



# **PLAN ESTRATÉGICO DE EGESUR 2009-2013**

**TACNA - PERU  
2010**

## ***INDICE***

### **CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN**

1. ROL DE LA EMPRESA.....	03
1.1. FUNDACIÓN.....	03
1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	03
2. NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS.....	05
3. PRINCIPIOS Y VALORES.....	05

### **CAPÍTULO II - MISIÓN VISIÓN**

1. MISIÓN Y VISIÓN CORPORATIVA.....	06
-------------------------------------	----

### **CAPÍTULO III - DIAGNÓSTICO GENERAL**

3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE .....	07
3.1.1.FACTORES ECONÓMICO .....	07
3.1.2.FACTOR GEOGRÁFICO.....	07
3.1.3.FACTOR POLÍTICO .....	08
3.1.4.FACTOR SOCIAL .....	08
3.1.5.FACTOR CULTURAL .....	09
3.1.6.FACTOR TECNOLÓGICO .....	09
3.1.7.FACTOR MEDIO AMBIENTE .....	10
3.1.8.FACTOR DEMOGRÁFICO .....	10
3.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE .....	11
3.2.1.PERSONAL.....	11
3.2.2.INFRAESTRUCTURA .....	11
3.2.3.ANALISIS DE PROVEEDORES .....	14
3.2.4.RELACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS ...	14

### **CAPÍTULO IV FORMULACION ESTRATÉGICA**

4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	15
4.2. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	15
4.3. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL .....	16
4.3.1.ESTRATEGIAS ALINEADAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS....	16
4.4. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS .....	17
4.5. MAPA ESTRATÉGICO .....	18

### **ANEXOS**

1. MATRIZ FODA.....	20
2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALINEADOS CON LOS DEL SECTOR .....	22

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1. ROL DE LA EMPRESA

La Empresa de Generación Eléctrica del Sur S. A. EGESUR, es una empresa pública de derecho privado, bajo el ámbito de la Corporación FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado). Constituida como Sociedad Anónima el 11 de Octubre de 1994. Tiene por objeto la generación de energía eléctrica, así como cualquier otra actividad conexa con su giro principal.

EGESUR es una empresa que impulsa el desarrollo del sur del país, ofertando energía eléctrica en condiciones de competencia y calidad reconocida por los organismos técnicos encargados de su evaluación y control. La calidad del producto es el resultado de una adecuada operación de las centrales de generación, para asegurar un suministro de calidad a los clientes.

#### 1.1.- FUNDACIÓN

Con fecha 11 de octubre de 1994, se formalizó por escritura pública de Constitución de Sociedad de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur. S.A., ante la Notaría Alberto Florez Barrón, la cual fue inscrita en la Ficha Nº 2085 del Registro Mercantil de Tacna el 01 de septiembre de 1995 y con fecha 27 de octubre de 1998 se formalizó por Escritura Pública, ante la Notaría Luis Vargas Beltrán, la adecuación del Estatuto de EGESUR a la Nueva Ley General de Sociedades Ley Nº 26887.

#### 1.2.- RESEÑA HISTÓRICA

**EGESUR** fue constituida sobre la base de los activos y pasivos de las Centrales Hidroeléctricas Aricota 1 y 2 y Centrales Térmicas de Para y Calana.

Las Centrales Hidroeléctricas Aricota fueron construidas desde el año 1962, mediante contrato entre el Gobierno Peruano y la MITSUI Co. de Japón. Las Centrales Hidroeléctricas Aricota 1 y 2 fueron inauguradas el 28 de agosto de 1966 y el 27 de enero de 1967, respectivamente.

El 05 de septiembre de 1972 se constituye ELECTROPERÚ S.A. la R.S. Nº 165-93-PCM del 11 de mayo de 1993 definió a ELECTROPERÚ S.A. como generadora, creándose los centros de producción: Centrales Hidroeléctricas de Mantaro, Cañón del Pato, Carhuaquero, Cahua, Aricota y Centrales Térmicas de Chimbote y Trujillo.

El Decreto Ley Nº 25844 (Art. 122) del 19 de noviembre de 1992, Ley de Concesiones Eléctricas, establece que las empresas de servicio público de electricidad que desarrollan actividades de generación, transmisión y distribución, deberán dividirse por cada una de esas actividades.

En la Sesión de Directorio de ELECTROPERÚ S.A. Nº 914 del 16 de agosto de 1994 se aprueba la Constitución Social de EGESUR, por acuerdo de la COPRI del 05 de septiembre de 1994, se autoriza la constitución de EGESUR, sobre la base de activos y pasivos de las Centrales Hidroeléctricas Aricota I y II. La Junta General de Accionistas de ELECTROPERÚ S.A. en la Acta Nº 60 del 28 de setiembre de 1994, aprueba la Constitución Social de la Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. EGESUR.

Como parte de la transferencia a EGESUR, están incluidas todas las concesiones, autorizaciones y servidumbres de electricidad, así como las autorizaciones del uso de agua.

Definida la estructura orgánica y el estándar de personal, el 01 de setiembre de 1995 se inició las operaciones de EGESUR, teniendo como objetivo la generación, transmisión secundaria y venta de energía eléctrica en las mejores condiciones de calidad, confiabilidad y economía, al amparo del Decreto Ley Nº 25844, Ley de Concesiones Eléctricas y su Reglamento.

A partir de enero del 2000, pasa a ser propiedad del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, al ser transferida la titularidad de las acciones de propiedad de Electroperú, situación sin variaciones hasta el presente.

## 2. NATURALEZA, FINALIDAD, OBJETIVOS

La Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. EGESUR, es una empresa estatal de derecho privado y se rige por la Ley de Actividad Empresarial del Estado, bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, FONAFE. EGESUR fue creada por la COPRI mediante oficio Nº 1863/94

del 11 de octubre de 1994 sobre los activos y pasivos de las centrales hidroeléctricas de Aricota 1 y 2 y Térmicas de Para y Calana.

### 3. PRINCIPIOS Y VALORES

- ✓ Profesionalismo de los directores, funcionarios y trabajadores, sobre la base de una sólida formación educativa, experiencia, altos principios, capacidad de trabajo en situaciones de alta presión y responsabilidad frente a las labores desempeñadas.
- ✓ Trabajo en equipo, integrando las metas individuales, del área de trabajo y de la Empresa, fomentando la participación de todos los trabajadores.
- ✓ Honestidad, integridad moral, lealtad y respeto a nuestros accionistas, directores, funcionarios, trabajadores, manteniendo un alto respeto hacia el personal de otras empresas, clientes, proveedores y colectividad en general.
- ✓ Máximo esfuerzo corporativo para lograr el mayor valor del producto para el cliente final, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- ✓ Prioridad a los conceptos de mejora continua e innovación, para lograr la mayor calidad en nuestros procesos y productos finales, considerando el criterio de rentabilidad.
- ✓ Compromiso con la comunidad, respetando y protegiendo el medio ambiente.

## CAPÍTULO II

# MISIÓN Y VISIÓN

Como resultado de las reuniones y coordinaciones sostenidas entre las empresas de generación eléctrica y el FONAFE, se ha determinado la Matriz Estratégica. Con Oficio SIED 324-2010/DE/FONAFE de fecha 02 de junio del 2010, nos hacen de conocimiento que con Acuerdo de Directorio Nº002-2010/005-FONAFE; han aprobado la Matriz Estratégica para la cartera de Generación Eléctrica (2009-2013), que comprende la Visión Corporativa y Misión Corporativa, Cinco Objetivos Estratégicos, Ocho Objetivos Específicos y 15 Indicadores; asimismo, para EGESUR aprueban las metas de los indicadores para el periodo 2009 – 2013. EGESUR, en la Sesión de Directorio 363, ha aprobado la adecuación del Plan Estratégico Institucional 2009 – 2013.

Cabe mencionar que los Objetivos Estratégicos se encuentran alineados con los del FONAFE y del Sector de Energía y Minas.

### 2.1. MISIÓN CORPORATIVA

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

### 2.2. VISIÓN CORPORATIVA

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

## CAPÍTULO III

# DIAGNÓSTICO GENERAL

### 3.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

#### 3.1.1. FACTORES ECONÓMICOS

La variación porcentual del PBI desde los últimos cuatro años muestra un crecimiento sostenido, que es debido principalmente a factores influenciados por las nuevas políticas y oportunidades de exportación de productos agrícolas y mineros gracias a tratados internacionales de comercio como el ATPDEA, así como el aumento constante de la inversión privada. El Ministerio de Economía y Finanzas ha estimado que para el término del periodo 2010 la variación porcentual del PBI será de 3,1% con respecto al año 2009, asimismo que la tasa promedio de crecimiento anual del PBI para los periodos posteriores al 2010 son inciertos por la volatilidad del mercado internacional y nuestra dependencia de las exportaciones primarias se estima que estará en promedio al 3% y en los años 2011 y 2013 se tendría un importante impacto adicional proveniente de importantes proyectos extractivos como Camisea la ampliación de capacidad, Toromocha, Quellaveco, Cerro Negro (Yanacocha), Antapacay, Las Bambas, Las Chancas, ampliación de Cuajone y Toquepala minas quechuas, tía María y Río Blanco.

Al mes de noviembre de 2009 la tasa de inflación acumulada en los últimos doce meses fue 0,3 por ciento. A diciembre 2008 se había registrado una inflación de 6,65 por ciento. La reversión de las alzas en los precios de los commodities, en un contexto de crisis internacional, la apreciación cambiaria y la contracción de la demanda interna permitió la reducción de los precios internos de los combustibles y de algunos alimentos. En el caso del precio del petróleo, a pesar de la recuperación registrada en los últimos meses, el precio promedio de noviembre 2009 fue menor en 22 por ciento al precio promedio 2008. Ello repercutió en los precios de los combustibles, los que pasaron de una variación últimos doce meses de -0,04 por ciento en diciembre 2008 a -17,0 por ciento en noviembre 2009.(fuente BCRP).

#### 3.1.2. FACTORES GEOGRÁFICOS

Las condiciones climatológicas, en épocas de precipitaciones, favorece la operatividad de la generación hidráulica incrementando su producción por

contar con mayor recurso hídrico, pero con riesgos de que se presenten huaycos que afecten su productividad de energía. También existen períodos y/o años de sequías que limitan su producción, para lo cual se hace indispensables contar con centrales térmicas económicas de reserva para respaldar la demanda de energía del mercado eléctrico.

Las sequías tienden a empeorar la producción de energía eléctrica, disminuyendo las reservas de agua, afectando esto los costos marginales, elevándolos a valores imprevistos.

Las Centrales de Tacna se ubican en la vertiente del Pacífico en donde generalmente el recurso hídrico es escaso, tal es el caso de la Central Hidroeléctrica de Aricota, estando actualmente en una situación de uso limitado de agua como consecuencia de la escasez de las lluvias.

### **3.1.3. FACTOR POLÍTICO**

A pesar del conjunto de medidas adoptadas a inicios de los años noventa, que permitieron reducir el tamaño de un Estado que hasta entonces era el principal actor de la economía nacional, el proceso de reforma integral del Estado Peruano tiene aún una agenda pendiente en el ámbito de la modernización del Estado y la consolidación del proceso de descentralización.

El objetivo principal de la modernización del Estado es incrementar la calidad de los servicios públicos y la calidad del gasto público, para lo cual se requiere reducir la participación del gasto corriente e incrementar la participación de la inversión pública, mediante criterios de focalización y optimización. De este modo, será posible incrementar tanto la efectividad de las intervenciones públicas como la eficiencia en el uso de los recursos.

Esta estabilidad política y los cambios en la conducción del país han influenciado en los diferentes sectores del país y en especial al sector eléctrico en el cual se observa mayor credibilidad para las inversiones y por ende se observa actualmente un incremento de las inversiones en este sector, donde las reglas de juego están claras y bien definidas, para una libre competencia en el mercado del sector eléctrico.

### **3.1.4. FACTOR SOCIAL**

En el campo social, en los últimos años se han ejecutado programas de lucha contra la pobreza, sustentado en la estabilización y reforma económica, inversiones descentralizadas principalmente en infraestructura, la provisión de

servicios y el incremento del gasto social con énfasis en las regiones más pobres del país.

Todos estos proyectos sociales han permitido mejorar los índices de desarrollo humano, y que se refleje una mayor esperanza de vida, dando como resultado un incremento del ingreso mensual promedio de la población activa y la reducción de la pobreza.

Se debe tener presente que los cambios en la propiedad de las empresas del Estado, hacia la propiedad privada, se convierte en una situación muy sensible para la población, y en mayor énfasis en las empresas del sector de servicios, expresado por los acontecimientos ocurridos durante el intento de privatización de las empresas EGESUR y EGASA.

### **3.1.5. FACTOR CULTURAL**

El presente siglo se caracteriza por la globalización, fenómeno que ha permitido la caída de las fronteras, la comunicación en tiempo real y el conocimiento de todas las culturas del mundo las telecomunicaciones, han difundido las diferentes costumbres culturales del planeta.

En este aspecto, a pesar de la globalización, la cultura del Perú muestra gran riqueza por su diversidad y en estos últimos años se está resaltando la valoración de nuestra identidad cultural y de mantener los valores que caracterizan al país.

En la actualidad estos valores culturales cada vez están siendo más participativos en los diferentes aspectos del país, en lo político, social, económico y otros, con esto se busca generar beneficio para la sociedad, mediante el impulso del turismo cultural.

Se puede mencionar la importancia del factor cultural que deben tener presente todas las entidades del Estado al formular sus políticas de acción, para tener un clima de organización aceptable y una convivencia social adecuada.

### **3.1.6. FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología se ha desarrollado exponencialmente en los últimos años, de tal modo que ha cambiado, la manera de trabajar y de pensar de los seres humanos, las tecnologías emergentes que se están desarrollando con más intensidad son: la nanotecnología, la biotecnología y las tecnología informática y de las comunicaciones, esto implica indirectamente el desarrollo de tecnología energética.

### 3.1.7. FACTOR MEDIO AMBIENTE

El planeta donde habitamos se degrada y se contamina continuamente con base al paradigma del consumismo, lo que debería revertirse mediante un consumo racional de las energías y materiales disponibles. Por tanto la productividad no debería medirse por la mayor cantidad de bienes económicos producida entre los recursos consumidos, si no por la mayor cantidad producida con el menor gasto energético posible. Que deje menos desorden, manifestado en disipación de energía, contaminación ambiental y aumento de residuos.

El impacto ambiental de la actividad económica está regulado por el D.S 29-94 EM, que abarca la actividad eléctrica, la variable ambiental y la preservación del equilibrio ecológico cobran cada vez más importancia en el Perú y en todo el mundo, existiendo grupos ecológicos influyentes, a medida que este factor crece puede convertirse en un factor de diferenciación entre competidores.

El sector agrario tiene prioridad para el uso de recursos hídricos de acuerdo al periodo de siembra y labores de riego, pues las comunidades agrarias influyen en las operaciones de las centrales hidroeléctricas, esta influencia es a través del comité de agua formado por agricultores de La zona entre otros y por el Comité Multisectorial de Agricultura, quien dispone el caudal a ser utilizado por el sector eléctrico.

La disponibilidad de gas en el país permitirá la producción de energía eléctrica limpia, luego de la culminación de los gaseoductos que se tienen proyectado, para el sur del Perú

### 3.1.8. FACTOR DEMOGRÁFICO

La tasa de crecimiento de la población influye directamente en el crecimiento de la demanda de la Electricidad, según el censo de población y pobreza del año 2007, el Perú tiene 28 220 764 habitantes, y se proyecta que la tasa de crecimiento para los años 2010 al 2012 será de 1,3%, donde llegaríamos a ser 29 912 763 habitantes aproximadamente. Así el crecimiento poblacional conlleva a una mayor demanda de energía en el periodo analizado. En lo referente al alumbrado que utilizan los usuarios domésticos el 69% emplean electricidad, los que utilizan querosene para alumbrado son el 25,0% y aquellos que utilizan velas representan el 15,1% y otros (alumbrado a petróleo, generadores, batería, leña, etc.) sonde 1,1% del total de hogares.

La situación de incremento poblacional debe ir a la par con la producción nacional de tal manera que genere crecimiento económico, en los sectores

productivos y que a la vez estos abastecan a la creciente demografía que tiende a ser cada vez mayor en nuestro país.

### **3.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE**

#### **3.2.1. PERSONAL**

En la actualidad la Empresa cuenta con personal limitado en número para sus operaciones, los colaboradores presentan un desarrollo profesional elevado reforzado esto con programas de capacitación concordantes con los objetos y metas de EGESUR.

Con la finalidad de reforzar la motivación y productividad de los colaboradores la empresa ha realizado programas de capacitación, salud y seguridad.

El personal al 2009 está conformado por funcionarios, profesionales, técnicos y administrativos, los cuales se encuentran distribuido en las áreas de Generación Térmica, Generación Hidráulica, Mantenimiento, Técnica, Comercial y Administración.

Adicionalmente se cuenta con personal de servicio encargado de la Vigilancia, limpieza y jardinería.

#### **3.2.2. INFRAESTRUCTURA**

EGESUR cuenta con cuatro centrales de generación eléctrica:  
Central Térmica Moquegua, Central Térmica Independencia, Central Hidroeléctrica Aricota Nº1 y Central Hidroeléctrica Aricota Nº2.

##### **C.T. MOQUEGUA**

Ubicada en la Av. Andrés Avelino Cáceres s/n, Distrito de Moquegua, Provincia Mariscal Nieto, Departamento de Moquegua.

En 1998 se realizó el montaje de la C.T. Moquegua, iniciando su operación comercial en el mes de setiembre de 1998.

La Central Térmica está conformado por dos grupos electrógenos CDK-PRAHA (SKODA), de fabricación Checoslovaca, con una potencia instalada de 503 kW cada grupo, la energía producida es entregada a través de un transformador de potencia 4.6/10.2 kV, a la Sub Estación Eléctrica Alto Zapata de Electrosur S.A., en un nivel de voltaje de 10.2 kV.

Fue retirada comercialmente del COES SINAC desde setiembre del 2004.

### **ARICOTA 1**

La Central Hidroeléctrica de ARICOTA 1 se encuentra ubicada en el distrito de CURIBAYA, provincia de CANDARAVE, departamento de Tacna, aguas abajo de la Laguna ARICOTA, cuenta con una potencia instalada de 23.8 MW.

**TABLA 3.11 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:**

Características Técnicas	ARICOTA 1	
	Grupo 1	Grupo 2
Potencia Instalada (MW)	11.90	11.90
Altura Neta (m)	642.70	642.70
Caudal Nominal de Diseño (m <sup>3</sup> /seg)	2.30	2.30
Tipo de Turbina	Pelton	Pelton
Disposición de la turbina	Horizontal	Horizontal
Tensión nominal (kV)	11.00	11.00
Puesta en servicio	1967	1967

*Fuente: EGESUR*

### **ARICOTA 2**

La Central Hidroeléctrica de ARICOTA 2 se encuentra ubicada en el distrito de CURIBAYA, provincia de CANDARAVE, departamento de Tacna, aguas abajo de la Laguna ARICOTA, cuenta con una potencia instalada de 11.9 MW.

**TABLA 3.12 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:**

Características Técnicas	ARICOTA 2
	Grupo 1
Potencia Instalada (MW)	11.90
Altura Neta (m)	324.00
Caudal Nominal de Diseño (m <sup>3</sup> /seg)	4.60
Tipo de Turbina	Pelton
Disposición de la turbina	Vertical
Tensión nominal (kV)	11.00
Puesta en servicio	Agosto 1966

*Fuente: EGESUR*

## C.T. INDEPENDENCIA

La Central Térmica Independencia se ubica en el Distrito de Independencia en la provincia de Pisco, departamento de Ica, en un terreno de 2.6 Ha que se encuentra ubicado a la altura del Km. 20 de la vía Los Libertadores Huari, que se inicia en el km. 240 de la carretera Panamericana Sur. Compuesta por 4 grupos que generación marca Wartsila, de la Ex C.T. Calana, los cuales tiene una potencia nominal de 5.73 MW cada uno, para la operación con gas natural, que es un combustible limpio con ventajas adicionales, como menor frecuencia de mantenimiento y menores emisiones de gases del sistema de escape, así como costos de mayor competitividad frente a las otras unidades de generación térmica del SINAC, entrando a operar con un alto factor de planta.

## SISTEMAS DE TRANSMISIÓN

EGESUR cuenta con Líneas de Transmisión en 66kV, que enlazan las siguientes Sub-Estaciones:

- SE Aricota 1 – SE Sarita, longitud 6,1 km y 15 MVA de capacidad
- SE Aricota 1 – SE Aricota 2, longitud 5,6 km y 25 MVA de capacidad
- SE Aricota 2 – SE Tomasiri, longitud 58,3 km y 25 MVA de capacidad
- SE Tomasiri – SE Los Héroes, longitud 29,3 km y 25 MVA de capacidad
- SE Los Héroes – SE Tacna; longitud 6,1 km y 25 MVA de capacidad
- SE Parque Industrial – Ex SE Calana, longitud 4 km y 25 MVA de capacidad

Así como Líneas de Distribución en 10,5 kV

- SE Aricota 1 – SE Planta de Bombeo, longitud 6,1 km y 2 MVA de capacidad
- SE Aricota 2 – SE Aricota 1, longitud 5,6 km y 2 MVA de capacidad

Asimismo, cuenta con las siguientes Sub-Estaciones de Transformación:

- SE Aricota 1, 03 unidades monofásicas, 28,2 MVA
- SE Sarita, 01 Unidades trifásica, 2 MVA
- SE Aricota 2, 03 unidades monofásicas, 30 MVA
- SE Los Héroes, Patio Llaves, 25 MAV
- SE Independencia - EGESUR, 02 unidades trifásicas, 48 MVA

## SEDE ADMINISTRATIVA

La Sede Administrativa se encuentra ubicada en Av. Ejército s/n el Centro Poblado Mayor de PARA GRANDE distrito, provincia y departamento de TACNA.

### 3.2.3. ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Los proveedores de importancia con que cuenta la empresa son:

PLUSPETROL desarrolla la exploración y producción de reservas de petróleo y gas; a través de su filial de Perú, Pluspetrol Perú Corporation S.A, posee una participación accionaria del 12,38% en la Compañía TGP.

TGP Transportadora de Gas del Perú (TGP) para las unidades de generación de la CT Independencia. Empresa que transporta el gas natural desde Camisea hasta la central térmica.

Wartsila S.A.C para el aprovisionamiento de repuestos y servicios conexos de los grupos térmicos de la central de Calana Independencia.

Seguros Rímac

Con el fin de atender las cargas a los clientes, se compra energía y potencia en el Mercado del COES SINAC.

Asimismo, con el fin de atender las cargas a los clientes, al suministrarles energía se hace uso de los sistemas de transmisión en el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional, implicando un pago por peaje e ingreso tarifario a las empresas transmisoras: CONSORCIO TRANSMANTARO S.A., RED DE ENERGÍA DEL PERÚ S.A., RED ELÉCTRICA DEL SUR S.A., principalmente.

Se tiene como proveedores a diversas empresas que suministran diferentes bienes, como los repuestos, lubricantes y otros, así como empresas que prestan diferentes servicios de asesoría, consultoría y servicios en general.

### 3.2.4. RELACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS

La empresa EGESUR S.A. para cumplir con sus actividades y objetivos empresariales, en su entorno se relaciona con las siguientes entidades: Ministerio de Energía y Minas, FONAFE, COES, OSCE, SUNAT, OSINERGMIN, Contraloría General de la República, Ministerio de Agricultura, Junta de Usuarios de Riego Locumba-Sama, Gobiernos Locales y Regionales, Ministerio de Trabajo, entre otros.

## CAPÍTULO IV

# FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como resultado del diagnóstico general, se deben expresar los objetivos que se desea conseguir en un período determinado para alcanzar la Visión y Misión Corporativa. Se enumerará los Cinco Objetivos Estratégicos y Ocho Objetivos Específicos de la Empresa, que fueron aprobados por Acuerdo de Directorio N°002-2010/005-FONAFE, y comunicados con Oficio SIED 324-2010/DE/FONAFE. Los Objetivos Estratégicos de la Empresa se encuentran alineados con los del FONAFE y del Sector. EGESUR, en la Sesión de Directorio N° 363, ha aprobado la adecuación del Plan Estratégico Institucional 2009 – 2013.

- I. Maximizar la rentabilidad de la empresa
- II. Fortalecer las relaciones con grupos de interés
- III. Promover la transparencia de la empresa
- IV. Optimizar la gestión de la empresa
- V. Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal.

### 4.2. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO

- a) Desarrollo y ejecución de estudios beneficio / costo y proyectos energéticos.
- b) Uso de herramientas modernas de administración y gestión empresarial.
- c) Gestión efectiva de marketing.
- d) Innovación tecnológica.
- e) Consolidación del Sistema de Gestión Integrado.
- f) Responsabilidad social.
- g) Manejo eficiente de procesos administrativos y operativos.
- h) Eficiente administración de costos.
- i) Personal altamente calificado.
- j) Buenas relaciones corporativas y externas.

## 4.4. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

### 4.4.1. Alineamiento de los Objetivos Estratégicos con Objetivos Específicos

En el siguiente cuadro se presenta los Ocho Objetivos Específicos alineados con los Cinco Objetivos Estratégicos de la Empresa y alineados con los Objetivos Estratégicos del FONAFE.

**Cuadro 4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:  
Alineamiento De Objetivos Estratégicos Con FONAFE**

<b>Visión corporativa:</b> "Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable".				
<b>Misión corporativa:</b> "Generar y comercializar energía eléctrica de manera eficiente, logrando la satisfacción de nuestros clientes, brindando entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente".				
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador
<b>Financiera</b>	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
			Optimizar costos	Liquidez - Prueba Ácida
				Variación del Margen Bruto
				Ratio Gasto Administrativo - Producción
<b>Cliente</b>	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 RSE
	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	Cumplimiento de la directiva de transparencia
<b>Proceso Interno</b>	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
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	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

## 4.5. INDICADORES DE DESEMPEÑO

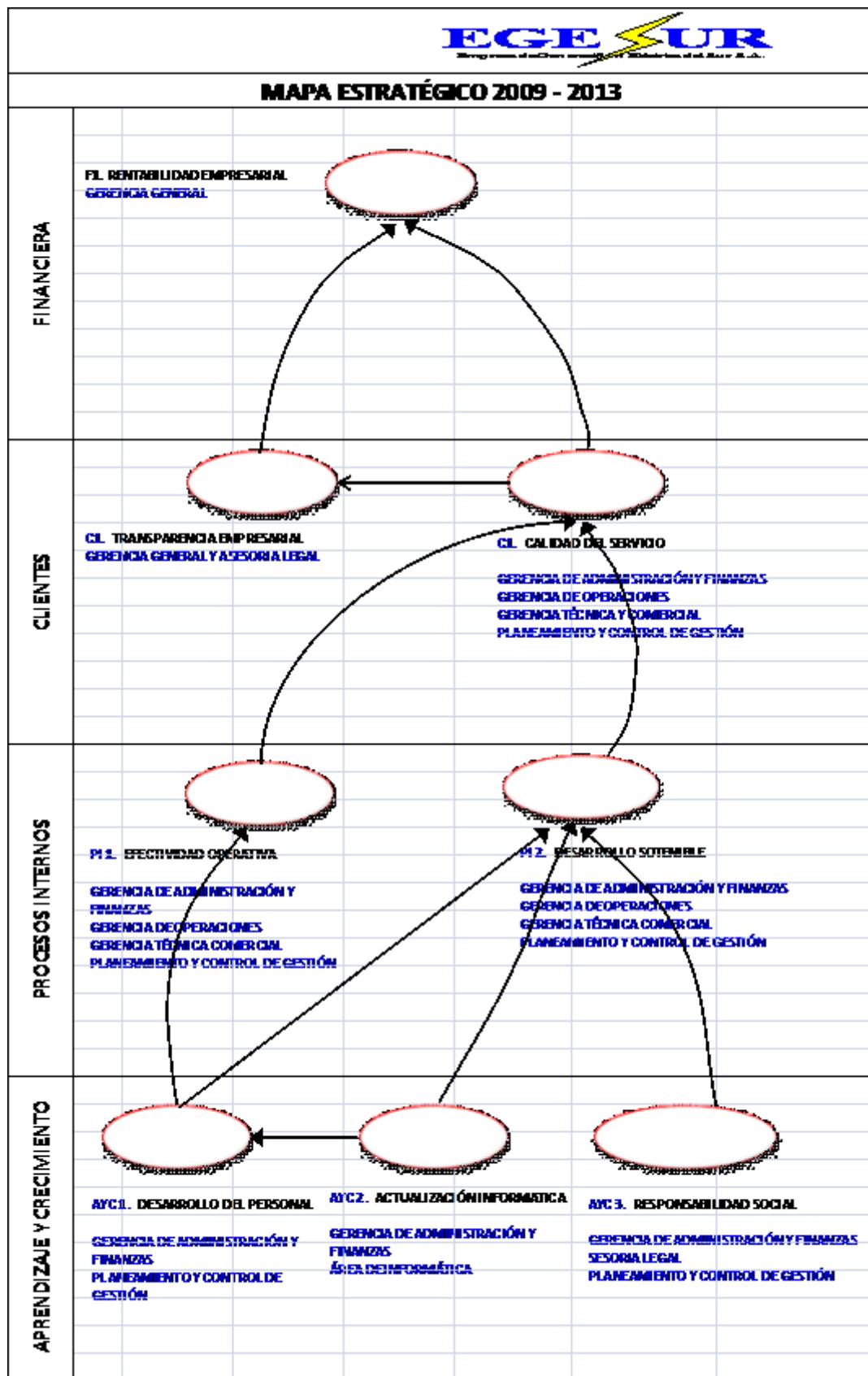
Cuadro 4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

MATRIZ ESTRATÉGICA DE EGESUR

Plan Estratégico - 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 entorno laboral adecuado e incrementando el valor de la empresa bajo una política de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente".												
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	2009	2010	2011	2012	2013	Fórmulas	
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	Porcentaje	6,06	1,19	3,29	2,74	1,49	(Utilidad ó pérdida neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100	
				Rentabilidad sobre la inversión - ROI	Porcentaje	5,21	0,61	2,92	2,55	1,43	((Utilidad Neta + i - t x i) / (Activo Neto Promedio)) x 100 i: intereses por endeudamiento t: tasa de impuesto a la renta t x i: escudo tributario de la deuda Activo Neto: Activo Total - Pasivos Espontáneos Pasivos Espontáneos: IGV + IR + C x P (CP) Activo Neto Promedio: (Activo Neto Inicial + Activo Neto final) / 2	
				Solvencia	Porcentaje	14,88	5,84	1,16	0,95	0,79	((Pasivos Totales - Pasivos Espontáneos) / Patrimonio) x 100 Pasivos Espontáneos: IGV + IR + C x P (CP)	
				Liquidez - Prueba Ácida	Porcentaje	83,61	96,29	82,04	102,88	116,23	((Caja + C x C (CP)) / Pasivo Corriente) x 100	
				Optimizar costos	Variación del Margen Bruto	Porcentaje	14,63	-7,87	2,82	-9,79	-22,26	(Var. % Anual Ventas Netas - Var. % Anual Costo de Ventas)
					Ratio Gasto Administrativo - Producción	S/. / MWh	37,39	22,50	14,84	14,78	14,63	Gastos Administrativos / Energía Producida
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 RSE	Porcentaje	0	100	100	100	100	(Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas) x 100	
	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	Cumplimiento de la directiva de transparencia	Porcentaje	93,55	99	100	100	100	Puntaje promedio del Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE vigente	
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	Porcentaje	96	100	100	100	100	(Gasto en Proyectos de Inversión Ejecutado / Gasto en Proyectos de Inversión Programado) x 100	
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos	Porcentaje	30	100	100	100	100	(Gasto No Ligados a Proyectos Ejecutado / Gasto No Ligado a Proyectos Programado) x 100	
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	0	100	100	100	100	(Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades Programadas) * 100	
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	0	100	100	100	100	(Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades Programadas) * 100	
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.	Porcentaje	0	100	100	100	100	(Nº de Capacitaciones Ejecutadas / Nº de Capacitaciones Programadas) * 100	
			Afianzar los valores y el ambiente laboral	Clima Laboral	Porcentaje	0	60	65	70	75	Promedio de Resultados de la Evaluación de Clima Laboral	
				Actividades para reforzar los valores de la empresa	Porcentaje	0	100	100	100	100	(Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades Programadas) * 100	

**4.6. MAPA ESTRATÉGICO**

Cuadro 4.3 MAPA ESTRATÉGICO



# ANEXOS

## ANEXO 1

### **ANEXO Nº.-1MATRIZ FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal idóneo y competente</li> <li>2. Costos bajos en la operación y mantenimiento en las centrales hidroeléctricas de Aricota</li> <li>3. Empresa pionera en el cambio de combustible de petróleo Diesel a Gas natural para la generación de energía eléctrica térmica</li> <li>4. Instalaciones de telecomunicaciones modernas</li> <li>5. Buena imagen Institucional</li> <li>6. Nuestros clientes satisfechos</li> <li>7. Cartera de proyectos para la ampliación de su capacidad instalada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobertura mínima en el mercado por su capacidad limitada de generación de energía</li> <li>2. La planta de generación térmica Independencia se encuentra distante de la planta de generación hidroeléctrica</li> <li>3. Limitada liquidez y capacidad de financiamiento</li> <li>4. Baja rentabilidad</li> <li>5. No cuenta con un sistema Integrado de Gestión</li> <li>6. Desarrollo limitado del plan estratégico de tecnología de la información</li> <li>7. Falta de conformidad del personal por la política remunerativa</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	FO. Explote	DO. Busque
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercialización libre en cualquier punto del SINAC</li> <li>2. El desarrollo económico del País no ha sido afectado por la crisis financiera mundial</li> <li>3. Incremento de la demanda de energía eléctrica</li> <li>4. El Ministerio de Energía y Minas tiene como objetivo estratégico “promover la inversión privada en el sub sector energético, mediante un marco legal competitivo, garantizando la satisfacción de la demanda”</li> <li>5. Existencia de tres tipo de mercado: regulado, libre y spot, para diversificar la cartera de clientes</li> <li>6. Tecnología disponible para generación de energía eléctrica</li> <li>7. Existencia de recursos geotérmicos y eólicos en la región sur</li> <li>8. Apoyo Internacional para proyectos sustentables no convencionales</li> </ol>	<p>Suministrar energía eléctrica con niveles permisibles de tensión, frecuencia y perturbaciones</p> <p>Sistematizar las actividades de mantenimiento</p> <p>Minimizar el impacto ambiental en la producción de la energía</p> <p>Capacitación y desarrollo Integral de nuestros colaboradores</p> <p>Responsabilidad Social</p> <p>Mejorar y consolidar el clima laboral</p> <p>Optimizar el recurso humano</p>	<p>Incrementar el rendimiento sobre le patrimonio</p> <p>Optimizar cartera de clientes</p> <p>Identificar, implementar y evaluar la normatividad legal aplicable.</p> <p>Implementación del Sistema Integrado de Gestión; Calidad; Medio ambiente; Seguridad y salud ocupacional</p> <p>Reducir paralización por mantenimiento correctivo</p> <p>Impulsar el aprovechamiento de energías renovables</p> <p>Implantación del sistema integrado de calidad</p> <p>Implementar el Plan Estratégico de Tecnología de la Información</p>

AMENAZAS	FA. Confronte	DA. Evite
<p>1. Restricciones en el uso de agua, para la generación hidroeléctrica de energía en Aricota</p> <p>2. Desvío de afluentes de la laguna Aricota para uso agrícola y minero.</p> <p>3. Limitaciones para el financiamiento de proyectos en las empresas del FONAFE por disposiciones gubernamentales</p> <p>4. Gran demanda del gas natural a nivel nacional</p> <p>5. Variabilidad significativa en los costos marginales</p> <p>6. Fluctuaciones climáticas e hidrológicas adversas</p> <p>7. Interferencias de decisiones políticas en el sector eléctrico</p> <p>8. Participación mínima en las decisiones del COES</p> <p>9. Política remunerativa restrictiva, para empresas estatales</p>	<p>Minimizar las interrupciones del suministro eléctrico</p> <p>Optimizar los gastos de operación y mantenimiento</p> <p>Motivar competencias técnicas y profesionales</p>	<p>Mantener la operatividad de las unidades de generación</p> <p>Reducir los gastos administrativos</p> <p>Reducir gastos de generación</p> <p>Optimizar la gestión de las centros de producción</p> <p>Desarrollar portafolio de proyectos para afianzar Laguna Aricota</p> <p>Desarrollar portafolio de proyectos para incrementar capacidad</p> <p>Manejo de la frecuencia del río Locumba</p> <p>Mayores exigencias de Fiscalización (medio ambientales)</p>

## ANEXO 2

### ANEXO N° 2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALINEADOS CON LOS DEL SECTOR

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL SECTOR ENERGIA Y MINAS</b>				
Objetivos Estratégicos de EGESUR	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 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 los procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente capacitado, con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.
Maximizar la rentabilidad de la empresa	X		X	x
Fortalecer las relaciones con grupos de interés	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, la integración y el desarrollo del personal	X		X	X