



# PLAN OPERATIVO 2013

Enero 2013

\*Terminado el 04.01.2013 y Aprobado por Acuerdo de Directorio 001-2013/SD427-EGESUR"

## **DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS**

El Plan Operativo 2013 de EGESUR se constituye como una herramienta de gestión que orienta el desempeño de la institución hacia el logro de resultados coherentes con el Plan Estratégico de EGESUR 2009-2013, el Plan Estratégico de FONAFE y del Sector Energía y Minas, al que pertenece.

## PLAN OPERATIVO EGESUR 2013

### I.- Aspectos Generales

#### 1.1. Naturaleza Jurídica

La Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. - EGESUR, es una empresa estatal de derecho privado y se rige por la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE. EGESUR fue creada por acuerdo de la COPRI del 05 de setiembre de 1994 sobre los activos y pasivos de las Centrales Hidroeléctricas de Aricota 1 y 2 y Térmicas de Para y Calana.

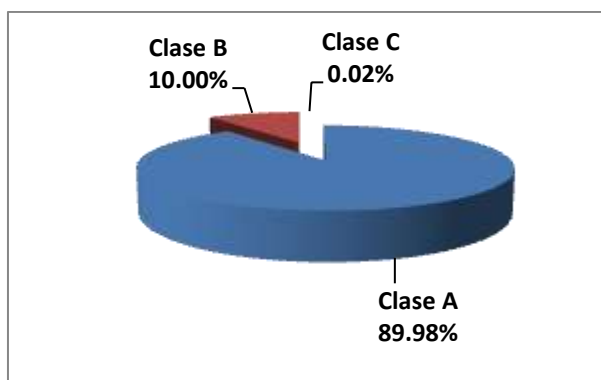
#### 1.2. Objeto Social

EGESUR tiene por objeto generar y suministrar energía eléctrica a sus clientes de los mercados Regulados, Libres y al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional – SEIN, así como cualquier otra actividad conexas con su giro principal.

#### 1.3. Accionariado

De conformidad a lo establecido en el Estatuto Social de EGESUR, el Capital Social de la Empresa, pertenece el 100% al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, el mismo que está compuesto por tres tipos de clases, debidamente inscritos en los Registros Públicos de Tacna.

**Accionariado de EGESUR**



#### 1.4. Misión

"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 el medio ambiente".

#### 1.5. Visión

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

#### 1.6. Marco Regulatorio

Las actividades de EGESUR se encuentran reguladas por:

- Ley N° 27170 - Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, su Reglamento, y modificatorias.
- Decreto Legislativo N° 1031 - Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento.
- Decreto Supremo N° 176-2010/EF, Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031 que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- Ley N° 28411 - Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
- Ley N° 28832 - Ley para asegurar el desarrollo eficiente de la Generación Eléctrica.
- Ley N° 27293 - Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Decreto Legislativo N° 1017 - Ley de Contrataciones del Estado, su Reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- Decreto Ley N° 25844, Ley de Concesiones Eléctricas y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 009-93-EM, Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas y sus modificatorias.
- Código del Buen Gobierno Corporativo, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001- 2006/004-FONAFE, y modificatorias.

- Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001-2006/028-FONAFE y modificatorias.

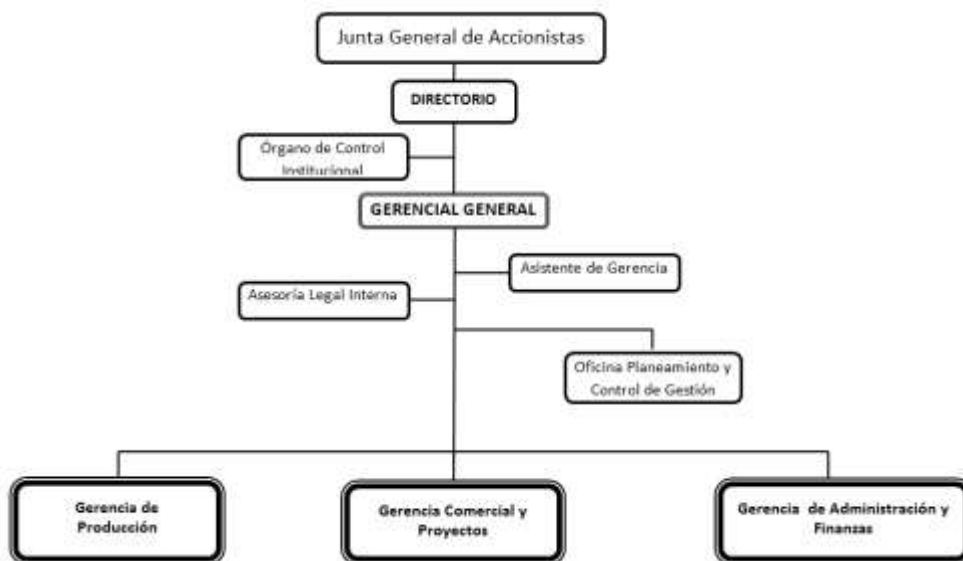
### 1.7. Estructura organizacional de la Empresa

En la Sesión de Directorio N° 376, llevada a cabo el 18 de diciembre de 2010, se aprobó la nueva estructura organizacional de EGESUR, acorde con los objetivos estratégicos de la Empresa, así como para optimizar sus recursos y satisfacer las necesidades operativas generadas a consecuencia del inicio de operación comercial de la C.T. Independencia y la adecuación de la planta de bombeo de la C.H. Aricota.

La nueva estructura organizacional está conformada por las siguientes gerencias y órgano de control:

- Gerencia General
- Gerencia de Producción
- Gerencia Comercial y Proyectos
- Gerencia de Administración y Finanzas
- Órgano de Control Institucional

La estructura organizacional de EGESUR es la siguiente:



### 1.8. Factores críticos de éxito

- Desarrollo y ejecución de estudios beneficio / costo y proyectos energéticos.
- Uso de herramientas modernas de administración y gestión empresarial.
- Gestión efectiva de marketing.
- Innovación tecnológica.
- Consolidación del Sistema de Gestión Integrado.
- Responsabilidad social.
- Manejo eficiente de procesos administrativos y operativos.
- Eficiente administración de costos.
- Personal altamente calificado.
- Buenas relaciones corporativas y externas.

### 1.9. Área de Influencia

EGESUR cuenta con tres centrales de generación eléctrica.

Las centrales hidráulicas de Aricota, conformadas por la C.H. Aricota 1 y la C.H. Aricota 2, que se encuentran ubicadas en el distrito de Curibaya.

La central térmica de Independencia, que comprende 4 grupos de generación en la provincia de Pisco - Ica, resulta de la ejecución del proyecto de Conversión de los grupos de la Central Térmica Calana para la operación con gas natural, iniciando operaciones en el mes de octubre de 2010.

La Sede Administrativa se encuentra ubicada en Av. Ejército s/n el Centro Poblado Mayor de Para Grande, distrito, provincia y departamento de Tacna.

Comercialmente, el área de influencia de EGESUR está comprendida por los clientes que se encuentran conectados al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional.

### 1.10. Soporte operativo

EGESUR cuenta con tres centrales de generación eléctrica operativas, cuya potencia instalada es de 59.6 MW, distribuida de la siguiente manera:

Central	Potencia (MW)
C.H. Aricota I	23.8
C.H. Aricota II	11.9
C.T. Independencia	22.9

### 1.11. Logros

#### a. Principales logros obtenidos en el año 2011

- Contando con la participación del Presidente de la República y del Ministro de Energía y Minas, el 15 de marzo de 2011 fue inaugurada la Central Térmica Independencia (ex CT Calana) de EGESUR.
- Se canceló el financiamiento otorgado por Electroperú para la puesta en marcha de la Central Térmica de Independencia.
- De acuerdo con el procedimiento 3 del COES, el 15 de junio se llevó a cabo el acto público de "precios de gas", mediante el cual se elabora el ranking de prioridad de "despacho de carga". EGESUR obtuvo el cuarto lugar, lo que permitió que a partir del 01 de Julio de 2011 los grupos de la C.T. Independencia operen a plena carga las 24 h. y en época de avenidas aproximadamente al 70%.
- EGESUR ha culminado su plan de relaciones comunitarias con éxito, habiéndose apoyado al "plan lector" mediante la distribución de libros y un concurso sobre ensayos, adicionalmente se llevó a cabo una bicicleteada en favor de la conciencia ambiental de la ciudad de Tacna y se obtuvo el segundo lugar en el pasacalle por el día de Tacna.
- Se culminó con la construcción del almacén de residuos peligrosos en la C.H. de Aricota.

#### b. Principales logros esperados a obtener en el año 2012

- Se ha culminado con éxito el arbitraje que se ha llevado por la controversia con RIMAC, en tal sentido, esta empresa aseguradora deberá pagar a EGESUR un saldo de 1 811 633 Nuevos Soles.
- Se ha logrado la aprobación del estudio de perfil para las Centrales Hidroeléctricas Moquegua 1 y 3 para así incrementar la capacidad de generación en 32 MW.
- Se ha desarrollado con éxito el estudio de perfil para la Central Hidráulica Tambo 1 con una capacidad instalada de 54 MW.
- En el año 2012 la laguna de Aricota se ha afianzado hasta el mes de septiembre con 72.13 Millones de Metros Cúbicos de agua lo que garantiza la operatividad de las Centrales Hidráulicas de Aricota.
- El índice de disponibilidad de las centrales de generación se estima que lleguen a niveles muy altos, en la Central Térmica de Independencia se ha logrado 99.60% y en las Centrales Hidroeléctricas de Aricota de 99%, esto se ha debido a la buena gestión de la procura.
- Se han vendido repuestos nuevos y en desuso a Electro Oriente, disminuyendo los saldos de existencias por un valor de aproximadamente 800 000 Nuevos Soles.
- En el año se estima que los ingresos totales asciendan a casi de 51 millones de soles, cifra record para la empresa.
- Hasta agosto de 2012 se mantiene un saldo de caja de más de 18 millones de soles, fondos que serán empleados para el financiamiento de la Central Hidroeléctrica Aricota 3.

#### c. Principales logros esperados a obtener en el año 2013

- Se espera que en el 2013, la empresa haya adaptado su contabilidad plenamente a las normas internacionales de información financiera (NIIFs).
- Se espera que la empresa logre con éxito la implementación de un Enterprise Resources Planning en la administración.
- Se espera la culminación de los estudios de factibilidad de la Central Hidroeléctrica Aricota 3 así como la entrega de la respectiva concesión.
- Se espera la culminación de los estudios de factibilidad de las Centrales Hidroeléctricas Moquegua 1 y 3.
- Se espera el desarrollo del estudio "Auditoría Técnica de las Centrales Hidroeléctricas Aricota" orientado a la ejecución de un Overhaul de las mismas.
- Se espera la culminación de los estudios de factibilidad de la Central Hidroeléctrica Tambo 1.
- Se espera mantener altos niveles de disponibilidad de los equipos de generación de las centrales de EGESUR.

## II.- Líneas de negocio de la Empresa.

### 2.1. Descripción de las Líneas de negocio de la empresa

La Empresa de Generación Eléctrica del Sur S.A. tiene como línea de negocio la generación y comercialización de energía eléctrica a las empresas distribuidoras como de clientes Libres y Regulados.

### 2.2. Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: Real años 2011, 2012 y Previsto año 2013.

#### a. Información General

Concepto	Unidad	2011 Ejecutado	2012 Previsto	2013 Previsto
Producción	MWh	203,117	261,734	253,726
Compra	MWh	81,269	54,610	31,811
Consumo Propio y Pérdidas	MWh	9,181	10,773	10,561
Venta total de Energía	MWh	275,205	306,485	274,976
- Venta de energía a clientes libres	MWh	115,712	104,658	104,294
- Venta de energía a clientes regulados	MWh	146,996	201,828	170,682
- Venta de energía al COES	MWh	12,497	0	0

#### b. Plan Operativo Presupuesto – 2013

##### Ingresos

El ingreso total por las ventas presupuestado es S/. 46 996 203.

El ingreso no operativo presupuestado es S/. 599 902.

##### Egresos

El egreso total presupuestado es S/. 38 486 160.

##### Gastos de Capital

Presupuesto para gasto de capital es S/. 5 680 000, conformado por los siguientes conceptos:

Conceptos	Unidad	Programado 2013
Proyectos de Inversión	S/.	2 880 000
Gastos de Capital No Ligados a Proyectos	S/.	2 800 000
Total Presupuestos de Inversiones	S/.	5 680 000

##### Financiamiento

El presupuesto operativo y los gastos de capital serán financiados con recursos propios.

#### c. Premisas para la Producción y Ventas de Energía

##### Costos marginales referenciales

- Los costos marginales de mediano plazo del COES ajustados, tomando como referencia los costos marginales ejecutados y los calculados por el COES mensualmente.

##### Operación de la C.T. Independencia

- La operación de la C.T. Independencia disponible todo el 2013.

##### Operación de la C.H. Aricota

- Extracción con un caudal autorizado promedio diario de 1.5 m<sup>3</sup>/s

##### Tarifas reguladas

- Constantes similares al periodo 2012.

##### Costo variable C.T. Independencia

- Valor constante del Costo Variable en 23.714 US\$/MWh

##### Ventas de energía

- Venta a Electroductos (Mercado no regulado y regulado) todo el año.
- Venta Edelnor (Mercado no regulado) todo el año.
- Venta cargas sin contrato según designe el COES SINAC.

Plan Operativo - Presupuesto 2013								
Descripcion	Del 1º Trim	Del 2º Trim	Del 3º Trim	Del 4º Trim	Al 1º Trim	Al 2º Trim	Al 3º Trim	Al 4º Trim
<b>PROGRAMA DE PRODUCCIÓN</b>								
Energia Producida MWh	55 716.77	65 998.66	68 203.96	63 806.89	55 716.77	121 715.42	189 919.39	253 726.27
Costo Energia Producida \$/.	7 462 127.78	9 316 781.97	7 062 525.44	6 881 442.77	7 462 127.78	16 778 909.74	23 841 435.18	30 722 877.96
<b>PROGRAMA DE VENTAS</b>	<b>Del 1º Trim</b>	<b>Del 2º Trim</b>	<b>Del 3º Trim</b>	<b>Del 4º Trim</b>	<b>Al 1º Trim</b>	<b>Al 2º Trim</b>	<b>Al 3º Trim</b>	<b>Al 4º Trim</b>
Venta de energia MWh	66 413.48	69 912.33	68 654.01	71 286.85	66 413.48	136 325.81	204 979.82	276 266.67
Venta de energia \$/.	11 307 649.00	11 698 391.21	11 428 398.62	11 885 435.24	11 307 649.00	23 006 040.21	34 434 438.83	46 319 874.07
<b>PROGRAMA DE COMPRA DE INSUMOS</b>	<b>Del 1º Trim</b>	<b>Del 2º Trim</b>	<b>Del 3º Trim</b>	<b>Del 4º Trim</b>	<b>Al 1º Trim</b>	<b>Al 2º Trim</b>	<b>Al 3º Trim</b>	<b>Al 4º Trim</b>
1. Consumo de Gas Natural M3	7 159 177.96	9 432 672.12	9 977 010.75	8 842 686.45	7 159 177.96	16 591 850.08	26 568 860.82	35 411 547.27
1. Consumo de Gas Natural \$/.	1 992 263.37	2 574 567.81	2 722 081.90	2 400 856.03	1 992 263.37	4 566 831.18	7 288 913.08	9 689 769.11
2. Compra de energia MWh	13 104.27	6 623.73	3 243.69	10 130.01	13 104.27	19 728.00	22 971.69	33 101.70
2. Compra de energia \$/.	772 195.62	623 506.96	622 737.91	897 742.18	772 195.62	1 395 702.58	2 018 440.49	2 916 182.67

### III.- Plan Operativo.

#### 3.1 Principales objetivos y metas del Plan Estratégico – Mapa estratégico de la empresa.

**PLAN OPERATIVO 2013**

Plan Operativo de EGESUR - Cartera de Generación Eléctrica (2009-2013)

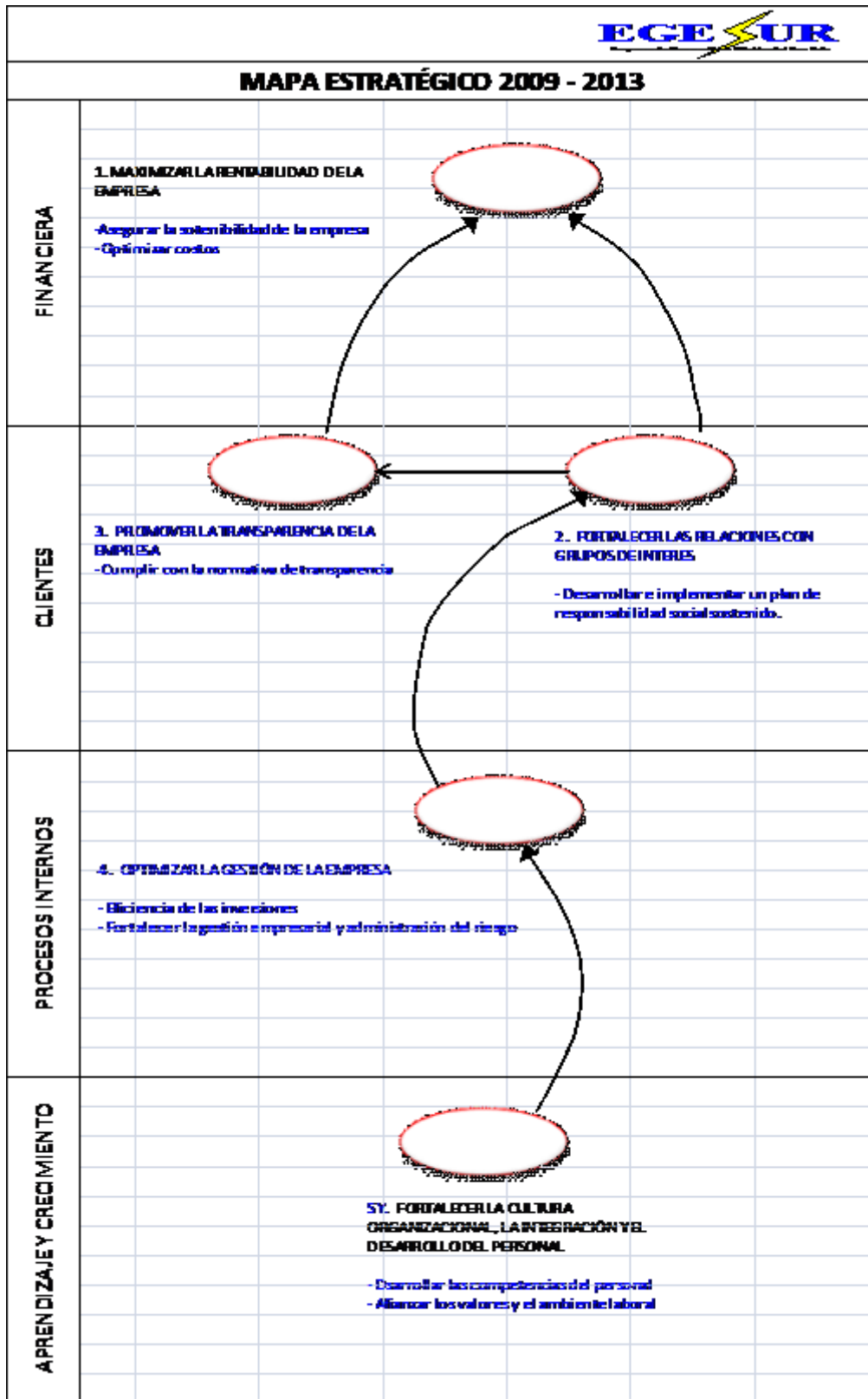
**Visión corporativa:** "Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable".

**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	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	2.40	$(Utilidad \text{ ó } pérdida \text{ neta} / Total \text{ Patrimonio al cierre del año anterior}) \times 100$
				Rentabilidad sobre la inversión - ROI	Porcentaje	5.21	0.61	2.92	2.55	1.43	2.28	$((Utilidad \text{ Neta} + i - t \times i) / (Activo \text{ Neto Promedio})) \times 100$ 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	2.51	$((Pasivos \text{ Totales} - Pasivos \text{ Espontáneos}) / Patrimonio) \times 100$ Pasivos Espontáneos: IGV + IR + C x P (CP)
				Liquidez - Prueba Ácida	Porcentaje	83.61	96.29	82.04	102.88	116.23	455.43	$((Caja + C \times C (CP)) / Pasivo \text{ Corriente}) \times 100$
			Optimizar costos	Variación del Margen Bruto	Porcentaje	14.63	-7.87	2.82	-9.79	-22.26	1.60	$(Var. \% \text{ Anual Ventas Netas} - Var. \% \text{ Anual Costo de Ventas})$
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	S/. / MWh	37.39	22.5	14.84	14.78	14.63	17.82	$Gastos \text{ Administrativos} / Energía \text{ Producida}$
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	100	$(Actividades \text{ Ejecutadas} / Actividades \text{ Programadas}) \times 100$
	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	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	100	$(Gasto \text{ en Proyectos de Inversión Ejecutado} / Gasto \text{ en Proyectos de Inversión Programado}) \times 100$
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos	Porcentaje	30	100	100	100	100	100	$(Gasto \text{ No Ligados a Proyectos Ejecutado} / Gasto \text{ No Ligado a Proyectos Programado}) \times 100$
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	0	100	100	100	100	100	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	0	100	100	100	100	100	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$
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	100	$(N^{\circ} \text{ de Capacitaciones Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Capacitaciones Programadas}) \times 100$
			Afianzar los valores y el ambiente laboral	Clima Laboral	Porcentaje	0	60	65	70	75	100	$(Acciones \text{ programadas} / Acciones \text{ efectuadas}) \times 100$
				Actividades para reforzar los valores de la empresa	Porcentaje	0	100	100	100	100	100	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$



Mapa estratégico de EGESUR



**3.2 Relación entre los Objetivos del Plan Operativo de la Empresa y los Objetivos del Plan Estratégico de la Empresa, de FONAFE y del Sector.**

**a) Objetivos estratégicos alineados a los objetivos de FONAFE y del Sector**

OBJETIVOS DE LA EMPRESA	DESCRIPCION	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
		FONAFE (1)	SECTOR (2)
<b>Objetivo Estratégico 1</b>	<b>Maximizar la rentabilidad de la Empresa</b>	A	I, III, IV
Objetivos Operativos 1	Asegurar la sostenibilidad de la Empresa	A	I, III, IV
Objetivos Operativos 2	Optimizar costos	A	I, III, IV
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	<b>Fortalecer las relaciones con grupos de interés</b>	B	I, III, IV
Objetivos Operativos 1	Desarrollar e implementar un plan de responsabilidad social sostenido	B	I, III, IV
<b>Objetivo Estratégico 3</b>	<b>Promover la transparencia de la Empresa</b>	E	I, III, IV
Objetivos Operativos 1	Cumplir con la norma de transparencia	E	I, III, IV
<b>Objetivo Estratégico 4</b>	<b>Optimizar la gestión de la empresa</b>	C	I, III, IV
Objetivos Operativos 1	Eficiencia de las inversiones	C	I, III, IV
Objetivos Operativos 2	Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	C	I, III, IV
<b>Objetivo Estratégico 5</b>	<b>Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal</b>	D	I, III, IV
Objetivos Operativos 1	Desarrollar las competencias del personal	D	I, III, IV
Objetivos Operativos 2	Afianzar los valores y el ambiente laboral	D	I, III, IV

1/. Se registrará el o los literales del cuadro 1 que correspondan y se alineen a los Objetivos de Empresa

2/. Se registrará el o los literales del cuadro 2 que correspondan y se alineen a los Objetivos de Sector

**b) Objetivos estratégicos de FONAFE**

<b>LITERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE FONAFE</b>
A	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos
B	Fortalecer la Actividad Empresarial del Estado.
C	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE.
D	Reforzar los Valores, la Comunicación el Desarrollo del Personal
E	Promover la Transparencia en la Gestión de las Empresas del Holding y Encargos.

**c) Objetivos estratégicos del sector (Ministerio de Energía y Minas)**

<b>LITERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL SECTOR</b>
I	Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades y la mejora de las condiciones de vida de la población.
II	Promover el desarrollo sostenible, racional y competitivo del sector minero, priorizando al inversión privada y fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del sector minero y la sociedad civil.
III	Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales, fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del Sector minero energético y la sociedad civil.
IV	Contar con una organización transparente eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de 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.

3.3 Plan Operativo: Avance de Indicadores al IV Trimestre 2012 (Estimado)

PLAN OPERATIVO 2012							
Plan Operativo de EGESUR - 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	2012	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	2.62	$(\text{Utilidad ó pérdida neta} / \text{Total Patrimonio al cierre del año anterior}) \times 100$
				Rentabilidad sobre la inversión -ROI	Porcentaje	2.38	$((\text{Utilidad Neta} + i - t \times i) / (\text{Activo Neto Promedio})) \times 100$ 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: $(\text{Activo Neto Inicial} + \text{Activo Neto final}) / 2$
				Solvencia	Porcentaje	6.8	$((\text{Pasivos Totales} - \text{Pasivos Espontáneos}) / \text{Patrimonio}) \times 100$ Pasivos Espontáneos: IGV + IR + C x P (CP)
				Liquidez - Prueba Ácida	Porcentaje	268.57	$((\text{Caja} + \text{C} \times \text{C}(\text{CP})) / \text{Pasivo Corriente}) \times 100$
			Optimizar costos	Variación del Margen Bruto	Porcentaje	-5.68	$(\text{Var. \% Anual Ventas Netas} - \text{Var. \% Anual Costo de Ventas})$
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	S/ / MWh	15.92	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	100	$(\text{Actividades Ejecutadas} / \text{Actividades Programadas}) \times 100$
	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	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	100	$(\text{Gasto en Proyectos de Inversión Ejecutado} / \text{Gasto en Proyectos de Inversión Programado}) \times 100$
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos	Porcentaje	100	$(\text{Gasto No Ligados a Proyectos Ejecutado} / \text{Gasto No Ligado a Proyectos Programado}) \times 100$
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	100	$(\text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / \text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	100	$(\text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / \text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$
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	100	$(\text{N}^{\circ} \text{ de Capacitaciones Ejecutadas} / \text{N}^{\circ} \text{ de Capacitaciones Programadas}) \times 100$
			Afianzar los valores y el ambiente laboral	Clima Laboral	Porcentaje	100	$(\text{Acciones programadas} / \text{Acciones efectuadas}) \times 100$
			Actividades para reforzar los valores de la empresa	Porcentaje	100	$(\text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / \text{N}^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$	

### 3.4. Objetivos del Plan Operativo año 2013

PLAN OPERATIVO 2013							
Plan Operativo de EGESUR - 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	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	2.40	$(\text{Utilidad ó pérdida neta} / \text{Total Patrimonio al cierre del año anterior}) \times 100$
				Rentabilidad sobre la inversión - ROI	Porcentaje	2.28	$((\text{Utilidad Neta} + i - t \times i) / (\text{Activo Neto Promedio})) \times 100$ 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	2.51	$((\text{Pasivos Totales} - \text{Pasivos Espontáneos}) / \text{Patrimonio}) \times 100$ Pasivos Espontáneos: IGV + IR + C x P (CP)
				Liquidez - Prueba Ácida	Porcentaje	455.43	$((\text{Caja} + \text{C} \times \text{C} (\text{CP})) / \text{Pasivo Corriente}) \times 100$
			Optimizar costos	Variación del Margen Bruto	Porcentaje	1.60	$(\text{Var. \% Anual Ventas Netas} - \text{Var. \% Anual Costo de Ventas})$
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	S/. / MWh	17.82	$\text{Gastos Administrativos} / \text{Energía Producida}$
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	100	$(\text{Actividades Ejecutadas} / \text{Actividades Programadas}) \times 100$
	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	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	100	$(\text{Gasto en Proyectos de Inversión Ejecutado} / \text{Gasto en Proyectos de Inversión Programado}) \times 100$
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos	Porcentaje	100	$(\text{Gasto No Ligados a Proyectos Ejecutado} / \text{Gasto No Ligado a Proyectos Programado}) \times 100$
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	100	$(\text{N}^\circ \text{ de Actividades Ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de Actividades Programadas}) * 100$
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	100	$(\text{N}^\circ \text{ de Actividades Ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de Actividades Programadas}) * 100$
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	100	$(\text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de Capacitaciones Programadas}) * 100$
			Afianzar los valores y el ambiente laboral	Clima Laboral	Porcentaje	100	$(\text{Acciones programadas} / \text{Acciones efectuadas}) * 100$
				Actividades para reforzar los valores de la empresa	Porcentaje	100	$(\text{N}^\circ \text{ de Actividades Ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de Actividades Programadas}) * 100$

### 3.5 Indicadores y metas del Plan Operativo 2013

#### 3.5.1 Objetivo estratégico 1:

Maximizar la rentabilidad de la Empresa

Objetivo Específico: Asegurar la sostenibilidad de la Empresa

Indicador 01	Rentabilidad patrimonial - ROE
Ponderación	6
Tipo de indicador	Continuo de incremento (CI)
Forma de cálculo	ROE: (Utilidad ó pérdida neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100
Valor de referencia	De los reportes de los Estados Financieros emitidos por el área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas.
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2008 : 0.41 % 2009 : 6.06 % 2010 : 1.30 % 2011 : 2.19 % 2012 : 3.75 (Estimado)
Meta para el 2013	2.40 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Indicador 02	Rentabilidad sobre la inversión - ROI
<b>Ponderación</b>	6
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento (CI)
<b>Forma de cálculo</b>	ROI: $((\text{Utilidad Neta} + i - t \times i) / (\text{Activo Neto Promedio})) \times 100$ 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
<b>Valor de referencia</b>	De los reportes de los Estados Financieros emitidos por el área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2008 : 0.56 % 2009 : 5.52 % 2010 : 1.17 % 2011 : 1.99 % 2012 : 3.52 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	2.28 %
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual

Indicador 03	Solvencia
Ponderación	8
Tipo de indicador	Específico (E)
Forma de cálculo	Solvencia: $((\text{Pasivos Totales} - \text{Pasivos Espontáneos}) / \text{Patrimonio}) \times 100$  Pasivos Espontáneos: $\text{IGV} + \text{IR} + \text{C} \times \text{P} (\text{CP})$
Valor de referencia	De los reportes de los Estados Financieros emitidos por el área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas.
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 13.81 % 2011 : 4.95 % 2012 : 4.08 % (Estimado)
Meta para el 2013	2.51 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Indicador 04	Liquidez – Prueba Ácida
Ponderación	7
Tipo de indicador	Específico (E)
Forma de cálculo	Liquidez: $((\text{Caja} + \text{C} \times \text{C} (\text{CP})) / \text{Pasivo Corriente}) \times 100$
Valor de referencia	De los reportes de los Estados Financieros emitidos por el Área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas.
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 65.43 % 2011 : 218.56 % 2012 : 269.85 % (Estimado)
Meta para el 2013	455.43%
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual



**Objetivo Específico: Optimizar los Costos**

Indicador 05	Variación del Margen Bruto
<b>Ponderación</b>	6
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento (CI)
<b>Forma de cálculo</b>	(Var. % Anual Ventas Netas - Var. % Anual Costo de Ventas)
<b>Valor de referencia</b>	De los reportes de los Estados Financieros emitidos por el área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2010 : -12.79 % 2011 : 7.22 % 2012 : 4.30 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	1.60 %
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual

Indicador 06	Ratio Gasto Administrativo - Producción
<b>Ponderación</b>	7
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo Reducción (CR)
<b>Forma de cálculo</b>	Gastos Administrativos-S/. / Energía Producida-MWh
<b>Valor de referencia</b>	De los reportes Centro de Control de la Gerencia Técnica y Comercial, y del área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas
<b>Unidad de medida</b>	Numeral
<b>Datos Históricos</b>	2008 : 28.62 S./MWh 2009 : 37.39 S./MWh 2010 : 31.64 S./MWh 2011 : 18.35 S./MWh 2012 : 14.17 S./MWh (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	17.82 S./MWh
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual

### 3.5.2 Objetivos Estratégico 2:

Fortalecer las relaciones con grupos de interés

Objetivo Especifico: Desarrollar e implementar un Plan de Responsabilidad Social sostenido.

Indicador 07	Cumplimiento del programa de RSE
Ponderación	7
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Forma de cálculo	$(\text{Actividades Ejecutadas} / \text{Actividades Programadas}) \times 100$
Valor de referencia	Información emitida por la Oficina de Planeamiento
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 100.00 % 2011 : 100.00 % 2012 : 100.000 % (Estimado)
Meta para el 2013	100.00 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

### 3.5.3 Objetivo estratégico 3:

Promover la transparencia de la Empresa

Objetivo específico: cumplir con las normas de transparencia

Indicador 08	Cumplimiento de la Directiva de Transparencia
Ponderación	7
Tipo de indicador	Específico (E)
Forma de cálculo	Puntaje promedio del Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE vigente
Valor de referencia	Valor tomando de la página web de la Corporación de FONAFE
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2008 : 96.00 % 2009 : 94.00 % 2010 : 98.00 % 2011 : 99.00 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
Meta para el 2013	100.00 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

### 3.5.4 Objetivo estratégico 4:

Optimizar la gestión de la Empresa

Objetivo específico: Eficiencia de las Inversiones

Indicador 09	Cumplimiento con el Programa de Proyectos de Inversión
Ponderación	6
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Forma de cálculo	$(\text{Gasto en Proyectos de Inversión Ejecutado} / \text{Gasto en Proyectos de Inversión Programado}) \times 100$
Valor de referencia	Reporte emitido por el área de Contabilidad y Presupuesto la Gerencia de Administración y Finanzas
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2008 : 85.69 % 2009 : 114.64 % 2010 : 88.60 % 2011 : 42.49 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
Meta para el 2013	100.0 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

<b>Indicador 10</b>	<b>Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos</b>
<b>Ponderación</b>	6
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Forma de cálculo</b>	(Gasto No Ligados a Proyectos Ejecutado / Gasto No Ligado a Proyectos Programado) x 100
<b>Valor de referencia</b>	Reporte emitido por el área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2008 : 41.60 % 2009 : 30.49 % 2010 : 70.10 % 2011 : 19.06 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	100.00 %
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual

**Objetivo Específico: Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo**

<b>Indicador 11</b>	<b>Implementación del Sistema de Control Interno - COSO</b>
<b>Ponderación</b>	7
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Forma de cálculo</b>	(Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas) x 100
<b>Valor de referencia</b>	Comité de Trabajo y Oficina de Planeamiento y Control de Gestión
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2010 : 90.00 % 2011 : 95.62 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	100.00%
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual
<b>Indicador 12</b>	<b>Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo – CBGC</b>
<b>Ponderación</b>	7
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento
<b>Forma de cálculo</b>	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100
<b>Valor de referencia</b>	Comité de Trabajo y Oficina de Planeamiento y Control de Gestión
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2010 : 80.00 % 2011 : 90.00 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	100.00%
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual

### 3.5.5 Objetivo estratégico 5:

**Fortalecer la cultura Organizacional, la integración y el desarrollo del personal**

**Objetivo específico: Desarrollar competencias del personal**

<b>Indicador 13</b>	<b>Cumplimiento del Programa de Capacitación</b>
<b>Ponderación</b>	7
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Forma de cálculo</b>	(% de Ejecución presupuestal del Plan de Capacitación) * 100
<b>Valor de referencia</b>	Informe emitido por la Oficina de Personal. Oficina de Planeamiento y Control de Gestión. Supervisor de Control de Gestión
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2008 : 34.96 % 2009 : 83.34 % 2010 : 100.00 % 2011 : 92.72 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	100.0 %
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual

**Objetivo Específico: Afianzar los valores y el ambiente laboral**

<b>Indicador 14</b>	<b>Clima Laboral</b>
<b>Ponderación</b>	6
<b>Tipo de indicador</b>	Específico
<b>Forma de cálculo</b>	Promedio de Resultados de la Evaluación de Clima Laboral
<b>Valor de referencia</b>	Informe emitido por la Oficina de Personal Supervisor de Control de Gestión
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2010 : 20.00 % 2011 : 90.00 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	75 %
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual

<b>Indicador 15</b>	<b>Actividades para reforzar los valores de la empresa</b>
<b>Ponderación</b>	7
<b>Tipo de indicador</b>	Específico (E)
<b>Forma de cálculo</b>	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) * 100$
<b>Valor de referencia</b>	Informe emitido por la Oficina de Personal y Analista de Normalización, Calidad y Archivo.
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos Históricos</b>	2010 : 100.00 % 2011 : 85.00 % 2012 : 100.00 % (Estimado)
<b>Meta para el 2013</b>	100.0 %
<b>Frecuencia de reporte al FONAFE</b>	Trimestral
<b>Frecuencia de evaluación</b>	Anual