



Plan Estratégico Empresarial 2013 - 2017

Segunda modificación aprobado mediante Resolución N° 102-2015/DE-FONAFE del 13/11/2015

INDICE

	<u>Pág</u>		<u>Pág</u>
1. Presentación	3	6.4 Diagnóstico externo	24
2. Visión	4	6.5 Diagnóstico interno	26
3. Misión	5	7. Objetivos Estratégicos	28
4. Rol de la Empresa	6	8. Mapa Estratégico	30
5. Valores	7	9. Objetivos Específicos	31
6. Diagnóstico Institucional	8	10. Matriz Estratégica	36
6.1 Introducción	8		
6.2 Análisis del entorno general	9		
6.3 Análisis del entorno específico	17		

1. PRESENTACIÓN

El presente Plan Estratégico Empresarial de Electro Sur Este S.A.A. 2013-2017, ha sido desarrollado para fortalecer la estrategia de nuestra empresa y servir como guía a la Alta Dirección, el equipo Gerencial, los Líderes de proceso y los trabajadores, para el desarrollo planificado de nuestras actividades.

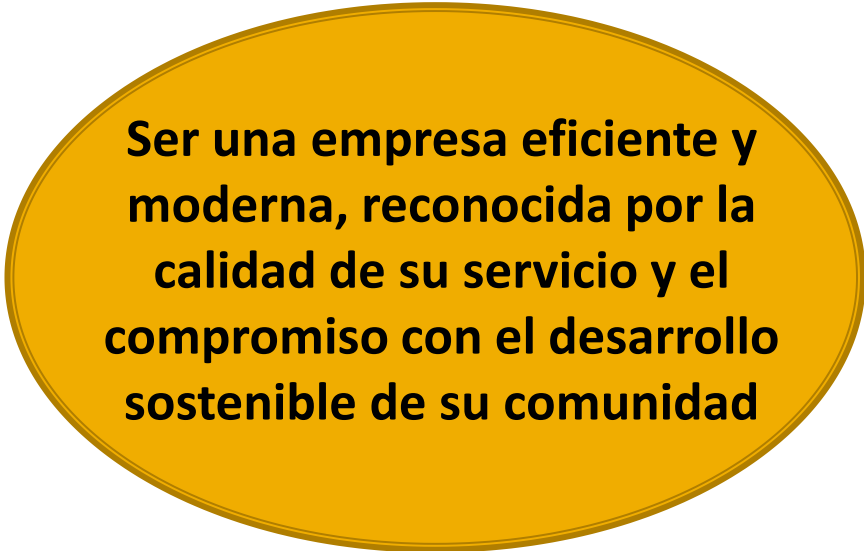
El objetivo del Plan Estratégico va orientado a crear sostenibilidad empresarial en Electro Sur Este S.A.A. (ELSE), basado en tres pilares principales: Crecimiento en el mercado, Mejora en la Eficiencia Operacional y Creación del Valor Social.

Así mismo consideramos de vital importancia el compromiso del Talento Humano, altamente calificado, con valores empresariales y propósitos de acción definidos, lo cual nos permitirá lograr el éxito empresarial en beneficio de la sociedad, el país y nuestros accionistas.

El Plan Estratégico ha sido desarrollado siguiendo los lineamientos para la formulación, aprobación y modificación del Plan Estratégico de las empresas bajo el ámbito del FONAFE, aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2013/002-FONAFE, alineado al Plan Estratégico Corporativo para el período 2013-2017 y a la matriz estratégica corporativa, como lo establece el Oficio SIED 010-2013/DE/FONAFE.

2. VISIÓN

Del consenso de los líderes de ELSE, se estableció la siguiente visión de la empresa:



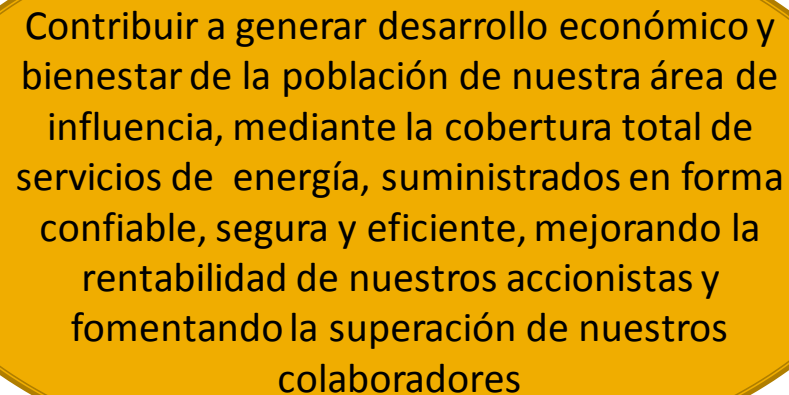
Ser una empresa eficiente y moderna, reconocida por la calidad de su servicio y el compromiso con el desarrollo sostenible de su comunidad

Esta visión, está alineada y concordada a la visión establecida para la Cartera de Empresas de Distribución Eléctrica bajo el ámbito de la Corporación FONAFE, la cual es la siguiente:

“Consolidar el modelo de gestión corporativa para lograr mayor cobertura y productividad en los servicios que prestan nuestras empresas”.

3. MISIÓN

Para alcanzar la visión, se establece la siguiente Misión:



Contribuir a generar desarrollo económico y bienestar de la población de nuestra área de influencia, mediante la cobertura total de servicios de energía, suministrados en forma confiable, segura y eficiente, mejorando la rentabilidad de nuestros accionistas y fomentando la superación de nuestros colaboradores

Esta misión empresarial, está alineada y concordada a la misión establecida para la Cartera de Empresas de Distribución Eléctrica bajo el ámbito de la Corporación FONAFE, la cual es la siguiente:

“Incrementar valor en los servicios que prestan nuestras empresas, mediante el aprovechamiento de sinergias corporativas, actuando responsablemente y contribuyendo al bienestar de nuestros clientes, a la superación de nuestros colaboradores y al desarrollo sostenible del país”.

4. ROL DE LA EMPRESA

ELSE es una Sociedad Anónima Abierta, concesionaria de la distribución de energía eléctrica, comprendiendo dentro de su área de concesión las regiones de Cusco, Apurímac, Madre de Dios y la Provincia de Sucre en la Región Ayacucho. Su sede principal está ubicada en la Av. Mariscal Sucre N° 400 del distrito de Santiago, provincia y Región Cusco.

El objeto social de ELSE es la distribución y comercialización de energía eléctrica en las zonas de concesión otorgadas por el estado peruano, así como la generación y transmisión eléctrica en los sistemas aislados. La empresa fue constituida mediante Escritura Pública el 27 de abril de 1984, tomando como base la R.M. N° 318-83-EM/DGE del 21 de diciembre de 1983 y la Ley General de Electricidad 23406, con su reglamento DS-031-82-EM/V.

A partir de 1992, con la promulgación del Decreto Ley N° 25844 “Ley de Concesiones Eléctricas” y su Reglamento D.S. N° 009-93-EM, y tras la derogatoria de los dispositivos señalados precedentemente, se dio inicio al proceso de transformación estructural y funcional del subsector eléctrico. Las reformas han significado en realidad la reestructuración de los diferentes mercados de la cadena eléctrica: generación, transmisión y distribución, así como la aparición de nuevos actores, una nueva estructura organizacional y un cambio en los objetivos de abastecimiento de una actividad que estaba concebida como servicio público.

Bajo el marco establecido, en 1994 se procedió a la escisión en la empresa de las actividades de generación y transmisión, encargando dichas responsabilidades a dos nuevas empresas: Empresa de Generación Machupicchu S.A. y Empresa de Transmisión del Sur respectivamente. En 1999, se vuelve a producir una escisión, la misma que dio origen a la constitución de una nueva empresa, formada en base a la Gerencia Sub Regional Puno. De esta manera nace la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad “Electro Puno S.A.A.” la misma que se ajusta a lo establecido en el Artículo 372 de la Ley General de Sociedades.

En los últimos años, el área de concesión de Electro Sur Este, ha venido incrementándose como producto del crecimiento de la demanda y expansión de nuestras redes, es así que a finales del 2012 se tiene 9,566 km² de área de concesión. Así mismo, la inversión en la ampliación de nuestras redes eléctricas, ha tenido importantes crecimientos en los últimos cuatro años; para redes de baja tensión, media tensión y número de sub estaciones de distribución, los crecimientos han sido del orden de 27%, 32% y 34% respectivamente.

ELSE enfoca su rol en aprovechar al máximo su área de influencia, instalando y operando sus redes de energía, promoviendo el desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de la población.

5. VALORES

Nuestra cultura organizacional, se basa en los siguientes valores y principios de acción:

<i>Valores</i>	<i>Principios</i>
<p>Honestidad Actuamos en base a principios éticos, siendo íntegros, veraces y justos.</p>	<p>Eficiencia Optimizamos el uso de recursos en todos los procesos de la organización para alcanzar los objetivos y metas planteadas.</p>
<p>Respeto Valoramos a las personas y sus ideas, fomentando la reciprocidad en las relaciones interpersonales.</p>	<p>Servicio Atendemos proactivamente a clientes internos y externos.</p>
<p>Responsabilidad Asumimos los retos con efectividad, calidad y compromiso.</p>	<p>Transparencia Transmitimos a la sociedad la información de la gestión en forma veraz, clara y oportuna.</p>
<p>Perseverancia Constancia, dedicación y firmeza en la consecución de propósitos y metas.</p>	<p>Integración Fomentamos la cohesión, colaboración, búsqueda de una dirección común, identificación con la corporación y la generación de sinergias.</p>
	<p>Calidad Trabajamos para que nuestros productos y servicios aporten valor a nuestros clientes internos y externos, respondiendo a sus requerimientos.</p>

6. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

6.1 INTRODUCCIÓN

ELSE actualmente es una distribuidora de eficiencia promedio dentro de la cartera de empresas de distribución eléctrica del FONAFE, con niveles de rentabilidad creciente, pero aún no los mejores.

Tiene un área de concesión caracterizado por un bajo consumo per cápita, por el alto componente rural y dispersión de sus clientes, lo cual determina una limitada capacidad de aprovechar las economías de escala de sus redes de distribución.

Sin embargo, en los últimos años algunas zonas de su área de influencia, han gozado de un crecimiento económico que ha incrementado sus requerimientos de energía. Este incremento de la demanda ha rebasado la capacidad de respuesta de la empresa por una deficiente planificación eléctrica, que se resume en lo siguiente:

- ✓ No ha podido seguir el ritmo en términos de expansión de las redes, por lo que otros agentes (Gobiernos Regionales y Municipalidades) lo han hecho sin la adecuada coordinación, generando inconvenientes técnicos y administrativos.
- ✓ El mayor consumo de las zonas más dinámicas (ciudades de Cusco y Puerto Maldonado, principalmente) viene superando la capacidad de las redes de distribución.
- ✓ Falta de un adecuado mantenimiento y renovación de la infraestructura eléctrica, lo cual ha devenido en un incremento de las interrupciones y pérdidas de energía por encima de lo que la tarifa lo establece.
- ✓ Poca orientación al mercado para atender a la demanda de los clientes actuales y potenciales (minerías y consumidores mayores).

Esto da como resultado que ELSE tiene grandes retos a futuro para incrementar su rentabilidad.

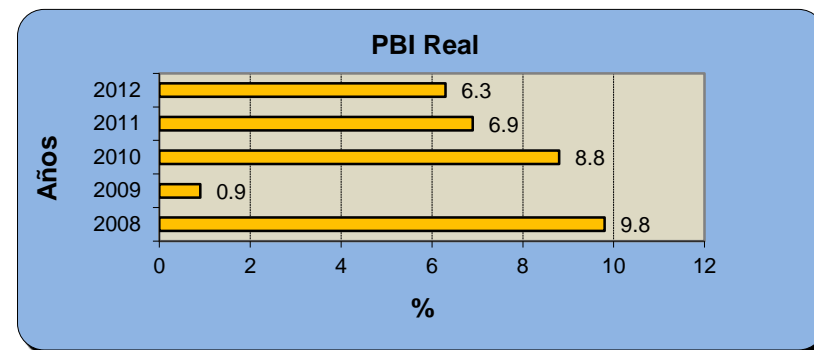
- ✓ Promover el incremento de los ingresos a través de:
 - a) La captación de nuevos usuarios (sobre todo de mayor consumo)
 - b) Promover el mayor consumo entre los actuales clientes.
- ✓ Lograr una mayor eficiencia en la distribución de energía, por ejemplo, mayor inversión en renovación de infraestructura que minimice las interrupciones y pérdidas de energía.
- ✓ Alcanzar una mayor productividad en el aspecto organizacional

6.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Producto Bruto Interno (PBI)

La economía del Perú en los últimos años viene mostrando una clara tendencia creciente, lo que es consistente tanto a nivel país como a nivel regional (Cusco, Apurímac y Madre de Dios) y del subsector eléctrico.

En el 2009 el crecimiento del PBI fue de 0.9% debido a la crisis financiera internacional, sin embargo, para el año 2012, se ha recuperado la tasa de crecimiento de los años anteriores y además existe consenso que en el largo plazo dicha tendencia de crecimiento se mantendrá.



Variable	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
PBI Real Variación Porcentual	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3

Variable	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012/e
PBI Anual País	191,366,582	192,993,825	209,886,152	224,303,333	237.877.108

UM: Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994
/e estimado

Fuente: INEI – Elaboración propia

Podemos observar en las gráficas el crecimiento año a año del PBI en los departamentos del área de concesión de la empresa, así como a nivel sector.

Región	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	4,466,897	4,690,523	5,367,912	6,078,474	6,437,104
Apurímac	746,771	787,393	869,619	939,269	994,686
Madre de Dios	674,783	679,481	745,467	827,731	876,567

UM: Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994
Fuente: INEI – Elaboración propia

CAGR Cusco	9.65%
CAGR Apurímac	7.75%
CAGR Madre de Dios	6.84%

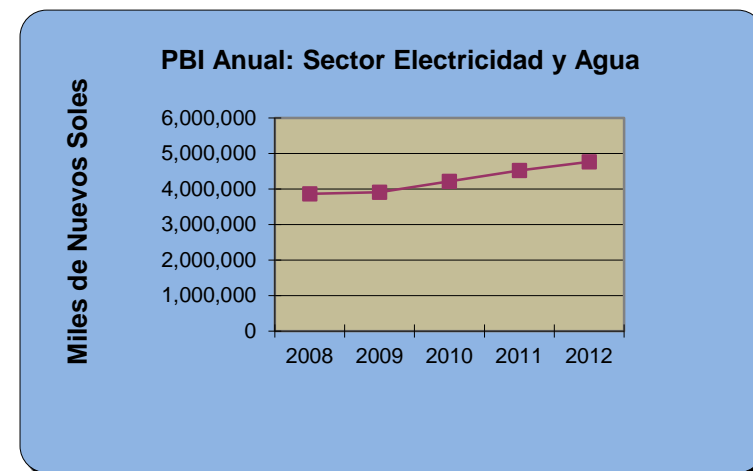
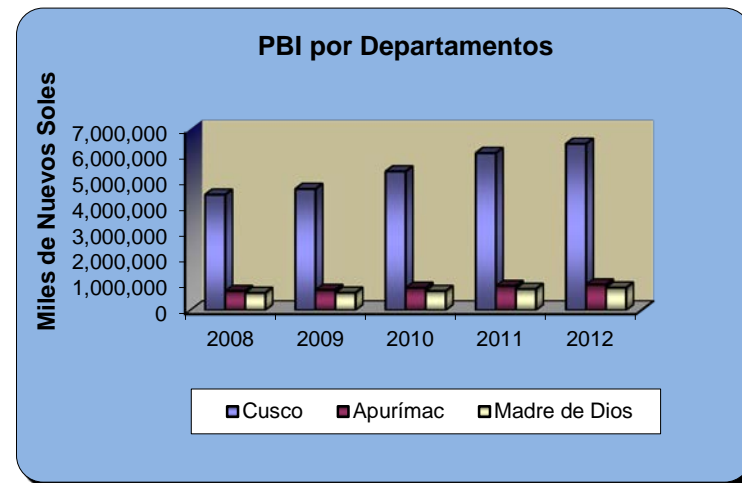
CAGR: (Compounded Annual Growth Rate)
Tasa de Crecimiento Anual Promedio

Variable	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012/e
PBI Anual Sector	3,866,532	3,911,616	4,217,819	4,527,780	4,765,000

UM: Miles de nuevos soles a precios constantes de 1994 e/ estimado
Fuente: INEI – Elaboración propia

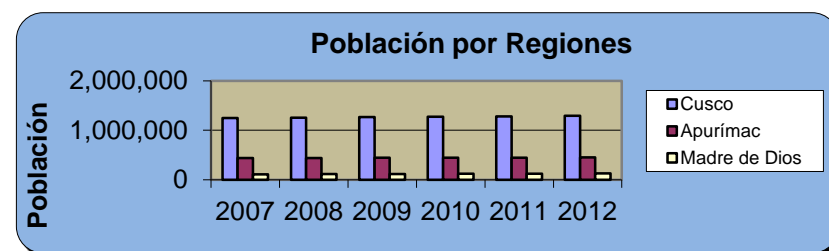
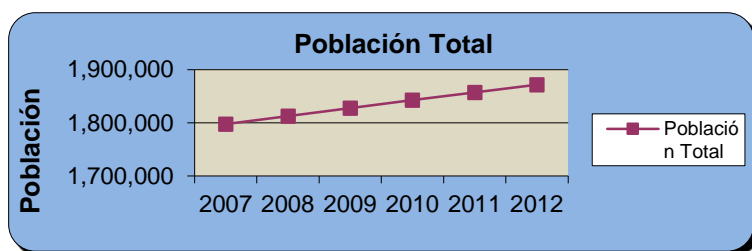
CAGR PBI Anual	5.40%
----------------	-------

CAGR: (Compounded Annual Growth Rate)
Tasa de Crecimiento Anual Promedio



Crecimiento Poblacional

La población total del Perú, según los resultados del último Censo Nacional de Población que ejecutó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), es de 28,220,764 habitantes. Cada año la población del Perú crece en 399 mil habitantes, esto significa que la población ha presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 1993 – 2007 de 1.6%, lo cual confirma la tendencia decreciente observada en los últimos 46 años. Entre los censos de 1981 y 1993, el crecimiento poblacional fue de 2.0% por año. Este nivel fue mayor en el período intercensal 1972 – 1981 (2.6% anual).



La tasa de crecimiento promedio anual de la población entre 2002 y 2012 fue de: Cusco 0.8 % Apurímac 0.6 % y Madre de Dios 0.3 %.

Variable	Años					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Población Total	1,797,868	1,813,068	1,828,010	1,842,738	1,857,309	1,871,695

Región	Años					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	1,247,503	1,256,770	1,265,827	1,274,742	1,283,540	1,292,175
Apurímac	438,761	441,507	444,202	446,813	449,365	451,881
Madre de Dios	111,604	114,791	117,981	121,183	124,404	127,639

CAGR Anual	0.81%
CAGR Cusco	0.71%
CAGR Apurímac	0.59%
CAGR MdeDios	2.72%

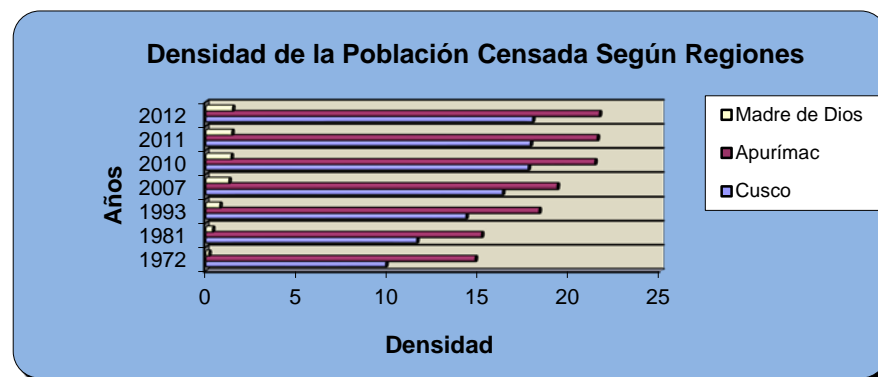
Fuente: INEI Proyectado
Elaboración: Propia

CAGR: (Compounded Annual Growth Rate)
Tasa de Crecimiento Anual Promedio

Densidad Poblacional por Regiones

La densidad poblacional es un indicador que nos permite observar la relación que existe entre el número de habitantes y la superficie territorial de una región.

El Perú a nivel departamental presenta una densidad poblacional bien diferenciada. El departamento de Madre de Dios tiene una de las menores tasas de densidad del país en el 2012. En general, la densidad para la zona de concesión de ELSE se ha incrementado en los últimos años.



Región	Años						
	1972	1981	1993	2007	2010	2011	2012
Cusco	9.90	11.60	14.30	16.30	17,71	17,83	17,95
Apurímac	14.80	15.15	18.30	19.30	21,38	21,51	21,63
Madre de Dios	0.20	0.40	0.80	1.30	1,42	1,46	1,50

UM: Habitantes por kilómetro cuadrado

Fuente : INEI
Elaboración: Propia

PEA y Viviendas con Servicios de Energía Eléctrica

La población económicamente activa de las regiones del área de concesión de Electro Sur Este, es básicamente absorbida por las actividades agrícolas, según el último Censo, el INEI muestra las siguientes cifras para estas actividades (Cusco 37.8%, Apurímac 49.5%, Madre de Dios 17.1%) y comerciales (Cusco 13.6%, Apurímac 10.1%, Madre de Dios 13.6%).

Región	Población	PEA	%
Cusco	1,171,403	431,986	36.88
Apurímac	404,190	116,085	28.72
Madre de Dios	109,555	50,592	46.18

UM: Habitantes

En cuanto a los servicios básicos, para las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios, el número de viviendas con servicio de agua dentro del domicilio tiene las siguientes cifras (71.3%, 74.7% y 75.5% respectivamente). En el cuadro adjunto, se muestra las cifras para número de viviendas con servicio de alumbrado eléctrico.

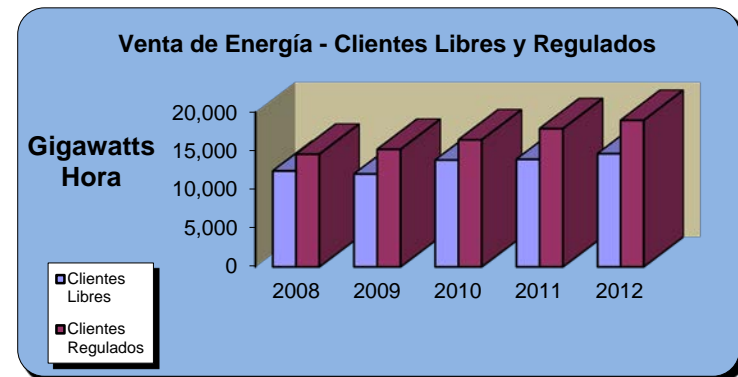
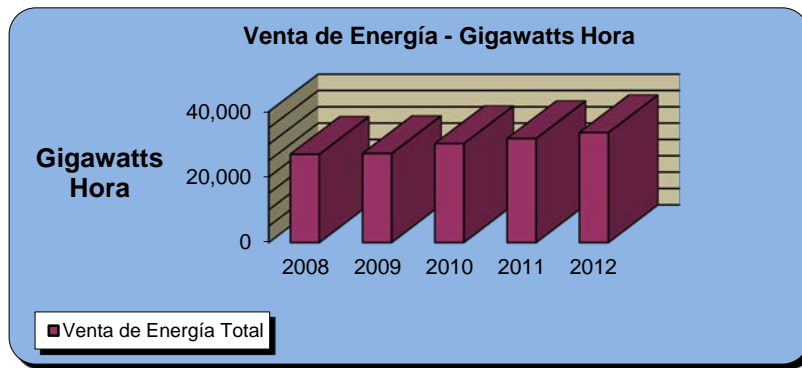
Regiones	Nro. viviendas	Nro. Viviendas con Alumbrado Eléctrico	%
Cusco	358,498	293,584	81.89
Apurímac	148,069	104,787	70.77
Madre de Dios	30,201	26,512	87.80

UM: Viviendas

Fuente : INEI
Elaboración: Propia

Venta de Energía Eléctrica

La evolución de la venta de energía eléctrica en el Perú ha sido positiva para los últimos años en la venta a clientes libres y a clientes regulados. Las perspectivas del mercado para la zona de concesión de ELSE continúan siendo crecientes.



Variable	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Venta de Energía Total	26,964	27,197	30,236	31,792	33,587
Clientes Libres	12,395	11,997	13,805	13,904	14,631
Clientes Regulados	14,569	15,200	16,431	17,888	18,956

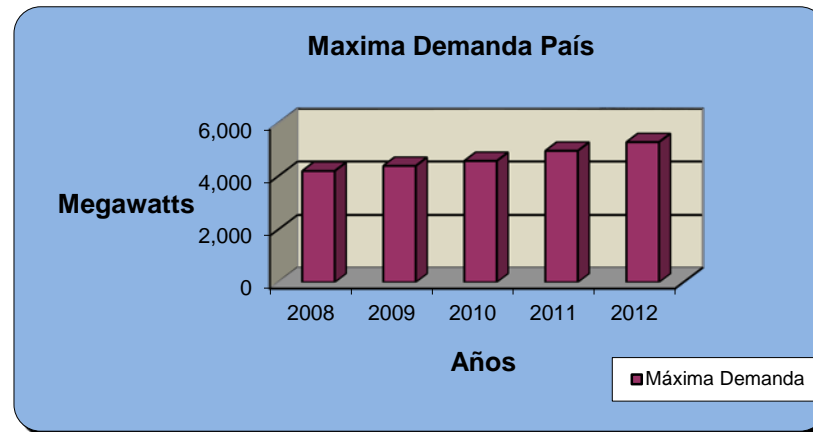
UM: Gigawatt hora a nivel país

Fuente : MINEM
Elaboración: Propia

Máxima Demanda del Sistema Eléctrico Interconectado

En el Perú a lo largo de los últimos años se observa un crecimiento constante en los niveles de demanda de electricidad la cual es producto de un mayor dinamismo de los sectores industriales y sobre todo por la demanda generada por los nuevos proyectos mineros.

Sin embargo, esta mayor dinámica de la economía peruana y el crecimiento no dimensionado de la demanda de energía han empezado a generar problemas de desabastecimiento debido a las limitaciones de generación en el corto plazo.



Variable	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Máxima Demanda	4,199	4,392	4,579	4,961	5,291

UM: Megawatt a nivel país

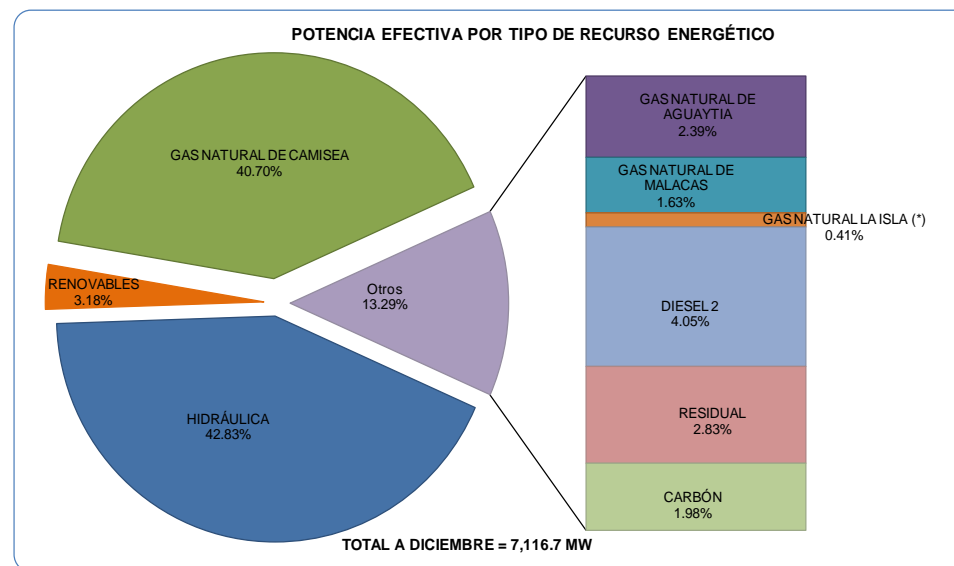
Fuente : MINEM
Elaboración: Propia

Oferta

A diciembre de 2012, la potencia efectiva ofertada por el parque de generación eléctrica en el país fue de 7,117 MW, siendo las centrales térmicas a gas natural las de mayor participación con 45% de la potencia efectiva total, seguida de la generación hidráulica con 43%.

TIPO DE RECURSO ENERGÉTICO	POTENCIA EFECTIVA	(%)
HIDRÁULICA	3,048	42.8
RENOVABLES	226	3.2
GAS NATURAL DE CAMISEA	2,896	40.7
GAS NATURAL DE AGUAYTIA	170	2.4
GAS NATURAL DE MALACAS	116	1.6
GAS NATURAL LA ISLA (*)	29	0.4
DIESEL 2	288	4.1
RESIDUAL	202	2.8
CARBÓN	141	2.0
TOTAL	7,117	100.0

UM: Megawatt



Fuente : COES
Elaboración: Propia

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Zona de Concesión

El área de concesión de ELSE comprende las regiones de Cusco, Apurímac y Madre de Dios, otorgadas en concesión definitiva para el desarrollo de actividades de distribución de energía eléctrica con carácter de Servicio Público de Electricidad llegando a cubrir 9,566 km².

A diciembre de 2012, la empresa atiende a 383,790 clientes con un total de 7,422 subestaciones MT/BT. Las actividades más importantes se concentran en el turismo, comercio y en pequeña escala la industria y agricultura.

Región	Variables		
	Extensión Geográfica km ²	Porcentaje Territorio Nacional	Área Vigente 2012 km ²
Cusco	72,104	5.6	6,720
Apurímac (*)	20,896	1.6	2,445
Madre de Dios	85,183	6.6	401
TOTAL	178,183	13.9	9,566

*Incluye la extensión de la provincia de Sucre de la Región Ayacucho

Fuente : ELSE
Elaboración: Propia



Cientes

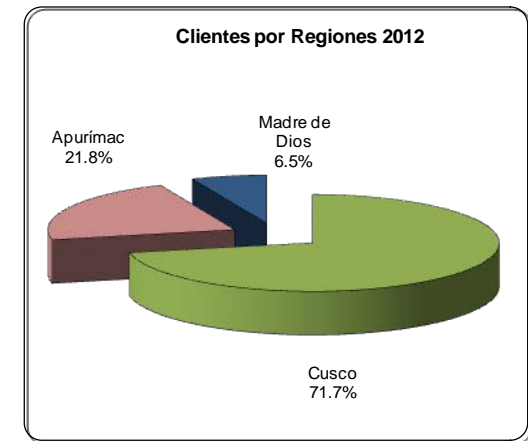
Los clientes en el área de concesión de la empresa se incrementaron durante el ejercicio 2012 en 29,793 con lo que se alcanzaron 383,790 clientes. La tasa de crecimiento anual promedio de clientes de los últimos cuatro años es de 7.57%.

En el ejercicio 2012, se registró un 8.42% de incremento del número de clientes.

El mayor crecimiento de clientes se explica por mayores ejecuciones de proyectos de electrificación, principalmente los financiados por la DGER del Ministerio de Energía y Minas, los Gobiernos Regionales y Municipalidades.

Región	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	201,850	213,761	236,858	250,421	275,036
Apurímac	69,378	74,314	75,668	80,826	83,716
Madre de Dios	15,444	17,996	20,356	22,750	25,038
TOTAL	286,672	306,071	332,882	353,997	383,790

UM: Número de clientes



CAGR Cusco	8.07%
CAGR Apurímac	4.83%
CAGR MdeDios	12.86%

CAGR: (Compounded Annual Growth Rate)
Tasa de Crecimiento Anual Promedio

Fuente: ELSE
Elaboración: Propia

Cobertura Eléctrica

El coeficiente de electrificación de ELSE al cierre del 2012 fue de 90.65%, habiéndose incrementado en este periodo en 3.63 puntos porcentuales.

La Región Cusco cuenta con el mayor coeficiente de electrificación con 95.43%, habiéndose incrementado durante el 2012 en 4.63 puntos porcentuales.

Región	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	78.89	82.33	87.44	90.80	95.43
Apurímac	65.69	68.93	75.26	76.50	78.68
Madre de Dios	65.05	73.36	79.55	85.39	88.52
Total	74.42	78.08	83.91	87.02	90.65

UM: % de electrificación

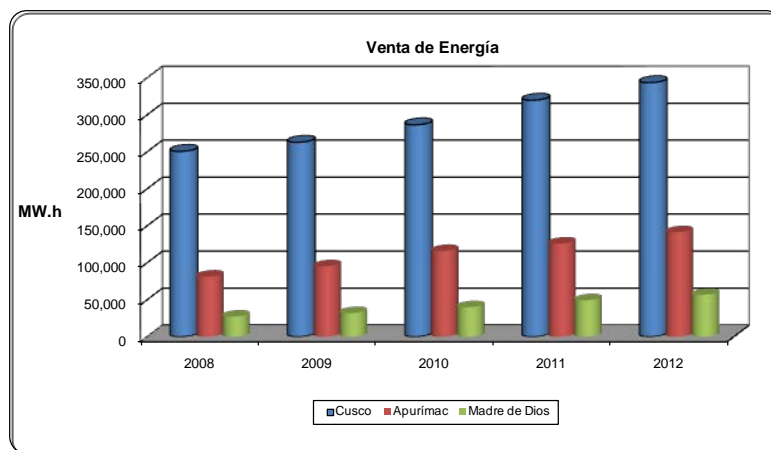
CAGR Cusco	4.88%
CAGR Apurímac	4.65%
CAGR Madre de Dios	8.05%

Fuente : ELSE
Elaboración: Propia

CAGR: (Compounded Annual Growth Rate)
Tasa de Crecimiento Anual Promedio

Venta de Energía

La venta de energía alcanzó un volumen de 541,667 MW.h en el 2012, comparando con el ejercicio 2011, se incremento en 9.39%. La Región Madre de Dios continúa manteniendo un crecimiento sostenido alto, habiéndose registrado para los últimos cuatro años, una tasa de crecimiento promedio anual de 20.03% como consecuencia de la incorporación de clientes productivos que se abastecían de energía mediante autoproducción y la pequeña minería asentada en la zona de Mazuco.



Región	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	250,760	263,036	286,640	319,847	343,676
Apurímac	81,422	95,261	115,864	126,013	141,290
Madre de Dios	27,382	31,981	39,982	49,316	56,701
TOTAL	359,564	390,278	442,306	495,176	541,667

UM: Megawatt hora

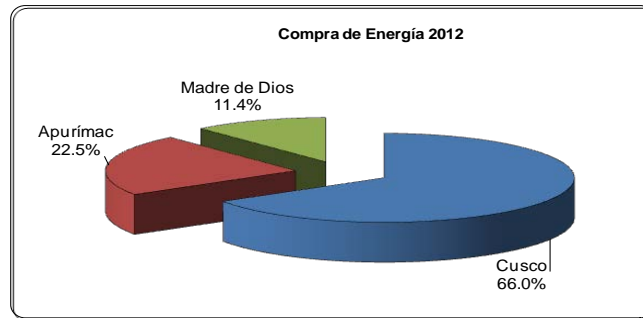
CAGR Cusco	8.23%
CAGR Apurímac	14.88%
CAGR Madre de Dios	20.03%

CAGR: (Compounded Annual Growth Rate)
Tasa de Crecimiento Anual Promedio

Fuente: ELSE
Elaboración: Propia

Compra de Energía

La compra de energía durante el 2012 fue de 564,297 MW.h como volumen neto, que se traduce en un crecimiento del orden de 13.85% con referencia al año anterior. La Región Madre de Dios mantiene desde hace cuatro años tasas de crecimiento elevadas, habiendo registrado para el ejercicio del 2011 un crecimiento de 21.9% y para el 2012 de 14.1%, por la necesidad de cubrir las crecientes demandas de potencia y energía de clientes que se vienen incorporando desde la interconexión de esta región al sistema interconectado nacional.



Región	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	277,249	291,771	316,000	349,007	372,682
Apurímac	59,157	72,447	95,706	107,227	127,128
Madre de Dios		32,689	46,366	56,502	64,487
Total	336,406	396,907	458,072	512,736	564,297

UM: Megawatt hora a nivel empresa

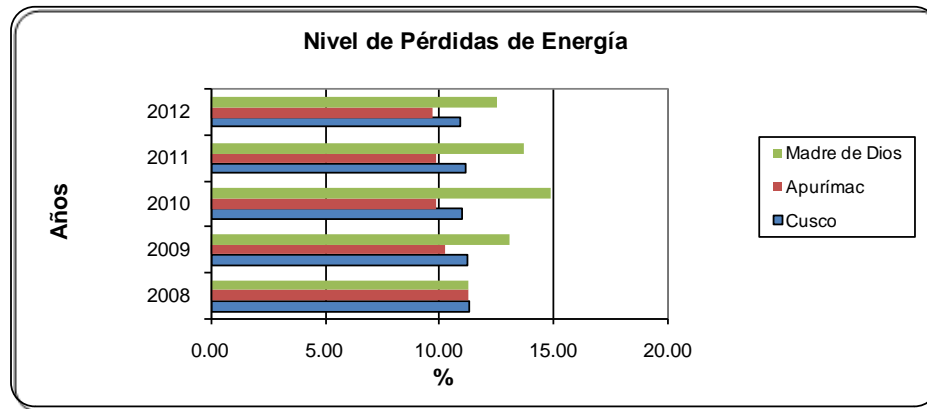
CAGR Cusco	7.69%
CAGR Apurímac	21.29%
CAGR Madre de Dios	25.94%

CAGR: (Compounded Annual Growth Rate)
Tasa de Crecimiento Anual Promedio

Fuente: ELSE
Elaboración: Propia

Nivel de Pérdidas de Energía

El nivel de pérdidas de energía alcanzado en el ejercicio 2012 fue de 10.73%, menor en 0.32 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Esta disminución se debe al resultado de las inversiones realizadas en mejoramiento de las redes y la implementación del plan de reducción de pérdidas comerciales.



Región	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	11.30	11.24	11.02	11.16	10.86
Apurímac	11.26	10.23	9.85	9.83	9.69
Madre de Dios	11.24	13.08	14.88	13.64	12.50
TOTAL	11.29	11.15	11.08	11.05	10.73

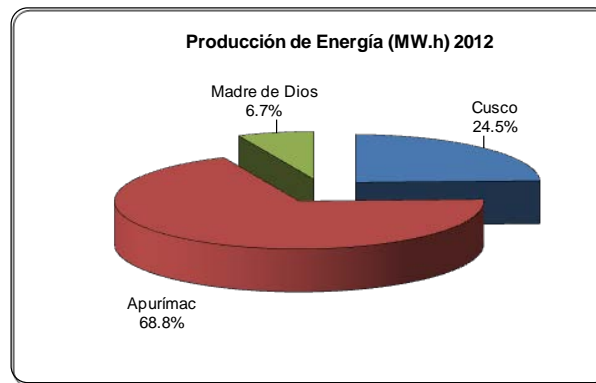
UM: % de Pérdidas de energía

Fuente: ELSE
Elaboración: Propia

Generación propia

La empresa cuenta con generación térmica e hidráulica, en las diferentes regiones de la zona de concesión.

Al final del año 2012 la empresa produjo 54,670 MW.h de energía, inferior en 1,125 MW.h respecto al ejercicio anterior. La mayor autoproducción se realizó en la Región Apurímac que representa el 68.8% y Cusco con el 24.5% de la producción total. La autoproducción significa el 8.8% de la energía total distribuida, por lo cual la generación se torna como una actividad estratégica para ELSE.



Región	Años				
	2008	2009	2010	2011	2012
Cusco	9,190	8,143	8,057	13,351	13,377
Apurímac	35,402	36,522	36,088	38,216	37,632
Madre de Dios	32,977	7,639	3,907	4,228	3,661
TOTAL	77,569	52,304	48,052	55,795	54,670

UM: Megawatt hora

Fuente: ELSE
Elaboración: Propia

6.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Oportunidades

O1. Crecimiento económico del país, permitirá incremento de consumo, así como la captación de clientes potenciales en hotelería, turismo y minería.
O2. Nuevas tecnologías para optimizar los procesos internos de ELSE (técnicos, comerciales y administrativos).
O3. Utilización de financiamiento a bajo costo en forma corporativa.
O4. Asociaciones Público Privadas para promover el desarrollo y ampliación del servicio eléctrico.
O5. Nuevos negocios en energía y/o servicios relacionados, que aprovechen los recursos y capacidades disponibles de la empresa para atender necesidades insatisfechas de la población.
O6. Posición competitiva del país favorece las inversiones, para el desarrollo del sector electricidad.
O7. Predisposición del Sector de Energía y Minas para invertir en ampliaciones y reforzamientos de la infraestructura eléctrica.
O8. Desarrollo de los usos productivos de la energía eléctrica, con la participación activa de la población debidamente organizada.
O9. Marco legal propicio para el desarrollo del sector eléctrico.
O10. Disponibilidad de recursos hídricos para la generación eléctrica distribuida.
O11. Posibilidad de impulsar versión actualizada del Libro Blanco del Marco Regulatorio de la Distribución Eléctrica que permitiría obtener tarifas más adaptadas a la realidad de la Empresa.

Amenazas

A 1. Injerencia política que afecte la continuidad de la dirección de la empresa.
A2. Excesivo marco regulatorio y de fiscalización que afecta la eficiencia operativa de la empresa
A3. Desabastecimiento por falta de generación y congestión en la transmisión.
A4. Sistema de Inversión Pública, prolonga los períodos de inversión.
A5. Capacidad de los clientes libres de negociar directamente con los generadores, pone en riesgo la capacidad de negociación de ELSE.
A6. Carencia de articulación entre los diferentes entes públicos y privados.
A7. Déficit de oferta de técnicos y profesionales por alta demanda en otros sectores productivos.

6.5 DIAGNÓSTICO INTERNO

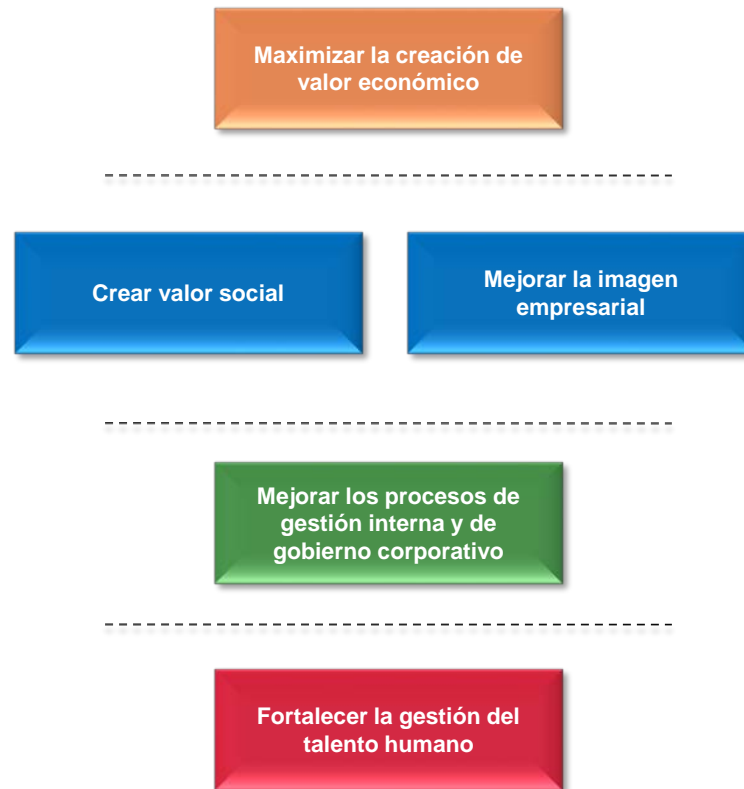
Fortalezas

F1. La Empresa cuenta con sistemas informáticos de desarrollo propio
F2. Disponibilidad de información (Base de datos técnica y comercial).
F3. Capacidad de infraestructura eléctrica instalada disponible para atender demanda rural sin mucha inversión adicional.
F4. La cobertura de Infraestructura y servicios desplegada geográficamente permite crear nuevas líneas y unidades de negocio.
F5. Pertenecer a un grupo corporativo que permite aprovechar sinergias corporativas
F6. Talento humano calificado y capacitado, para mejorar la confiabilidad del servicio y la satisfacción de los clientes.
F7. Posición monopólica en el servicio de electricidad en nuestra zona de concesión y de influencia.
F8. La empresa cuenta con generación hidráulica propia con posibilidad de ampliación.
F9. La empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad en los procesos Comerciales
F10. La empresa cuenta con locales comerciales propios y adecuados
F11. Adecuado Nivel de automatización, para la Operación y Control de los Sistemas Eléctricos

Debilidades

D1. Infraestructura eléctrica y equipos antiguos y en mal estado, se requieren mejoras y renovación.
D2. Limitada gestión del talento humano (falta de renovación de personal, política salarial desactualizada con el mercado, falta de línea de carrera, falta de evaluación de competencias y otros).
D3. Estructura organizacional no adecuada a los requerimientos actuales del servicio.
D4. Inadecuado nivel de clima laboral.
D5. Obras de electrificación ejecutadas por entidades del estado, en operación sin saneamiento técnico administrativo.
D6. Sistema de Control Interno no está consolidado.
D7. Inadecuada oferta de servicios en actividades tercerizadas.
D8. Débil relacionamiento y comunicación con los clientes.
D9. Limitada cultura de seguridad, responsabilidad social y cuidado ambiental en la empresa.
D10. Falta completar la implementación y certificación de los procesos claves de la empresa.
D11. El sistema georeferenciado no está actualizado al 100%, lo que limita la adecuada toma de decisión

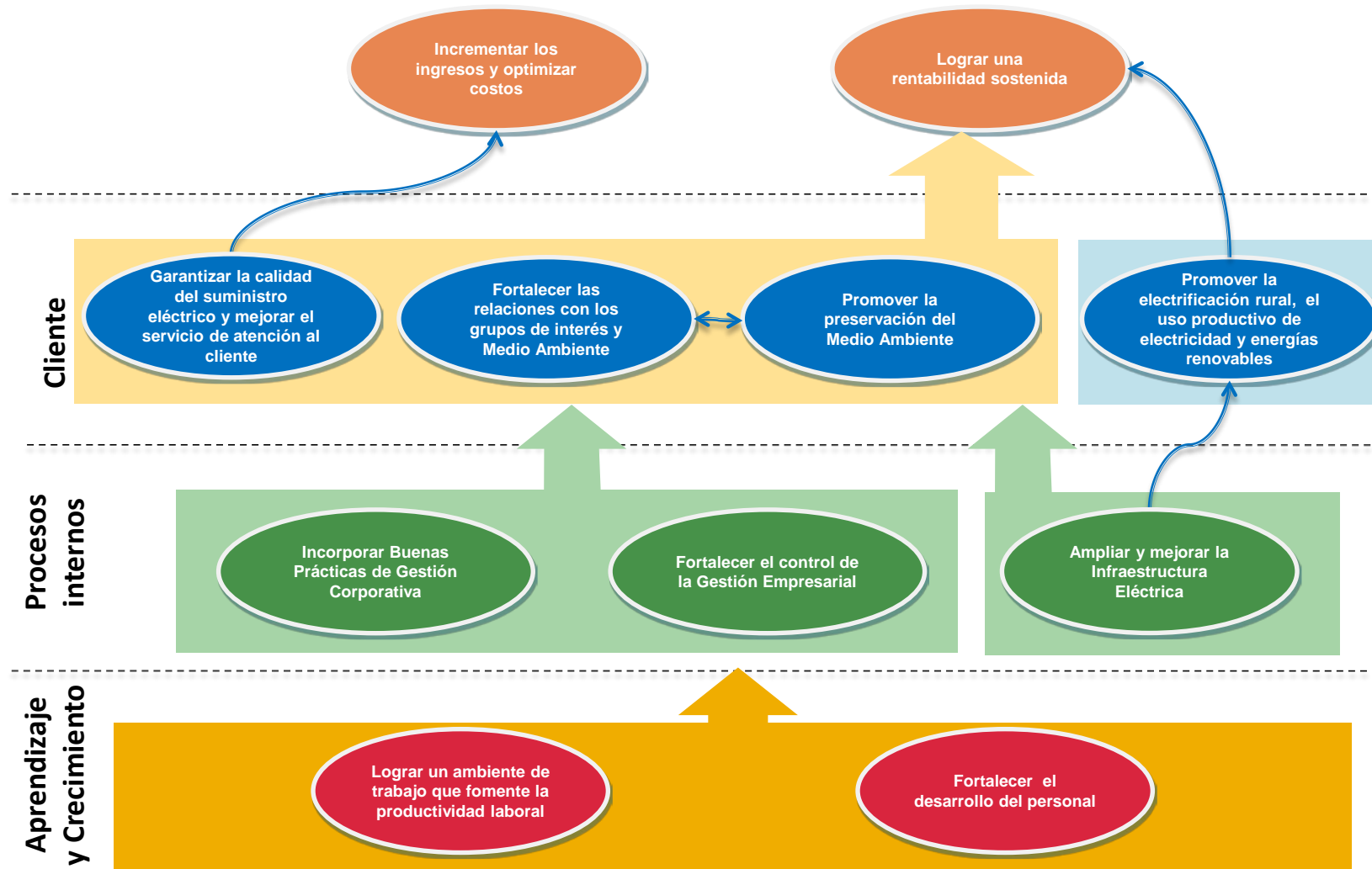
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



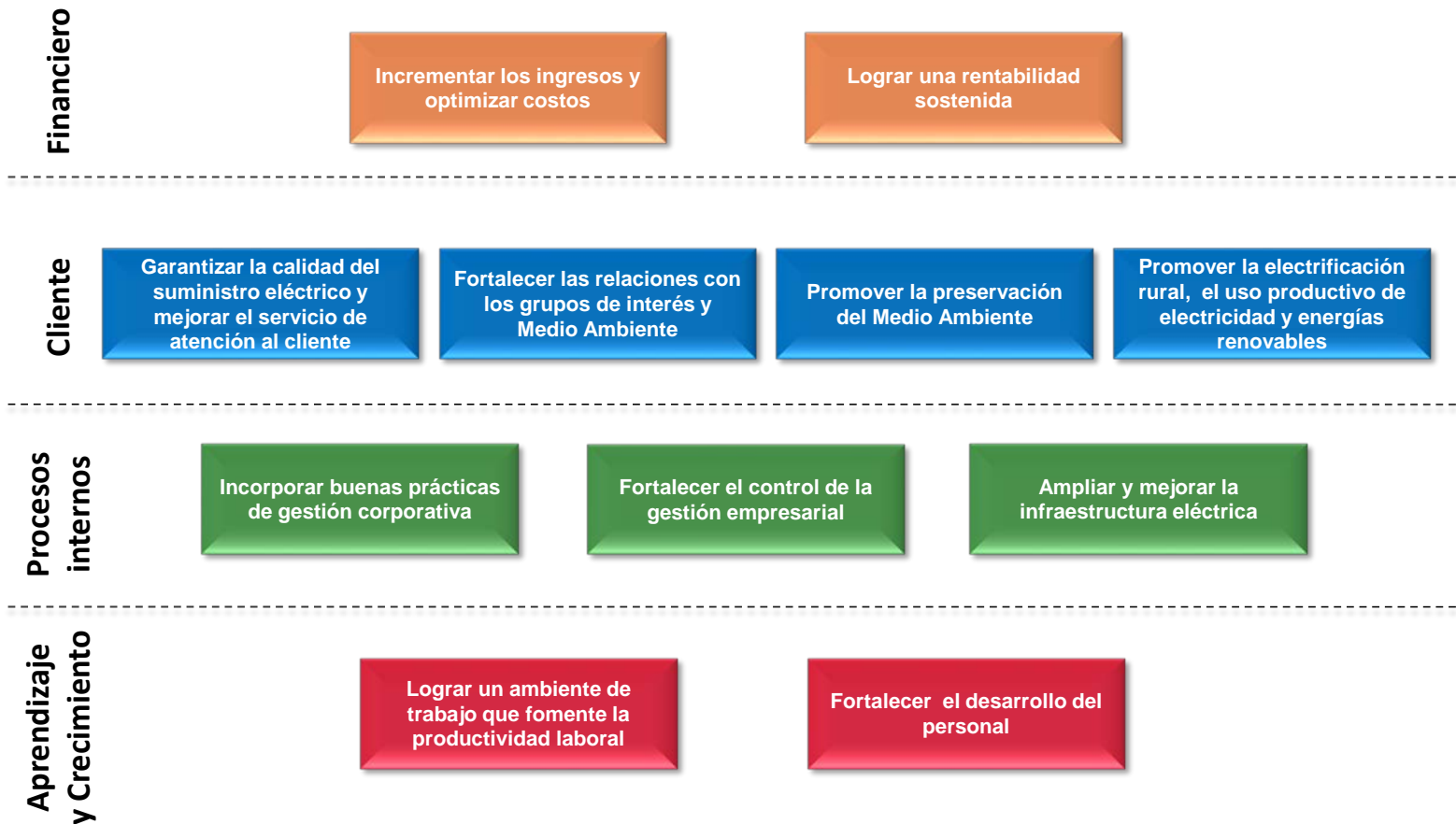
Alineamiento con objetivos del FONAFE y MINEM

Objetivo Estratégico MINEM	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa
Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población con inclusión social	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Maximizar la creación de valor económico
Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población con inclusión social	Impulsar la creación de valor social	Crear valor social
Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales fomentando la inclusión social y las relaciones armoniosas de las empresas del sector minero energético y la sociedad civil.		Mejorar la imagen empresarial
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	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo
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 talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer la gestión del talento humano

8. MAPA ESTRATÉGICO



9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS



Perspectiva Financiera

Incrementar los ingresos y optimizar costos

Lograr una rentabilidad sostenida

Objetivos	Descripción
1) Sostenibilidad empresarial de ELSE	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la sociedad, con protección ambiental y generando valor económico • Obtener rentabilidad creciente en relación al patrimonio y los activos empresariales.
2) Incrementar ingresos basado en mayor cobertura y consumo	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la Venta de Energía, incorporando nuevos clientes productivos y promoviendo el incremento del consumo per cápita.
3) Aumentar eficiencia operacional y administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de pérdidas de energía técnica y comercial que permitan reducir la compra de energía, mejorando la utilidad económica. • Optimización de los gastos administrativos, compensaciones y sanciones económicas.

Perspectiva del Cliente



Objetivos	Descripción
4) Incrementar la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el índice de satisfacción de los usuarios del servicio de energía eléctrica. • Desarrollar una gestión eficaz de atención de reclamos
5) Impulsar la creación de valor social conservando el medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el cuidado del medio ambiente. • Desarrollar acciones para lograr mayor seguridad en las instalaciones eléctricas y la prevención de accidentes. • Fomentar las expresiones culturales y sociales de la comunidad.

Perspectiva del Proceso Interno



Objetivos	Descripción
6) Ampliar y mejorar la infraestructura eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la confiabilidad y continuidad del servicio de energía eléctrica. • Ampliación de la frontera eléctrica para la atención de nuevos clientes.
7) Ampliar niveles de excelencia en los procesos internos y de Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar Gobierno Corporativo, para garantizar la sostenibilidad de la empresa. • Implementar el sistema de control interno, basado en el modelo COSO. • Fomentar la mejora en los procesos para obtener certificaciones internacionales.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral

Fortalecer el desarrollo del personal

Objetivos	Descripción
8) Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura empresarial.	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el clima laboral dentro de la organización.• Fomentar la mejora de competencias de los trabajadores de la empresa

10. MATRIZ ESTRATEGICA CORPORATIVA EMPRESAS DISTRIBUIDORAS FONAFE

Visión Corporativa : "Consolidar el modelo de gestión corporativa para lograr mayor cobertura y productividad en los servicios que prestan nuestras empresas" Visión de Electro Sur Este : "Ser una empresa eficiente y moderna, reconocida por la calidad de su servicio y el compromiso con el desarrollo sostenible de su comunidad"											
Persp.	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de Cálculo
						2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	Maximizar la creación de valor económico	Lograr una rentabilidad sostenida	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	4.23	4.90	5.10	5.20	5.50	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total Patrimonio al cierre del ejercicio anterior}) \times 100$
				Rentabilidad operativa - ROA	Porcentaje	4.05	6.69	6.10	6.23	6.45	$(\text{Ganancia o Pérdida Operativa} / \text{Total Activo al cierre del año anterior}) \times 100$
				Margen de ventas	Porcentaje	10.11	10.80	9.75	10.02	10.50	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio} / \text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio}) \times 100$
			Incrementar los ingresos y optimizar los costos	Rotación de activos	Porcentaje	40.05	39.00	41.34	42.06	42.09	$(\text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio} / \text{Total Activos del ejercicio}) \times 100$
				Incremento de la venta de energía a clientes	Porcentaje	9.62	10.09	2.17	4.70	4.71	$(\text{Venta de energía en MWh del ejercicio} / \text{Venta de energía en MWh del ejercicio anterior} - 1) \times 100$
				Pérdidas de energía totales	Porcentaje	10.30	10.15	10.70	10.60	10.50	$((\text{Energía total entregada} - \text{Energía vendida}) / (\text{Energía total entregada})) \times 100$
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	Crear valor social	Fortalecer las relaciones con los grupos de interés y el medio ambiente.	Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$
			Percepción del alcance de la misión social de la empresa	Porcentaje	24.40	24.40	29.00	32.84	40.00	Porcentaje de clientes con buena percepción del alcance de la misión social de la empresa en base a encuesta.	
			Promover la electrificación rural, el uso productivo de la electricidad y energías renovables	Número de usuarios incorporados por electrificación rural	Número	21,259	14,342	12,907	11,616	10,454	Número de usuarios incorporados por electrificación rural
		Mejorar la imagen empresarial	Garantizar la calidad del suministro eléctrico y mejorar el servicio de atención al cliente	Porcentaje	32.90	32.90	45.00	50.00	55.00	Porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos en base a encuesta. Indicador ISCAL : Índice de satisfacción con la calidad percibida	
			Promover la preservación del medio ambiente	Descarte de presencia de Bifenilos Policlorados - PCB	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Cantidad de transformadores analizados/cantidad de transformadores programados x 100
			Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo	Fortalecer el control de la gestión empresarial	Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$
			Ampliar y mejorar la infraestructura eléctrica	Duración promedio de interrupciones del sistema - SAIDI	Número	52.50	45.03	38.50	34.60	29.80	$(\sum (\text{Usuarios afectados} \times \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total Usuarios})$
			Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	Veces	20.30	18.27	28.90	22.70	16.80	$(\sum (\text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}) / \text{Total Usuarios})$	
			Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer la gestión del talento humano	Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral	Clima Laboral	Porcentaje	56.00	-	59.00	-
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer la gestión del talento humano	Fortalecer el desarrollo del personal	Mejora de competencias	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Cursos realizados para mejorar competencias} / \text{Cursos programados}) \times 100$