



**Plan Estratégico Institucional de
HIDRANDINA
2009-2013**

ÍNDICE

	Página
1. ROL DE LA EMPRESA	03
1.1 Datos Generales.	03
1.2 Constitución e Inscripción	03
1.3 Objeto Social	03
1.4 Reseña Histórica de HIDRANDINA S.A.	04
2. MISIÓN	06
3. VISIÓN	06
4. VALORES Y PRINCIPIOS PARA LA ACCIÓN	07
5. OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO	08
5.1 Objetivos Estratégicos	08
5.2 Mapa Estratégico	09
5.3 Alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos de FONAFE	10
5.4 Alineamiento de los objetivos estratégicos con los objetivos del MEM	12
6. DIAGNÓSTICO GENERAL	17
6.1 Análisis del Macroentorno	17
6.2 Oportunidades y Amenazas Identificadas	39
6.3 Análisis del Micro entorno	41
6.4 Fortalezas y Debilidades Identificadas	47
7. TABLA BALANCEADA DE OBJETIVOS	49
8. PLANES DE ACCIÓN	54
9. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	69
10. INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL	75

1. ROL DE LA EMPRESA

1.1. Datos Generales

Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad Electronorte Medio S.A. – HIDRANDINA S.A. (“Hidrandina S.A.”) es la empresa encargada de brindar el servicio público de electricidad dentro de su zona de concesión (Norte Medio de la República del Perú) mediante la distribución y comercialización de energía eléctrica adquirida a empresas generadoras. HIDRANDINA se encuentra establecida de acuerdo a las leyes de la República del Perú, y su domicilio legal es Av. España N° 1030, Trujillo – La Libertad. HIDRANDINA S.A. cuenta en la actualidad con cinco (05) unidades de negocio: U.N. Trujillo, U.N. Chimbote, U.N. La Libertad Norte, U.N. Cajamarca y U.N. Huaraz.

1.2. Constitución e Inscripción

HIDRANDINA S.A. fue autorizada a operar el 5 de abril de 1983, mediante Resolución Ministerial No. 089-93-EM/DGE del Ministerio de Energía y Minas, y su constitución como empresa pública de derecho privado se formalizó mediante la escritura pública del 8 de julio de 1983.

1.3. Objeto Social

La actividad principal de HIDRANDINA S.A. es la distribución y comercialización de energía eléctrica dentro del área de sus concesiones definitivas autorizadas (por tiempo indefinido) comprendidas en:

- Los departamentos de Ancash y la Libertad en su integridad.
- Las provincias de Contumazá, Cajamarca, San Pedro, Celendín, San Marcos, San Miguel y Cajabamba del departamento de Cajamarca.

En adición y en menor medida, desarrolla actividades de generación de energía eléctrica en centros aislados, pudiendo prestar servicios de consultoría de contratación de medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio u obra vinculada a las actividades eléctricas.

1.4. Reseña Histórica de HIDRANDINA S.A.

HIDRANDINA S.A. fue constituida bajo el marco de la Ley General de Electricidad N° 23406 y su Reglamento D.S. N° 031-82-EM/VM del 04.10.82, mediante la Resolución Ministerial N° 089-83-EM/DGE del 05 de abril de 1983, en base a la Empresa de Energía Hidroeléctrica Andina - HIDRANDINA S.A., que fuera constituida el 22 de noviembre de 1946; y a la Unidad de Explotación Región Norte Medio de ELECTROPERÚ S.A.

Posteriormente, mediante R.M. N° 316-83-EM/DGE, se modificó la R.M. N° 089-83-EM-DGE, en la parte referida al ámbito de responsabilidad de HIDRANDINA S.A., estableciendo su área de influencia en los departamentos de Ancash y La Libertad en su integridad; las provincias de Contumazá, Cajamarca, San Pablo, San Miguel, Celendín, Hualgayoc, San Marcos y Cajabamba del departamento de Cajamarca.

Bajo el marco de la Ley de Concesiones Eléctricas – D.L. N° 25844, la Empresa tiene tres contratos de Concesión Definitivos de Distribución de Electricidad, celebrados con el Ministerio de Energía y Minas para atender el servicio eléctrico en sus zonas de concesión ubicadas en los departamentos de La Libertad, Ancash y las 8 provincias citadas anteriormente del departamento de Cajamarca. Dichas Concesiones fueron otorgadas mediante R.S. N° 096-94-EM del 23.12.94 (La Libertad); R.S. N° 097-94-EM del 23.12.94 (Ancash) y R.S. N° 085-94-EM del 02.12.94 (Cajamarca).

Al haberse transferido las instalaciones del servicio eléctrico de Bambamarca a Electronorte S.A., en concordancia a lo propuesto por el CEPRI de las Empresas Regionales de Electricidad y al acuerdo adoptado en Junta General de Accionistas de la Empresa celebrada el 28.11.97, la provincia de Hualgayoc dejó de pertenecer al ámbito de la Empresa.

En concordancia con lo establecido en el Decreto Supremo N° 228-2001-EF, mediante el cual se aprobó el contrato de reconocimiento de obligación, dación en pago, transacción, extinción de derechos y obligaciones y pactos diversos celebrado entre el FONAFE y Jorbsa Eléctrica S.A.C., con intervención de la Dirección Ejecutiva FOPRI y las Empresas Regionales Electro Noroeste S.A., Electro Norte S.A., Electro Centro S.A. y Electro Norte Medio S.A., el FONAFE se convirtió en titular del 60% de las Acciones, correspondientes a Acciones de la Clase “A1” que fueran adquiridas por Jorbsa Eléctrica S.A.C. en diciembre de 1998 (30%), así como de las Acciones Clase “A1” que se encontraban en COFIDE en fideicomiso (30%), hasta que las mismas sean transferidas en el proceso de promoción de la inversión privada.

El 27 de septiembre de 1991 se publicó en el Diario Oficial El Peruano, el Decreto Legislativo N° 674, Ley de Promoción de la Inversión Privada en las Empresas del Estado.

El 04 de julio de 1992 se publicó en el Diario Oficial El Peruano la Resolución Suprema N° 355-92-PCM a través de la cual se ratificó el Acuerdo adoptado por la Comisión de Promoción de la Inversión Privada (COPRI) conforme al cual se aprobó el Plan de Promoción de las Empresas Regionales de Servicio Público de Electricidad; acuerdo que incluyó a las empresas del Grupo Distriluz.

El 28 de octubre de 1998 se publicó en el Diario Oficial El Peruano el Acuerdo COPRI N° 207-98 en base al cual las empresas Electronoroeste S.A., Electronorte S.A., Electronorte Medio S.A. (Hidrandina S.A.) a partir de la transferencia del 30% de su accionariado al sector privado, quedarán sujetas al régimen de la actividad privada sin mas limitaciones que las que rigen para las empresas del sector privado, en lo que no se opongan al Decreto Legislativo N° 674. Esta transferencia del 30% del accionariado ocurrió el 22 de diciembre de 1998, fecha de la suscripción del Contrato de Compra Venta de Acciones entre el Estado Peruano y la empresa JORBSA.

El 14 de diciembre de 2001 se suscribió el Contrato de Reconocimiento de Obligación, Dación en Pago, Transacción, Extinción de Derechos y Obligaciones y Pactos Diversos entre el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y JORBELEC S.A.C mediante el cual esta última devolvió al Estado la totalidad de la acciones adquiridas.

El 16 de enero de 2002 se publicó en el Diario Oficial El Peruano el Acuerdo COPRI N° 363-01-2001 a través del cual se estableció que las empresas Electronoroeste S.A., Electronorte S.A., Electronorte Medio S.A. (Hidrandina S.A.) y Hidrandina S.A. continuarían sujetas al régimen de la actividad privada sin más limitaciones que las que disponga FONAFE, y siempre que no se oponga a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 674, normas complementarias y reglamentarias.

El 30 de enero de 2002 la Directora Ejecutiva del FONAFE remitió el Oficio N° 185-2002/DE-FONAFE a través del cual señaló los numerales de la Directiva de Gestión y Proceso Presupuestario para el año 2002 a los cuales las empresas se encuentran sujetas.

De otro lado, FONAFE comunicó mediante Oficio N° 2307-2002/DE-FONAFE que Hidrandina S.A. se encuentra sujeta al ámbito de la Contraloría General de la República.

El 31 de diciembre del 2008, mediante de Acuerdo N°261-01-2008-PROINVERSION, se modifica la entrada en vigencia de la inclusión en los alcances del D.L. 25604 del las Empresas del Estado del subsector eléctrico comprendidas en el proceso de privatización de la inversión privada.

2. MISIÓN

Misión

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica de nuestros clientes contribuyendo a mejorar la calidad de vida y el medio ambiente con un alto sentido de responsabilidad social.

3. VISIÓN

3.Visión

Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable.

4. VALORES Y PRINCIPIOS PARA LA ACCIÓN

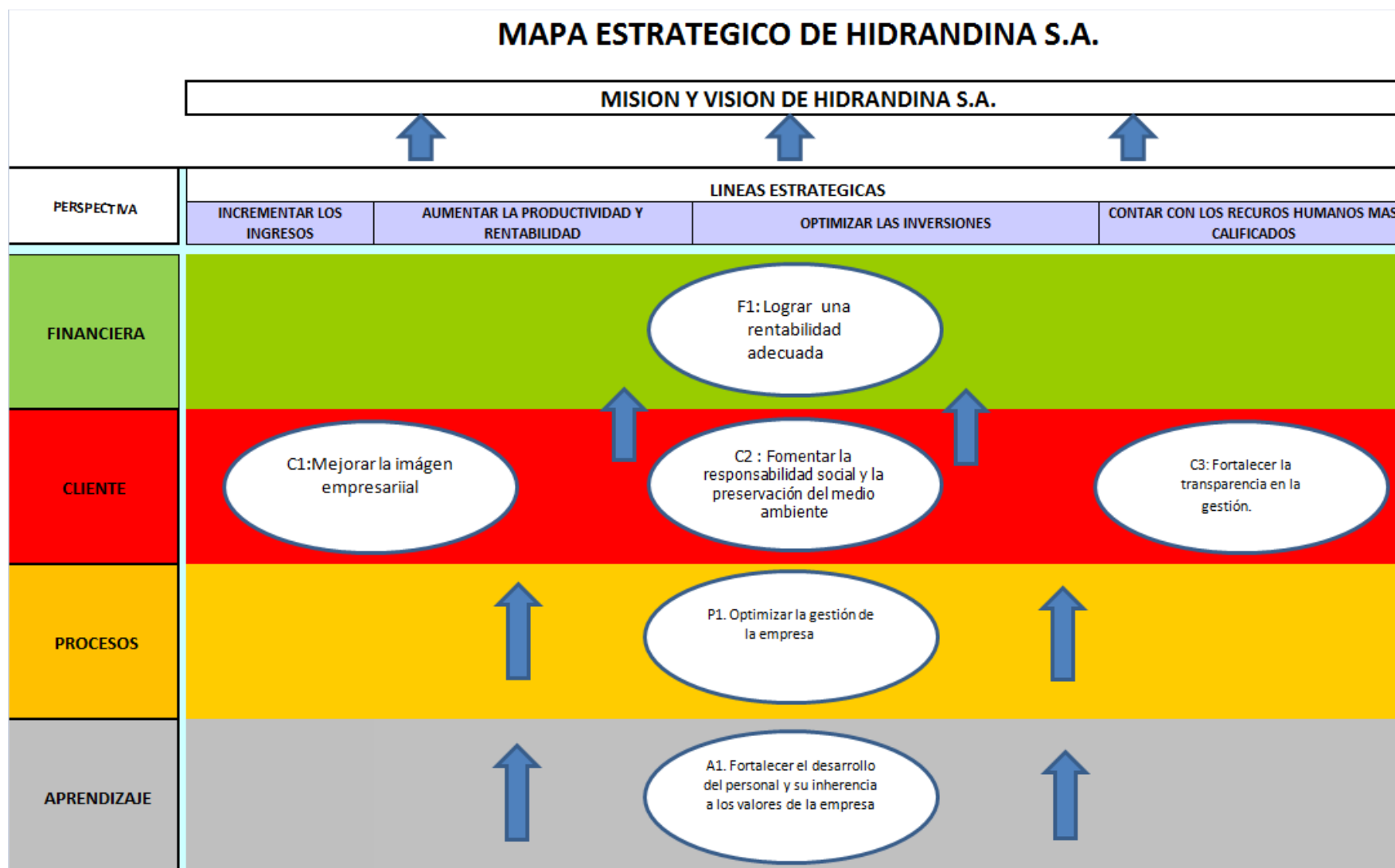
Valores
Responsabilidad
Ética empresarial y personal
Lealtad
Conciencia social

Principios para la acción
Calidad del servicio
Reconocimiento del recurso humano
Seguridad
Trabajo en equipo
Competencia
Orientación al logro

5. OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO

5.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Perspectiva	Objetivos al 2013
Financiera	Objetivo F1: Lograr una rentabilidad adecuada.
Clientes	Objetivo C1: Mejorar la imagen empresarial
	Objetivo C2: Fomentar responsabilidad social y la preservación del medio ambiente
	Objetivo C3: Fortalecer la transparencia en la gestión
Procesos internos	Objetivo P1: Optimizar la gestión de la empresa
Aprendizaje crecimiento	Objetivo A1: Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa.



5.3 ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LOS OBJETIVOS DE FONAFE.

HIDRANDINA		FONAFE	
Objetivo estratégico del PEI	Objetivo específico	Objetivo del Plan Estratégico de FONAFE al cual está alineado	Principio de Buen Gobierno Corporativo al cual está alineado
Lograr una rentabilidad adecuada	Tener una Rentabilidad Sostenida. Mantener el equilibrio económico Reducir el Riesgo Operacional:	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos	La empresa debe contar con objetivos claramente establecidos que le permitan operar como negocio exitoso buscando el mayor alcance posible de acuerdo a la naturaleza de su actividad y, a la vez, propiciar su desempeño eficiente y su viabilidad financiera. Tales objetivos deben constar de forma escrita, de manera ordenada y clara, y ser difundidos. La consecución de los objetivos debe permitir, a través del tiempo, la definición de metas mensurables, debiendo propiciarse que éstas queden consignadas en convenios ó
Mejorar la imagen empresarial	Mejorar la satisfacción del Cliente Mejorar la cobertura del servicio	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado	

ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LOS OBJETIVOS DE FONAFE.

HIDRANDINA		FONAFE	
Objetivo estratégico del PEI	Objetivo específico	Objetivo del Plan Estratégico de FONAFE al cual está	Principio de Buen Gobierno Corporativo al cual está alineado
Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente	Promover los usos productivos de la energía eléctrica	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado	La empresa debe contar con objetivos claramente establecidos que le permitan operar como negocio exitoso buscando el mayor alcance posible de acuerdo a la naturaleza de su actividad y, a la vez, propiciar su desempeño eficiente y su viabilidad financiera. Tales objetivos deben constar de forma escrita, de manera ordenada y clara, y ser difundidos. La consecución de los objetivos debe permitir, a través del tiempo, la definición de metas mensurables, debiendo propiciarse que éstas queden consignadas en convenios ó acuerdos entre el Estado y la empresa.
Fortalecer la transparencia en la gestión	Cumplir con la directiva de transparencia	Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del Holding y Encargos	
Optimizar la gestión de la empresa	Fortalecer el Control de Gestión Empresarial	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE	
Fortalecer el desarrollo del Personal y su inherencia a los valores de la empresa	Fortalecer valores empresariales Fortalecer sistema de comunicación interna Fortalecer al desarrollo del personal	Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	

5.4 ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LOS OBJETIVOS DEL MEM

HIDRANDINA S.A.		MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS
Objetivo estratégico del PEI	Objetivo específico	Objetivo del Plan Estratégico del MEM al cual está alineado
Lograr una Rentabilidad adecuada	Tener una Rentabilidad Sostenida Mantener el equilibrio económico Reducir el Riesgo	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. 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.
	Mejorar la imagen empresarial	
	Mejorar la satisfacción del Cliente Mejorar la Cobertura del	

ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LOS OBJETIVOS DEL MEM.

HIDRANDINA S.A.		MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS
Objetivo estratégico del PEI	Objetivo específico	Objetivo del Plan Estratégico del MEM al cual está alineado
Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente.	Promover los usos productivos de consumo de energía	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. Promover la preservación y conservación del ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del sector energético y la sociedad civil.
Fortalecer la transparencia en la gestión	Cumplir con la directiva de transparencia	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.

ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CON LOS OBJETIVOS DEL MEM.

HIDRANDINA S.A		MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS
Objetivo estratégico del PEI	Objetivo específico	Objetivo del Plan Estratégico del MEM al cual está alineado
Optimizar la Gestión de la Empresa	Fortalecer el Control de Gestión Empresarial	Promover la preservación y conservación del ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del sector 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.
Fortalecer el desarrollo del Personal y su inherencia a los valores de la empresa	Fortalecer valores empresariales Fortalecer sistema de comunicación interna Fortalecer al desarrollo del personal	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.

Objetivos Estratégicos de la Empresa alineados a los objetivos estratégico de FONAFE y el MEM

OBJETIVOS DE LA EMPRESA	DESCRIPCION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
		FONAFE	SECTOR
		(1)	(2)
Objetivo Estratégico 1	Lograr una rentabilidad adecuada	A	I, IV
Objetivo Estratégico 2	Mejorar la imagen empresarial	B	I, IV
Objetivo Estratégico 3	Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente	B	I, III
Objetivo Estratégico 4	Fortalecer la transparencia en la gestión	E	IV
Objetivo Estratégico 5	Optimizar la gestión de la empresa	C	III, IV
Objetivo Estratégico 6	Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa	D	IV

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL FONAFE

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE FONAFE
A	Generar valor mediante la gestión eficiente de las empresas del holding y encargos
B	Fortalecer la actividad empresarial del estado.
C	Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE.
D	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal.
E	Promover la transparencia en la gestión de las empresas del holding y encargos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATEGICO DEL MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS
I	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.
II	Promover el desarrollo sostenible, racional y competitivo del sector minero, priorizando la inversión privada y fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del sector minero y la sociedad civil.
III	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 las relaciones armoniosas entre las empresas del sector energético y la sociedad civil.
IV	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.

6. DIAGNÓSTICO GENERAL

6.1 Análisis del Macroentorno

6.1.1 Factores sociales

Entre los factores sociales se han identificado cuatro que son particularmente relevantes para Hidrandina:

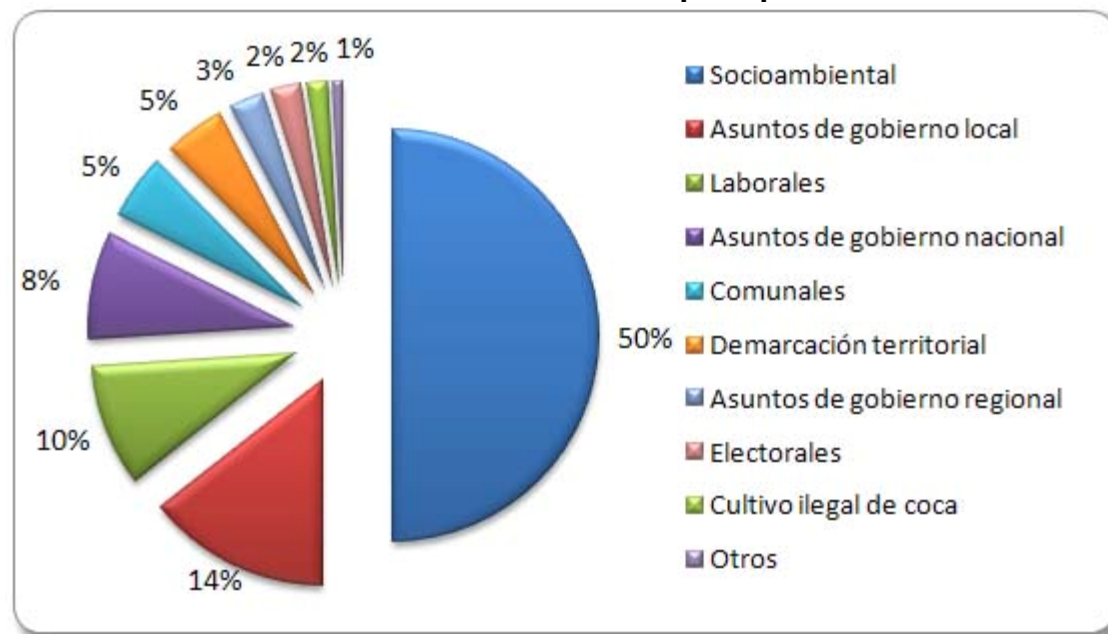
- Los conflictos de carácter socioambiental.
- La presión de la población para contar con servicio eléctrico y para la fijación de tarifas “justas”.
- La disponibilidad de financiamientos externos por proyectos con mecanismos de desarrollo limpio.
- Existencia de mecanismos de subsidio para sostener proyectos de electrificación rural

6.1.1.1 Conflictos de carácter socioambiental

En su 61 reporte de conflictos sociales¹, la Defensoría del Pueblo informa que, del total de conflictos activos a abril 2009, el 50% son de carácter socioambiental, tal y como se aprecia en el gráfico 6.1

¹ <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

Gráfico N° 6.1: Conflictos sociales por tipo a Abril 2009



Fuente: Defensoría del Pueblo

Además, dentro de los problemas que enfrenta la empresa se encuentra el hurto de la energía eléctrica y las conexiones clandestinas.

En general se observa un incremento de delincuencia social; aumento de zonas peligrosas; mayor número de bandas organizadas dedicadas al hurto de cables, medidores, perfiles de torres de transmisión y casos más frecuentes de vandalismo a través de la destrucción de accesorios e instalaciones eléctricas; que pueden generar cortes de servicios e interrupciones. Esta situación conlleva a destinar mayores recursos en seguridad, como incremento de personal en las cuadrillas o requerimientos de resguardo policial.

Las pérdidas producidas por el hurto de energía y las conexiones clandestinas se encuentran incluidas dentro de las denominadas pérdidas comerciales. Se señala que ante el crecimiento de la demanda de electricidad, se puede producir un incremento del hurto de energía, si no se tiene un control adecuado.

6.1.1.2 Presión de la población por cobertura eléctrica y por tarifas “justas”

De acuerdo a los Censos Nacionales 2007, todavía existe una importante falta de cobertura del servicio eléctrico. Esta situación, unida a la desconfianza de la población hacia el Estado, genera potencial para que aquellos que no aún no disponen de electricidad ejerzan presiones cada vez mayores, con el riesgo de derivar en conflictos sociales.

De otro lado, los precios al consumidor en el sector energía han mostrado, en general, una tendencia creciente en los últimos años. En paralelo, una serie de factores tales como la ausencia de una comunicación clara y la falta (en algunos casos aparente) de transparencia de parte del Gobierno y de los líderes de las industrias en el sector energía han generado en la población altos niveles de desconfianza y, con ello, mayores presiones para que fijen tarifas que se perciban “justas”.

En el caso de la electricidad, la variación porcentual de los índices de precios al consumidor a nivel nacional fue de 6.78% anual a diciembre 2008², descendiendo a finales de año por los pliegos tarifarios aprobados por OSINERGMIN, vigentes a partir del 4 de diciembre (ver Cuadro N° 6.2).

Cuadro N° 6.2: Variación porcentual a Nivel Nacional de Electricidad: Diciembre 2008

Variación porcentual a Nivel Nacional de
Alquiler de Vivienda, Combustibles y Electricidad: Diciembre 2008

GRUPO	POND.	VARIACIÓN PORCENTUAL	
		MENSUAL	ANUAL
3. ALQ. DE VIVIENDA, COMBUSTIBLES Y ELECTRICIDAD	9,624	-0,62	5,28
3.1. ALQUILER, CONSERV. VIV. Y CONS. DE AGUA	4,444	0,23	5,86
3.1.1. ALQUILER Y CONSERVACIÓN DE LA VIVIENDA	3,385	0,14	2,32
3.1.2. CONSUMO DE AGUA	1,059	0,44	16,00
3.2. ENERGÍA ELÉCTRICA Y COMBUSTIBLES	5,180	-1,16	4,90
3.2.1. ENERGÍA ELÉCTRICA	2,255	-1,73	6,78
3.2.2. COMBUSTIBLES	2,925	-0,90	4,04

Fuente: INEI

² INEI. Informe Técnico 02: Índice de Precios al Consumidor a Nivel Nacional - Diciembre 2008 (Enero 2009)

A su vez, los medios utilizan este tema que genera gran expectativa para hacer campañas sobre el precio de la energía en general. Es así como la presión de los medios puede tener un impacto en la gestión del regulador, OSINERGMIN; y en consecuencia en la de las empresas de energía que supervisa. Los medios recogen la presión de la población y los empresarios, a través del Gobierno o de gremios, para que bajen los precios de la energía. Se citan a continuación extractos de algunas notas que reflejan lo anterior.

- **Enlace Nacional, 6 de noviembre de 2008: “ASPEC critica aumento de tarifas eléctricas mientras precios del petróleo bajan”³**

Las críticas no cesan ante el anuncio del aumento de las tarifas eléctricas para usuarios residenciales e industriales, hecho por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN). El titular de la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC), Jaime Delgado, recordó que con la llegada del gas de Camisea se ofreció la rebaja de tarifas, pero no se ha cumplido.

“Se nos anunció que iba a ser el gran beneficio para el país. Entonces tenemos gas, el diesel está bajando de precio en más del 40%, y suben las tarifas de electricidad, no tiene una explicación lógica”, expresó Delgado.

Asimismo, consideró preocupante que se deje al libre mercado la regulación de las tarifas cuando se ha demostrado que dicho sistema sólo ha servido para encarecer el servicio eléctrico en el país. “Dejan que las generadoras y distribuidoras puedan comprar libremente, y negociar libremente con las generadoras el precio de la electricidad pero el producto ha sido que se han elevado las tarifas”, subrayó.

- **Diario La República, 11 de noviembre de 2008: “Acción de amparo para frenar alzas de luz”⁴**

No darán marcha atrás. La Sociedad Nacional de Industrias (SNI) aseguró a La República que presentarán una acción de amparo ante el poder judicial con el objetivo de pagar una tarifa adecuada y no las altas tarifas eléctricas que ha establecido el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) a inicios de este mes.

El vicepresidente del comité de energía de la SNI, Rolando Piskulich, señaló que tomarán esa medida siempre y cuando el ente regulador no dé una explicación lógica del reciente incremento tarifario y no acceda a revisar la fórmula de cálculo que se empleó para la última subida de precios.

³ <http://enlacenacional.com/2008/11/06/aspec-critica-aumento-de-tarifas-electricas-mientras-precios-del-petroleo-bajan/>

⁴ http://www.larepublica.com.pe/component/option,com_contentant/task,view/id,255361/Itemid,/

"La fórmula que se ha empleado para el cálculo es claramente un error de concepto, es una fórmula tal vez un poco forzada que se tiene que revisar y que OSINERGMIN tiene que explicar", comentó.

- **Diario La República, 22 de diciembre de 2008: "Precio de combustibles debe bajar en 20%"⁵**

(...) El presidente de la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC), Jaime Delgado, sostuvo que en nuestro país no existe economía de mercado y que esta solo funciona cuando favorece a los empresarios. "Cuando los precios suben si existe el libre mercado y de inmediato se les traslada a los consumidores, pero cuando bajan, acá no pasa nada", dijo.

Datos

Será citado. El presidente de la Comisión de Defensa del Consumidor del Congreso Wilder Ruíz aseguró que citarán al ministro de Energía y Minas, Pedro Sánchez y al presidente de OSINERGMIN, Alfredo Dammert, si es que durante la semana no se produce alguna modificación en la banda de precios de los combustibles que beneficie a los consumidores.

6.1.1.3 La disponibilidad de financiamientos externos por proyectos con mecanismos de desarrollo limpio.

El Mecanismo para un Desarrollo Limpio (MDL) es un acuerdo suscrito en el Protocolo de Kyoto, que en su artículo 12 permite a los gobiernos de los países industrializados y a empresas suscribir convenios para cumplir con metas de reducción de gases de efecto invernadero (GEI) en el primer periodo de compromiso comprendido entre los años 2008 - 2012, invirtiendo en proyectos de reducción de emisiones en países en vías de desarrollo como una alternativa para adquirir reducciones certificadas de emisiones (RCE) a menores costos que en sus mercados. El MDL permite también la posibilidad de transferir tecnologías limpias a los países en desarrollo. Para obtener la certificación de las emisiones las partes interesadas (país industrializado y país en desarrollo receptor del proyecto) deberán demostrar una reducción real, mensurable y prolongada en el tiempo de emisiones.

Al encontrarse nuestro país en vías de desarrollo tiene la posibilidad de obtener inversión por MDL de los países desarrollados. Tal es así que el Perú se ubica como el octavo país anfitrión de MDL como se muestra en el siguiente gráfico.

⁵ <http://www.larepublica.pe/archive/all/larepublica/2008/12/22/1/node/4905/total/01>

Grafico N° 6.3: Ranking de Países Anfitriones de MDL⁶

Ranking de Países Anfitriones MDL

	País	Rating	(Last rating)
1. (1)	China	A	(A-)
2. (2)	India	BBB+	(BBB+)
3. (3)	Chile	BBB	(BBB)
4. (4)	Mexico	BBB-	(BBB-)
5. (5)	Brazil	BB+	(BB+)
6. (6)	Malaysia	BB	(BB)
7. (8)	Peru	BB	(BB)
8. (7)	South Africa	BB	(BB)
9. (9)	Korea	BB	(BB)
10. (10)	Morocco	BB-	(B+)

Según la revista PointCarbon en el mes de Septiembre del 2007, el Perú ocupa el séptimo puesto en el ranking de los países más atractivos para el MDL en el Mundo

La situación anteriormente descrita se convierte en una oportunidad para las empresas del Grupo Distriluz, de obtener inversión externa para la ejecución de proyectos con MDL. Varias empresas nacionales ya vienen implementado este tipo de mecanismo (MDL) como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

⁶ Fuente y mayor información en www.katoombagroup.org

Grafico N° 6.4: Proyectos peruanos registrados en Naciones Unidas⁷

Proyectos peruanos registrados ante la Junta Ejecutiva MDL (Naciones Unidas)

N°	Proyecto	TCO2e/ año	Estado	Comprador
1	C.H. "Santa Rosa" 4,1MW	14 000	Aprobado por la AND (CONAM) y registrado en la JE – UNFCCC	Banco Mundial
2	C. H. "Poechos" 15,4 MW	32 000	Aprobado por la AND (CONAM) y registrado en la JE – UNFCCC	Banco Mundial
3	C. H. Tarucani I	154 000	Aprobado por la AND (CONAM) y registrado en la JE – UNFCCC	n.a.
4	Relleno sanitario "Huaycoloro"	379440	Aprobado por la AND (CONAM) y registrado en la JE – UNFCCC	Banco Mundial
5	C.H. Quitaracsa I	249 000	Aprobado por la AND (CONAM) y registrado en la JE – UNFCCC	n.a.
6	Sudamericana de Fibras	25 577	Aprobado por la AND (CONAM) y registrado en la JE – UNFCCC	n.a.
7	Palmas del Espino	26 719	Aprobado por la AND (CONAM) y registrado en la JE – UNFCCC	n.a.
Los 7 proyectos peruanos registrados suman reducciones por 1.044.724 tCO ₂ y representan más de US\$181 millones en inversiones.				

6.1.1.4 Existencia de mecanismos de subsidio para sostener proyectos de electrificación rural

Para sostener los proyectos de electrificación rural se cuenta con los subsidios de FONER y el FOSE.

En Mayo del 2005, mediante la R.M N° 208-2005-MEM-DM, se creó la unidad de Gerencia del Proyecto FONER para el mejoramiento de la electrificación rural mediante la aplicación de fondos concursables. Como parte de sus líneas de acción, el proyecto FONER otorga subsidios directos (hasta 90%) a los costos de inversión en proyectos de electrificación rural, con la participación de las empresas de distribución, Gobiernos Regionales y Locales, y el sector privado.

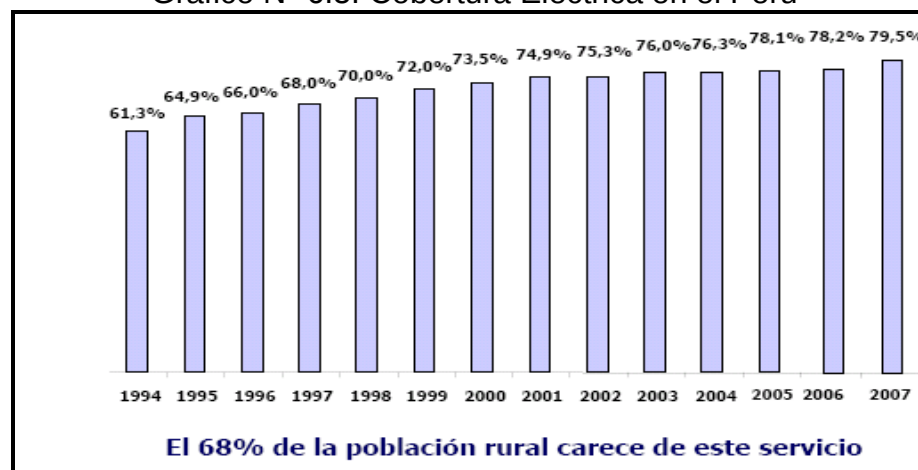
⁷ Fuente y mayor información en www.katoombagroup.org

En Agosto del año 2001, mediante Ley N° 27510, se creó el esquema de subsidios al consumo residencial del servicio eléctrico FOSE (Fondo Social de Compensación Eléctrica). Este esquema establece una reducción en la tarifa de electricidad para los hogares con consumos mensuales menores a 100 kWh. El mecanismo fue ampliado y establecido en forma definitiva mediante la Ley N° 28907 del 28 de julio de 2004, constituyéndose en una herramienta efectiva de lucha contra la pobreza.

Estas leyes han contribuido a aumentar la cobertura eléctrica en el Perú, principalmente en zonas rurales, como se observa en el gráfico N° 6.5.

Asimismo como herramienta de planeamiento fundamental de gestión para el logro de los objetivos de la política de electrificación rural de la nación se ha establecido el Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER), dentro del cual se enmarca el FOSE.

Gráfico N° 6.5: Cobertura Eléctrica en el Perú



Fuente: MEM

6.1.2 Factores demográficos

De acuerdo al INEI, la población actual del Perú asciende a más de 28 millones de personas, con un incremento continuo de la población aunque con una tasa de crecimiento declinante observada a partir de la década de los 70 (Gráfico N° 6.6). De este total, cerca del 76% se ubica en el ámbito urbano, con una tendencia creciente (Gráfico N° 6.7), y aproximadamente 31% se

concentra en el departamento de Lima (Gráfico N° 6.8).

Gráfico N° 6.6: Perú: Población Total y Tasa de Crecimiento Promedio Anual 1940-2007

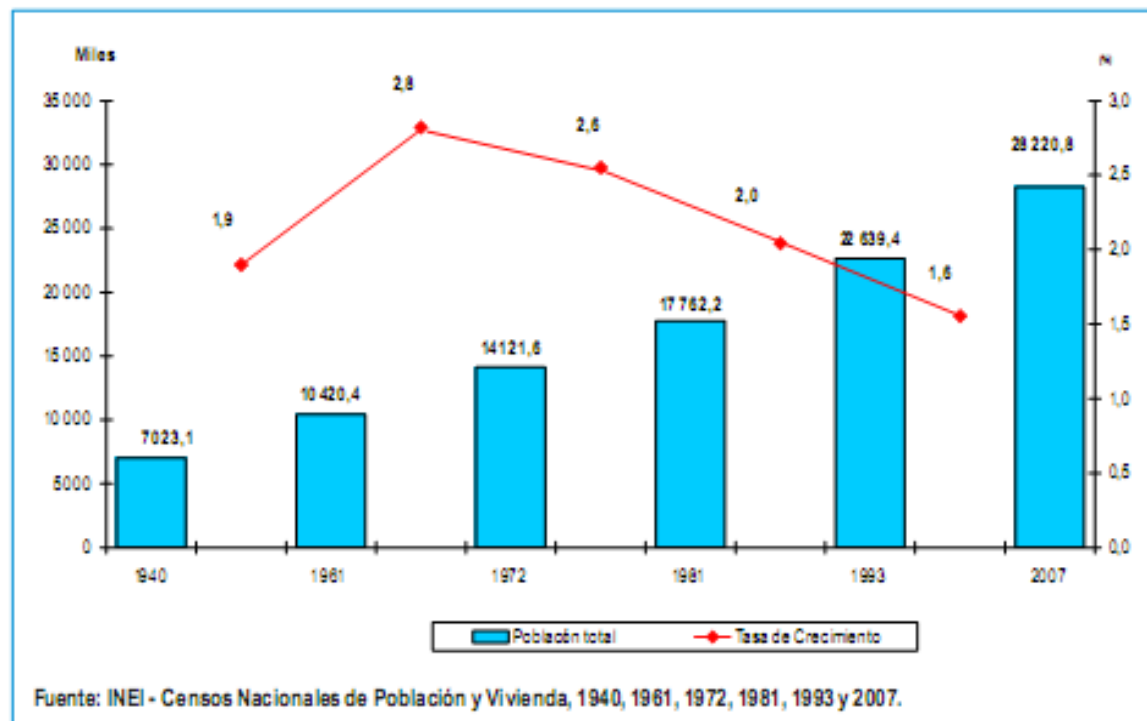


Gráfico N° 6.7: Perú: Población Censada por área urbana y rural 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007

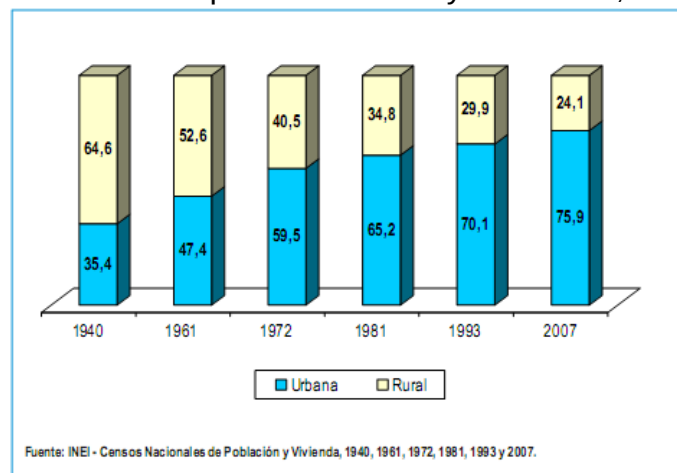
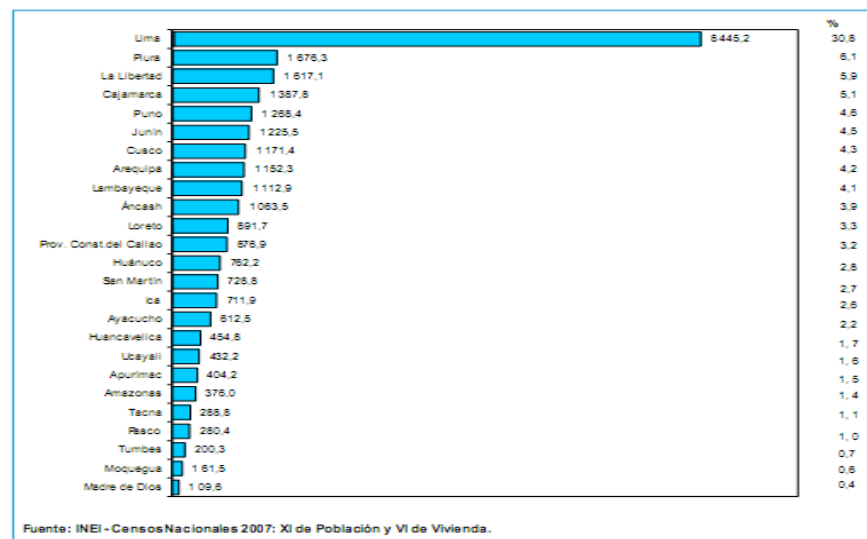
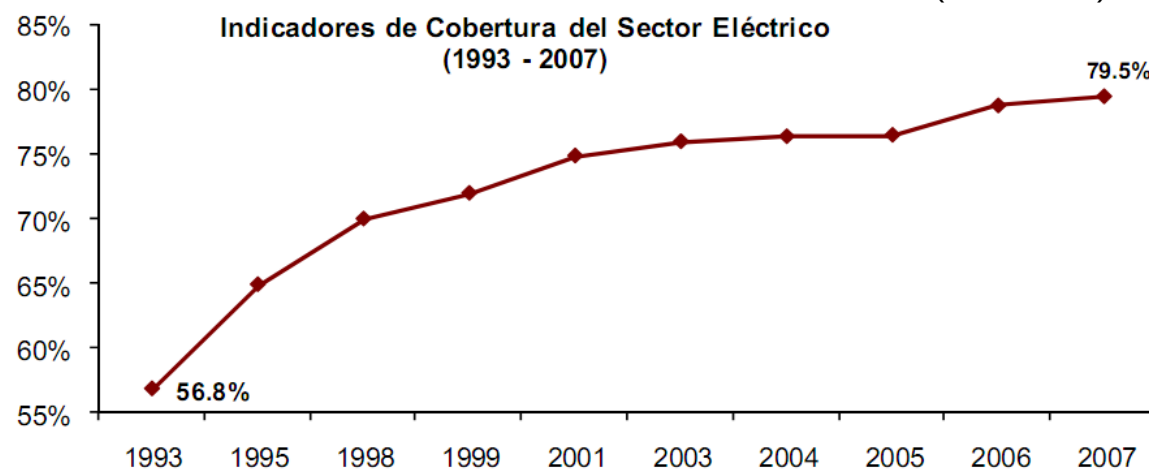


Gráfico N° 6.8: Perú: Población Censada, según departamento 2007 (En Miles)



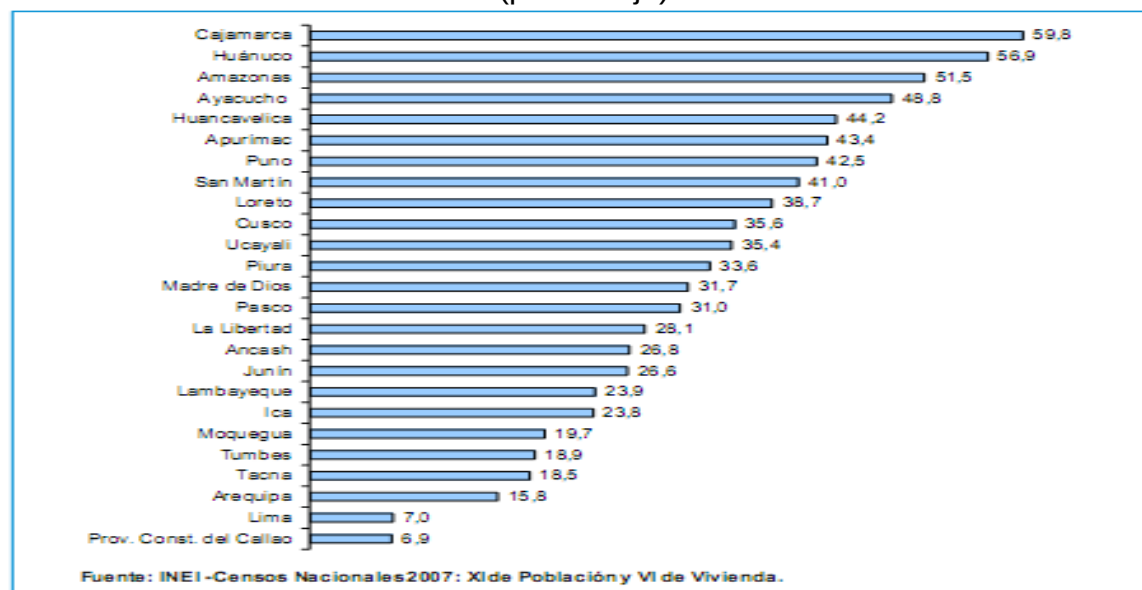
En respuesta a dicho crecimiento, se observa un importante aumento de la cobertura global de electricidad (Gráfico N° 6.9); sin embargo, a nivel de viviendas existen importantes brechas sobre todo en departamentos con altos índices de pobreza (Gráfico N° 6.10), los cuales generalmente tienen mayor población viviendo en el ámbito rural, a quienes es mucho más difícil hacer llegar los servicios de energía.

Gráfico N° 6.9: Indicadores de Cobertura del Sector Eléctrico (1993-2007)



Fuente: MEM, OSINERGMIN

Gráfico N° 6.10: Perú: Viviendas con ocupantes presentes que no tienen alumbrado eléctrico conectado a red pública, 2007
(porcentaje)

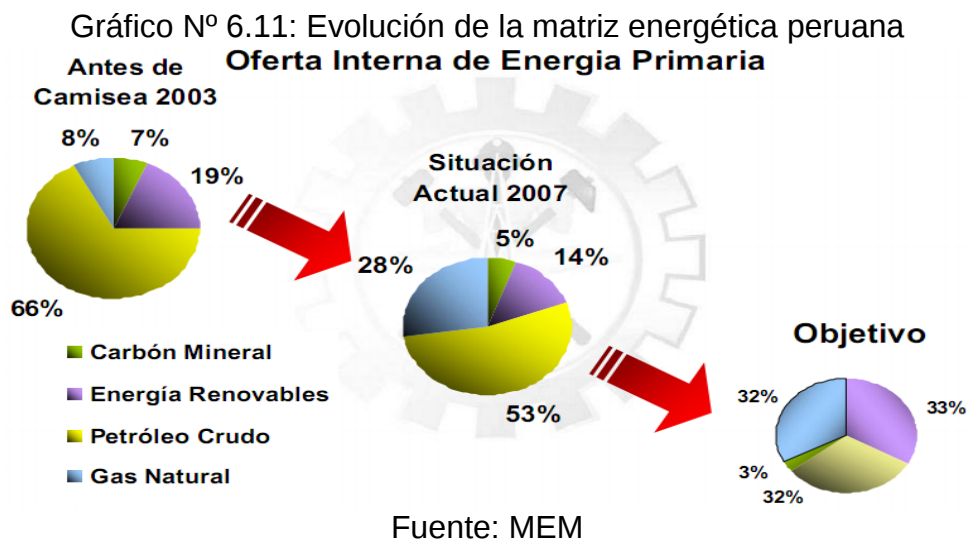


6.1.3 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos relevantes están asociados al desarrollo e impulso que se está dando al empleo de fuentes de energía renovables, eficientes y no contaminantes. Las razones para dicho impulso son principalmente:

- Las mayores exigencias de responsabilidad socioambiental por parte de los gobiernos y de la sociedad.
- El riesgo de recorte de oferta y alza de precios del petróleo debido a especulaciones financieras, condiciones geopolíticas adversas y al control ejercido por la OPEP.
- Los indicios de escasez global de hidrocarburos en los próximos años.

En ese sentido, la política del Estado Peruano es conformar una matriz energética en la que se reduzca la dependencia del petróleo y se aumente la participación de fuentes renovables para la generación de energía eléctrica (Gráfico N° 6.11). Las empresas de Distriluz utilizan la generación hidroeléctrica, que forma parte de las formas de producción de energía renovables⁸.



Con el fin de lograr el objetivo de matriz energética se ha dictado una serie de normas, entre las que destacan:

- Decreto Legislativo 1002 (1 de mayo de 2008): Decreto legislativo de promoción de la inversión para la generación de electricidad con el uso de energías renovables.
- Decreto Legislativo 1041 (25 de junio de 2008): Decreto legislativo que modifica diversas normas del marco normativo eléctrico.
- Decreto Legislativo 1058 (27 de junio de 2008): Decreto legislativo que promueve la inversión en la actividad de generación eléctrica con recursos hídricos y con otros recursos renovables.

⁸ Particularmente, el D.L. 1002 establece en su Art. 3 lo que se considera como “recursos energéticos renovables”; a saber: Fuentes provenientes de biomasa, entre los que destacan los biocombustibles, Fuentes eólicas, Fuentes solares, Fuentes geotérmicas, Fuentes mareomotrices, Fuentes hidráulicas (cuando la capacidad instalada no sobrepase los 20 MW).

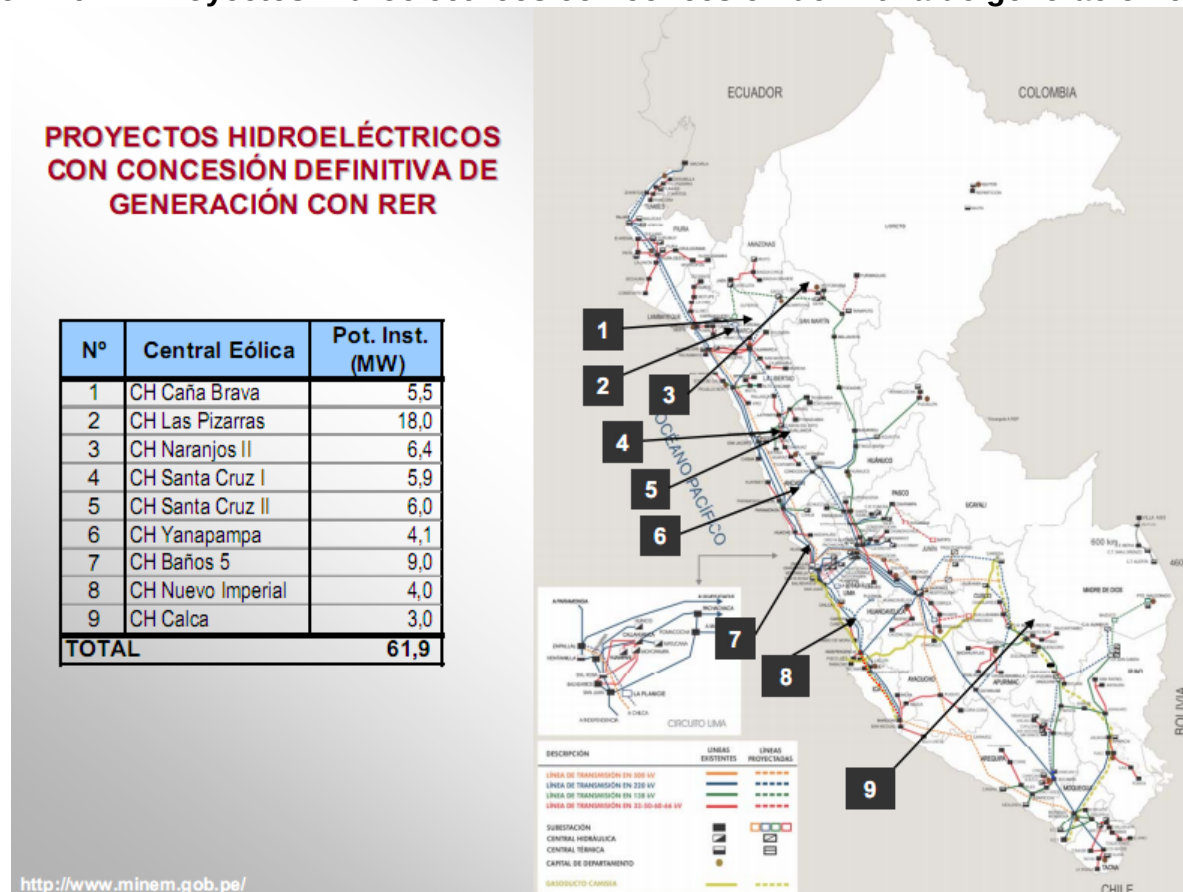
A continuación se presenta una síntesis de los principales aspectos del entorno relacionados al desarrollo y uso de tecnologías que utilizan recursos energéticos renovables (RER) en el país, empezando por la generación hidráulica que utilizan las empresas de Distriluz, para luego seguir con biocombustibles, fuentes eólicas, térmicas, entre otros.

a. Fuentes hidráulicas con clasificación RER

En este rubro pueden distinguirse dos tipos de proyectos: (1) proyectos integrados al Sistema eléctrico interconectado nacional (SEIN), y (2) proyectos orientados a satisfacer las necesidades de localidades que no se integrarán aún al SEIN en un lapso de 10 años.

En el primer caso, existen ya varias concesiones definitivas (Gráfico N° 6.12); en el segundo caso se ha propuesto 29 proyectos de mini / micro hidroeléctricas que se proponen construir, dentro del Plan Maestro de Energías Renovables del MEM, en varias regiones del país.

Gráfico N° 6.12: Proyectos Hidroeléctricos con concesión definitiva de generación con RER



Fuente: MEM

b. Biocombustibles

Los biocombustibles constituyen una fuente de energía de especial interés ya que su desarrollo está ligado también a temas de política nacional agrícola y de lucha contra las drogas: aspectos recogidos en el Art. 1 de la Ley 28054 “Ley de promoción del mercado de biocombustibles”. Otras normas vinculadas a esta fuente de energía son:

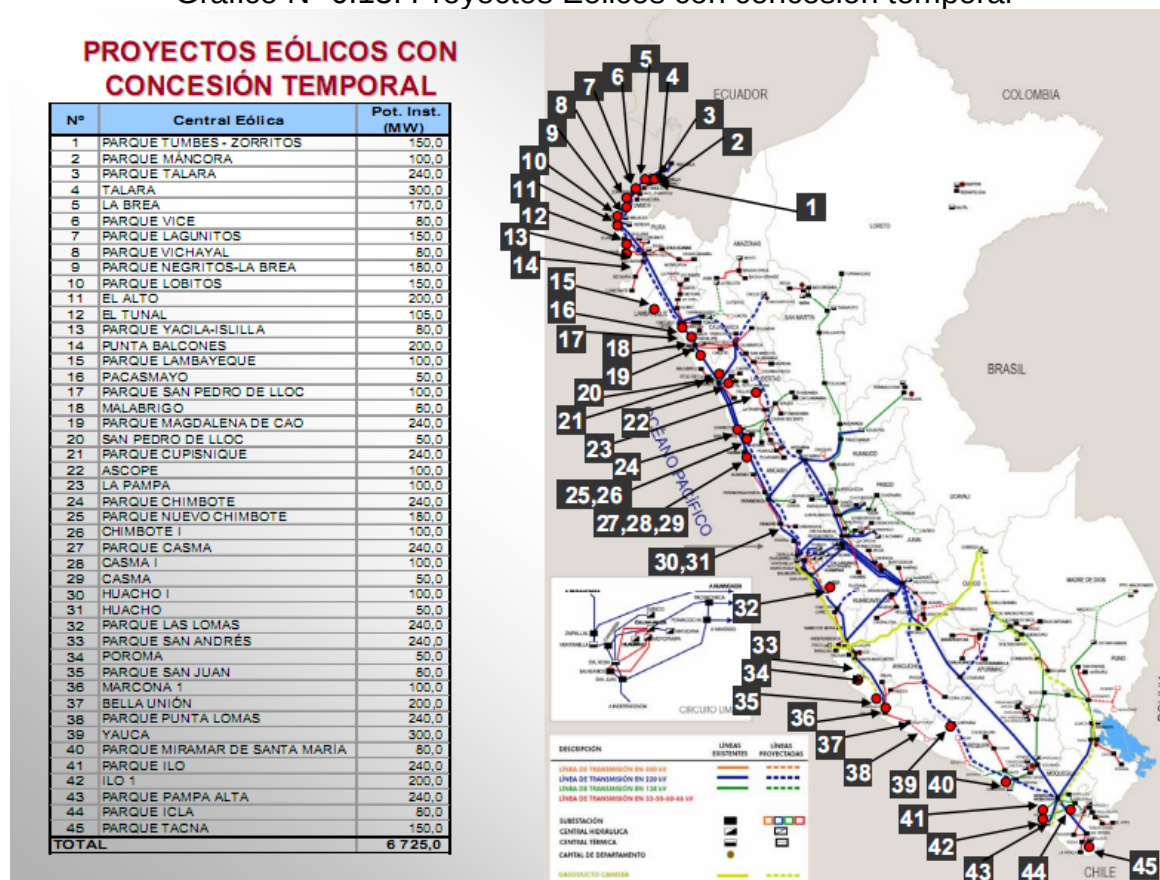
- Decreto Supremo 013-2005-EM: Reglamento de la Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles.
- Decreto Supremo 021-2007-EM: Reglamento de Comercialización de Biocombustibles.
- Resolución Ministerial 165-2008-MEM-DM: Disposiciones relativas a la calidad y métodos de ensayo para medir las propiedades de los combustibles Diesel B2, Diesel B5 y Diesel B20.

En el D.S. 021-2007-EM se establecen los porcentajes de mezcla de biocombustibles con gasolina y con diesel, así como las fechas para el inicio obligatorio de la comercialización de gasohol (mezcla alcohol carburante - gasolina) y de diesel BX (mezcla de biodiesel B100 – diesel No. 2, donde la “X” representa el porcentaje volumétrico de biodiesel B100 contenida en la mezcla). Se señala también los requisitos y mecanismos de comercialización, los lugares de mezcla y la obligación de informar al usuario acerca de los combustibles ofrecidos.

c. Fuentes eólicas

La mayoría de proyectos de generación eólica en el Perú están localizados en la región costa y se encuentran a la fecha con concesión temporal hasta el 2010, con el objeto de permitir los estudios de factibilidad correspondientes. Se tratan fundamentalmente de “parques de generación” que agrupan varias turbinas, y cada proyecto constituye potencias instaladas ubicadas en el rango de 50 a 300 MW (Gráfico N° 6.13).

Gráfico N° 6.13: Proyectos Eólicos con concesión temporal



Fuente: MEM

d. Fuentes solares

Los principales esfuerzos para el aprovechamiento de fuentes solares están dirigidos a satisfacer las necesidades de electricidad de poblaciones aisladas y aún no integradas dentro del SEIN. Durante los años 2006 y 2007 hubo importantes avances en la instalación de Sistemas Fotovoltaicos, con los cuales se ha cubierto las necesidades de 168 localidades.

Otras iniciativas contemplan la implementación de sistemas híbridos eólico – solares (tales como los promovidos por el programa Euro-Solar⁹, auspiciado por la Comunidad Económica Europea) y la instalación de sistemas fotovoltaicos domiciliarios a través del programa Masivo I¹⁰.

e. Fuentes geotérmicas y mareomotrices

La generación con fuentes geotérmicas y mareomotrices es todavía una alternativa poco explorada. A la fecha, sólo existen estudios para dos proyectos geotérmicos ubicados en el sur del Perú (Borateros y Calientes) que totalizan 150 MW de potencia instalada. Sin embargo, existe un potencial estimado para generación geotérmica de 3,000 MW, según afirmó el viceministro de Energía, Pedro Gamio a inicios del 2008¹¹.

6.1.4 Factores macroeconómicos

Dos son los factores macroeconómicos que son particularmente relevantes para Hidrandina:

- El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del Perú y su relación con el crecimiento de la demanda de electricidad.
- La crisis internacional, que impacta en las decisiones de inversión y la demanda por energía.

a. Crecimiento del país y su relación con la demanda de electricidad

Se ha encontrado que existe una fuerte correlación entre el crecimiento del PBI nacional y el crecimiento de la demanda de electricidad: al ser ésta un factor de producción de naturaleza complementaria, su evolución determina el crecimiento potencial de la economía. De manera particular, el PBI del año 2008 creció 9.84% respecto al del año 2007, y el sector electricidad creció

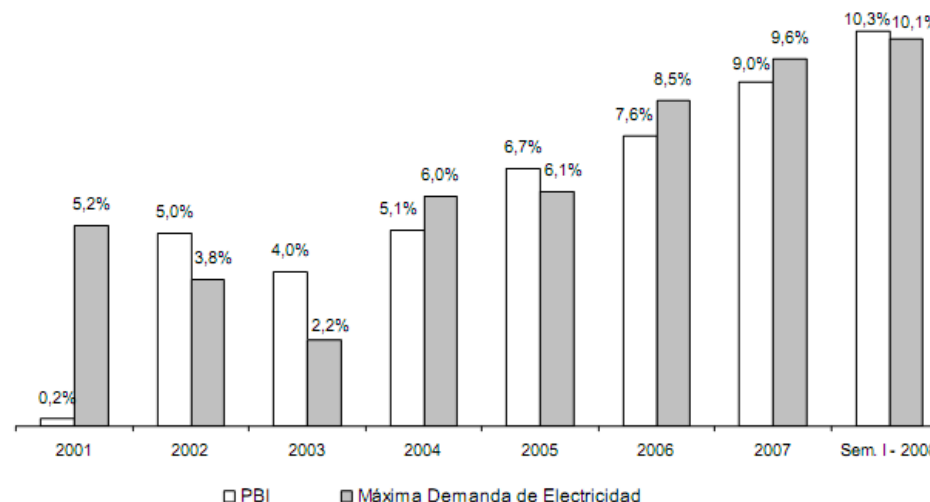
⁹ http://www.delper.ec.europa.eu/es/eu_and_country/Cooperacion/Horizontal/EURO-SOLAR_Boletin%200_Set06.pdf

¹⁰ “MEM invertirá US\$ 218 millones para implementar plan de electrificación rural por energías renovables”. Andina – Agencia Peruana de Noticias, 9 de diciembre de 2008. <http://200.48.60.195/espanol/Noticia.aspx?id=mybGmgEc5/I=>

¹¹ “Potencial de generación de electricidad con geotermia en Perú asciende a unos 3,000 Mw”. Andina – Agencia Peruana de Noticias, 16 de enero de 2008. <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=0JOJr0a2F54=>

en 8.53% debido a la mayor demanda de las industrias¹². En el Gráfico N° 6.14 se muestra el crecimiento del PBI y crecimiento de la demanda de electricidad del 2001 al primer semestre del 2008.

Gráfico N° 6.14: Crecimiento del PBI y crecimiento de la demanda de electricidad¹³



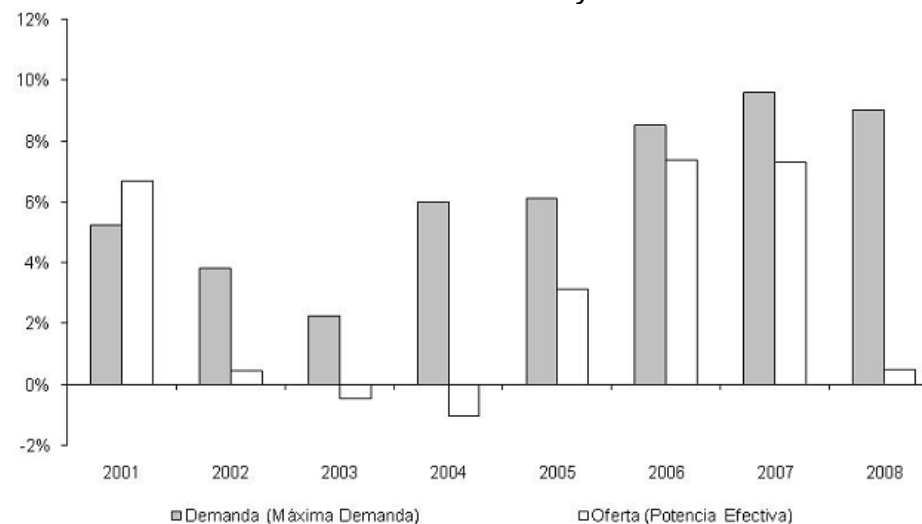
Fuente: BCR

Sin embargo, el crecimiento de la oferta de electricidad ha mostrado un fuerte desfase: durante el periodo 2000 – 2007, la demanda eléctrica creció 49% mientras que la oferta solo 25%, siendo esta una de las causas por las cuales las tarifas presionan al alza. En el Gráfico N° 6.15 se muestra el crecimiento de la demanda y la oferta de electricidad entre los años 2001-2008.

¹² PBI alcanzó un crecimiento del 9,84% en el 2008, reveló el INEI. Diario El Comercio (en línea), 16 de febrero de 2009. <http://www.elcomercio.com.pe/noticia/246969/pbi-alcanzo-crecimiento-84-2008-revelo-inei>

¹³ Daniel Barco, Jorge Iberico, Rafael Vera-Tudela y Paola Vargas. Abastecimiento eléctrico 2008 – 2018. XXVI Encuentro de Economistas del BCRP, Noviembre 2008.

Gráfico N° 6.15: Crecimiento de la demanda y de la oferta de electricidad¹⁴



Fuente: BCR

Si bien la promoción de la oferta es asunto de política de Estado, la eventual escasez generada por la brecha con la demanda puede ser percibida como un problema de las empresas, las que enfrentarían las exigencias de sus clientes institucionales y de la población.

b. La crisis internacional

La crisis internacional muestra su impacto a través de:

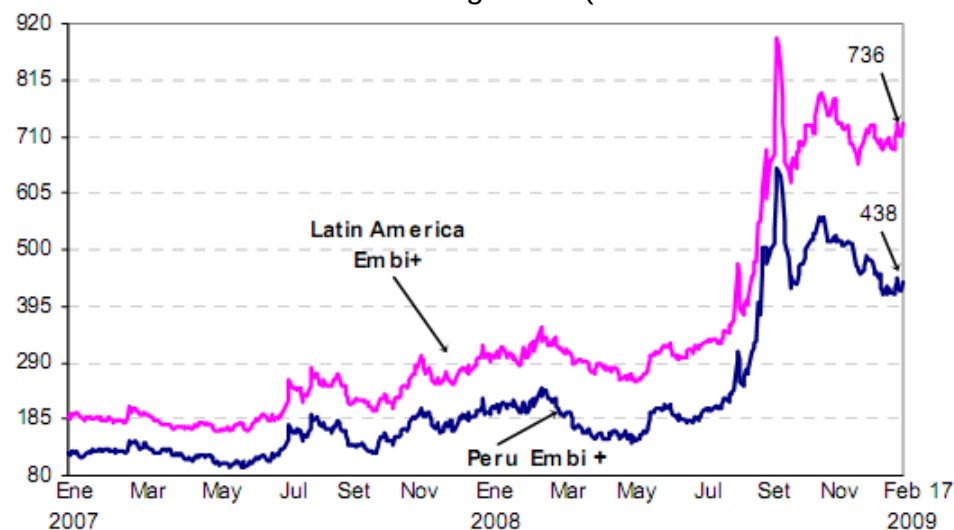
- Riesgo de menor inversión en el sector de energía, que constituye el 9.93% del stock de inversión extranjera directa a junio 2008¹⁵. Esta situación estaría influida (entre otros factores) por el aumento del riesgo país para el Perú, que a partir de agosto 2008 mostró un fuerte aumento que llegó por encima de 600 puntos básicos en septiembre, para luego descender y ubicarse a mediados de febrero 2009 alrededor de los 430 puntos básicos (Gráfico N° 6.16). La aversión al

¹⁴ Daniel Barco, Jorge Iberico, Rafael Vera-Tudela y Paola Vargas. *ibid.*

¹⁵ PROINVERSION. Estadísticas de Inversión Extranjera. <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

riesgo para invertir en proyectos que permitan aumentar la oferta de generación eficiente de electricidad presionaría las tarifas al alza, al no poderse satisfacer la demanda oportunamente.

Gráfico N° 6.16: Indicadores de Riesgo País (Enero 2007 – Febrero 2009)



Fuente: BCR

- La postergación de proyectos mineros que puede contribuir de manera significativa a reducir la demanda de electricidad en el mediano plazo, reduciendo la presión al alza de las tarifas eléctricas. Esta situación es producto de la caída del precio de los metales, donde destaca el cobre (que representó el 41.08% del valor total de las exportaciones mineras en el año 2008¹⁶), cuyo precio descendió fuertemente a partir de septiembre 2008, manteniéndose a mediados de febrero 2009 en un precio promedio de US\$ 1.50 por libra (Gráfico N° 6.17).

¹⁶ Ministerio de Energía y Minas. Principales Variables Macroeconómicas y Mineras, 10 de febrero de 2009.

Gráfico N° 6.17: Cotización del Cobre



Fuente: BCR

6.2 Oportunidades y Amenazas Identificadas

El diagnóstico estratégico del entorno de la empresa desarrollado anteriormente, junto con talleres de trabajo con funcionarios de la empresa, han permitido identificar las principales oportunidades y amenazas que enfrenta, tal como se muestran en las dos tablas siguientes.

6.2.1 Oportunidades

Orden de Importancia	Oportunidades
01.	Incremento de la demanda por crecimiento económico de las regiones.
02.	Utilización de innovación tecnológica en los procesos técnicos, comerciales y administrativos.
03.	Incremento de clientes y ventas en el mercado regulado debido al DS 022-2009-EM, que establece un intervalo de consumo más amplio para que un usuario conectado al SEIN pueda acogerse, a su elección, a la condición de usuario regulado en lugar de usuario libre.
04.	Incremento y mejora de la infraestructura vial reduciría los costos logísticos.
05.	Desarrollo del uso productivo de la energía eléctrica en el sector rural.
06.	Mayor oferta de generación eléctrica por nuevos proyectos y excedentes de autoprodutores.
07.	Alianzas estratégicas con entidades del sector público y privado para promover el desarrollo y ampliación del servicio eléctrico.
08.	Marco legal que apoya las oportunidades de inversión.
09.	Desarrollo de nuevos negocios y/o servicios que aprovechen los recursos y capacidades de la empresa.
10.	Existencia de mecanismos de subsidio para sostener proyectos de electrificación rural.
11.	Disponibilidad de recursos hídricos para la generación eléctrica.
12.	Posición competitiva del país favorece las inversiones para el desarrollo del sector electricidad.
13.	Aprovechar fuentes de energía no convencional para generar electricidad con financiamiento externo.

6.2.2 Amenazas

Orden de Importancia	Amenazas
01.	Algunos componentes relacionados a los costos de inversión, operación y mantenimiento del modelo tarifario no son reconocidos en su valor real afectando la rentabilidad.
02.	Insuficiente oferta de proveedores con calificaciones técnicas y económicas financieras adecuadas.
03.	Pérdida de la vigencia del régimen de excepción del proceso de privatización de Pro Inversión (traería como consecuencia el embargo de cuentas por Osinergmin, incorporación al Consucode y otros).
04.	Cambios en la normatividad regulatoria y exigencias elevadas del regulador y fiscalizador (siendo en algunos casos no técnicas) generan mayores costos.
05.	Exigencia para proveer servicios en zonas rurales lejanas y dispersas sin el financiamiento correspondiente, afectando la sostenibilidad de la empresa.
06.	Mayor competencia con las generadoras, incremento de la autogeneración de clientes libres e ingreso de nuevas distribuidoras en la zona de influencia provocarían una reducción de las ventas.
07.	Falta de planificación municipal del crecimiento urbano incumpliendo con el código nacional y normatividad vigente (DMS, Servidumbres, etc.).
08.	Riesgo de que se disuelva el centro corporativo por decisión externa.
09.	Limitada oferta de energía y/o negativa de venta de parte de los generadores. Existe limitado interés de los generadores por vender al servicio regulado.
10.	Tener que asumir la administración de pequeños sistemas eléctricos ejecutados incompletos y con suministros que no cumplen las especificaciones técnicas normadas por los gobiernos regionales, municipales u otras instituciones.
11.	Hurto de energía eléctrica, conductores y equipos, e invasiones en áreas de servidumbre e instalaciones de la empresa afectando la rentabilidad y el servicio al cliente.
12.	Fenómenos naturales que afectan la operación de la empresa y la oferta de energía.
13.	Impacto negativo en la demanda de energía eléctrica a causa de la crisis internacional.
14.	Transferencia de las empresas distribuidoras a los gobiernos regionales.

6.3 Análisis del Microentorno

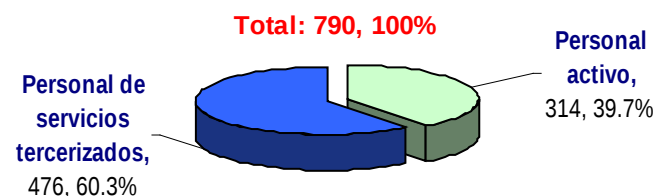
6.3.1 Recursos y capacidades en recursos humanos

En el tema de recursos humanos, la principal fortaleza que se deriva del análisis de recursos y capacidades consiste en la disponibilidad de personal comprometido y calificado; por otro lado, las principales debilidades se vinculan a la limitada gestión de recursos humanos y al manejo de la tercerización.

De acuerdo a la percepción de los funcionarios de la empresa que fueron entrevistados, el personal es muy comprometido y tiene amplia experiencia en el negocio eléctrico.

El análisis de la composición de la fuerza laboral al 2008 muestra un total de 790 trabajadores, donde el 39,7% (314) es personal activo y el 60,3% (476) es personal contratado mediante servicios tercerizados. En el Tabla 6.19 se muestra la distribución del personal activo según grupo ocupacional, mientras en la Tabla 6.20 se muestra la asignación del personal a las actividades tercerizadas. El 57.3% del personal contratado vía Outsourcing está conformado por personal de control técnico comercial, de servicios de operación de sistema y de servicios de actividades técnico Comerciales.

Gráfico 6.18 Composición de la Fuerza Laboral Total de Hidrandina - 2008



Fuente: Hidrandina

Tabla 6.19 Personal activo de Hidrandina

Personal Activo al 31.12.2008		
Grupo Ocupacional	Nro. Trab.	%
Al IV Trim 2008		
Directivos	31	9.9%
Profesionales	120	38.2%
Técnicos	98	31.2%
Apoyo	65	20.7%
Total	314	100%

Fuente: web. <http://www.distriluz.com.pe/hidrandina> - Diciembre de 2008

Para Hidrandina, las debilidades más críticas en recursos humanos se relacionan con:

- a. La inadecuada aplicación de la tercerización. Puestos de personal permanente están siendo ocupados por personal contratado para servicios tercerizados, por lo cual podrían darse incumplimientos de la ley laboral. Están pendientes acciones de saneamiento laboral.
- b. La falta de un sistema de gestión de los recursos humanos. No se cuenta con una evaluación de desempeño, vinculada al logro de objetivos institucionales; sistemas de reconocimiento e incentivos; y está pendiente definir la escala salarial, entre otros aspectos.

Tabla 6.20 Outsourcing de Hidrandina

Outsourcing al 31.12.2008		
Actividad	Nº de Personas	%
AI IV Trim 2008		
Serv. Especializados	68	14.3%
Serv. Control Técnico Comercial- RPC	85	17.9%
Serv. Mantenimiento Transmisión	11	2.3%
Serv. Mantenimiento Distribución	83	17.4%
Serv. Operación Sistema (CH,CT,SET)	98	20.6%
Serv. Actividades Tec. Comerciales SS.MM.	90	18.9%
Seguridad Patrullaje Líneas	41	8.6%
TOTAL	476	100%

Fuente: web. <http://www.distriluz.com.pe/hidrandina> - Diciembre de 2008

6.3.2 Recursos y capacidades técnico-operativos

Los principales recursos y capacidades técnico-operativos que posee Hidrandina se vinculan al sistema eléctrico y al soporte de los sistemas de información y comunicación.

El sistema eléctrico. La empresa cuenta con infraestructura propia de generación eléctrica que otras distribuidoras no poseen. La operación de generación eléctrica tiene un gran potencial para la empresa dada su ubicación en un ámbito geográfico amplio y con recursos hídricos. Por otro lado, existen aspectos desfavorables para Hidrandina por el hecho de poseer infraestructura eléctrica y equipos con una antigüedad mayor a 25 años pendiente de mejoras o renovación, lo que mengua el desarrollo de las capacidades técnico – operativas de Hidrandina.

Si bien la empresa ha estado realizando inversiones para la remodelación y rehabilitación de sus sistemas eléctricos, este esfuerzo resulta insuficiente, tal como se sugiere en las entrevistas con los funcionarios de la empresa, quienes señalaron este hecho como una debilidad crítica a ser superada.

La evolución de las inversiones 2000-2007 muestra, por un lado, la tendencia creciente del monto de inversión y, así mismo, que la participación de la inversión en remodelación de las redes de MT y BT ha sido históricamente baja a excepción del 2007 en donde alcanzó un pico de 41%.

Un análisis más detallado de la inversión en capital en el 2007, muestra que poco menos de la mitad fue destinada a la rehabilitación redes, centrales y sistema de transmisión (49%), y el resto, a la ampliación de redes, centrales y sistema de transmisión (51%).

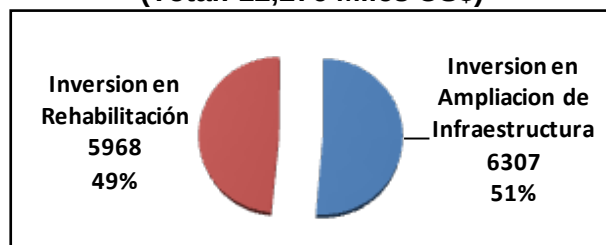
Tabla 6.21 Inversión en remodelación en redes de MT y BT (Miles de US\$)

	2000	2003	2006	2007
Remodelación en redes MT y BT	1,346	1,691	4,198	8,025
Total Inversión	4,848	7,177	17,312	19,709
% Inversión en remodelación en redes de MT y BT	1%	24%	24%	41%

Fuente: Memoria Anual Hidrandina 2007

Elaboración: Propia

Gráfico 6.22 Inversión ejecutada en proyectos de inversión 2007 (Total: 12,276 Miles US\$)



Fuente: Memoria Anual Hidrandina 2007

Los sistemas de información y comunicación. Hidrandina ha realizado esfuerzos para desarrollar sistemas de información y comunicación sofisticados en comparación con otras empresas distribuidoras estatales, pese a ello, la mayor dinámica del negocio ha creado la necesidad de fortalecer la plataforma tecnológica y de desarrollar un sistema de gestión de las tecnologías de información.

Hidrandina cuenta con el soporte de tecnologías de información especializadas, como es el caso de:

- Sistema de Control Presupuestal: Sistema de Presupuestos “Pirámide” y Sistema de Control Presupuestal, el cual es un sistema de planificación de recursos empresariales.
- Sistema de Gestión Comercial “Optimus”: Sistema de gestión comercial, cuya nueva versión está en proceso de rediseño en base a los acuerdos realizados entre los responsables de las actividades comerciales de las empresas del Grupo Distriluz.

Respecto a la infraestructura tecnológica, se han implementado software y proyectos para las diversas áreas como:

- Licenciamiento para Software Base con Microsoft
- Servicio de Renta de Servidores
- Centralización del Sistema Comercial Optimus en las Sedes Regionales.
- Centralización del Sistema GIS en las Sedes Regionales.
- Centralización del Sistema de Gestión y Control Presupuestal.
- Centralización de la Administración de Cuentas y Usuarios.
- Servicio de Hosting para el Sistema Comercial y Correo Electrónico

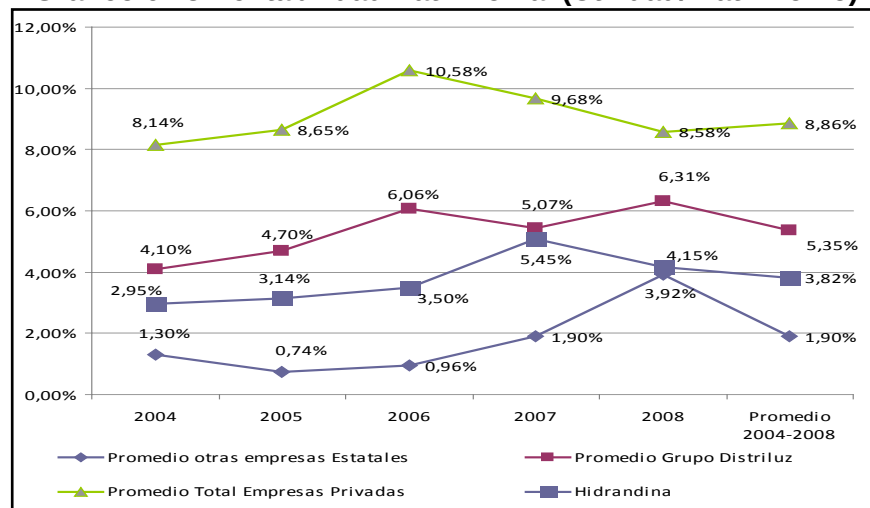
Adicionalmente Hidrandina cuenta con un sistema para facturación y servicios de cobranza, Módulos de Facturación, Cobranzas, Atención a Clientes, Gestión de Morosidad en fase de pruebas paralelas y afinamiento, actividad para la cual se requiere contar con el Servicio de Hosting para el Sistema Comercial instalado y también cuenta con un backup para la seguridad de su información, entre otros sistemas de información relevantes para la empresa.

6.3.3 Recursos y capacidades financieras

Como se aprecia en los gráficos 6.23 y 6.24, Hidrandina se ubica entre las empresas menos rentables dentro del Grupo Distriluz. Estos resultados podrían estar explicados por dos factores: i) la baja capacidad para generar ingresos respecto a la inversión realizada en infraestructura eléctrica; y ii) la baja capacidad de apalancamiento financiero, aún en comparación con otras empresas del Grupo Distriluz. Estas debilidades contrarrestan la principal fortaleza de Hidrandina que es su capacidad de maniobra operativa y se refleja en el alto margen de ventas en relación a otras empresas del Grupo.	De acuerdo al análisis de los resultados financieros realizado por un grupo de funcionarios del Grupo Distriluz que participó en los talleres de planeamiento estratégico, las razones que explicarían el buen manejo de la gestión operativa se relacionan con: i) la disponibilidad de infraestructura de generación eléctrica, que representa una inyección directa a las utilidades (dado que el diferencial entre la compra y la generación eléctrica no se transfiere a los clientes), y ii) la alta participación de clientes regulados en baja tensión, que representan un mayor margen para la empresa. A continuación se presenta un análisis comparativo de cuatro principales indicadores financieros: rentabilidad patrimonial, margen de ventas, rotación de activos, y apalancamiento financiero.
--	---

Rentabilidad patrimonial (Utilidad/Patrimonio) 2004-2008. La rentabilidad patrimonial de Hidrandina de 3.82% en promedio en los últimos 5 años, ha ido de la mano del crecimiento de las empresas distribuidoras estatales y por ende del Grupo Distriluz, pero a un ritmo menor al registrado por las distribuidoras privadas (8.8%). Distriluz, con un 5.3%, tiene mayor rentabilidad que las otras empresas distribuidoras estatales que tuvieron una rentabilidad de 1.9% en promedio en los últimos 5 años. Esto se da pese a las restricciones en el apalancamiento financiero el cual es significativamente menor al existente en las empresas distribuidoras privadas.

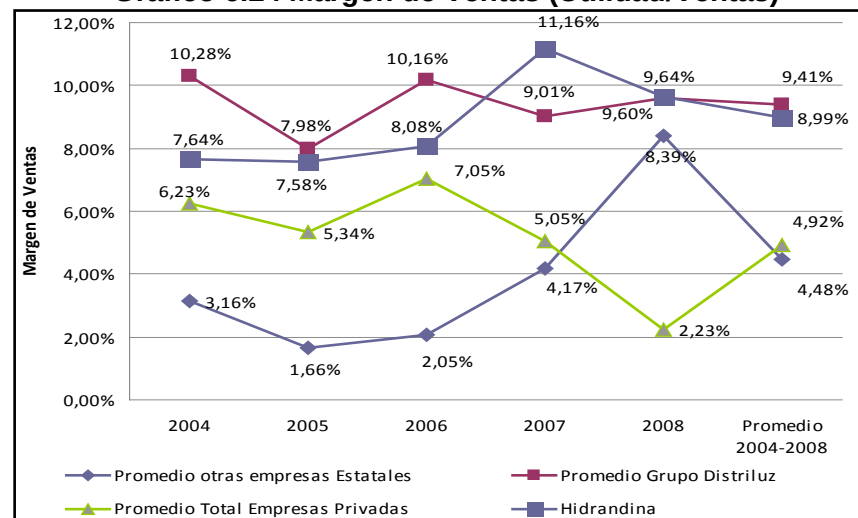
Gráfico 6.23 Rentabilidad Patrimonial (Utilidad/ Patrimonio)



Fuente: GERENS, Estudio "Rentabilidad y Creación de Valor del Sector Eléctrico en el Perú"

Margen de Ventas (Utilidad/Ventas) 2004-2008. Hidrandina se ha mantenido como la empresa con el segundo mayor margen de ventas (8.99%) dentro de las empresas distribuidoras estatales, mientras el Grupo Distriluz es la líder del sub-sector distribución en margen de ventas con un 9.4% promedio para el período 2004-2008, seguidas por las empresas distribuidoras estatales ajenas al grupo con un promedio de 4.92% y por ultimo las privadas con 4.48%.

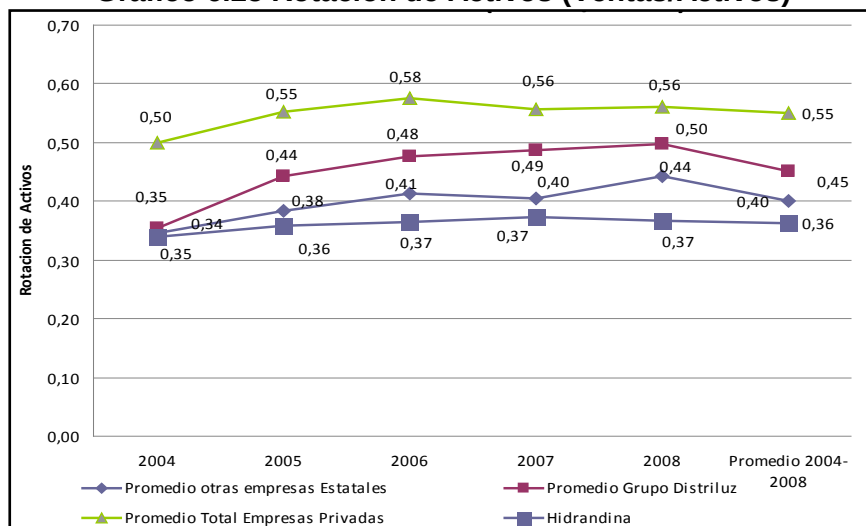
Gráfico 6.24 Margen de Ventas (Utilidad/Ventas)



Fuente: GERENS, Estudio "Rentabilidad y Creación de Valor del Sector Eléctrico en el Perú"

Rotación de Activos (Ventas/Activos) 2004-2008. Hidrandina posee un ratio de rotación de activos promedio en los últimos 5 años de 0.36 menor al promedio el Grupo Distriluz y también mayor al presentado por las otras empresas distribuidoras estatales. Mientras que las empresas privadas tienen una mayor rotación de activos que las estatales. Como se puede apreciar en el gráfico 6.25, las empresas de distribución globalmente tienen una baja rotación de activos: 0.55 para el periodo 2004-2008.

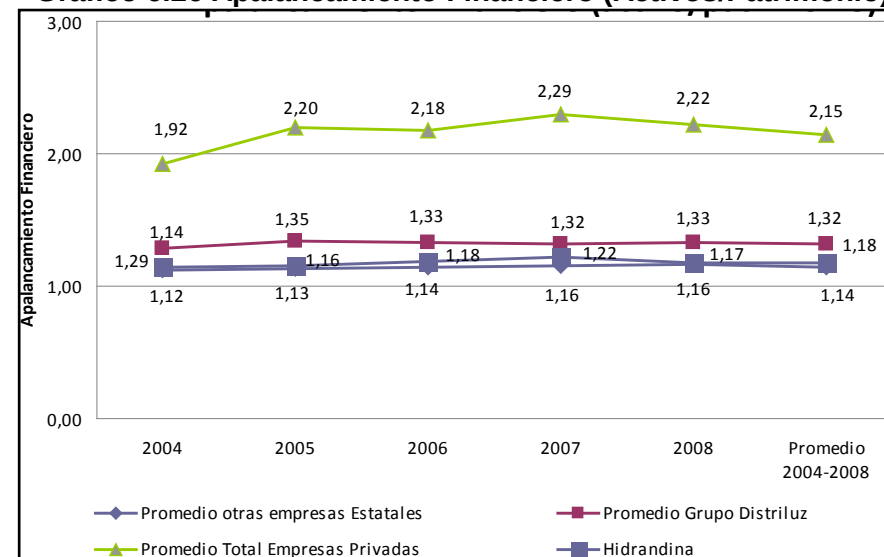
Gráfico 6.25 Rotación de Activos (Ventas/Activos)



Fuente: GERENS, Estudio "Rentabilidad y Creación de Valor del Sector Eléctrico en el Perú"

Apalancamiento Financiero (Activos/Patrimonio) 2004-2008. Hidrandina (1.18) posee el menor ratio promedio en los últimos 5 años dentro del Grupo Distriluz (1.32), lo que evidenciaría problemas de financiamiento para la empresa mientras que las empresas privadas tienen un ratio de apalancamiento 70% mayor que las empresas estatales.

Gráfico 6.26 Apalancamiento Financiero (Activos/Patrimonio)



Fuente: GERENS, Estudio "Rentabilidad y Creación de Valor del Sector Eléctrico en el Perú"

6.4 Fortalezas y Debilidades Identificadas

El diagnóstico estratégico interno de la empresa desarrollado anteriormente, junto con talleres de trabajo con funcionarios de la empresa, han permitido identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene, tal como se muestran en las dos tablas siguientes.

6.4.1 Fortalezas

Orden de Importancia	Fortalezas
01.	La empresa tiene una posición monopólica en el mercado regulado de su zona de concesión, la que puede ser aprovechada a favor del crecimiento de la empresa.
02.	La mayor parte del personal esta calificado y tiene amplia experiencia en el negocio eléctrico.
03.	Pertenecer a un grupo corporativo (permite acceder a economías de escala en compras corporativas, gestión financiera, intercambio de experiencias, facilita la rotación de personal entre empresas, entre otras).
04.	Se dispone de amplia base de datos de clientes para emprender nuevos negocios.
05.	Se tiene una buena y diversificada cartera de clientes.
06.	Existe una cultura positiva de atención al cliente (que se mejora constantemente).
07.	Se tiene una cultura de seguridad y cuidado del medio ambiente en los trabajos eléctricos.
08.	Buena imagen y posicionamiento de la empresa en las regiones donde opera y entre las empresas públicas de distribución eléctrica.
09.	Las operaciones están en un ámbito geográfico amplio y con recursos hidrológicos favorables.

6.4.2 Debilidades

Orden de Importancia	Debilidades
01.	Falta de un área de planeamiento a nivel de la empresa.
02.	Una parte de la infraestructura eléctrica y equipos tiene una antigüedad mayor a 25 años y esta pendiente de mejoras o renovación.
03.	Ineficiencia en la cadena de abastecimiento de suministros, bienes y servicios.
04.	Existe una limitada gestión de recursos humanos
05.	Se requiere mejorar los procesos de gestión y control en las empresas.
06.	Falta reforzar la plataforma tecnológica y no se cuenta con un sistema de gestión de la tecnología de información.
07.	Existencia de contingencias en las franjas de servidumbre.
08.	Falta hacer el saneamiento de las concesiones.
09.	Existen barreras legales a la capacidad que tienen las empresas para financiar inversiones a largo plazo.
10.	Falta de un área regulatoria que permita hacer la gestión del modelo regulatorio del negocio de distribución eléctrica.
11.	Desconocimiento oportuno del mercado potencial para ampliar la zona de concesión y de la normatividad asociada a las concesiones.
12.	Carencia de un programa de uso productivo de la energía en zonas rurales.
13.	Falta de un sistema de gestión del conocimiento.
14.	Insuficiente capital de trabajo
15.	Falta difundir e interiorizar el modelo de gestión corporativa.
16.	Débil relacionamiento con los clientes.
17.	Falta de lineamientos para la incorporación de la responsabilidad social en los proyectos de inversión.
18.	La inadecuada aplicación de tercerización e intermediación laboral podría generar problemas en las actividades de las empresas, además de contingencias laborales.

7. TABLA BALANCEADA DE OBJETIVOS

Tabla N° 1: Objetivos Estratégicos, indicadores de gestión, metas y responsables para Hidrandina

Objetivos	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable
			2009	2010	2011	2012	2013	
F1. Lograr una Rentabilidad - Adecuada	F1.1 Tener rentabilidad sostenida	ROE (Utilidad Neta / Patrimonio del año anterior) (%)	4.92	5.36	5.54	5.71	5.94	Gerencias Corporativas / Gerencias Regionales
		ROA (Utilidad Operativa / Total de Activos) (%)	5.66	6.25	6.88	7.13	7.35	
		Margen Operativo (%)	14.00	15.53	15.39	15.42	15.57	
	F1.2 Mantener el equilibrio económico	Índice de Cobrabilidad: (Cobranza total / Facturación total) (%)	99.64	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencia Corporativa Comercial / Gerencia Comercial

Objetivos	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable
			2009	2010	2011	2012	2013	
		Eficiencia Administrativa: (Gastos de Administración / Total ingresos Brutos) (%)	7.09	6.75	6.39	6.28	6.21	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas
	F1.3 Reducir el Riesgo Operacional	Índice de Pérdidas de Energía ((kWh distribuidos – kWh facturados) / kWh distribuidos) (%)	9.36	9.32	9.30	9.28	9.26	Gerencia Corporativa Comercial / Gerencia Comercial
		Nivel de Accidentabilidad (Número de accidentes fatales ocurridos)	0	0	0	0	0	Gerencias Corporativas / Gerencias de Area / Administración de Proyectos / Calidad y Fiscalización
C1. Mejorar la imagen empresarial	C1.1 Mejorar la satisfacción del cliente	Gestión de reclamos (Nº de reclamos Atendidos / Nº de reclamos Presentados) (%)	94.27	94.37	94.73	95.26	96.28	Gerencia Corporativa Comercial / Gerencia Comercial
		Grado de Satisfacción del Cliente (Nº de Clientes Satisfechos / Nº de Clientes Encuestados) (%)	76.97	80.16	80.30	80.41	80.69	Gerencia Corporativa Comercial / Gerencia Comercial

Objetivos	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable
			2009	2010	2011	2012	2013	
		SAIDI (Duración promedio de interrupciones / N° de clientes afectados) (Horas)	70.12	68.19	64.48	60.39	55.41	Gerencia Corporativa Técnica / Gerencia de Distribución
		SAIFI (Frecuencia promedio. de interrupciones / N° de clientes afectados) (Veces)	28.52	35.67	33.97	31.29	28.75	Gerencia Corporativa Técnica / Gerencia de Distribución
	C1.2 Mejorar la cobertura del Servicio	Coeficiente de electrificación (N° de clientes * número de personas por familia) / Población de la concesión) (%)	83.62	86.54	89.00	91.24	93.28	Gerencia Corporativa Comercial / Gerencia Comercial
C2 Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente	C2.1 Promover los usos productivos de la energía eléctrica	Actividades promovidas para uso productivo que incrementen el consumo (Número de actividades implementadas / número de actividades programadas) (%)	-	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencias Corporativas / Gerencias Regionales

Objetivos	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable
			2009	2010	2011	2012	2013	
C3. Fortalecer la transparencia en la gestión	C3.1 Cumplir con la directiva de transparencia	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia (Puntaje promedio del ranking Corporativo de Transparencia FONEFE vigente) (%)	99.83	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas
P1. Optimizar la Gestión de la Empresa	P1.1 Fortalecer el Control de Gestión Empresarial	Implementación del Sistema de Control Interno – COSO (Nº de Actividades Implementadas / Nº de Actividades programadas) (%)	-	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas
		Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo – CBGC (Nº de Actividades Implementadas / Nº de Actividades programadas) (%)	-	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencias Corporativas / Gerencias Regionales

Objetivos	Objetivo Específico	Indicador	Meta					Responsable
			2009	2010	2011	2012	2013	
		Procesos Certificados y Recertificados (Nº de Procesos certificados o recertificados / Nº de Procesos Certificados o Recertificados) (%)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencias Corporativas / Gerencias Regionales / Calidad y Fiscalización
A1. Fortalecer el desarrollo del Personal y su inherencia a los valores de la empresa	A1.1 Fortalecer valores empresariales	Eventos de difusión y evaluación de valores (Nº de Actividades Realizadas / Nº de Actividades Programadas) (%)	-	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencias Corporativas / Gerencias Regionales
	A1.2 Fortalecer sistema de comunicación interna	Mecanismos de comunicación (Nº de Actividades Realizadas / Nº de Actividades Programadas) (%)	83.33	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas
	A1.3 Fortalecer al desarrollo del personal	Cumplimiento del programa de Capacitación (Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) (%)	95.03	100.00	100.00	100.00	100.00	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas

8. PLANES DE ACCIÓN

Tabla N° 2: Planes de Acción Generales, indicadores de gestión, metas y responsables para Hidrandina

Objetivo Estratégico: F1. LOGRAR UNA RENTABILIDAD ADECUADA							
Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
F1.1 Tener una rentabilidad sostenida.							
a. Establecer comités de evaluación presupuestal y establecer programa para reducir gastos e implementar una cultura de ahorros.	% (Costo del Servicio / Ingresos totales)	31.87%	32.84%	31.94%	31.33%	30.80%	Gerencias y Jefaturas de las Unidades de Negocios
b. Reducir egresos en el rubro servicios prestados por terceros relacionados a las actividades OyM y Cargo Fijo, evaluando importes y comparándolo con los costos regulados en los estudios del VAD de cada sector típico 2, 3, 4, 5 y SER.							
c. Establecer un programa de control y racionalización de gastos en función e alternativas diversas de optimización.	% de avance de programas de control	100%	100%	100%	100%	100%	

F1.2 Mantener el Equilibrio Económico							
/1 Incrementar la cobranza.							
a. Implementar nuevos canales y modalidades de cobranza	Nuevos Canales de Cobranza	1	1	1	1	1	Gerencia Comercial
b. Mejorar la gestión de la recaudación tercerizada.							
c. Orientar el servicio prepago en primer lugar en los lugares más alejados para eliminar los servicios: toma de lectura, reparto de recibos y recaudación y en especial con la segmentación de los principales clientes.	% Avance de programa de Recaudación	100%	100%	100%	100%	100%	
d. Mantener programas de incentivos al pago puntual de los clientes.							
e. Promover el pronto pago en clientes Mayores.	% Avance de programa de Cortes	100%	100%	100%	100%	100%	
f. Gestionar la recuperación de la cartera morosa.							
g. Optimizar la eficiencia y eficacia en los cortes.							
h. Reportar a central de riesgo la cartera morosa							
i. Incremento de metas contractuales a la recuperación de la cartera morosa.							
F1.2 /2 Mejorar la eficiencia de la gestión empresarial.							
a. Aprovechar las ventajas competitivas derivadas del manejo gerencial generando ahorros por un control riguroso del gasto administrativo.	% de avance de programas	100%	100%	100%	100%	100%	Comité de Gestión Corporativo / Gerencias Regionales
b. Estandarizar y simplificar procesos así como las buenas prácticas en la gestión.							

F1.3 Reducir el riesgo operacional /1 Desarrollar programas para reducción de pérdidas a. Implementar mecanismos para reducir el hurto de conductores. b. Implementar un software para el control de las pérdidas comerciales. c. Implementar un sistema para mejorar la medición y control del consumo en los clientes mayores d. Diseñar programas anuales para reducción de pérdidas técnicas y comerciales y su evaluación del impacto de los resultados e. Integrar la generación, transmisión y distribución en el uso eficiente de las instalaciones eléctricas f. Controlar el uso eficiente de las instalaciones eléctricas por circuito en BT, por subestación de distribución, por alimentador en media tensión, por subestación de potencia, por línea de transmisión, por central hidroeléctrica (generación propia) o por barra de compra de energía.	% Pérdidas comerciales en Distribución: (Pérd. Distribución – Pérd.Técnicas en Distrib.)	3.62%	3.55%	3.50%	3.30%	3.20%	Gerencia Regional / Gerencia Comercial
F1.3 /2 Mejorar los estándares de seguridad en el trabajo a. Establecer y controlar los programas anuales con ejecución y seguimiento mensual para medir el cumplimiento de los estándares de seguridad en el trabajo. b. Establecer control del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo de las empresas Contratistas. c. Controlar las actividades críticas	% Avance del plan de trabajo anual	100%	100%	100%	100%	100%	Jefatura de Calidad y Fiscalización

d. Supervisar la ejecución de las actividades de las empresas contratistas y áreas operativas. e. Establecer acciones de mejora de los incidentes presentados.	% (Actos y Condiciones Subestándares subsanadas/ Actos y Condiciones Subestándares detectados)	100%	100%	100%	100%	100%	
	% (Nº incidentes con acciones correctivas / Nº incidentes detectados)	100%	100%	100%	100%	100%	

F1.3 /3 Cumplimiento del Plan de Inversiones por Seguridad Publica

a. Controlar la ejecución de nuevos proyectos en las fechas fijadas para subsanar deficiencias de riesgo eléctrico por inversiones.	Nº Proyectos ejecutados / Nº proyectos programados	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Unidad Administración de Proyectos
---	--	----	----	----	----	----	------------------------------------

Objetivo Estratégico: C1. MEJORAR LA IMAGEN EMPRESARIAL

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
C1.1 Mejorar la satisfacción del cliente /1 Gestión de Reclamos a. Optimizar el proceso de atención de reclamos de los clientes de manera que las acciones preventivas y correctivas sean más efectivas y eficientes. b. Capacitar al personal (propio y contratistas) enfocando el servicio al cliente.	N° de Reclamos ejecutados / N° de Reclamos proyectados	<1	<1	<1	<1	<1	Gerencia Comercial / Jefaturas UU.NN.
C1.1 /2 Plan de Satisfacción del cliente a. Formular y desarrollar Plan de Marketing relacional, directo y sectorial (Marketing CRM). b. Mejorar la gestión entre distribución y comercial c. Mejorar infraestructura e implementar estratégicamente nuevas oficinas de atención al cliente d. Medir permanentemente la satisfacción al cliente. e. Organizar e implementar un Call Center centralizado	% Avance del plan de fidelización	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia Comercial / Jefaturas UU.NN.
C1.1 /3 Control de cumplimiento de metas en frecuencia y duración de interrupciones. a. Monitorear el cumplimiento de metas programadas. b. Detectar los motivos de desviación de las metas programadas.	SAIFI registrado / SAIFI programado	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	Gerencia de Distribución
	SAIDI registrado / SAIDI programado	≤1	≤1	≤1	≤1	≤1	

Objetivo Estratégico: C1. MEJORAR LA IMAGEN EMPRESARIAL

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
C1.1 /4 Cumplimiento del Programa Anual de Mantenimiento Preventivo. a. Controlar la ejecución de los trabajos de mantenimiento preventivo en las fechas previstas. b. Monitorear la performance de los trabajos ejecutados.	N° de actividades ejecutadas / N° de actividades programadas	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Gerencia de Distribución
C1.1 /5 Cumplimiento del Programa Anual de Mantenimiento Predictivo y pruebas de diagnóstico. a. Controlar la ejecución de los trabajos de mantenimiento predictivo y pruebas de diagnóstico en las fechas previstas. b. Almacenar en una base de datos las observaciones detectadas y resultados por orden de prioridad por instalación.	N° de actividades ejecutadas / N° de actividades programadas	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Gerencia de Distribución
C1.1 /6 Monitorear y controlar la subsanación de observaciones en instalaciones eléctricas. a. Programar la subsanación de observaciones prioritarias durante los cortes programados. b. Efectuar el control y descargo de las observaciones subsanadas en la Base de Datos.	% Avance de subsanación de observaciones	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia de Distribución
C1.1 /7 Cumplimiento del Plan de Inversiones según el Proceso de fijación de tarifas y compensaciones a. Controlar la ejecución de nuevos proyectos en las fechas fijadas en el Plan de Inversiones de Transmisión.	N° Proyectos ejecutados / N° proyectos programados	≥1	≥1	≥1	≥1	≥1	Gerencia de Distribución

Objetivo Estratégico: C1. MEJORAR LA IMAGEN EMPRESARIAL

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
C1.2 Mejorar la cobertura del servicio /1 Establecer estrategia proactiva de venta de energía a. Promover la captación de nuevos clientes en las áreas de concesión, simultáneamente incentivando los procesos productivos en estas zonas.	Tasa de crecimiento de los clientes totales	8.52%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	Gerencia Comercial / Jefaturas Comerciales / Jefaturas de Atención al Cliente
C1.2 /2 Atender la demanda insatisfecha a. Identificar y priorizar en el área de concesión, segmentos de demanda insatisfecha que pueden ser atendidos generando rentabilidad. b. Implementar los procedimientos logísticos, de inversiones y comerciales para atender oportunamente a los nuevos clientes.	% Avance del programa de ampliaciones	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia Comercial / Jefaturas Comerciales / Jefaturas de Atención al Cliente

Objetivo Estratégico: C2. FOMENTAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
C2.1 Promover los usos productivos de la energía eléctrica a. Coordinar a nivel MEM y DGER para establecer el estándar (de calidad, de obras) que facilitará el uso productivo de la electricidad. b. Establecer convenio con el MEM para desarrollar programas de uso productivo de la energía. c. Establecer alianzas con entidades privadas y de gobierno para promover el uso productivo de la energía. d. Realizar estudios de mercado en zonas rurales que determine las necesidades del uso productivo. e. Implementar programas en zonas rurales, en coordinación con las autoridades y población organizada. f. Establecer convenios con Empresas Fabricantes y/o Comercializadoras, de equipamiento para mejorar la tecnología e incrementar la actividad productiva: como equipos de bombeo, procesadoras, tuneles de frío para conservar productos. g. Hidrandina desarrollará proyectos en zonas urbano-rurales, en base a los estudios de mercado. h. Se coordinará la participación de entidades financieras para que faciliten la adquisición de equipos y la ejecución de los proyectos por parte del los clientes de la zona.	Mwh/Clientes	2,190	2,174	2,159	2,143	2,128	Gerencia Comercial

Objetivo Estratégico: C3. FORTALECER LA TRANSPARENCIA EN LA GESTION

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
C3.1 Cumplir con la Directiva de Transparencia a. Implementar programa de seguimiento y control para el cumplimiento de la entrega de información requerida por la directiva de Transparencia b. Asegurar la correcta publicación de la información en el Portal de Transparencia de Hidrandina S.A. en el plazo fijado.	% de Avance de programa de Seguimiento y control	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas

Objetivo Estratégico: P1. OPTIMIZAR LA GESTION DE LA EMPRESA

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
P1.1 Fortalecer el Control de Gestión de la Empresa /1 Sistema de control Interno – COSO a. Completar implementación del programa de Sistema de Control Interno. b. Aplicar correctivos de acuerdo a los informes de control emitidos por auditora a cargo del sistema de Control Interno..	% de Avance de programa de implementación	-	100%	100%	100%	100%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas
P1.1 /2 Código de Buen Gobierno Corporativo a. Elaborar programa para implementación de las políticas y lineamientos establecidos en el Código de Buen Gobierno Corporativo. b. Aplicar programa de monitoreo y control para el cumplimiento del programa del Código de Buen Gobierno Corporativo.	% de Avance de programa de implementación	-	100%	100%	100%	100%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas

Objetivo Estratégico: P1. OPTIMIZAR LA GESTION DE LA EMPRESA

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
P1.1 /3 Procesos certificados a. Sostenimiento de procesos certificados Sistema de Gestión de Calidad (SGC) b. Alcanzar certificación en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, bajo las normas OHSAS 18001 e ISO 14001 c. Promover integración del Sistema Integrado de Gestión en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente con el SGC. d. Desarrollar e implementar sistema de gestión de responsabilidad social.	% Actividades ejecutadas / actividades programadas	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencias Corporativas / Gerencias Regionales / Calidad y Fiscalización

Objetivo Estratégico: A1. FORTALECER EL DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU INHERENCIA A LOS VALORES DE LA EMPRESA

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
A1.1. Fortalecer valores empresariales a. Elaborar programa para desarrollo de charlas y conferencias relacionadas a los valores empresariales. b. Elaborar mecanismos de seguimiento y control para el cumplimiento del programa de trabajo.	% de Avance de programa de difusión de valores	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas
A1.2. Fortalecer sistema de comunicación a. Respaldo constante en las diversas actividades de la empresa. b. Interacción eficiente con los medios en la difusión de la imagen de la empresa ante la comunidad c. Proveer información institucional a entidades externas y al interno de la empresa	% de avance de programa de comunicación interna y externa	100%	100%	100%	100%	100%	Gerencia de Administración y Finanzas/ Oficina de Imagen Institucional

Objetivo Estratégico: A1. FORTALECER EL DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU INHERENCIA A LOS VALORES DE LA EMPRESA

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
A1.3 Fortalecer el desarrollo del personal /1 Optimizar los procesos de administración de personal a. Actualizar la estructura organizativa b. Actualizar los instrumentos de gestión MOF, ROF, CAP, PAP, RIT y MAPRO c. Establecer los lineamientos de la Línea de Carrera y vincularlos a la evaluación de desempeño. d. Actualizar la escala salarial. e. Implementar un programa de saneamiento laboral, tomando en consideración el marco normativo laboral y definiéndose las políticas de contratación bajo las diferentes modalidades.	% de avance en la optimización de los procesos	60%	100%	100%	100%	100%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas / Jefatura de Recursos Humanos
A.1.3 /2 Mejorar el proceso de evaluación del desempeño a. Elaborar e implementar un proceso de evaluación del personal basado en el cumplimiento de metas y objetivos, retroalimentando a los trabajadores b. Establecer política de reconocimiento a los trabajadores con buen desempeño. c. Establecer política de coaching y Liderazgo para mejorar el desempeño del personal ejecutivo. d. Implementar un proceso de evaluación de personal por Competencias.	Nº de trabajadores con calificación > = al promedio / Nº trabajadores evaluados (%)	94%	95%	96%	97%	98%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Jefatura de Recursos Humanos
	No de actividades ejecutadas para mejorar desempeño / No de actividades programadas	30%	60%	65%	70%	75%	

Objetivo Estratégico: A1. FORTALECER EL DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU INHERENCIA A LOS VALORES DE LA EMPRESA

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
A.1.3 /3 Mejorar el proceso de capacitación y desarrollo a. Fortalecer la formulación y ejecución del plan de capacitación del personal b. Establecer un procedimiento de control de la ejecución del plan de capacitación. c. Asegurar los recursos presupuestales para la ejecución del plan de capacitación (aprovechando fuentes de financiamiento externo) d. Impulsar programas de capacitación interna (p.e. cursos de auditores internos, TIC, etc.) e. Evaluar el impacto de los programas de capacitación en los objetivos estratégicos de la organización	Nº de horas promedio de capacitación por trabajador	45	50	55	60	65	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas / Jefatura de Recursos Humanos
	Efectividad de la Capacitación: índice de horas de capacitación ejecutadas por trabajador al año	100%	100%	100%	100%	100%	
A.1.3 /4 Fortalecer el desempeño del área de Bienestar Social (eficiencia y eficacia). a. Integrar a las unidades de negocio en los programas de Bienestar Social. b. Realizar campañas de salud para los trabajadores y sus familias. c. Elaborar e implementar un plan de actividades que vinculen empresa-trabajador-comunidad. d. Elaborar e implementar un plan de actividades que vinculen empresa-trabajador-familia.	% de avance del programa de fortalecimiento de Bienestar Social	30%	40%	50%	60%	70%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas / Jefatura de Recursos Humanos
	No de actividades ejecutadas / No de actividades programadas						

Objetivo Estratégico: A1. FORTALECER EL DESARROLLO DEL PERSONAL Y SU INHERENCIA A LOS VALORES DE LA EMPRESA

Planes de Acción General (PAG)	Hito / Indicador	Metas / Cronograma de Implementación					Responsable
		2009	2010	2011	2012	2013	
A.1.3 /5 Establecer un programa de incentivos para los trabajadores a. Identificación de incentivos. b. Elaborar parámetros para establecer el programa de incentivos (competencias, creatividad y avance académico). c. Diseñar modelos de incentivos. d. Implementar un piloto. e. Desarrollar y ejecutar un programa de incentivos de acuerdo al desempeño del trabajador.	% cumplimiento del programa anual de incentivos	10%	50%	70%	90%	100%	Gerencia Corporativa de Administración y Finanzas / Gerencia de Administración y Finanzas / Jefatura de Recursos Humanos

9. ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

La estrategia de Hidrandina se basa en el crecimiento con ventaja en costos, la que se desarrolla en base a cuatro líneas estratégicas:

1. Incrementar los ingresos
2. Aumentar la productividad y rentabilidad
3. Optimizar las inversiones
4. Contar con los recursos humanos más calificados

Estas líneas estratégicas constituyen los pilares de la estrategia empresarial, cada cual resultante de un conjunto de objetivos y planes de acción direccionadas al logro de resultados en la perspectiva financiera y perspectiva del cliente del mapa estratégico de la empresa.

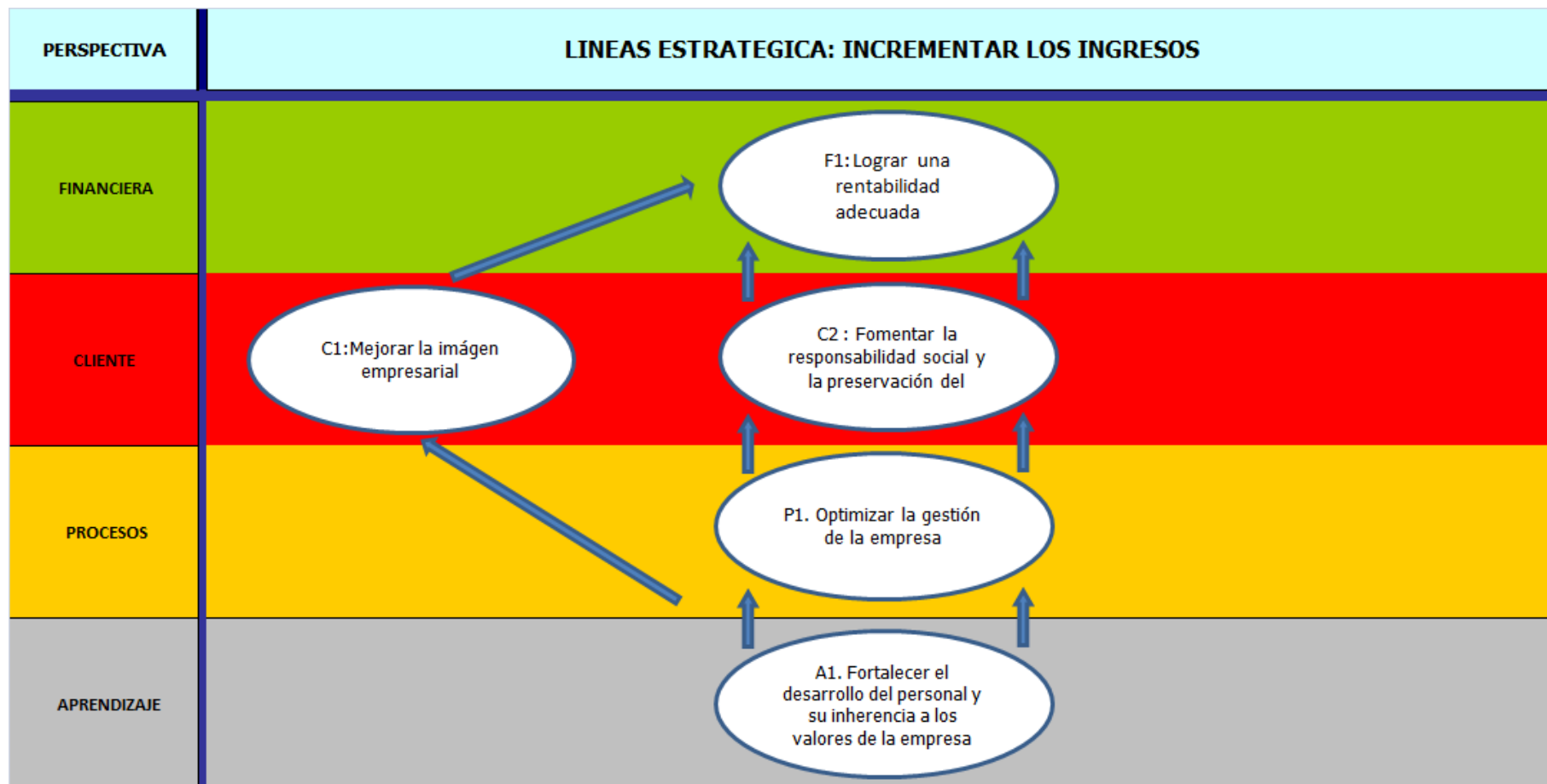
Las estrategias mencionadas están soportadas en el incremento de las ventas de energía eléctrica y la ejecución de una política de reducción de costos del servicio que direccionará las actividades de la empresa a la generación de valor para nuestros clientes y accionistas. Todo esto fomentado por el compromiso institucional de los trabajadores y su inherencia a los valores de la Organización.

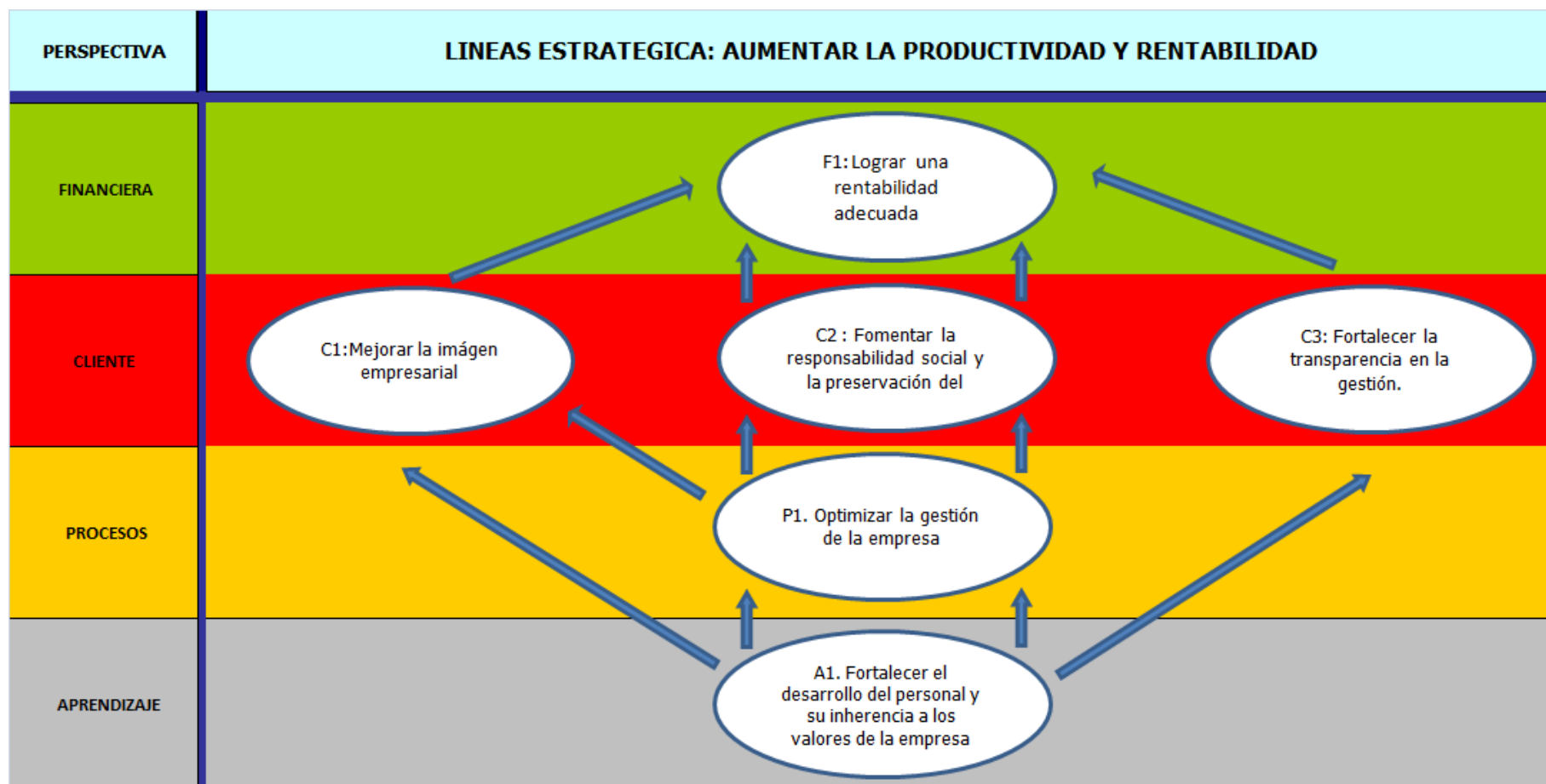
El incremento de las ventas de energía eléctrica implicará:

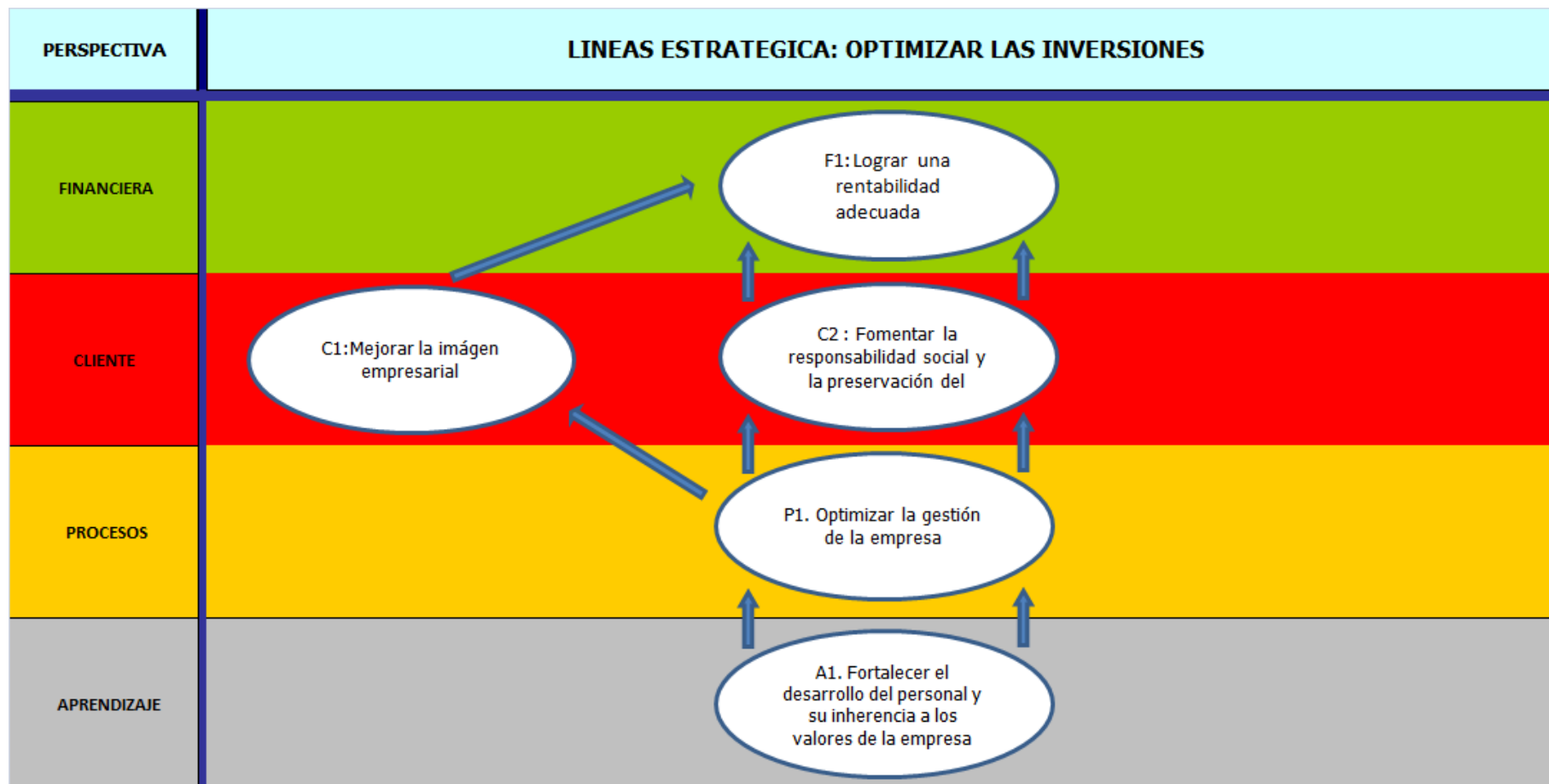
- Promover la demanda
- Ampliar la frontera eléctrica
- Satisfacer al cliente garantizando continuidad y calidad del servicio de energía eléctrica con estándares internacionales
- Incrementar la cobertura eléctrica y productividad comercial por KM2 de concesión
- Influir en la estructuración del marco normativo, regulatorio y fiscalizador óptimo para el desarrollo del sector distribución.
- Priorizar proyectos con una TIR adecuada para acompañar el crecimiento.

La reducción del costo de servicio implicará:

- Asegurar la provisión de energía en las mejores condiciones comerciales posibles
- Optimizar la venta ,medición, facturación y cobranza (Costos de operación y mantenimiento)
- Gestionar los recursos económicos y financieros en las mejores condiciones posibles
- Incrementar el margen operativo.









10. INDICADORES DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

INDICADOR 1

Indicador	Rentabilidad Patrimonial ROE
Fundamento	El propósito de este indicador es determinar y evaluar la rentabilidad de la empresa y con ello expresar qué porcentaje del patrimonio viene siendo generado anualmente (utilidades) como una creación de valor para nuestros accionistas. Las decisiones estratégicas que se adopten estarán alineadas con la creación de valor de la empresa, para lo cual se analizarán los requerimientos de capital, de sus iniciativas e inversiones y el costo que estos conlleven. Se evaluarán los riesgos asociados a las decisiones y sus implicancias en el costo de capital invertido en ellas. Se determinará que las diferentes Unidades de Negocios de la compañía creen valor para los accionistas. Por lo tanto la creación de valor, es un Macro Objetivo Gerencial de todas las unidades funcionales que aportarán a su creación.
Perspectiva	Financiera
Ámbito del desempeño	Costo
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	12.0%
Forma de cálculo	$(\text{Utilidad o Pérdida Neta} / \text{Total Patrimonio al cierre del año anterior}) \times 100$
Fuente auditable	Balance General Estado de Pérdidas y Ganancias por Naturaleza
Datos históricos	2006: 3.46% 2007: 4.97% 2008: 4.35% 2009: 4.92%
Metas para el año	2010: 5.36% 2011: 5.54% 2012: 5.71 % 2013: 5.94 %
Frecuencia de Reporte a Fonafe	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Mensual

INDICADOR 2

Indicador	Rentabilidad Operativa ROA
Fundamento	El propósito de este indicador es determinar, evaluar y medir la rentabilidad de la empresa haciendo uso de los activos corrientes y no corrientes que posee. Las decisiones estratégicas que se adopten estarán alineadas con la creación de valor de la empresa, para lo cual se analizarán los requerimientos de capital, de sus iniciativas e inversiones y el costo que estos conlleven. Se evaluarán los riesgos asociados a las decisiones y sus implicancias en el costo de capital invertido en ellas. Se determinará que las diferentes Unidades de Negocios de la compañía creen valor para los accionistas. Por lo tanto, la creación de valor, es un Macro objetivo Gerencial de todas las unidades funcionales que aportarán a su creación.
Perspectiva	Financiera
Ámbito del desempeño	Costo
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	5.0%
Forma de cálculo Anual	$(\text{Utilidad o Pérdida Operativa} / \text{Total Activo al cierre del año anterior}) \times 100$.
Fuente auditable	Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias por Naturaleza
Datos históricos	2006: 4.55% 2007: 5.82% 2008: 5.80% 2009: 5.66%
Metas para el año	2010: 6.25% 2011: 6.88% 2012: 7.13% 2013: 7.35%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 3

Indicador	Margen Operativo
Fundamento	Este indicador mide el efecto del incremento de las ventas y/o la reducción de gastos en nuestro resultado de explotación, nos permitirá determinar si el variación en las ventas está afectando en forma positiva o negativa nuestros gastos. No debemos perder de vista nuestro objetivo estratégico que es maximizar la rentabilidad, para lo cual debemos optimizar la aplicación de nuestros recursos y mejorar nuestros procesos haciéndolos más eficientes. Somos conscientes de que a mayores ventas, los gastos operativos asociados se incrementan pero deben hacerlo en menor proporción que los ingresos.
Perspectiva	Financiera
Ámbito del desempeño	Costo
Tipo de indicador	Continuo de Incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	10.0%
Forma de cálculo anual	$(\text{Utilidad o Pérdida Operativa} / \text{Total Ingresos Brutos}) \times 100$
Forma de cálculo Período	$(\text{Utilidad o Pérdida Operativa del período} / \text{Total Ingresos Brutos del período}) \times 100$
Fuente auditable	Estado de Pérdidas y Ganancias
Datos históricos	2006: 11.29% 2007: 13.90% 2008: 14.08% 2009: 14.00%
Metas para	2010: 15.53% 2011: 15.39% 2012: 15.42% 2013: 15.57%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 4

Indicador	Índice de Cobrabilidad
Fundamento	El propósito de este indicador es medir, controlar e incrementar la cobranza total y con ello nuestra liquidez, de manera que nos permita cubrir el costo del servicio y las inversiones. El comportamiento de este indicador nos permitirá tomar conocimiento y monitorear nuestras estrategias de cobranza y establecer las pautas necesarias orientadas a que los clientes puedan estar al día en el pago de sus recibos.
Perspectiva	Financiera
Ámbito del desempeño	Costo, Cobertura y Calidad
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	7.00%
Forma de cálculo Anual	$(\text{Cobranza total} / \text{Facturación total}) \times 100$
Forma de cálculo Período	$(\text{Acum. Cobranza del mes} + \text{meses anteriores} / \text{Acum. Facturación del mes}) \times 100$
Fuente auditable	Formato Cobranza del Datamart emitido por la Gerencia Comercial
Datos históricos	2006: 99.19% 2007: 98.23% 2008: 98.96% 2009: 99.64%
Metas para	2010: 100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 5

Indicador	Eficiencia administrativa
Fundamento	Mide qué porcentaje representan nuestros gastos de administración respecto a los ingresos totales. Nuestro objetivo principal, en este caso específico, es la reducción de los gastos de administración, sin que esto, afecte la operatividad de la empresa.
Perspectiva	Financiera
Ámbito del desempeño	Costo
Tipo de indicador	Continuo de reducción
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	5.00%
Forma de cálculo	$(\text{Gastos de administración} / \text{Total Ingresos Brutos}) \times 100$
Fuente auditable	Estado de Pérdidas y Ganancias por Función
Datos históricos	2006: 7.02% 2007: 7.19% 2008: 7.90% 2009: 7.09%
Metas para	2010: 6.75% 2011: 6.39% 2012: 6.28% 2013: 6.21%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 6

Indicador	Índice de pérdidas de energía
Fundamento	El presente indicador permitirá evaluar, monitorear y reducir el perjuicio económico ocasionado por las pérdidas de energía en distribución, implementando programas de reducción de pérdidas técnicas mediante la inversión en redes de distribución y de pérdidas comerciales mediante programas anticlandestineaje, normalización de conexiones en baja tensión y mejora de la calidad de facturación de consumos.
Perspectiva	Financiera
Ámbito del desempeño	Costo y calidad
Tipo de indicador	Continuo de reducción
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	5%
Forma de cálculo Anual	$\frac{(\text{KWh Distribuidos} - \text{KWh Facturados})}{\text{KWh Distribuidos}} \times 100$
Fuente auditable	Balance de Energía
Datos históricos	2006: 9.91% 2007: 9.77% 2008: 9.40% 2009: 9.49%
Metas para el año	2010: 9.32% 2011: 9.30% 2012: 9.28% 2013: 9.26%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 7

Indicador	Nivel de accidentabilidad
Fundamento	El presente indicador permitirá prevenir y concientizar al recurso humano dentro de los lineamientos y procedimientos estándares de seguridad e higiene ocupacional fomentando entre los trabajadores la cultura de seguridad.
Perspectiva	Financiera
Ámbito del desempeño	Costo
Tipo de indicador	Continuo de reducción
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	4%
Forma de cálculo Anual	Número de accidentes fatales ocurridos
Fuente auditable	Reportes de Calidad y Fiscalización
Datos históricos	2006: 0.0 2007: 0.0 2008: 0.0 2009: 0.0
Metas para el año	2010: 0 2011: 0 2012: 0 2013: 0
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 8

Indicador	SAIDI (Duración promedio de interrupciones del sistema)
Fundamento	El presente indicador permitirá monitorear los límites de tolerancia establecidos por la norma técnica de servicios eléctricos (NTCSE) garantizando la calidad y continuidad de producto en beneficio de nuestros clientes.
Perspectiva	Cliente
Ámbito del desempeño	Calidad
Tipo de indicador	Continuo de reducción
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	4.00 %
Forma de cálculo Anual	$(\sum \text{Usuarios afectados por duración de la interrupción en horas}) / (\text{Total usuarios})$
Fuente auditable	Reporte de Calidad y Fiscalización
Datos históricos	2006: 65.74 2007: 71.01 2008: 73.13 2009: 70.12
Metas para el año	2010: 68.19 2011: 64.48 2012: 60.39 2013: 55.41
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de evaluación	Anual

INDICADOR 9

Indicador	SAIFI (Frecuencia promedio de interrupciones del sistema)
Fundamento	El presente indicador permitirá monitorear los límites de tolerancia establecidos por la norma técnica de servicios eléctricos (NTCSE) garantizando la calidad y continuidad de producto en beneficio de nuestros clientes.
Perspectiva	Cliente
Ámbito del desempeño	Calidad
Tipo de indicador	Continuo de reducción
Valor de Referencia	Si (REF año 2010)
Ponderación	4.00%
Forma de cálculo Anual	$\left(\frac{\sum \text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}}{\text{Total usuarios}} \right)$
Fuente auditable	Reporte de Calidad y Fiscalización
Datos históricos	2006: 33.60 2007: 38.51 2008: 33.50 2009: 28.52
Metas para el año	2010: 35.67 2011: 33.97 2012: 31.29 2013: 28.75
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 10

Indicador	Gestión de reclamos
Fundamento	El propósito de éste indicador es medir la eficiencia en la atención de los reclamos efectuados por los clientes a fin de orientar la gestión a la mejora del servicio, mejorando los tiempos de atención y evitando superar los límites establecidos por el Organismo Regulador.
Perspectiva	Cliente
Ámbito del desempeño	Calidad
Tipo de indicador	Continuo de Incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	3.00%
Forma de cálculo Anual	$(\text{Número de reclamos atendidos} / \text{Número de reclamos presentados}) \times 100$
Fuente auditable	Reporte de Gerencia Comercial
Datos históricos	2006: 96.38% 2007: 95.19% 2008: 92.49% 2009: 94.27%
Metas para el año	2010: 94.37% 2011: 94.73% 2012: 95.26% 2013: 96.28%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 11

Indicador	Grado de satisfacción del cliente
Fundamento	El propósito de éste indicador es evaluar el grado de satisfacción de nuestros clientes con relación a los servicios prestados por la empresa (Calidad de servicio, calidad de Suministro, Producto y Alumbrado Público)
Perspectiva	Cliente
Ámbito del desempeño	Calidad
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	5.00%
Forma de cálculo Anual	$(\text{Número de Clientes Satisfechos} / \text{Número de clientes encuestados}) \times 100$
Fuente auditable	Encuestas efectuadas
Datos históricos	2006: 75.08% 2007: 75.20% 2008: 76.67% 2009: 76.97%
Metas para el año	2010: 80.16% 2011: 80.30% 2012: 80.41% 2013: 80.69%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 12

Indicador	Coeficiente de Electrificación
Fundamento	Mide la evolución del porcentaje de electrificación a través de la captación de nuevos clientes, lo cual redundará en el incremento de nuestras ventas y coadyuve a la satisfacción de las necesidades de la población que aún no cuenta con energía eléctrica incidiendo en las zonas rurales.
Perspectiva	Cliente
Ámbito del desempeño	Cobertura
Tipo de indicador	Continuo de Incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	6.00%
Forma de cálculo	$\left(\frac{\text{Número de clientes} \times \text{N}^{\circ} \text{ de personas por familia}}{\text{Población de la Concesión}} \right) \times 100$
Fuente auditable	Reportes Comerciales / Facturación Estadísticas del INEI
Datos históricos	2006: 79.21% 2007: 80.58% 2008: 81.85% 2009: 83.62%
Metas para el año	2010: 86.54% 2011: 89.00% 2012: 91.24% 2013: 93.28%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 13

Indicador	Actividades promovidas para uso productivo que incremente el consumo de energía.
Fundamento	El presente indicador nos permitirá realizar estudios de mercado en zonas rurales que determinen las necesidades del uso productivo y elaboración de perfiles con el establecimiento de alianzas con entidades privadas y de gobierno para promover el uso productivo de la energía
Perspectiva	Cliente
Ámbito del desempeño	Cobertura
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	NO
Ponderación	3.00%
Forma de cálculo Anual	(Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100
Fuente auditable	Reportes Comerciales.
Datos históricos	2006: - 2007: - 2008: - 2009: -
Metas para el año	2010: 100% 2011: 100% 2012: 100% 2013: 100%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 14

Indicador	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia
Fundamento	El presente indicador permitirá implementar un sistema de monitoreo, control y alertas, para entrega y publicación de información Institucional y Corporativa dando cumplimiento a la Ley de transparencia y Acceso a la Información Pública 27806.
Perspectiva	Cliente
Ámbito del desempeño	Gestión
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	5.00%
Forma de cálculo Anual	Puntaje promedio del Ranking Corporativo de Transparencia del FONAFE, vigente
Fuente auditable	Reportes FONAFE
Datos históricos	2006: - 2007: 88.02% 2008: 65.50% 2009: 99.83%
Metas para el año	2010: 100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 15

Indicador	Implementación del sistema de Control Interno COSO
Fundamento	El presente indicador permitirá identificar los riesgos relevantes que enfrenta la organización en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo eliminando en lo posible todos los procesos que nos aportan un valor agregado a nuestros servicios.
Perspectiva	Procesos Internos
Ámbito del desempeño	Gestión
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	NO
Ponderación	3.00%
Forma de cálculo Anual	(Número de Actividades Implementadas / N° de Actividades Programadas) x 100
Fuente auditable	Reportes de Administración
Datos históricos	2006: - 2007: - 2008: - 2009: -
Metas para el año	2010: 100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 16

Indicador	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC
Fundamento	El presente indicador nos permitirá conseguir la adherencia de los Jefes y Gerentes a los principios del Código del Buen Gobierno Corporativo aprobado por el Directorio. Asimismo, nos permitirá elaborar las estrategias, metas y plan de trabajo para cumplir con los principios del Código del Buen Gobierno Corporativo en planificación participativa.
Perspectiva	Procesos internos
Ámbito del desempeño	Gestión
Tipo de indicador	Continuo de Incremento
Valor de Referencia	NO
Ponderación	4.00%
Forma de cálculo	(Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100
Fuente auditable	Reportes de Administración
Datos históricos	2006: - 2007: - 2008: - 2009: -
Metas para el año	2010:100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

Externos e internos.

INDICADOR 17

Indicador	Procesos Certificados y Recertificados
Fundamento	El presente indicador nos permitirá implementar y certificar el Sistema de Gestión de Calidad, Gestión de Seguridad y Gestión Ambiental, permitiéndonos llegar a niveles de excelencia en beneficio de nuestros clientes externos e internos.
Perspectiva	Procesos Internos
Ámbito del desempeño	Gestión
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	5.00%
Forma de cálculo	(Número de procesos certificados o recertificados / Número de procesos certificados o recertificados Programados) x 100
Fuente auditable	Reportes de Calidad y Fiscalización
Datos históricos	2006: 100.00% 2007: 100.00% 2008: 100.00% 2009: 100.00%
Metas para el año	2010: 100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 18

Indicador	Eventos de difusión y evaluación de valores
Fundamento	El presente indicador permitirá medir el grado de difusión de los valores y principios éticos que rigen en la empresa promoviendo su adopción habitual.
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Ámbito del desempeño	Gestión
Tipo de indicador	Continuo de incremento
Valor de Referencia	NO
Ponderación	3.00%
Forma de cálculo	(Número de actividades Realizadas / Número de actividades Programadas) x 100
Fuente auditable	Reportes de Administración
Datos históricos	2006: - 2007: - 2008: - 2009: -
Metas para el año	2010: 100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 19

Indicador	Mecanismos de comunicación
Fundamento	El presente indicador permitirá medir el grado de promoción de mecanismos o canales para mantener una buena comunicación interna: Reuniones grupales, reuniones individuales, publicaciones internas, periódico mural, encuestas, buzón de sugerencias.
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Ámbito del desempeño	Gestión
Tipo de indicador	Continuo de Incremento
Valor de Referencia	NO
Ponderación	3.00%
Forma de cálculo	$(\text{Número de actividades realizadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$
Fuente auditable	Reportes de Administración.
Datos históricos	2006: - 2007: - 2008: - 2009: 83.33%
Metas para el año	2010: 100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 20

Indicador	Cumplimiento del programa de capacitación
Fundamento	El presente indicador permitirá ampliar el conocimiento, mejorar habilidades, desarrollar competencias de los colaboradores a fin de que la organización pueda contar con personal directivo, profesional, técnico y de apoyo altamente calificado en el desempeño de sus funciones.
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento
Ámbito del desempeño	Gestión
Tipo de indicador	Continuo de Incremento
Valor de Referencia	SI (REF año 2010)
Ponderación	4.00%
Forma de cálculo	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Fuente auditable	Reportes de Administración
Datos históricos	2006: - 2007: - 2008: - 2009: 95.03%
Metas para el año 2010	2010: 100.00% 2011: 100.00% 2012: 100.00% 2013: 100.00%
Frecuencia de reporte a FONAFE	Semestral
Frecuencia de Evaluación	Anual