



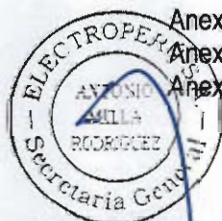
electroperu
la energía de los peruanos

PLAN ESTRATÉGICO DE ELECTROPERU S.A. PARA EL PERIODO 2009 – 2013



INDICE

	<u>Página</u>
PRESENTACIÓN	02
I. ROL DE LA EMPRESA	03
1.1 Reseña Histórica	03
1.2 Objeto Social	04
II. MISIÓN CORPORATIVA	04
III. VISIÓN CORPORATIVA	04
IV. VALORES DE ELECTROPERU S.A.	04
V. DIAGNÓSTICO GENERAL	05
5.1 Análisis del Macroambiente	05
a) Entorno macroeconómico y sectorial	05
b) Oportunidades	06
c) Amenazas	06
5.2 Análisis del Microambiente	07
a) Principales características de ELECTROPERU S.A.	07
b) Fortalezas	08
c) Debilidades	08
VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	08
VII. ESTRATEGIAS	09
VIII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
IX. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS	11
X. MAPA ESTRATÉGICO	12
ANEXOS	13
Anexo N° 1: Relación entre Objetivos Estratégicos de ELECTROPERU S.A. con los Objetivos Estratégicos de FONAFE y del sector	14
Anexo N° 2: Matriz FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	15
Anexo N° 3: Matriz Estratégica – Cartera de Generación Eléctrica	16
Anexo N° 4: Matriz Estratégica de ELECTROPERU S.A.	17
Anexo N° 5: Mapa Estratégico de ELECTROPERU S.A.	18



PRESENTACIÓN

El presente documento, constituye la formulación de un Plan Estratégico de ELECTROPERU S.A. para el período 2009-2013 elaborado de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Directiva de Formulación del Plan Estratégico de las Empresas bajo el ámbito del FONAFE publicada en el diario oficial El Peruano con fecha 5 de diciembre de 2008, y en concordancia con los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Institucional del FONAFE para el período 2009-2013 aprobado por Acuerdo de Directorio N° 012-2009/006-FONAFE publicado en el diario oficial el Peruano con fecha 30 de mayo de 2009, con los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Sectorial Multianual para el período 2008-2011 (PESEM) Modificado con R.M. N° 209-2009-MEM/DM del Ministerio de Energía y Minas y con el Oficio SIED 325-2010/DE/FONAFE de fecha 02 de junio de 2010, mediante el cual aprueba la matriz corporativa estratégica de las empresas de generación.

El presente plan es un esfuerzo institucional para el mediano plazo, que resulta imperativo dentro de un contexto globalizado, competitivo y rápidamente dinámico, el cual esperamos que contribuya a propiciar las necesarias y continuas adecuaciones que requiere la gestión de una empresa pública tan importante como ELECTROPERU S.A.

Cada vez resulta más evidente que en un mundo tan cambiante y turbulento, no podemos sólo reaccionar a los cambios. Se requiere adoptar un enfoque proactivo de gerenciar las organizaciones en donde, de manera sistemática y formal, nos esforcemos por analizar la empresa y su entorno, y en función de esta información, introduzcamos los cambios que nos permita adecuarnos exitosamente al futuro. Como consecuencia de la implantación de este enfoque, resulta natural que las conductas que son relevantes dentro de un determinado contexto pueden no serlo mañana. Este principio es igualmente válido para otros aspectos de la organización como la estructura, las personas, los procesos, los estilos de gestión, las políticas y la cultura que, dentro de un proceso proactivo de planeación, son puestos a prueba periódicamente para examinar su vigencia. Este Plan Estratégico busca contribuir a alcanzar un nivel de competencia para diseñar y enfrentar el cambio.

El Plan Estratégico de ELECTROPERU S.A., presenta la Visión y Misión corporativa para el período 2009-2013; luego muestra el análisis del entorno y el diagnóstico del medio interno, donde se precisan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, asimismo se plantean los objetivos estratégicos, estrategias, objetivos específicos, los indicadores y metas, y el respectivo mapa estratégico. Es preciso relevar que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contemplado en el mapa estratégico, corresponde a la labor que debe realizar el personal de la empresa, y que éste se sitúa como el pilar que finalmente va a soportar todo el esfuerzo estratégico que permitirá lograr el objetivo correspondiente a la perspectiva financiera.



I. ROL DE LA EMPRESA

1.1 Reseña Histórica

ELECTROPERU S.A. fue creada el 5 de setiembre de 1972 mediante el Decreto Ley N° 19521 - Ley Normativa de Electricidad -, como empresa pública del sector eléctrico. Tanto este dispositivo como el Decreto Ley N° 19522 - Ley Orgánica de ELECTROPERU S.A. -, le confirieron a la empresa la responsabilidad de la gestión del Estado en el sub-sector eléctrico en aprovechamiento de los recursos energéticos ligados a la producción, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en todo el país. Su status legal y razón social fue modificado el 4 de marzo de 1981 mediante Decreto Legislativo N° 41, convirtiéndose en empresa estatal de derecho privado Empresa de Electricidad del Perú - ELECTROPERU S.A.

Posteriormente, en concordancia con el objetivo de descentralización del país, y en cumplimiento de la Ley N° 23406 del 28 de mayo de 1982 - Ley General de Electricidad - en el año 1984, ELECTROPERU S.A. transfirió a las recién creadas Empresas Regionales la actividad de distribución de energía, convirtiéndose en Empresa Matriz del sub-sector eléctrico, poseedora de la totalidad de acciones del Estado, responsable del planeamiento y equipamiento de la infraestructura eléctrica.

ELECTROPERU S.A. continuó a cargo de los principales sistemas interconectados regionales hasta 1993 en que, a partir de sus instalaciones, formó sucesivamente empresas de generación y transmisión, las que se fueron privatizando. Al mismo tiempo, desarrolló proyectos de generación térmica, que convertidos en nuevas empresas se privatizaron igualmente. Entre las empresas privatizadas destacan EGENOR, ETEVENSA, EGE CAHUA y ETECEN.

En el año 1996 ELECTROPERU S.A. recibió el encargo de administrar el sistema de generación de Tumbes y al mismo tiempo desarrolló en sucesivas etapas el reforzamiento de la transmisión en la región costera del norte extendiendo el Sistema Interconectado en 220 kV hasta Zorritos mediante la construcción de las líneas Piura - Talara y Talara - Zorritos, instalando asimismo una nueva planta térmica en Tumbes y facilitando el desarrollo del sistema de subtransmisión para la distribución eléctrica en dicha zona.

En el año 2002 las líneas referidas de transmisión Piura - Talara y Talara - Zorritos, fueron transferidas al Ministerio de Energía y Minas, para su entrega al sector privado en calidad de concesión.

El 01 de agosto de 2003, ELECTROPERU S.A. suscribió el Contrato de Suministro de Energía con la Empresa de Generación Termoeléctrica Ventanilla S.A. - ETEVENSA (actualmente propiedad de EDEGEL S.A.A.), cuya producción de energía es a base de gas natural de Camisea. En setiembre de 2004, se inició la operación comercial del referido suministro, contrato que culminó en setiembre de 2009.

Finalmente, ELECTROPERU S.A. queda en su status actual de empresa generadora a cargo del Complejo Hidroeléctrico Mantaro y la Central Termoeléctrica de Tumbes con una potencia instalada de 1 008,0 MW y 18,7 MW, respectivamente.

Actualmente, en cuanto a la propiedad de las acciones representativas del capital social de ELECTROPERU S.A., por Ley N° 27617 publicada el 01 de enero de 2002, las acciones de la empresa se incorporaron en el activo del Fondo Consolidado de Reservas Previsionales (FCR); asimismo, por mandato de la Ley N° 27319 publicada el 22 de julio de 2000, la administración de las



acciones de ELECTROPERU S.A. está a cargo de FONAFE, que ejerce derechos políticos de accionista, mientras que los derechos económicos derivados de las acciones, son destinados al FCR para el pago de las pensiones del D.L. 19990.

ELECTROPERU S.A. desde julio de 2001 cuenta con Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, desde marzo de 2004 con Certificación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001, y desde febrero de 2005 con la Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001.

Asimismo, desde agosto de 2006 ELECTROPERU S.A. viene aplicando los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo promovido por el FONAFE, y desde setiembre de dicho año, las acciones clase "B" (10% del capital social), se encuentran listadas en la Bolsa de Valores de Lima.

En febrero de 2007, la firma Apoyo & Asociados Internacionales (asociados a FitchRatings), asignó la clasificación de riesgo **AA(pe)** a la Capacidad de Pago de ELECTROPERU S.A., categoría correspondiente a una alta capacidad de pago oportuno de los compromisos financieros. Esta clasificación ha sido ratificada en los años 2008 y 2009, con una periodicidad semestral.

Desde enero 2009, en la empresa se viene implementando el sistema de control interno (COSO) en función del Código Marco de FONAFE, a fin de unificar los criterios de autocontrol y garantizar una evaluación corporativa a su gestión, fomentando la cautela y salvaguarda del cumplimiento de los objetivos.

1.2 Objeto Social

El objeto social de la empresa es dedicarse a las actividades económicas propias de la generación eléctrica, en sus diversas modalidades, la transmisión y la comercialización de energía eléctrica, de acuerdo con lo dispuesto por la legislación vigente.

II. MISIÓN CORPORATIVA

"Generar y comercializar energía eléctrica, de manera eficiente, logrando la satisfacción de nuestros clientes, brindando un entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad con la sociedad y medio ambiente".

III. VISIÓN CORPORATIVA

"Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable".

IV. VALORES DE ELECTROPERU S.A.

1. Probidad

Actuar con rectitud, honradez, honestidad y puntualidad procurando satisfacer los intereses legítimos de la empresa, sus clientes y la sociedad en su conjunto.

Eficiencia

Brindar calidad en cada una de las labores a su cargo, buscando el resultado adecuado y oportuno, en forma perseverante en la consecución de los objetivos y metas empresariales.



3. **Transparencia**

Transmitir a la sociedad la información de la gestión de la empresa en forma veraz, clara y oportuna, contribuyendo a una mejor comprensión de la labor que desempeña, generando credibilidad y buena imagen institucional.

4. **Responsabilidad Social y Medio Ambiente**

Realizar operaciones eficientes y responsables con los grupos de interés y la preservación del medio ambiente.

5. **Trabajo En Equipo**

Orientar esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales.

V. **DIAGNÓSTICO GENERAL**

5.1 **Análisis del Macroambiente**

ELECTROPERU S.A. para cumplir con su objeto social se ve influenciada en su accionar por el comportamiento de variables macroeconómicas y del subsector eléctrico. Tiene una interrelación continua con diversas entidades tales como: COES, OSINERGMIN, FONAFE, SUNAT, OSCE, Ministerios, Gobiernos Locales y Regionales, Contraloría General de la República, Contaduría Pública de la Nación y Poder Judicial, entre otras.

a) **Entorno macroeconómico y sectorial**

Afectan a la gestión de la empresa la evolución de las variables macroeconómicas que influyen en la demanda de energía, entre ellas el Producto Bruto Interno (PBI) y la tasa de crecimiento poblacional. Igualmente influyen factores como la inflación y la devaluación. Estos últimos afectan los costos de operación y mantenimiento, las inversiones, el servicio de la deuda, que mayormente está en moneda extranjera y principalmente, a los contratos de suministro de electricidad que ELECTROPERU S.A. tiene suscrito con sus clientes.

▪ **Evolución Macroeconómica 2004 – 2009**

El crecimiento promedio del Producto Bruto Interno (PBI) durante el periodo 2004-2009 fue de 6,4% anual, el cual ha venido aumentando gradualmente desde el año 2004 (4,8%) hasta alcanzar su mayor valor en el año 2008 (9,8%), debido principalmente al desarrollo de las inversiones privadas, al aumento de las exportaciones y al impulso de sectores productivos como minería e hidrocarburos, construcción, manufactura y electricidad, y al consumo interno. Sin embargo, en el año 2009 el PBI solo aumenta en 0,9%, por la crisis financiera más severa que afectó al mundo desde la segunda guerra mundial, siendo el Perú uno de los pocos países que registró crecimiento económico, por las adecuadas políticas monetarias y fiscales que adoptó.

Respecto a la tasa de crecimiento poblacional, según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) sobre el XI Censo Nacional de Población realizado en el año 2007, se confirma una tendencia decreciente, al obtenerse que la tasa de crecimiento poblacional entre los años 1993-2007 fue de 1,6% anual, contra una tasa de 2,0% entre los años 1981-1993, y una tasa de 2,6% en el periodo 1972-1981.



Por otro lado, en el año 2008, la variación porcentual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue 6,7%, el mayor valor del periodo 2004-2009, producto de la misma dinámica de crecimiento económico experimentado; en el indicado año, la inflación ha sido especialmente afectada por el incremento en los precios de los alimentos, que tiene un fuerte componente externo. En el año 2009 la inflación fue de 0,9%, cifra que se encuentra por debajo de la meta de inflación establecida por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la cual ha sido fijada en 2,0% anual con una banda de 1,0% hacia arriba y hacia abajo.

El tipo de cambio promedio del año 2008 alcanzó el valor de S/. 2,93 por dólar, el cual ha venido disminuyendo paulatinamente desde el año 2004 (S/. 3,41), pero que se recupera en el año 2009 (S/. 3,01). El tipo de cambio en el periodo 2004-2009 estuvo en un promedio de S/. 3,18 por dólar, que representa el 93,1% del valor registrado en el año 2004.

▪ **Perspectivas Macroeconómicas 2010 - 2013**

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2011 – 2013 (aprobado el 28 de mayo de 2010) del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF); para el año 2010, el Producto Bruto Interno (PBI) se incrementaría en 5,5% en términos reales, a un ritmo menor al registrado en el periodo 2004-2009.

Para el periodo 2011 – 2013, según los estimados del MEF, el PBI tendría un crecimiento del orden de 5,5% anual, con una inflación y una depreciación del dólar fuente al nuevo sol promedio de 2,0% y 0,6% anual, respectivamente.

Los efectos de la crisis financiera internacional en nuestra economía se han reflejado principalmente en la disminución de la tasa de crecimiento que venían experimentando las exportaciones, con el consiguiente efecto sobre el resto de la economía, lo que trae menor inversión y, por lo tanto, menor crecimiento en la demanda de energía; situación que tiende a revertirse en los próximos años de manera favorable. Es de esperar que las medidas adoptadas contra la crisis por el gobierno, así como los proyectos de inversión del sector privado que se encuentran en marcha, ayuden a mantener un ritmo de crecimiento que si bien no será tan alto como los años anteriores, se estima que será mayor a la tasa de crecimiento promedio de la economía latinoamericana. Esto traería a su vez como consecuencia que el Perú sea un país atractivo para los inversionistas que buscan escapar de la crisis, ayudando así a aumentar la inversión en el mediano plazo y por ende a una mejora en la demanda de energía.

b) Oportunidades

1. Crecimiento de la demanda de energía eléctrica, explicada principalmente por la suscripción de tratados de libre comercio, implicando inversiones para la ampliación y/o diversificación de centrales de generación.
2. Estabilidad macroeconómica del país, que contribuye a una gestión empresarial competitiva.
3. Entorno favorable para captar socios estratégicos mediante alianzas público – privadas, lo que permitirá desarrollar nuevas inversiones orientadas principalmente al incremento y/o diversificación de la capacidad de generación eléctrica en forma eficiente.
4. Normas legales que brindan incentivos a la generación eficiente de energía eléctrica.
5. Flexibilidad de participar en los tres tipos de mercado eléctrico: regulado, libre y del COES, aprovechando sus ventajas en la diversificación de clientes; así como la posibilidad de comercializar energía eléctrica en el ámbito internacional.



c) Amenazas

1. Ausencia de un marco regulador promotor de una mayor participación y crecimiento de la empresa pública.
2. Variabilidad en la disponibilidad de los recursos hídricos acrecentada –adversamente- por los efectos del cambio climático, junto con mayores exigencias sociales y ambientales.
3. Limitada capacidad de los sistemas de transmisión y transformación que origina mayores costos nodales ante la imposibilidad de enviar energía de bajo costo unitario desde otros nodos económicos.
4. Interrupciones y/o fallas en el sistema de producción de gas natural de Camisea que originan incrementos en el costo de operación del SEIN.

5.2 Análisis del Microambiente

a) Principales Características de ELECTROPERU S.A.

• Capacidad Instalada

ELECTROPERU S.A. cuenta con el Complejo Hidroeléctrico Mantaro - CC. HH. Santiago Antúnez de Mayolo y Restitución - con una potencia instalada de 1 008 MW ubicado en la región Huancavelica, una central térmica en Tumbes (Unidad de Producción Tumbes) con una potencia instalada de 18,7 MW, y su sede administrativa en Lima. Esta capacidad prácticamente no ha variado en los últimos años.

La Central Santiago Antúnez de Mayolo utiliza las aguas del río Mantaro, mientras que la Central Restitución, utiliza las aguas previamente turbinadas. Debido a la ubicación del complejo, existe la posibilidad de construir centrales adicionales que se beneficiarían de la misma cuenca. Asimismo, la cuenca del Mantaro se alimenta de los flujos hídricos provenientes de las vertientes oriental y occidental del Perú, mitigando parcialmente el riesgo de sequía en una de estas zonas.

En el año 2008, ELECTROPERU S.A. generó 6 689,9 GWh, de los cuales el 99,4% corresponde a las centrales hidroeléctricas. La producción total de la empresa respecto a la producción del año 2007, registró una disminución del 6,5%. Sin embargo, gracias al contrato que se mantiene con EDEGEL, vendió 8 620 GWh (4,0% por encima de las del 2007 y es el más alto registrado históricamente), ante el aumento de la demanda del sistema.

En el año 2009, se generó 7 073,3 GWh, de los cuales 7 048,8 GWh (99,65%) corresponden al Complejo Hidroeléctrico Mantaro y 24,5 GWh (0,35%) a la Central Térmica de Tumbes. La producción total de la empresa respecto a la producción del año 2008, registró un incremento del 5,98%.

El Complejo Mantaro se encuentra en un proceso de mejoras continuas, siendo la central de generación hídrica de mayor potencia del SEIN. Cuenta con un sistema regulado propio de affianzamiento hídrico por 201,7 millones de m³; asimismo, aprovecha las descargas del Lago Junín, cuyo almacenamiento máximo es 441,2 millones de m³. Estos almacenamientos permiten optimizar el costo de la operación del SEIN en la época de estiaje.



- **Organización**

La empresa está constituida por el Directorio, la Gerencia General y cuatro gerencias de línea: Producción, Comercial, Inversiones y Proyectos, y Administración y Finanzas; cuyas funciones están contenidas en el Manual de Organización de Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) aprobados por el Directorio. La Junta General de Accionistas de ELECTROPERU S.A. es conducida por el FONAFE.

Al 31 de diciembre de 2009, la empresa mantuvo una fuerza laboral de 262 trabajadores en planilla, de los cuales 111 trabajadores corresponden al Centro de Producción Mantaro, 141 a la sede Lima y 11 a la Unidad de Producción Tumbes.

- **Indicadores financieros de ELECTROPERU S.A.**

ELECTROPERU S.A. viene generando utilidades por montos importantes, con un promedio anual de S/. 194,3 millones durante el periodo 2004-2009, habiendo sido S/. 269,2 millones la utilidad neta del año 2009, el mayor importe alcanzado en el indicado periodo. Dicha utilidad, luego de deducidas las reservas de Ley, es entregada a su accionista (FCR), para atender las pensiones de los jubilados del Decreto Ley 19990.

En el año 2009, la utilidad neta de la empresa representó el 22,2% de los ingresos por ventas (S/. 1 210,3 millones), ratio (utilidad neta / ingresos por ventas) que supera al promedio registrado en el periodo 2004-2009 (15,6%).

De otro lado, el patrimonio de la empresa al cierre del ejercicio 2009 alcanzó el importe de S/. 2 226,7 millones (que es el mayor del periodo 2004-2009), el cual financia el 65,6% del activo (34,4% es financiado con deuda), ratio que ha venido aumentando desde el año 2004. El mencionado ratio (patrimonio / activo) mejorará con el prepago total de la deuda con el Ministerio de Economía y Finanzas.

b) Fortalezas

- 1 Personal competente, con experiencia y conocimiento del negocio eléctrico, contando con un sistema de gestión integrado certificados en Gestión de Calidad ISO 9001:2000, Gestión Ambiental ISO 14001:2004 y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001:2007.
- 2 El Centro de Producción Mantaro, estratégicamente ubicado, es la fuente de energía renovable de mayor capacidad de producción de energía limpia del país y con un bajo costo de generación de energía eléctrica.
- 3 Contratos de suministro de energía eléctrica a clientes, a mediano y largo plazo, que garantizan ingresos que permiten una adecuada situación económica - financiera de la empresa.

c) Debilidades

- 1 Falta de una definición de línea de carrera, de un plan de capacitación integral y de una disciplina de gestión del conocimiento.
- 2 Carencia de políticas y normas de responsabilidad social e imagen institucional.
- 3 Gran cantidad de procesos judiciales, cuyo elevado monto total en litigio podría comprometer la posición financiera y patrimonial de la empresa.



En el **Anexo N° 1** se presenta la relación entre los **Objetivos Estratégicos de ELECTROPERU S.A.** con los **Objetivos Estratégicos de FONAFE** y los **Objetivos Estratégicos del Sector de Energía y Minas**.

VI. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ELECTROPERU S.A. para llevar adelante la Misión y Visión corporativa, en cumplimiento de su Objeto Social contempla los siguientes objetivos estratégicos para en el período 2009 - 2013:

- **Objetivo N° 1:**
Maximizar la rentabilidad de la empresa.
- **Objetivo N° 2:**
Fortalecer las relaciones con grupos de interés.
- **Objetivo N° 3:**
Promover la transparencia de la empresa.
- **Objetivo N° 4:**
Optimizar la gestión de la empresa.
- **Objetivo N° 5:**
Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal.

VII. ESTRATEGIAS

Objetivo Estratégico N° 1: Maximizar la rentabilidad de la empresa.

Estrategia 1.1: Implementar un programa de optimización del uso de recursos, desarrollando planes de acción y un presupuesto organizativo, estableciendo prioridades que conlleven a lograr los objetivos propuestos.

Estrategia 1.2: Desarrollar planes de contingencia para mitigar los efectos negativos financieros, ambientales, litigiosos y normativos.

Estrategia 1.3: Identificar y captar clientes que generen mayores márgenes de ganancia para la empresa.

Objetivo Estratégico N° 2: Fortalecer las relaciones con grupos de interés.

Estrategia 2.1: Implementar acciones internas y externas que conlleven al desarrollo y cumplimiento de las actividades de responsabilidad social y medio ambiente sostenibles.

Objetivo Estratégico N° 3: Promover la transparencia de la empresa.

Estrategia 3.1: Difundir oportunamente a la ciudadanía la información actualizada de la gestión de la empresa, a través del portal de transparencia de su página Web, así como la información requerida por la ciudadanía, según la normatividad vigente.

Objetivo Estratégico N° 4: Optimizar la gestión de la empresa.

Estrategia 4.1: Desarrollar planes de mediano y largo plazo, para lograr el cumplimiento de los programas de los proyectos de inversión y de los gastos no ligados a proyectos.



Estrategia 4.2: Implementar los principios establecidos en el Código de Buen Gobierno Corporativo, a fin de promover transparencia, el concepto de propiedad, eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

Estrategia 4.3: Constituir un Comité de Control de Riesgos a nivel integral, que facilite una cultura preventiva.

Estrategia 4.4: Mejorar la confiabilidad y disponibilidad de los grupos de generación.

Estrategia 4.5: Evaluar y mejorar continuamente los procesos de la empresa.

Estrategia 4.6: Fortalecer en la defensa de las demandas y controversias judiciales.

Objetivo Estratégico N° 5: Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo personal.

Estrategia 5.1: Fortalecer los programas de capacitación de acuerdo con las necesidades de la empresa, considerando perfiles y competencias del personal.

Estrategia 5.2: Mejorar el clima laboral.

Estrategia 5.3: Implementar un sistema de comunicación que garantice la excelencia en la gestión de los procesos y programas de sensibilización y concientización a todos los niveles de la organización para desarrollar habilidades dirigidas a internalizar y socializar los valores de la empresa.

A continuación se muestra la relación entre los objetivos estratégicos (OE) y las estrategias (E), apreciándose la transversalidad de algunas de las estrategias propuestas.

Estrategias	Objetivos Estratégicos				
	OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5
E 1.1	X			X	
E 1.2	X			X	
E 1.3	X			X	
E 2.1		X		X	X
E 3.1		X	X	X	X
E 4.1	X			X	
E 4.2	X			X	
E 4.3	X			X	
E 4.4	X			X	
E 4.5	X			X	
E 4.6	X			X	
E 5.1				X	X
E 5.2				X	X
E 5.3			X	X	X

En el Anexo N° 2 se presenta el análisis FODA mediante el cual se han identificado las estrategias que nos permitirán cumplir los objetivos estratégicos establecidos.

VIII. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo Estratégico N° 1: Maximizar la rentabilidad de la empresa.

Objetivo Especifico N° 1.1: Asegurar la sostenibilidad de la empresa.

Objetivo Especifico N° 1.2: Optimizar costos.



Objetivo Estratégico N° 2: Fortalecer las relaciones con grupos de interés.

Objetivo Especifico N° 2.1: Desarrollar e implementar un plan de responsabilidad social sostenido.

Objetivo Estratégico N° 3: Promover la transparencia de la empresa.

Objetivo Especifico N° 3.1: Cumplir con la normatividad de transparencia.

Objetivo Estratégico N° 4: Optimizar la gestión de la empresa.

Objetivo Especifico N° 4.1: Eficiencia de las inversiones.

Objetivo Especifico N° 4.2: Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo.

Objetivo Estratégico N° 5: Fortalecer la cultura organizacional, integración y el desarrollo personal.

Objetivo Especifico N° 5.1: Desarrollar las competencias del personal.

Objetivo Especifico N° 4.2: Afianzar los valores y el ambiente laboral.

IX. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS

- ♦ Indicador N° 1: Rentabilidad Patrimonial-ROE
- ♦ Indicador N° 2: Rentabilidad sobre la Inversión-ROI
- ♦ Indicador N° 3: Solvencia
- ♦ Indicador N° 4: Liquidez – Prueba Ácida
- ♦ Indicador N° 5: Variación del Margen Bruto
- ♦ Indicador N° 6: Ratio Gasto Administrativo - Producción
- ♦ Indicador N° 7: Cumplimiento del Programa de Responsabilidad Social Empresarial
- ♦ Indicador N° 8: Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia
- ♦ Indicador N° 9: Cumplimiento con el Programa de Proyectos de Inversión
- ♦ Indicador N° 10: Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos
- ♦ Indicador N° 11: Implementación del Sistema de Control Interno - COSO
- ♦ Indicador N° 12: Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC)
- ♦ Indicador N° 13: Cumplimiento del Programa de Capacitación.
- ♦ Indicador N° 14: Clima Laboral
- ♦ Indicador N° 15: Actividades para reforzar los valores de la empresa



En el **Anexo N° 3**, Cuadro de Matriz Estratégica – Cartera de Generación Eléctrica para el período 2009 - 2013, se muestran la Visión y Misión Corporativa, así como la relación de los Objetivos Estratégicos de FONAFE con los Objetivos Estratégicos de ELECTROPERU S.A., sus Objetivos Específico e Indicadores de desempeño y el **Anexo N° 4** muestra la Matriz Estratégica de ELECTROPERU S.A. donde se presenta las metas de los Indicadores para el período 2009 – 2013.

X. MAPA ESTRATÉGICO

En el **Anexo N° 5** se muestra el Mapa Estratégico resultante de la relación causa – efecto entre los objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas de la empresa: financiera, cliente, procesos internos; y aprendizaje y crecimiento.



ANEXOS





electroperu
la energía de los peruanos

ANEXO N° 1

RELACION ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICO DE FONAFE Y CON LOS DEL SECTOR

Objetivos estratégicos de la empresa	Objetivos Estratégicos de FONAFE				
	Generar Valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos.	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado.	Fortalecer la imagen de la Corporación FONAFE.	Reforzar los Valores, Comunicación y el Desarrollo del Personal.	Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del Holding y Encargos.
Maximizar la rentabilidad de la empresa.	X	X	X		
Fortalecer las relaciones con grupos de interés	X	X	X	X	X
Promover la transparencia de la empresa	X	X	X	X	X
Optimizar la gestión de la empresa.	X	X	X	X	
Fortalecer la cultura organizacional, integración y el desarrollo personal.	X	X	X	X	X

Objetivos estratégicos de la empresa	Objetivos Estratégicos del Sector Energía y Minas (*)			
	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 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.	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 minero energético y la sociedad civil.	Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de pensamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.
Maximizar la rentabilidad de la empresa.	X			X
Fortalecer las relaciones con grupos de interés	X	X	X	X
Promover la transparencia de la empresa	X	X		X
Optimizar la gestión de la empresa.	X		X	X
Fortalecer la cultura organizacional, integración y el desarrollo personal.	X		X	X

(*) Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual 2008 - 2011 (PESEM) - (modificado RM N° 209-2009-MEM/DM)



ANEXO N° 2

**MATRIZ FODA
ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS**

	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda de energía eléctrica, explicada principalmente por la suscripción de tratados de libre comercio, implicando inversiones para la ampliación y/o diversificación de centrales de generación. 2. Estabilidad macroeconómica del país, que contribuye a una gestión empresarial competitiva. 3. Entorno favorable para captar socios estratégicos mediante alianzas público – privadas, lo que permitirá desarrollar nuevas inversiones orientadas principalmente al incremento y/o diversificación de la capacidad de generación eléctrica en forma eficiente. 4. Normas legales que brindan incentivos a la generación eficiente de energía eléctrica. 5. Flexibilidad de participar en los tres tipos de mercado eléctrico: regulado, libre y del COES, aprovechando sus ventajas en la diversificación de clientes; así como la posibilidad de comercializar energía eléctrica en el ámbito internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de un marco regulador promotor de una mayor participación y crecimiento de la empresa pública. 2. Variabilidad en la disponibilidad de los recursos hídricos acrecentada -adversamente- por los efectos del cambio climático, junto con mayores exigencias sociales y ambientales. 3. Limitada capacidad de los sistemas de transmisión y transformación que origina mayores costos nodales ante la imposibilidad de enviar energía de bajo costo unitario desde otros nodos económicos. 4. Interrupciones y/o fallas en el sistema de producción de gas natural de Camisea que originan incrementos en el costo de operación del SEIN.
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal competente, con experiencia y conocimiento del negocio eléctrico, contando con un sistema de gestión integrado certificados en Gestión de Calidad, Gestión Ambiental y Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional. 2. El Centro de Producción Mantaro, estratégicamente ubicado, es la fuente de energía renovable de mayor capacidad de producción de energía limpia del país y con un bajo costo de generación de energía eléctrica. 3. Contratos de suministro de energía eléctrica a clientes, a mediano y largo plazo, que garantizan ingresos que permiten una adecuada situación económica - financiera de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de optimización del uso de recursos, desarrollando planes de acción y un presupuesto organizativo, estableciendo prioridades que conlleven a lograr los objetivos propuestos (E1.1). 2. Desarrollar planes de contingencia para mitigar los efectos negativos financieros, ambientales, litigiosos y normativos. (E1.2). 3. Identificar y captar clientes que generen mayores márgenes de ganancia para la empresa (E1.3). 4. Difundir oportunamente a la ciudadanía la información actualizada de la gestión de la empresa, a través del portal de transparencia de su página Web, así como la información requerida por la ciudadanía, según la normatividad vigente (E3.1).
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de una definición de línea de carrera, de un plan de capacitación integral y de una disciplina de gestión del conocimiento. 2. Carencia de políticas y normas de responsabilidad social e imagen institucional. 3. Gran cantidad de procesos judiciales, cuyo elevado monto total en litigio podría comprometer la posición financiera y patrimonial de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar acciones internas y externas que conlleven al desarrollo y cumplimiento de las actividades de responsabilidad social y medio ambiente sostenibles (E2.1). 2. Implementar los principios establecidos en el Código de Buen Gobierno Corporativo, a fin de promover transparencia, el concepto de propiedad, eficiencia y eficacia en la gestión empresarial (E4.2). 3. Fortalecer los programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa, considerando perfiles y competencias del personal (E5.1).
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituir un Comité de Control de Riesgos a nivel integral, que facilite una cultura preventiva (E4.3). 2. Mejorar la confiabilidad y disponibilidad de los grupos de generación (E4.4). 3. Evaluar y mejorar continuamente los procesos de la empresa (E4.5).
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes de mediano y largo plazo, para lograr el cumplimiento de los programas de los proyectos de inversión y de los gastos no ligados a proyectos. (E4.1). 2. Fortalecer en la defensa de las demandas y controversias judiciales (E4.6). 3. Mejorar el clima laboral. (E5.2). 4. Implementar un sistema de comunicación que garantice la excelencia en la gestión de los procesos y programas de sensibilización y concientización a todos los niveles de la organización para desarrollar habilidades dirigidas a internalizar y socializar los valores de la empresa (E5.3).



Anexo N° 3

**Matriz Estratégica – Cartera de Generación Eléctrica
(2009 - 2013)**

Visión Corporativa: "Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable".

Misión Corporativa: "Generar y comercializar energía eléctrica, de manera eficiente, logrando la satisfacción de nuestros clientes, brindando un entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad con la sociedad y medio ambiente".

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico ELECTROPERU S.A.	Objetivo Específico ELECTROPERU S.A.	Indicador
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos	Maximizar la rentabilidad de la empresa	Asegurar la sostenibilidad de la empresa	Rentabilidad Patrimonial - ROE
				Rentabilidad sobre la Inversión - ROI
				Solvencia
				Liquidez - Prueba Ácida
			Optimizar costos	Variación del Margen Bruto
				Ratio Gasto Administrativo - Producción
Cliente	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Fortalecer las relaciones con grupos de interés	Desarrollar e implementar un plan de responsabilidad social sostenido	Cumplimiento del Programa de Responsabilidad Social Empresarial
	Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del Holding y Encargos	Promover la transparencia de la empresa	Cumplir con la Normativa de Transparencia	Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia
Proceso Interno	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE	Optimizar la gestión de la empresa	Eficiencia de las Inversiones	Cumplimiento con el Programa de Proyectos de Inversión
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal	Desarrollar las competencias del personal	Cumplimiento del Programa de Capacitación.
			Afianzar los valores y el ambiente laboral	Clima Laboral
				Actividades para reforzar los valores de la empresa



ANEXO N° 4
MATRIZ ESTRATÉGICA DE ELECTROPERU S.A.

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta				Forma de cálculo	
						2009*	2010	2011	2012		2013
Financiera	Generar y comercializar energía eléctrica, de manera eficiente, logrando la satisfacción de nuestros clientes, brindando un entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad con la sociedad y medio ambiente**.	Maximizar la rentabilidad de la empresa.	Asegurar la sostenibilidad de la empresa	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	12,64	13,68	13,78	13,21	15,49	$(Utilidad\ Neta + I - I x I) / (Activo\ Neto\ Promedio) \times 100$
				Rentabilidad sobre la Inversión - ROI	Porcentaje	9,65	10,95	11,15	10,79	12,61	$(Intereses\ por\ endeudamiento + tasa\ de\ impuesto\ a\ la\ renta + I \times I - escudo\ tributario\ de\ la\ deuda) / Activo\ Neto: Activo\ Total - Pasivos\ Esponáneos$ $Pasivos\ Esponáneos: (G + R + Cuentas\ por\ pagar\ Corto\ Plazo + Activo\ Neto\ Promedio: (Activo\ Neto\ Inicial + Activo\ Neto\ Final) / 2$
				Solvencia	Porcentaje	23,77	22,78	22,11	21,61	21,11	$(Pasivos\ Totales - Pasivos\ Esponáneos) / Patrimonio \times 100$ $Pasivos\ Esponáneos: (G + R + Cuentas\ por\ pagar\ Corto\ Plazo$
				Liquidez - Prueba Acida	Porcentaje	94,23	142,21	173,80	175,59	175,82	$(Caja + Cuentas\ por\ Cobrar\ Corto\ Plazo) / Pasivo\ Corriente \times 100$
				Variación del Margen Bruto	Porcentaje	10,81	9,82	15,70	-2,11	10,27	$(Var. \% \text{ Anual Ventas Netas} - Var. \% \text{ Anual Costo de Ventas})$
Cliente	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Fortalecer las relaciones con grupos de interés	Optimizar costos	SI / HWth	4,27	5,84	8,39	5,88	8,11	Gastos Administrativos / Energía Producida	
			Desarrollar e implementar un plan de responsabilidad social escalonado	Porcentaje	-	100,00	100,00	100,00	100,00	$(Actividades\ Ejecutadas / Actividades\ Programadas) \times 100$	
Proceso Interno	Fortalecer la imagen de la Corporación FONAFE	Optimizar la gestión de la empresa	Grado de cumplimiento de la Directiva de Transparencia	Porcentaje	88,68	100,00	100,00	100,00	100,00	Puntaje Promedio del Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE vigente.	
			Cumplimiento con el Programa de Proyectos de Inversión	Porcentaje	71,00	100,00	100,00	100,00	100,00	$(Gasto\ en\ Proyectos\ de\ Inversión\ Ejecutado / Gasto\ en\ Proyectos\ de\ Inversión\ Programado) \times 100$	
Apoyada y gobernada por el Estado	Fortalecer los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal	Eficiencia de las Inversiones	Porcentaje	74,00	100,00	100,00	100,00	100,00	$(Gasto\ No\ Ligado\ a\ Proyectos\ Ejecutado / Gasto\ No\ Ligado\ a\ Proyectos\ Programado) \times 100$	
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Porcentaje	-	100,00	100,00	100,00	100,00	$(Número\ de\ Actividades\ Ejecutadas / Número\ de\ Actividades\ Programadas) \times 100$	
			Desarrollar las competencias del personal	Porcentaje	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	$(Número\ de\ Actividades\ Ejecutadas / Número\ de\ Actividades\ Programadas) \times 100$	
			Afianzar los valores y el ambiente laboral	Porcentaje	60,00	65,00	70,00	75,00	80,00	Promedio de Resultados de la Evaluación de Clima Laboral	

** Véase el Anexo 3 para considerar la información de ejecución al cierre 2009.



ANEXO N° 5

MAPA ESTRATÉGICO DE ELECTROPERU S.A.

