



PLAN OPERATIVO 2015

Desagregado aprobado por FONAFE en Diciembre 2014

DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

El Plan Operativo 2015 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 2013-2017, el Plan Estratégico de FONAFE y del Sector Energía y Minas, al que pertenece.

PLAN OPERATIVO EGESUR 2015

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.

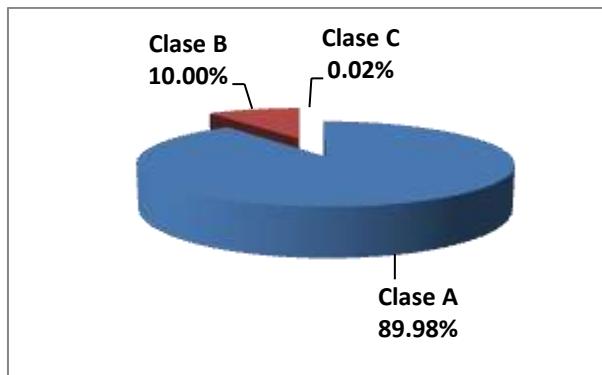
1.2. Objeto Social

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 conexa 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 Directorio

Presidente del Directorio:

- Saito Silva, Carlos: Designado con fecha de 23 de Enero de 2012.

Directores:

- Aquino Albino, Rubén: Designado con fecha 26 de Enero de 2012.
- Velarde Salazar, José Alberto Gerardo: Designado con fecha 14 de Enero de 2010.
- Zevallos Núñez, Freddy Eloy: Designado con fecha 11 de Setiembre de 2012.
- Sánchez Reyes, Cristian Rómulo Martín: Designado con fecha 11 de setiembre de 2012.

1.5. Gerencias Principales

Gerente General:

- Flores Carcahusto, Juan: Designado con fecha 28 de abril de 2011.

Gerente Comercial y de Proyectos:

- Mosquera Castillo, José: Designado con fecha 20 de febrero de 2002.

Gerente de Producción:

- Manterola Price, Luis: Designado con fecha 05 de marzo de 2012.

Gerente de Administración y Finanzas:

- Vásquez Vásquez, Genaro Jorge: Designado con fecha 03 de marzo de 2014.

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.

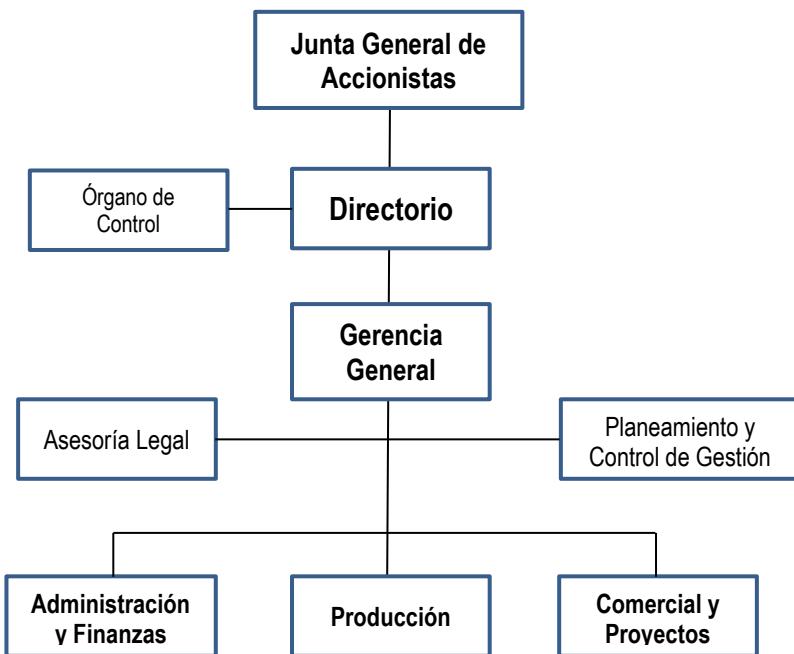
1.7. Estructura organizacional de la Empresa

Con Acuerdo de Directorio N° 019-2012-SD 420 del 15 de Octubre de 2012, 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.

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

- Mantener contratos auspiciosos
- Disponer un buen funcionamiento de nuestros equipos.
- Mantener y ejecutar nuestros proyectos de interés.

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 a obtener en el año 2015

- Se mantendrá toda la contabilidad bajo las NIIFs.
- Se efectuarán los estudios definitivos e ingeniería de detalle de los proyectos Moquegua 1 y 3 y Aricota 3.
- Se mantendrá una alta disponibilidad de los equipos de generación.
- Se certificará ISO 9001 al menos en un proceso de la empresa.
- Se mantendrán operativos los 2 reguladores de velocidad para la C.H. Aricota 1.

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 2012, 2013 y Previsto año 2014.

a. Información General

Concepto	Unidad	2014 Estimado	2015 Previsto
Producción	MWh	259 966	258 157
Compra	MWh	21 125	30 986
Consumo Propio y Pérdidas	MWh	10 452	10 039
Venta total de Energía	MWh	270 639	279 104
- Venta de energía a clientes libres	MWh	0	0
- Venta de energía a clientes regulados	MWh	263 470	270 619
- Venta de energía al COES	MWh	7 169	8 485

b. Plan Operativo Presupuesto – 2015

Ingresos

El ingreso total por las ventas de bienes presupuestado es S/. 49 113 078.

Egresos

El egreso total presupuestado es S/. 39 170 020.

Gastos de Capital

Presupuesto para gasto de capital es S/. 6 284 980, conformado por los siguientes conceptos:

Conceptos	Unidad	Programado 2015
Proyectos de Inversión	S/.	4 380 960
Gastos de Capital No Ligados a Proyectos	S/.	1 904 020

Financiamiento

El presupuesto operativo y los gastos de capital serán financiados con recursos propios y se obtendrá un crédito de JICA para los estudios de las Centrales Hidroeléctricas Moquegua 1 y 3.

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 2015.

Operación de la C.H. Aricota

- Extracción con un caudal autorizado promedio diario de 1,5 m³/s

Tarifas reguladas

- Constantes similares al periodo 2014.

Costo variable C.T. Independencia

- Valor constante del Costo Variable en 23,714 US\$/MWh

Ventas de energía

- Toda la venta de energía programada para el año 2015 será destinada al mercado regulado.

Plan Operativo Presupuestado 2015 - Desagregado								
Descripción	Del 1º Trim	Del 2º Trim	Del 3º Trim	Del 4º Trim	AI 1º Trim	AI 2º Trim	AI 3º Trim	AI 4º Trim
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN								
Energía Producida MWh	58,069.91	69,036.26	72,928.32	58,122.73	58,069.91	127,106.17	200,034.49	258,157.22
Costo Energía Producida S/.	8,154,937.37	8,370,296.20	8,751,353.32	8,684,317.44	8,154,937.37	16,525,233.57	25,276,586.90	33,960,904.34
PROGRAMA DE VENTAS	Del 1º Trim	Del 2º Trim	Del 3º Trim	Del 4º Trim	AI 1º Trim	AI 2º Trim	AI 3º Trim	AI 4º Trim
Venta de energía MWh	63,564.62	67,583.94	70,149.57	77,806.33	63,564.62	131,148.56	201,298.12	279,104.45
Venta de energía S/.	11,499,428.64	11,799,748.00	12,034,201.37	13,779,700.18	11,499,428.64	23,299,176.64	35,333,378.01	49,113,078.19
PROGRAMA DE COMPRA DE INSUMOS	Del 1º Trim	Del 2º Trim	Del 3º Trim	Del 4º Trim	AI 1º Trim	AI 2º Trim	AI 3º Trim	AI 4º Trim
Consumo de Gas Natural M3	7,965,713.48	9,694,624.01	10,978,799.69	7,041,780.87	7,965,713.48	17,660,337.49	28,639,137.18	35,680,918.05
Consumo de Gas Natural S/.	2,450,662.72	3,021,124.43	3,423,155.35	2,255,671.79	2,450,662.72	5,471,787.14	8,894,942.50	11,150,614.28
Compra de energía MWh	7,756.54	1,223.18	-	22,006.76	7,756.54	8,979.72	8,979.72	30,986.48
Compra de energía S/.	731,629.37	288,796.24	7,675.83	1,853,558.45	731,629.37	1,020,425.61	1,028,101.44	2,881,659.89

III.- Plan Estratégico.

3.1.- Misión

Generamos responsablemente energía eléctrica para el desarrollo del país, basados en el talento humano, la calidad y la eficiencia

3.2.- Visión

Ser reconocidos por nuestro modelo de gestión eficiente, responsable con el entorno y de crecimiento constante.

3.3.- Valores

- Profesionalismo de los directores y trabajadores, sobre la base de una sólida formación educativa, experiencia laboral y responsabilidad frente a la labor desempeñada, procurando un buen clima laboral.
- Trabajo en Equipo, que integre al personal con las metas del área y de la Empresa, fomentando la participación de todos los trabajadores.
- Honestidad, integridad moral, lealtad y respeto para los directivos, trabajadores, clientes, proveedores y público en general.
- Converger nuestro esfuerzo en la atención del cliente final, aportando soluciones competitivas y de calidad. Promover la mejora continua e innovación, para alcanzar la máxima calidad considerando criterios de rentabilidad.
- Compromiso social y cultural con la comunidad, protegiendo y respetando el medio ambiente.

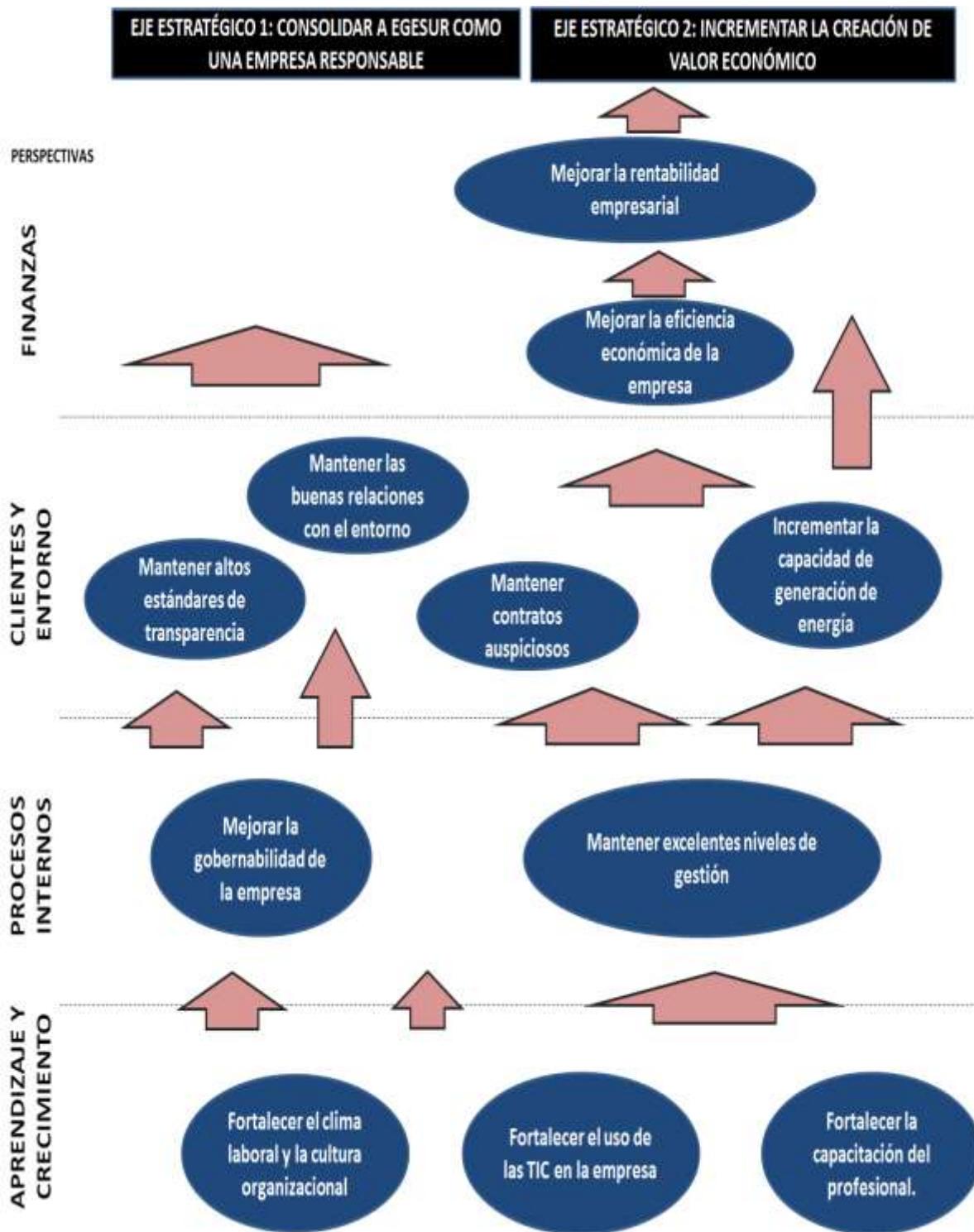
3.4.- Horizonte del plan Estratégico.

- El Plan Estratégico de la empresa se ha elaborado siguiendo las directivas vigentes de FONAFE y contempla un horizonte desde el 2013 al año 2017.

3.5 Objetivos Estratégicos, Indicadores y Metas

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta						Forma de cálculo
						2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir el desarrollo del país	Mejorar la Rentabilidad Empresarial	Mejorar los Resultados Económicos de la Empresa	Rentabilidad Patrimonial	Porcentaje	3.01%	2.72%	2.65%	2.18%	2.34%	2.31%	Fórmula: $\sum \text{Utilidad Neta año actual} / \sum \text{Patrimonio año previo}$
			Optimizar los ingresos	Crecimiento en Ingresos	Porcentaje	18.22%	-1.70%	0.11%	0.46%	0.54%	0.03%	100x (I año actual – I año previo) / I año previo; donde I = $\sum \text{Ingresos brutos}$
		Buscar la eficiencia económica de la empresa	Reducir las pérdidas	Rotación de Activos	Porcentaje	25.17%	24.16%	23.64%	23.33%	23.02%	22.61%	$\sum \text{Ventas año actual} / \sum \text{Activos año actual}$
				Eficiencia Operativa	Porcentaje	74.70%	73.32%	73.58%	75.83%	75.34%	75.32%	(Costo de ventas / Ventas netas) x 100
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	Soles/ MWh	16.48	17.99	16.56	17.25	16.71	16.87	Gastos Administrativos / Producción en MWh
				Desarrollar estrategias comerciales optimizadas	Margen de ventas	Porcentaje	10.85%	10.51%	10.52%	8.86%	9.65%	9.73%
Clientes y Entorno	Impulsar la creación de valor social	Incrementar la capacidad de generación de energía	Promover alianzas estratégicas para el financiamiento de proyectos	Cumplimiento del programa de proyectos de Inversión	Porcentaje	27.00%	100%	100%	100%	100%	(Presupuesto Programado / Presupuesto Ejecutado) x 100	
			Promover el aprovechamiento del potencial hidroeléctrico									
			Ejecutar los proyectos que se tienen en cartera									
		Mantener las buenas relaciones con el entorno	Implementar un programa de responsabilidad social	Cumplimiento del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	(Número de Actividades Implementadas / Número de actividades programadas) x 100
		Mantener altos estándares de transparencia	Difundir con transparencia la información de la empresa	Cumplimiento de la Directiva de Transparencia	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Índice del Ranking de Transparencia
Procesos Internos	Incrementar la Eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar la gobernabilidad de la empresa	Implementar cabalmente los principios de buen gobierno corporativo	Avance del programa de implementación de los principios del Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	96%	100%	100%	100%	100%	100%	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Fortalecer el sistema de control interno	Avance del programa de fortalecimiento del Sistema de Control Interno	Porcentaje	97%	100%	100%	100%	100%	100%	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
		Mantener excelentes niveles de gestión	Ejecutar eficientemente el Programa de Gastos de Capital No Ligados a Proyectos	Cumplimiento del Programa de Gastos de Capital No Ligados a Proyectos	Porcentaje	27%	100%	100%	100%	100%	100%	(Presupuesto Programado / Presupuesto Ejecutado) x 100
			Mantener excelentes niveles de gestión de la producción	Indisponibilidad de Equipos	Porcentaje (Límite máximo)	1%	1%	1%	1%	1%	1%	Horas de parada por mantenimiento correctivo / Horas planificadas de operación.
			Cumplir el programa de producción de energía	Producción de energía	Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%	100%	MWh Producidos / MWh Planificados
			Optimizar el proceso de adquisiciones y contrataciones	Cumplimiento del Plan Anual de Contrataciones (\$/)	Porcentaje	97%	100%	100%	100%	100%	100%	(Soles ejecutados de PAC / Soles programados de PAC) x 100
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional	Fortalecer el Clima Laboral de la empresa	Indice de Clima Laboral	Porcentaje	0.60	0.65	0.70	0.75	0.75	0.75	Cumplimiento porcentual del programa de mejora del Clima Organizacional.
			Promover una cultura organizacional adecuada a través del liderazgo y trabajo en equipo									
		Fortalecer la capacitación del personal	Mantener programas de entrenamiento superior	Horas de capacitación	Horas trabajador	40	40	42	42	44	44	Horas hombre de capacitación
		Fortalecer el uso de TIC en la empresa	Implementar Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos empresariales	Cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Porcentaje	ND	100%	100%	100%	100%	100%	Cumplimiento del PETIC

3.6.- Mapa Estratégico



3.7.- Nivel Previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo estimado para el año 2014
Para el 2014 se calcula cumplir a un nivel de 53%

3.8.- Nivel Previsto de cumplimiento de los Principios de Gobierno Corporativo para el año 2015
Para el 2015 se calcula cumplir a un nivel de 60%

IV. Plan Operativo

4.1 Plan Operativo: Avance de Indicadores al IV Trimestre 2014 (Estimado)

PLAN OPERATIVO PROYECTADO 2014 PRIMERA MODIFICACIÓN PRESUPUESTAL							
Plan Estratégico de EGESUR - Cartera de Generación Eléctrica 2013 - 2017							
Visión Corporativa: Generamos responsablemente energía eléctrica para el desarrollo del país, basados en el talento humano, calidad y la eficiencia.							
Misión Corporativa: Ser reconocidos por nuestro modelo de gestión eficiente, responsable con el entorno y el crecimiento constante.							
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	2014	Forma de cálculo
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir el desarrollo del país	Mejorar la Rentabilidad Empresarial	Mejorar los Resultados Económicos de la Empresa	Rentabilidad Patrimonial	Porcentaje	2.56%	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total Patrimonio al cierre del ejercicio anterior) x 100
		Buscar la eficiencia económica de la empresa	Optimizar los ingresos	Crecimiento en Ingresos	Porcentaje	-3.04%	100x (I año actual – I año previo) / I año previo; donde I = Σ Ingresos brutos
			Reducir las pérdidas	Rotación de Activos	Porcentaje	30.66%	Σ Ventas año actual / Σ Activos año actual
				Eficiencia Operativa	Porcentaje	76.22%	Costo Ventas del ejercicio / Ventas Netas de Bienes del ejercicio x 100
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	Soles/ MWh	24.48	Gastos de administración del ejercicio / Producción del ejercicio x 100
Clientes y Entorno	Impulsar la creación de valor social	Mantener Contratos Auspiciosos	Desarrollar estrategias comerciales optimizadas	Margen de ventas	Porcentaje	7.10%	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) x 100
		Incrementar la capacidad de generación de energía	Promover alianzas estratégicas para el financiamiento de proyectos	Cumplimiento del programa de proyectos de Inversión	Porcentaje	100.00%	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado) x 100
			Promover el aprovechamiento del potencial hidroeléctrico				
		Ejecutar los proyectos que se tienen en cartera	Generación de Energía	GWh	259.97	GWh Generados en el periodo	
		Mantener las buenas relaciones con el entorno	Implementar un programa de responsabilidad social	Avance en la implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial.	Porcentaje	100.00%	(Número de Actividades Implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Procesos Internos	Incrementar la Eficiencia a través de la excelencia operacional	Mantener altos estándares de transparencia	Difundir con transparencia la información de la empresa	Cumplimiento de la Directiva de Transparencia	Porcentaje	100.00%	Puntaje promedio Ranking Corporativo Transparencia FONAFE
		Mejorar la gobernabilidad de la empresa	Implementar cabalmente los principios de buen gobierno corporativo	Implementación del Código de BGC	Porcentaje	100.00%	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Fortalecer el sistema de control interno	Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00%	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
		Mantener excelentes niveles de gestión	Ejecutar eficientemente el Programa de Gastos de Capital No Ligados a Proyectos	Cumplimiento del Programa de Gastos de Capital No Ligados a Proyectos	Porcentaje	100.00%	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado x 100
			Mantener excelentes niveles de gestión de la producción	Disponibilidad promedio de los grupos	Porcentaje (Límite Mínimo)	96.00%	[1- [(hs indisponibles forzadas + programadas)/(horas del periodo x N° grupos)]] x 100
			Cumplir el programa de producción de energía	Producción de energía	Porcentaje	100.00%	MWh Producidos / MWh Planificados
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Optimizar el proceso de adquisiciones y contrataciones	Gestión de Contrataciones	Porcentaje	100.00%	(Presupuesto Ejecutado PAC/ Presupuesto Programado Anual de los procesos del PAC) x 100	
		Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional	Fortalecer el Clima Laboral de la empresa	Cumplimiento de las actividades para el cumplimiento del Índice de Clima Laboral	Porcentaje	100.00%	(Nivel actual de satisfacción laboral de la empresa / nivel requerido de satisfacción laboral de la empresa) x 100
			Promover una cultura organizacional adecuada a través del liderazgo y trabajo en equipo				
			Retener al personal que mantiene buen desempeño				
		Fortalecer la capacitación del personal	Mantener programas de entrenamiento superior	Cumplimiento Programa de Capacitación	Porcentaje	100.00%	(Presupuesto Ejecutado Pac/ Presupuesto Programado Pac) x 100
		Fortalecer el uso de TIC en la empresa	Implementar Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos empresariales	Cumplimiento de implementación de proyectos TIC priorizados acorde con el PEI	Porcentaje	100.00%	(Número de proyectos ejecutados y operativos / Número de proyectos programados)* 100

4.2.- Objetivos del Plan Operativo año 2015

PLAN OPERATIVO PROYECTADO 2015							
Plan Estratégico de EGESUR - Cartera de Generación Eléctrica 2013 - 2017							
Visión Corporativa: Generamos responsablemente energía eléctrica para el desarrollo del país, basados en el talento humano, calidad y la eficiencia.							
Misión Corporativa: Ser reconocidos por nuestro modelo de gestión eficiente, responsable con el entorno y el crecimiento constante.							
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	2015	Forma de cálculo
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir el desarrollo del país	Mejorar la Rentabilidad Empresarial	Mejorar los Resultados Económicos de la Empresa	Rentabilidad Patrimonial	Porcentaje	4.48%	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total Patrimonio al cierre del ejercicio anterior) x 100
		Buscar la eficiencia económica de la empresa	Optimizar los ingresos	Crecimiento en Ingresos	Porcentaje	1.26%	100x (I año actual – I año previo) / I año previo; donde I = Σ Ingresos brutos
			Reducir las pérdidas	Rotación de Activos	Porcentaje	30.58%	Σ Ventas año actual / Σ Activos año actual
				Eficiencia Operativa	Porcentaje	69.18%	Costo Ventas del ejercicio / Ventas Netas de Bienes del ejercicio x 100
			Ratio Gasto Administrativo - Producción	Soles/ MWh		19.12	Gastos de administración del ejercicio / Producción del ejercicio x 100
Clientes y Entorno	Impulsar la creación de valor social	Mantener Contratos Auspiciosos	Desarrollar estrategias comerciales optimizadas	Margin de ventas	Porcentaje	12.18%	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) x 100
		Incrementar la capacidad de generación de energía	Promover alianzas estratégicas para el financiamiento de proyectos	Cumplimiento del programa de proyectos de Inversión	Porcentaje	100.00%	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado) x 100
			Promover el aprovechamiento del potencial hidroeléctrico				
		Ejecutar los proyectos que se tienen en cartera	Generación de Energía	GWh		258.16	GWh Generados en el periodo
		Mantener las buenas relaciones con el entorno	Implementar un programa de responsabilidad social	Avance en la implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial.	Porcentaje	100.00%	(Número de Actividades Implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Procesos Internos	Incrementar la Eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar la gobernabilidad de la empresa	Implementar cabalmente los principios de buen gobierno corporativo	Implementacion del Código de BGC	Porcentaje	100.00%	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Fortalecer el sistema de control interno	Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00%	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
		Mantener excelentes niveles de gestión	Ejecutar eficientemente el Programa de Gastos de Capital	Cumplimiento del Programa de Gastos de	Porcentaje	100.00%	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado x 100
			Mantener excelentes niveles de gestión de la producción	Disponibilidad promedio de los grupos	Porcentaje (Límite Mínimo)	96.00%	[1 - [(hs indisponibles forzadas + programadas)/(horas del periodo x N° grupos)]] x 100
			Cumplir el programa de producción de energía	Producción de energía	Porcentaje	100.00%	MWh Producidos / MWh Planificados
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional	Optimizar el proceso de adquisiciones y contrataciones	Gestión de Contrataciones	Porcentaje	100.00%	(Presupuesto Ejecutado PAC/ Presupuesto Programado Anual de los procesos del PAC) x 100
			Fortalecer el Clima Laboral de la empresa	Cumplimiento de las actividades para el cumplimiento del Indice de Clima Laboral	Porcentaje	100.00%	(Nivel actual de satisfacción laboral de la empresa / nivel requerido de satisfacción laboral de la empresa) x 100
			Promover una cultura organizacional adecuada a través del liderazgo y trabajo en equipo				
		Retener al personal que mantiene buen desempeño					
		Fortalecer la capacitación del personal	Mantener programas de entrenamiento superior	Cumplimiento Programa de Capacitación	Porcentaje	100.00%	(Presupuesto Ejecutado Pac/ Presupuesto Programado Pac) x 100
		Fortalecer el uso de TIC en la empresa	Implementar Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos empresariales	Cumplimiento de implementación de proyectos TIC priorizados acorde con el PEI	Porcentaje	100.00%	(Número de proyectos ejecutados y operativos / Número de proyectos programados)* 100

4.3. Indicadores y metas del Plan Operativo 2015

4.3.1 Objetivo estratégico 1: Mejorar la Rentabilidad Empresarial

- **Objetivo Específico: Mejorar los resultados económicos de la Empresa**

INDICADOR 01	RENTABILIDAD PATRIMONIAL - ROE
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento
Forma de Cálculo	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total Patrimonio al cierre del ejercicio 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	2010: 1,16 % 2011: 1,64 % 2012: 3,01 % 2013: 4,56 % 2014: 2,56 % (Estimado)
Meta para el 2015	4,48 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.2 Objetivo estratégico 2: Buscar la eficiencia económica de la empresa

- **Objetivo Específico: Optimizar los ingresos**

INDICADOR 02	CRECIMIENTO EN INGRESOS
Tipo de Indicador	Continuo de Incremento
Forma de Cálculo	$100x (I \text{ año actual} - I \text{ año previo}) / I \text{ año previo}$; donde $I = \sum \text{Ingresos brutos}$
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: -4,24 % 2011: 53,03 % 2012: 18,23 % 2013: 2,20 % 2014: -3,04 % (Estimado)
Meta para el 2015	1,26 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

- **Objetivo Específico: Reducir Pérdidas**

INDICADOR 03	ROTACIÓN DE ACTIVOS
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	$\sum \text{Ventas año actual} / \sum \text{Activos año actual}$
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: 13,38 % 2011: 21,54 % 2012: 24,85 % 2013: 31,66 % 2014: 30,66 % (Estimado)
Meta para el 2015	30,58 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 04	EFICIENCIA OPERATIVA
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	Costo Ventas del ejercicio / Ventas Netas de Bienes del ejercicio 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	2010: 76,42 %. 2011: 75,92 % 2012: 74,70 % 2013: 70,49 % 2014: 76,22 % (Estimado)
Meta para el 2015	69,18 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

INDICADOR 05	RATIO GASTO ADMINISTRATIVO - PRODUCCIÓN
Tipo de Indicador	Continuo Reducción
Forma de Cálculo	Gastos de administración del ejercicio / Producción del ejercicio 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. De los reportes operativos emitidos por el área de Centro de Control de la Gerencia de Producción.
Unidad de Medida	Soles/ MWh
Datos Históricos	2010: 34,44 2011: 17,05 2012: 16,22 2013: 18,14 2014: 24,48 (Estimado)
Meta para el 2015	19,12
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.3 Objetivo estratégico 3: Mantener Contratos Auspiciosos

- **Objetivo Específico:** Desarrollar estrategias comerciales optimizadas

INDICADOR 06	MARGEN DE VENTAS
Tipo de Indicador	Continuo Incremento
Forma de Cálculo	(Ganancia (Pérdida) Neta del ejercicio / Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio) 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	2010: 7,24 % 2011: 6,75 % 2012: 10,85 % 2013: 11,71 % 2014: 7,10 % (Estimado)
Meta para el 2015	12,18 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.4 Objetivo estratégico 4: Incrementar la capacidad de generación de energía

- Objetivo Específico: Promover alianza estratégico para el financiamiento de Proyectos.
- Objetivo Específico: Promover el aprovechamiento del potencial hidroeléctrico.

INDICADOR 07	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
Tipo de Indicador	Continuo Incremento
Forma de Cálculo	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado) 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	2010: 1,96 % 2011: 54,44 % 2012: 63,97 % 2013: 149,90 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00%
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Mensual
Frecuencia de Evaluación	Anual

- Objetivo Específico: Ejecutar los Proyectos que se tienen en Cartera.

INDICADOR 08	GENERACIÓN DE ENERGÍA
Tipo de Indicador	Continuo Incremento
Forma de Cálculo	GWh generados en el periodo
Valor de Referencia	De los reportes de informes emitidos por Centro de Control de la Gerencia de Producción
Unidad de Medida	GWh
Datos Históricos	2010: 96,64 2011: 193,83 2012: 256,27 2013: 268,55 2014: 259,97 (Estimado)
Meta para el 2015	258,16
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.5 Objetivo estratégico 5: Mantener las buenas relaciones con el entorno

- Objetivo Específico: Implementar un Programa de Responsabilidad Social

INDICADOR 09	AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	(Número de Actividades Implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Valor de Referencia	Del Programa de Actividades Correspondientes a Relaciones Comunitarias
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010: 100,00 % 2011: 100,00 % 2012: 100,00 % 2013: 100,00 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.6 Objetivo estratégico 6: Mantener altos estándares de transparencia

- **Objetivo Específico:** Difundir con Transparencia la Información de la Empresa

INDICADOR 10	CUMPLIMIENTO DE LA DIRECTIVA DE TRANSPARENCIA
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	Puntaje promedio Ranking Corporativo Transparencia FONAFE
Valor de Referencia	Ranking de las Empresas del FONAFE
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010: 98,00 % 2011: 99,00 % 2012: 100,00 % 2013: 99,00 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00%
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.7 Objetivo estratégico 7: Mejorar la Gobernabilidad de la Empresa

- **Objetivo Específico:** Implementar cabalmente los principios de Buen Gobierno Corporativo

INDICADOR 11	IMPLEMENTACIÓN DE CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Valor de Referencia	De los reportes del departamento de Planeamiento y Control de Gestión en temas relacionados al monitoreo del Buen Gobierno Corporativo
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2011: 90,00 % 2012: 96,00 % 2013: 100,00 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

- **Objetivo Específico:** Fortalecer el Sistema de Control Interno

INDICADOR 12	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
Valor de Referencia	De los reportes del departamento de Planeamiento y Control de Gestión en temas relacionados al monitoreo del Sistema de Control Interno
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010: 100,00 % 2011: 96,00 % 2012: 97,00 % 2013: 100,00 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.8 Objetivo estratégico 8: Mantener Excelentes Niveles de Gestión

- Objetivo Específico: Ejecutar eficientemente el Programa de Gastos de Capital No Ligados a Proyectos

INDICADOR 13	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE GASTOS DE CAPITAL NO LIGADOS A PROYECTOS
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado 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	2010: 73,20 % 2011: 19,06 % 2012: 27,34 % 2013: 62,15 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

- Objetivo Específico: Mantener excelentes niveles de gestión de la producción

INDICADOR 14	DISPONIBILIDAD PROMEDIO DE LOS GRUPOS
Tipo de Indicador	Específico de límite superior
Forma de Cálculo	[1- [(hrs indisponibles forzadas + programadas)/(horas del periodo x N° grupos)]]x 100
Valor de Referencia	De los reportes de informes emitidos por Centro de Control de la Gerencia de Producción
Unidad de Medida	Porcentaje (Límite Mínimo)
Datos Históricos	2013: 99,83 % 2014: 99,22 % (a Agosto)
Meta para el 2015	96,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

- Objetivo Específico: Cumplir el programa de producción de energía

INDICADOR 15	PRODUCCIÓN DE ENERGÍA
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	MWh Producidos / MWh Planificados
Valor de Referencia	De los reportes de informes emitidos por Centro de Control de la Gerencia de Producción
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010: 92,86 % 2011: 95,43 % 2012: 98,02 % 2013: 105,59 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

- **Objetivo Específico:** Optimizar el proceso de adquisiciones y contrataciones

INDICADOR 16	GESTIÓN DE CONTRATACIONES
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	(Soles ejecutados de PAC / Soles programados de PAC) x 100
Valor de Referencia	De los reportes de emitidos por el área de Logística de la Gerencia de Administración y Finanzas
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2012: 97,00 % 2013: 94,15 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.9 Objetivo estratégico 9: Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional

- **Objetivo Específico:** Fortalecer el clima laboral de la Empresa
- Promover una cultura organizacional adecuada a través del liderazgo y trabajo en equipo
- Retener al personal que mantiene buen desempeño

INDICADOR 17	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DEL CLIMA LABORAL
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	(Nivel actual de satisfacción laboral de la empresa / nivel requerido de satisfacción laboral de la empresa) x 100
Valor de Referencia	De los reportes de emitidos por el área de Personal de la Gerencia de Administración y Finanzas
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010: 100,00 % 2011: 100,00 % 2012: 100,00 % 2013: 100,00 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3.10 Objetivo estratégico 10: Fortalecer la capacitación del personal

- **Objetivo Específico:** Mantener programas de entrenamiento superior

INDICADOR 18	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Programado) x 100
Valor de Referencia	De los reportes de emitidos por el área de Personal de la Gerencia de Administración y Finanzas
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2012: 90,33 % 2013: 69,30 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.3. 11 Objetivo estratégico 11: Fortalecer el uso de TIC en la Empresa

- **Objetivo Específico:** Implementar Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos empresariales

INDICADOR 19	CUMPLIMIENTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS TIC PRIORIZADOS ACORDE CON EL PEI
Tipo de Indicador	Específico
Forma de Cálculo	(Número de proyectos ejecutados y operativos / Número de proyectos programados)* 100
Valor de Referencia	De los reportes de emitidos por el área de Tecnologías de Información y Comunicación de la Gerencia de Administración y Finanzas
Unidad de Medida	Porcentaje
Datos Históricos	2013: 90,32 % 2014: 100,00 % (Estimado)
Meta para el 2015	100,00 %
Frecuencia de Reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de Evaluación	Anual

4.4 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	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
		FONAFE (1)	SECTOR (2)
Objetivo Estratégico 1	Mejorar la Rentabilidad Empresarial	A	I, III
Objetivo Operativo 1	Mejorar los resultados Económicos de la Empresa	A	I, III
Objetivo Estratégico 2	Buscar la eficiencia económica de la empresa	A	I, III
Objetivo Operativo 1	Optimizar los ingresos	A	I, III
Objetivo Operativo 2	Reducir las pérdidas	A	I, III
Objetivo Estratégico 3	Mantener Contratos Auspiciosos	B	I, II, III
Objetivo Operativo 1	Desarrollar estrategias comerciales optimizadas	B	I, II, III
Objetivo Estratégico 4	Incrementar la capacidad de generación de energía	B	I, III
Objetivo Operativo 1	Promover alianzas estratégicas para el financiamiento de Proyectos	B	I, III
Objetivo Operativo 2	Promover el aprovechamiento del potencial hidroeléctrico	B	I, III
Objetivo Operativo 3	Ejecutar los proyectos que se tienen en cartera	B	I, III
Objetivo Estratégico 5	Mantener las buenas relaciones con el entorno	B	II, III
Objetivo Operativo 1	Implementar un programa de responsabilidad social	B	II, III
Objetivo Estratégico 6	Mantener altos estándares de transparencia	B	I, III
Objetivo Operativo 1	Difundir con transparencia la información de la empresa	B	I, III
Objetivo Estratégico 7	Mejorar la gobernabilidad de la empresa	C	I, II, III
Objetivo Operativo 1	Implementar cabalmente los principios de buen gobierno corporativo	C	I, II, III
Objetivo Operativo 2	Fortalecer el sistema de control interno	C	I, II, III
Objetivo Estratégico 8	Mantener excelentes niveles de gestión	C	I, III
Objetivo Operativo 1	Ejecutar eficientemente el Programa de Gastos de Capital No Ligados a Proyectos	C	I, III
Objetivo Operativo 2	Mantener excelentes niveles de gestión de la producción	C	I, III
Objetivo Operativo 3	Cumplir el programa de producción de energía	C	I, III
Objetivo Operativo 4	Optimizar el proceso de adquisiciones y contrataciones	C	I, III
Objetivo Estratégico 9	Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional	D	I, III
Objetivo Operativo 1	Fortalecer el Clima Laboral de la empresa	D	I, III
Objetivo Operativo 2	Promover una cultura organizacional adecuada a través del liderazgo y trabajo en equipo	D	I, III
Objetivo Operativo 3	Retener al personal que mantiene buen desempeño	D	I, III
Objetivo Estratégico 10	Fortalecer la capacitación del personal	D	I, III
Objetivo Operativo 1	Mantener programas de entrenamiento superior	D	I, III
Objetivo Estratégico 11	Fortalecer el uso de TIC en la empresa	D	I, III
Objetivo Operativo 1	Implementar Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos empresariales	D	I, III

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

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE
A	Impulsar el Crecimiento de las Empresas para Contribuir el Desarrollo del País
B	Impulsar la Creación de Valor Social
C	Incrementar la Eficiencia a través de la Excelencia Operacional
D	Fortalecer el Talento Humano, la Organización y el Uso de las TICS en la Corporación

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

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SECTOR ENERGÍA Y MINAS
I	Promover el Desarrollo Sostenible y Competitivo del Sector Energético. Priorizando la Inversión Privada y la Diversificación de la Matriz Energética
II	Promover la Preservación y Conservación del Medio Ambiente por parte de las Empresas del Sector Energía y Minas, en el Desarrollo de las Diferentes Actividades Sectoriales Fomentando la Inclusión Social y las Relaciones Armoniosas.
III	Contar con una Organización Transparente, Eficiente, Eficaz y Descentralizada, que Permita el Cumplimiento de su Misión a Través de Procesos Sistematizados, con Personal Motivado y Calificado y Orientación a un Servicio de Calidad
IV	Promover con Eficiencia y Eficacia el Nuevo Concepto de Minería a Fin de Contribuir al Desarrollo Sostenible del País con Inclusión Social