Tecnología LED en un 50%	Plan implementado	Cantidad	-	-	6,400	18,400	15,000	15,000	15,000	Sumatoria de equipos cambiados	Informe de inventarios del SID	Gerencia de Operaciones/ Oficina de Proyectos
		AEI 5.7	Reducir las Compensaciones por Calidad de Producto (tensión)	Reducción de compensaciones por producto	%	2016	0.21	0.14	0.13	0.12	0.10	0.09	(Monto compensado/Total facturado por ventas de energía)x100	Reporte de Compensacion según NTCSE	Gerencia de Operaciones
		AEI 5.8	Reducir las Compensaciones por Calidad de Suministro (interrupciones)	Reducción de compensaciones por suministro	%	2016	0.33	0.39	0.36	0.32	0.29	0.26	(Monto compensado/Total facturado por ventas de energía)x100	Reporte de Compensacion según NTCSE	Gerencia de Operaciones
		AEI 5.9	Implementar un sistema de Gestión de Activos.	Plan implementado	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	SIELSE	Gerencia de Operaciones/ Oficina de Proyectos / Gerencia de Administración
		AEI 5.10	Implementar trinorma en procesos de supervisión	Plan implementado	%	2016	5	70	100	-	-	-	(Actividades ejecutadas/actividades programadas total proyecto)*100	Certificación/ Informe	Gerencia de Planeamiento

OEI	AEI	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable		
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021					
OEI 6	Mejorar el Portafolio de proyectos	AEI 6.1	Implementar el Plan de Inversión en transmisión Secundaria y Complementaria	Avance % del Plan de Transmisión al 2021	%	2016	90	100	100	100.00	100.00	100.00	(Actividades ejecutadas/actividades programadas total proyecto)*100	Informe	Gerencia de Operaciones
		AEI 6.2	Implementar el Plan de Inversión en distribución	Avance % del Plan de Distribución al 2021	%	2016	-	-	100	100.00	100.00	100.00	(Actividades ejecutadas/actividades programadas total proyecto)*100	Informe	Gerencia de Operaciones
OEI 7	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	AEI 7.1	Reforestación en convenio con comunidades u otras entidades	Reforestación	Cantidad	2016	41,500	25,000	27,000	30,000	32,500	35,000	(Cantidad de plántones actual/cantidad de plántones programados)*100	Informe	Gerencia Comercial
		AEI 7.2	Programa de recolección y manejo de residuos sólidos	Campañas de recolección	Cantidad	2016	1	3	3	3	3	3	(Campañas ejecutadas/campañas programadas)*100	Informe	Gerencia Comercial
		AEI 7.3	Preservación de especies en extinción	Campañas de preservación de especies	Cantidad	2016	1	1	1	1	1	1	(Campañas ejecutadas/campañas programadas)*100	Informe	Gerencia Comercial
		AEI 7.4	Desarrollo del Proyecto de la Huella de Carbono	Implementación de Proyecto	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Operaciones
		AEI 7.5	Promover la educación en centros educativos y en comunidades en temas de uso eficiente de la energía, riesgos, peligros, deberes y derechos.	Grado de satisfacción (CIER)	%	2016	40	45	50	55	60	65	---	Encuesta CIER	Gerencia Comercial
		AEI 7.6	Auspicio de actividades locales (música, deporte, atención médica, etc.)	Grado de satisfacción (CIER)	%	2016	23.60	26.60	29.60	32.60	35.60	40.60	---	Encuesta CIER	Gerencia Comercial
		AEI 7.7	Mejorar Responsabilidad Social	Grado de satisfacción (CIER)	%	2016	32.4	44.36	48.80	52.70	56.39	59.78	---	Encuesta CIER	Gerencia Comercial

OEI	AEI	Indicador	Unidad de medida	Línea base		Metas					Forma de cálculo	Fuente de información	Área responsable		
				Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021					
OEI 8	Fortalecer el gobierno corporativo	AEI 8.1	Implementación del Plan de acciones del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje de cumplimiento	%	2016	35.59	46.63	51.00	56.00	60.00	63.00	Aplicativo Fonate	Informe	Asesoría Legal
		AEI 8.2	Implementación del plan de acciones del Sistema de Control Interno	Nivel de madurez	%	2016	2.07	2.50	2.85	3.05	3.20	3.30	Aplicativo Fonate	Informe	Gerencia de Planeamiento
		AEI 8.3	Implementación del Sistema Eficaz de Administración de Riesgos	Plan implementado	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Planeamiento
		AEI 8.4	Implementar ISO 27001 (Seguridad de la Información)	Plan implementado	%	-	-	-	100	-	-	-	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Planeamiento
		AEI 8.5	Establecer mecanismos para cumplimiento de Datos Personales	Plan implementado	%	-	-	100	-	-	-	-	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Administración
		AEI 8.6	Implementación del Sistema de Gestión Integrado (CBGC, SCI, Trinorma, Gestión de Riesgo, Seguridad de la Información)	Plan implementado	%	-	-	-	100	-	-	-	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Planeamiento
OEI 9	Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	AEI 9.1	Diagnóstico, implementación y monitoreo para la mejora y fortalecimiento de la Cultura Organizacional	Plan implementado	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Administración
		AEI 9.2	Plan de incorporación de nuevo Talento Humano	Convocatorias	Cantidad	2016	3	2	2	2	2	2	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Administración
		AEI 9.3	Implementación y monitoreo de recomendaciones para la mejora del clima organizacional	Plan implementado	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Administración
		AEI 9.4	Diagnóstico, implementación y monitoreo del plan de mejora de las competencias del talento humano	Plan implementado	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Administración
		AEI 9.5	Modificación de la estructura organizacional	Plan implementado	%	-	-	100	100	100	100	100	(Actividades ejecutadas/actividades programadas)*100	Informe	Gerencia de Administración/Gerencia de Planeamiento

7 RUTA ESTRATÉGICA

Cuadro No. 32 Ruta Estratégica

OEI		AEI		Prioridad relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 1	Incrementar el valor económico	---	---							---
OEI 2	Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes	AEI 2.1	Mejorar suministro de energía	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
		AEI 2.2	Mejorar Factura de energía	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 2.3	Mejorar Atención al consumidor	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 2.4	electricidad de pobladores del área rural (acometidas domiciliarias, instalaciones)	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 2.5	Implementar Acciones que permita generar confianza con los grupos de interés	Alta	X	X	X	X	X	Relaciones Corporativas
		AEI 2.6	Implementar programas de capacitación en temas regulatorios y normativos en coordinación con el Osinergmin y el MEM	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento

OEI		AEI		Prioridad relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 3	Mejora la calidad del servicio	AEI 3.1	Mejora del proceso de atención al cliente	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 3.2	Apertura de nuevos centros de atención	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 3.3	Campañas de Implementación de "Oficina Itinerante"	Media	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 3.4	Reducir el Indicador SAIDI	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
		AEI 3.5	Reducir el Indicador SAIFI	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
		AEI 3.6	Mejorar Alumbrado Público	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
		AEI 3.7	Formular e Implementar plan de mantenimiento en distribución, transmisión y generación.	Media	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones

OEI		AEI		Prioridad relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 4	Incrementar el valor social y ambiental	AEI 4.1	Ampliación de Redes Eléctricas de Media Tensión, Baja Tensión, Alumbrado Público y Acometidas Domiciliarias	Alta	X	X	X	X	X	Oficina de Proyectos
		AEI 4.2	Gestionar ante el Ministerio de Energía y Minas/DGER y/o Gobiernos Regionales y Locales, el Financiamiento para Obras de Ampliación de Frontera Eléctrica	Muy Alta	X	X	X	X	X	Oficina de Proyectos
		AEI 4.3	Renovación y/o Reforzamiento de Redes Eléctricas de Media Tensión, Sub Estaciones de Distribución, Redes Eléctricas de Baja Tensión, Alumbrado Público y Acometidas Domiciliarias	Alta	X	X	X	X	X	Oficina de Proyectos

OEI		AEI		Prioridad relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 5	Mejorar la eficiencia operativa	AEI 5.1	Gestionar la compra de energía (renegociar contratos)	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento
		AEI 5.2	Reducir de Pérdidas Técnicas en distribución	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial / Oficina de pérdidas
		AEI 5.3	Reducirde Pérdidas Comerciales en distribución	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial / Oficina de pérdidas
		AEI 5.4	Repotenciar Centrales Hidráulicas Existentes 2018: Matara, 2019: Chumbao y 2020: Mancahuara	Muy Alta	-	X	X	X	-	Oficina de Proyectos
		AEI 5.5	Implementar Nuevas Centrales de Generación de Energías Renovables 2021: CH Vilcabamba	Muy Alta	-	-	-	-	X	Oficina de Proyectos
		AEI 5.6	Cambio del Parque de Alumbrado Público con Tecnología LED en un 50%	Media	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones/ Oficina de Proyectos
		AEI 5.7	Reducir las Compensaciones por Calidad de Producto (tensión)	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
		AEI 5.8	Reducir las Compensaciones por Calidad de Suministro (interrupciones)	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
		AEI 5.9	Implementar un sistema de Gestión de Activos.	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones/ Oficina de Proyectos / Gerencia de Administración
		AEI 5.10	Implementar trinorma en procesos de supervisión	Muy Alta	X	X	-	-	-	Gerencia de Planeamiento

OEI		AEI		Prioridad relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 6	Mejorar el Portafolio de proyectos	AEI 6.1	Implementar el Plan de Inversión en transmisión Secundaria y Complementaria							
		AEI 6.2	Implementar el Plan de Inversión en distribución							
OEI 7	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	AEI 7.1	Reforestación en convenio con comunidades u otras entidades	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 7.2	Programa de recolección y manejo de residuos sólidos	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 7.3	Preservación de especies en extinción	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 7.4	Desarrollo del Proyecto de la Huella de Carbono	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Operaciones
		AEI 7.5	Promover la educación en centros educativos y en comunidades en temas de uso eficiente de la energía, riesgos, peligros, deberes y derechos.	Media	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 7.6	Auspicio de actividades locales (música, deporte, atención médica, etc.)	Media	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial
		AEI 7.7	Mejorar Responsabilidad Social	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia Comercial

OEI		AEI		Prioridad relativa	2017	2018	2019	2020	2021	Área responsable
OEI 8	Fortalecer el gobierno corporativo	AEI 8.1	Implementación del Plan de acciones del Código de Buen Gobierno Corporativo	Muy alta	X	X	X	X	X	Asesoría Legal
		AEI 8.2	Implementación del plan de acciones del Sistema de Control Interno	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento
		AEI 8.3	Implementación del Sistema Eficaz de Administración de Riesgos	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Planeamiento
		AEI 8.4	Implementar ISO 27001 (Seguridad de la Información)	Alta	-	X	-	-	-	Gerencia de Planeamiento
		AEI 8.5	Establecer mecanismos para cumplimiento de Datos Personales	Alta	X	-	-	-	-	Gerencia de Administración
		AEI 8.6	Implementación del Sistema de Gestión Integrado (CBGC, SCI, Trinorma, Gestión	Muy alta	-	X	-	-	-	Gerencia de Planeamiento
OEI 9	Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	AEI 9.1	Diagnóstico, implementación y monitoreo para la mejora y fortalecimiento de la Cultura Organizacional	Alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración
		AEI 9.2	Plan de incorporación de nuevo Talento Humano	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración
		AEI 9.3	Implementación y monitoreo de recomendaciones para la mejora del clima	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración
		AEI 9.4	Diagnóstico, implementación y monitoreo del plan de mejora de las competencias del talento humano	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración
		AEI 9.5	Modificación de la estructura organizacional	Muy alta	X	X	X	X	X	Gerencia de Administración/ Gerencia de Planeamiento

* Muy alta, alta, media o baja

** Marcar con x los años en los que se realiza la AEI

ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA BÁSICA DEL PEI

1	Marco Institucional
	1.1 Síntesis de la Empresa
	1.2 Síntesis del Plan Estratégico del Sector
2	Diagnóstico
	2.1 Análisis externo
	2.2 Análisis interno
3	Fundamentos estratégicos
	3.1 Misión
	3.2 Visión
	3.3 Valores
4	Ejes y mapa estratégico
5	Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)
6	Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)
7	Ruta estratégica (ver anexo 5)
	Anexos
	- Matriz estratégica (ver anexo 2)
	- Alineamiento con OEC y OES (ver anexo 3)
	- Ficha técnica de indicadores (ver anexo 6)
	- Información adicional de sustento de las metas

ANEXO 2: MATRIZ ESTRATÉGICA

Cuadro No. 33 Matriz Estratégica

Perspectiva	OEC FONAFE	OEI EMPRESA	Indicador	U.M.	Pond. %	Línea base		Metas				
						Año	Valor	2017	2018	2019	2020	2021
Financiera	OEC 1 Incrementar la creación de valor económico	OEI 1 Incrementar el valor económico	OEI 1.1 Rentabilidad Patrimonial (ROE)	%	7.18	2,016	7.74	7.77	7.83	7.89	7.94	8.06
	OEC 1 Incrementar la creación de valor económico	OEI 1 Incrementar el valor económico	OEI 1.2 Margen EBITDA	%	7.14	2,016	27.12	26.80	25.87	25.44	24.96	24.66
Grupos de Interés	OEC 3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 2 Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes	OEI 2.1 ISCAL: Índice de satisfacción de los usuarios con el servicio de energía eléctrica	%	7.14	2,016	37.90	52.00	57.20	61.78	66.10	70.07
	OEC 3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OEI 3 Mejora la calidad del servicio	OEI 3.1 SAIDI SAIFI	Horas, Veces	7.14	2,016	30.3 16.4	29.5 15.5	28.18 13.08	27.25 12.28	25.33 11.47	23.93 10.67
	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental	OEI 4 Incrementar el valor social y ambiental	OEI 4.1 Hallazgos de OEFA subsanados	%	7.14	2,016	S/R	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental	OEI 4 Incrementar el valor social y ambiental	OEI 4.2 Coeficiente de electrificación	%	7.14	2,016	91	92	94	96	97	98
Procesos	OEC 4 Mejorar la eficiencia operativa	OEI 5 Mejorar la eficiencia operativa	OEI 5.1 Pérdidas de energía en distribución	%	7.14	2,016	11.87	11.40	10.46	9.53	8.59	7.66
	OEC 5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI 6 Mejorar el Portafolio de proyectos	OEI 6.1 Avance % del Plan de Transmisión al 2021	%	7.14	2,016	90.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	OEC 5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEI 6 Mejorar el Portafolio de proyectos	OEI 6.2 Avance % del Plan de Distribución al 2021	%	7.14	2,016	S/R	-	100.00	100.00	100.00	100.00
	OEC 7 Fortalecer la gestión de RSC	OEI 7 Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	OEI 7.1 Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social	N°	7.14	2,016	S/R	1.90	2.10	2.50	2.80	3.40
	OEC 6 Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 8 Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 8.1 Nivel de implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	%	7.14	2,016	35.59	46.00	51.00	56.00	60.00	63.00
	OEC 6 Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 8 Fortalecer el gobierno corporativo	OEI 8.2 Nivel de implementación del Sistema de Control Interno	N°	7.14	2,016	2.07	2.50	2.85	3.05	3.20	3.30
Aprendizaje	OEC 8 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI 9 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	OEI 9.1 Índice de desempeño	N°	7.14	2,016	S/R	5.00	5.00	5.00	5.00	6.00
	OEC 8 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OEI 9 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	OEI 9.2 Índice de clima laboral	%	7.14	2,015	65.00	70.00	72.00	75.00	78.00	81.00

ANEXO 3: ALINEAMIENTO CON OEC Y OES

Cuadro No. 34 Alineamiento con OEC y OES

OEI Empresa	OEC FONAFE	OES PESEM
OEI 1 Incrementar el valor económico	OEC 1 Incrementar la creación de valor económico	OES 1 Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético
OEI 2 Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes	OEC 3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OES 2 Disminuir el impacto ambiental de las operaciones mineroenergéticas Sector Minero-Energético
		OES 3 Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
OEI 3 Mejora la calidad del servicio	OEC 3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OES 1 Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético
OEI 4 Incrementar el valor social y ambiental	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental	OES 2 Disminuir el impacto ambiental de las operaciones mineroenergéticas Sector Minero-Energético
OEI 5 Mejorar la eficiencia operativa	OEC 4 Mejorar la eficiencia operativa	OES 1 Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero-Energético
OEI 6 Mejorar el Portafolio de proyectos	OEC 5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OES 3 Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético
OEI 7 Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social	OEC 7 Fortalecer la gestión de RSC	OES 2 Disminuir el impacto ambiental de las operaciones mineroenergéticas Sector Minero-Energético
OEI 8 Fortalecer el gobierno corporativo	OEC 6 Fortalecer el gobierno corporativo	OES 4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético
OEI 9 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional	OEC 8 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OES 4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético

ANEXO 6: FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

Cuadro No. 35 Ficha de Indicadores. Perspectiva Financiera

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1 Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1 Incrementar el valor económico				
Nombre del Indicador	Rentabilidad Patrimonial (ROE)				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(C) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Ganancia (pérdida) neta del ejercicio / Patrimonio x 100				
Area responsable	Gerencia General				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		4.11	4.92	5.83	7.74
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	7.77	7.83	7.89	7.94	8.06
Valor de referencia	7.74				

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1 Incrementar la creación de valor económico				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 1 Incrementar el valor económico				
Nombre del Indicador	Margen EBITDA				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(C) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	((Ganancia (Pérdida) operativa + Depreciación + Amortización] del ejercicio / Total de ingresos de actividades ordinarias del ejercicio)*100				
Area responsable	Gerencia General				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		25.66	24.76	27.56	27.12
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	26.80	25.87	25.44	24.96	24.66
Valor de referencia	27.12				

Cuadro No. 36 Ficha de Indicadores. Perspectiva Grupos de Interés (1)

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 2 Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes				
Nombre del Indicador	ISCAL: Índice de satisfacción de los usuarios con el servicio de energía eléctrica				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Encuesta CIER				
Area responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Encuesta CIER				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		32.90	32.90	27.80	37.90
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	52.00	57.20	61.78	66.10	70.07
Valor de referencia	37.90				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3 Mejorar la calidad de los bienes y servicios				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 3 Mejora la calidad del servicio				
Nombre del Indicador	SAIDI SAIFI				
Unidad de medida	Horas, Veces				
Sentido del indicador	(CR) Continuo de Reducción				
Fórmula de cálculo	$\frac{\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{duración de interrupción en horas})}{\text{total usuarios}}$ $\frac{\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{número de interrupción})}{\text{total usuarios}}$				
Area responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Informes de Gestión				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		46.49 24.46	39.5 27.34	38.39 20.18	30.3 16.4
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	29.5 15.5	28.18 13.08	27.25 12.28	25.33 11.47	23.93 10.67
Valor de referencia	30.3 16.4				

Cuadro No. 37 Ficha de Indicadores. Perspectiva Grupos de Interés (2)

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4 Incrementar el valor social y ambiental				
Nombre del Indicador	Hallazgos de OEFA subsanados				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	$([HS.Leves*1 + HS.Graves*5 + HS.MuyGraves*10] / [H.Leves*1 + H.Graves*5 + H.MuyGraves*10]) \times 100$				
Area responsable	Oficina OSIMA				
Fuente de información	Informe de oficina OSIMA				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		-	-	-	S/R
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	S/R				

Perspectiva	Grupos de Interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2 Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 4 Incrementar el valor social y ambiental				
Nombre del Indicador	Coeficiente de electrificación				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	$[Nro. de clientes de uso residencial \times Nro. de personas por familia] / Nro. de habitantes \text{ área de influencia}$				
Area responsable	Oficina de Proyectos				
Fuente de información	Informes de Gestión				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		84.28	86.39	89.80	90.58
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	92.50	94.19	95.70	97.04	98.22
Valor de referencia	90.58				

Cuadro No. 38 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (1)

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 4 Mejorar la eficiencia operativa				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 5 Mejorar la eficiencia operativa				
Nombre del Indicador	Pérdidas de energía en distribución				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CR) Continuo de Reducción				
Fórmula de cálculo	$((\text{Energía total entregada} - \text{Energía vendida}) / (\text{Energía total entregada})) \times 100$				
Area responsable	Oficina de Pérdidas				
Fuente de información	Balance de Energía				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		11.86	11.76	11.67	11.87
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	11.40	10.46	9.53	8.59	7.66
Valor de referencia	11.87				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6 Mejorar el Portafolio de proyectos				
Nombre del Indicador	Avance % del Plan de Transmisión al 2021				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	$\text{N}^\circ \text{ de proyectos ejecutados} / \text{N}^\circ \text{ de proyectos planificados (del Plan de Transmisión)}$				
Area responsable	Gerencia de Operaciones / Oficina de Proyectos				
Fuente de información	Informe de Cumplimiento				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		-	-	-	90.00
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	90.00				

Cuadro No. 39 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (2)

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 5 Mejorar la gestión del portafolio de proyectos				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 6 Mejorar el Portafolio de proyectos				
Nombre del Indicador	Avance % del Plan de Distribución al 2021				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	N° de proyectos ejecutados / N° de proyectos planificados (del Plan de Distribución)				
Area responsable	Gerencia de Operaciones / Oficina de Proyectos				
Fuente de información	Informe de Cumplimiento				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		-	-	-	S/R
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	-	100.00	100.00	100.00	100.00
Valor de referencia	S/R				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 7 Fortalecer la gestión de RSC				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 7 Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social				
Nombre del Indicador	Grado de madurez de la gestión de Responsabilidad Social				
Unidad de medida	N°				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Metodología a implementar por RSC - Herramienta de autoevaluación				
Area responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Informe de Autoevaluación (RS)				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		-	-	-	S/R
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	1.90	2.10	2.50	2.80	3.40
Valor de referencia	S/R				

Cuadro No. 40 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Procesos (3)

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6 Fortalecer el gobierno corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 8 Fortalecer el gobierno corporativo				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Nivel de implementación del CBGC - Herramienta de autoevaluación				
Area responsable	Asesoría Legal				
Fuente de información	Informe de Autoevaluación (CBGC)				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		-	-	32.59	35.59
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	46.00	51.00	56.00	60.00	63.00
Valor de referencia	35.59				

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 6 Fortalecer el gobierno corporativo				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 8 Fortalecer el gobierno corporativo				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación del Sistema de Control Interno				
Unidad de medida	N°				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Nivel de cumplimiento del SCI - Herramienta de autoevaluación				
Area responsable	Gerencia de Planeamiento y desarrollo				
Fuente de información	Informe de Autoevaluación (SCI)				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		-	-	1.47	2.07
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	2.50	2.85	3.05	3.20	3.30
Valor de referencia	2.07				

Cuadro No. 41 Ficha de Indicadores. Perspectiva de Aprendizaje

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 8 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 9 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional				
Nombre del Indicador	Índice de desempeño				
Unidad de medida	N°				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Resultado de la evaluación del desempeño de la empresa				
Area responsable	Gerencia de Administración				
Fuente de información	Informe Consultora				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		-	-	-	S/R
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	5.00	5.00	5.00	5.00	6.00
Valor de referencia	S/R				

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 8 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA	OEI 9 Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional				
Nombre del Indicador	Índice de clima laboral				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	(CI) Continuo de Incremento				
Fórmula de cálculo	Resultado de la evaluación del clima laboral de la empresa				
Area responsable	Gerencia de Administración				
Fuente de información	Informe Consultora				
Datos históricos		2013	2014	2015	2016
		56.00	-	65.00	-
Metas	2017	2018	2019	2020	2021
	70.00	72.00	75.00	78.00	81.00
Valor de referencia	65.00				