



PLAN OPERATIVO 2011

Segunda Modificación Presupuestal

Octubre -2011

EMPRESA DE GENERACION ELÉCTRICA DEL SUR S.A.**PLAN OPERATIVO 2011****Formulación****INDICE**

1. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS
2. DE LA ENTIDAD
 - 2.1 Naturaleza Jurídica
 - 2.2 Objeto Social
 - 2.3 Visión
 - 2.4 Misión
 - 2.5 Accionariado
 - 2.6 Marco Regulatorio
 - 2.7 Estructura Organizacional de la Empresa
 - 2.9 Soporte Operativo y Área de Influencia
 - 2.10 Factores Críticos de Éxito
3. LOGROS
4. LÍNEA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA
 - 4.1 Descripción de la línea de negocios de la Empresa
 - 4.2 Información cuantitativa de líneas de negocio
5. PLAN OPERATIVO
 - 5.1 Principales objetivos y metas
 - 5.2 Relación con los objetivos del FONAFE y del Sector
 - 5.3 Indicadores y metas del Plan Operativo 2011
 - 5.4 Objetivos del Plan Operativo 2011

PLAN OPERATIVO – EGESUR Ejercicio - 2011

I. DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS

El Plan Operativo 2011 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.

II. DE LA ENTIDAD

2.1 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.

2.2 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.

2.3 Visión

La visión de EGESUR es: “Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable”.

2.4 Misión

EGESUR tiene como 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”.

2.5 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.



2.6 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.

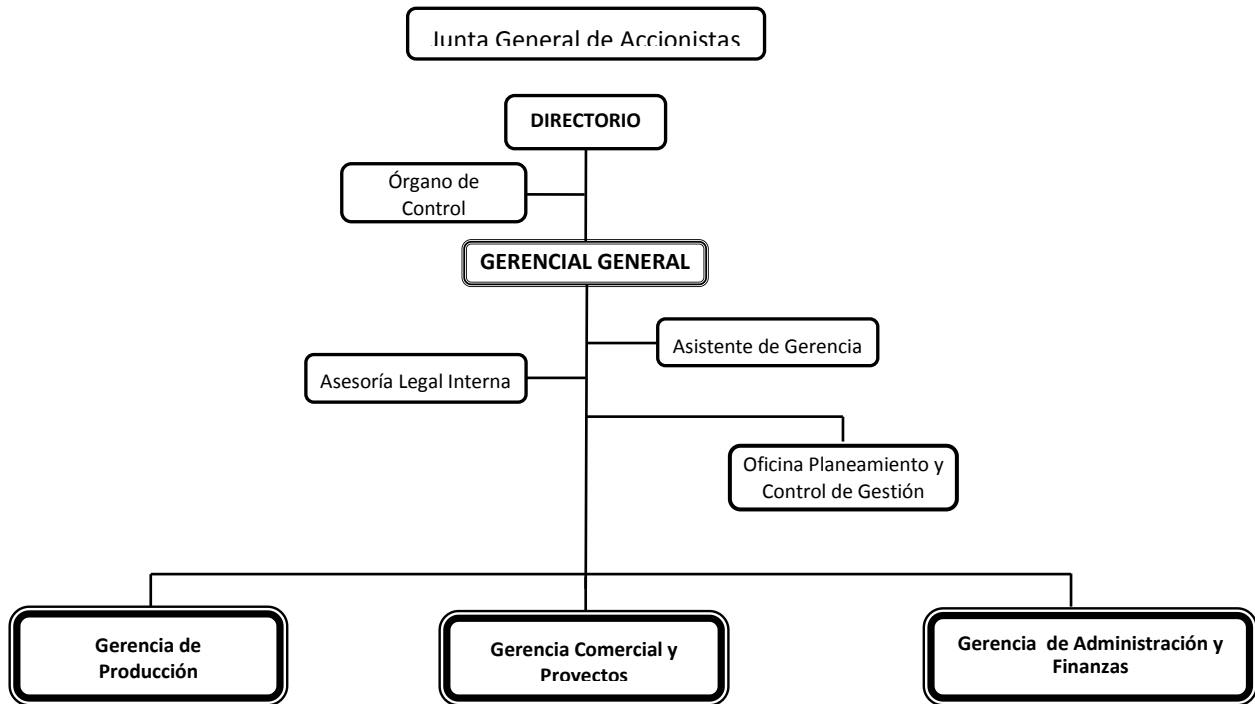
2.7 Estructura Organizacional

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:



2.8 Soporte Operativo y Área de Influencia

EGESUR cuenta con cuatro centrales de generación eléctrica, 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
C.T. Moquegua(**)	1.0

(**) Retirada del SINAC a partir de setiembre de 2004

Las Centrales Aricota se encuentran ubicadas en el distrito de Curibaya, provincia de Candarave, departamento de Tacna. La Central Hidroeléctrica Aricota N° 1 de 23.8MW comprende dos grupos de 11.9 MW c/u, y la Central Hidroeléctrica Aricota N° 2 de 11.9MW comprende un grupo de generación.

La Central Térmica Independencia, ubicada en el distrito de Independencia, provincia de Pisco, departamento de Ica, posee una potencia instalada de 22.9MW y cuenta con cuatro grupos de 5.73MW c/u.

EGESUR cuenta también con la Central Térmica Moquegua, ubicada en la ciudad del mismo nombre, con 1.06MW de potencia instalada, que en la actualidad se encuentra fuera de operación comercial debido a sus altos costos de operación y mantenimiento.

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

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

Asimismo, se cuenta con líneas de transmisión en 66 KV que enlazan la S.E. Aricota 1 - S.E. Sarita, las S.E. Aricota 1 - S.E. Aricota 2, S.E. Aricota 2 - S.E. Tomasiri, S.E. Tomasiri - S.E. Los Héroes, S.E. Los Héroes - S.E. Tacna y la S.E. Parque Industrial con la Ex S.E. Calana.

2.9 Factores Críticos de 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.

III. LOGROS

3.1 Principales logros obtenidos por la Empresa durante el año 2010

- En el mes de octubre de 2010 se inició la operación comercial de las unidades de generación de la C.T. Independencia
- Se concluyó la obra y se puso en servicio el Relleno Sanitario en las CCHH Aricota
- En el mes de diciembre de 2010 se incorporó el rodete N° 2 a las CCHH Aricota, luego de su reparación en Arequipa.
- En el mes de octubre de 2010 se emitió el laudo arbitral del Arbitraje seguido por CONSORCIO PISCO en contra de EGESUR, mediante el cual se ordena que dicho Consorcio pague la suma de US \$ 2'831,444.02, por los daños y perjuicios causados que derivaron en la resolución de pleno derecho del Contrato
- EGESUR ejecutó la Carta Fianza de fiel cumplimiento por US\$ 249 840,00, y se iniciarán las acciones pertinentes para el cobro de lo ordenado por el árbitro único (tanto en Lima como en Bogotá).

- Se logró el refinanciamiento de la deuda para la construcción del gasoducto a una tasa especial de 1.89% anual en moneda nacional con el Banco Scotiabank, permitiendo un ahorro de S/.850,000
- Se firmó contrato de suministro de energía con la distribuidora Electroduñas
- Se cumplió con el control de los parámetros de la normativa de protección ambiental en nuestras actividades
- Se logró el cumplimiento de más del 99% de las metas del Plan Operativo 2010.

3.2 Principales logros estimados a obtener en el año 2011

- En el periodo 2011 se prevé contar con el Estudio de Pre inversión del proyecto para la construcción de la central hidroeléctrica Tambo 1, con una capacidad instalada total de 54 MW.
- Se tiene programado realizar los estudios de preinversión para obtener la viabilidad correspondiente a la ejecución del proyecto Almacén de residuos peligrosos en las CCHH Aricota y para la rehabilitación de las instalaciones de agua y desagüe de Chintari.
- En periodo 2011 se tiene previsto la implementación del Sistema de Control Interno y del Código de Buen Gobierno Corporativo, de acuerdo a la normativa de la Contraloría General de la República y del FONAFE.
- Se tiene previsto ejecutar la obra Almacén de residuos peligrosos de la CT Independencia.

IV. Línea de negocios de la Empresa

4.1 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.

4.2 Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: real año 2009, estimado año 2010 y previsto año 2011.

a. Información General

Concepto	Unidad	2009	2010	2011 (Previsto)
Producción	MWh	102,256	105,415	203,117
Compra	MWh	50,512	68,613	81,269
Consumo Propio y Pérdidas	MWh	5,164	4,677	9,181
Venta total de Energía	MWh	147,603	169,351	275,205
- Venta de energía a clientes libres	MWh	83,058	111,575	120,174
- Venta de energía a clientes regulados	MWh	64,370	57,776	142,534
- Venta de energía al COES	MWh	175	0.00	12,497

b. Plan Operativo Presupuesto – 2011

Ingresos

El ingreso total presupuestado es S/. 42 697 930.

Egresos

El egreso total presupuestado es S/. 32 620 581.

Gastos de Capital

Presupuesto para gasto de capital es S/. 2 200 000, conformado por los siguientes conceptos:

Conceptos	Unidad	Programado 2011
Proyectos de Inversión	S/.	686 782
Gastos de Capital No Ligados a P.	S/.	1 513 218
Total Presupuestos de Inversiones	S/.	2 200 000

Financiamiento

El presupuesto operativo es financiado con recursos propios, los gastos de capital con recursos propios y con financiamiento neto de deuda de S/. 7 849 881.

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 2011.

OPERACIÓN DE LA C.H. ARICOTA

- Extracción con un caudal autorizado promedio diaria de 1.5 m³/s

OPERACIÓN DE LA C.T. INDEPENDENCIA

- La operación de la C.T. Independencia disponible todo el 2011.

OPERACIÓN DE LA C.H. ARICOTA

- Extracción con un caudal autorizado promedio diaria de 1.5 m³/s.

TARIFAS REGULADAS

- Constantes similares al periodo 2010.

II. COSTO VARIABLE C.T. INDEPENDENCIA

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

III. VENTAS DE ENERGÍA

- Venta a Electroductas (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 - 2da Modificación Presupuestal 2011

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
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN								
Energía Producida MWh	33,231.83	31,183.61	71,835	66,867	33,232	64,415	136,250	203,117
Costo Energía Producida \$/.	5,398,550.60	7,118,912.42	7,987,995.00	6,211,226.11	5,398,551	12,517,463	20,505,458	26,716,684
PROGRAMA DE VENTAS								
Venta de energía MWh	61,463	73,145	68,882	71,714	61,463	134,608	203,491	275,205
Venta de energía \$/.	9,572,111	10,870,590	9,857,141	10,695,382	9,572,111	20,442,700	30,299,842	40,995,224
PROGRAMA DE COMPRA DE INSUMOS								
1. Consumo de Gas Natural M3	1,827	1,998	10,747	9,592	1,827	3,825	14,573	24,165
1. Consumo de Gas Natural \$/.	1,309,728	1,372,832	2,845,719	2,564,152	1,309,728	2,682,559	5,528,279	8,092,430
2. Compra de energía MWh	29,831	43,808	0	7,631	29,831	73,638	73,638	81,269
2. Compra de energía \$/.	1,907,976	2,747,405	0	683,217	1,907,976	4,655,381	4,655,381	5,338,598

V. Plan Operativo

El Plan Operativo tiene el propósito de orientar el desempeño de EGESUR hacia el logro de los resultados previstos para el año 2011, en base a las orientaciones descritas en el Plan Estratégico de EGESUR, alineadas con el Plan Estratégico del FONAFE y del Sector de Energía y Minas.

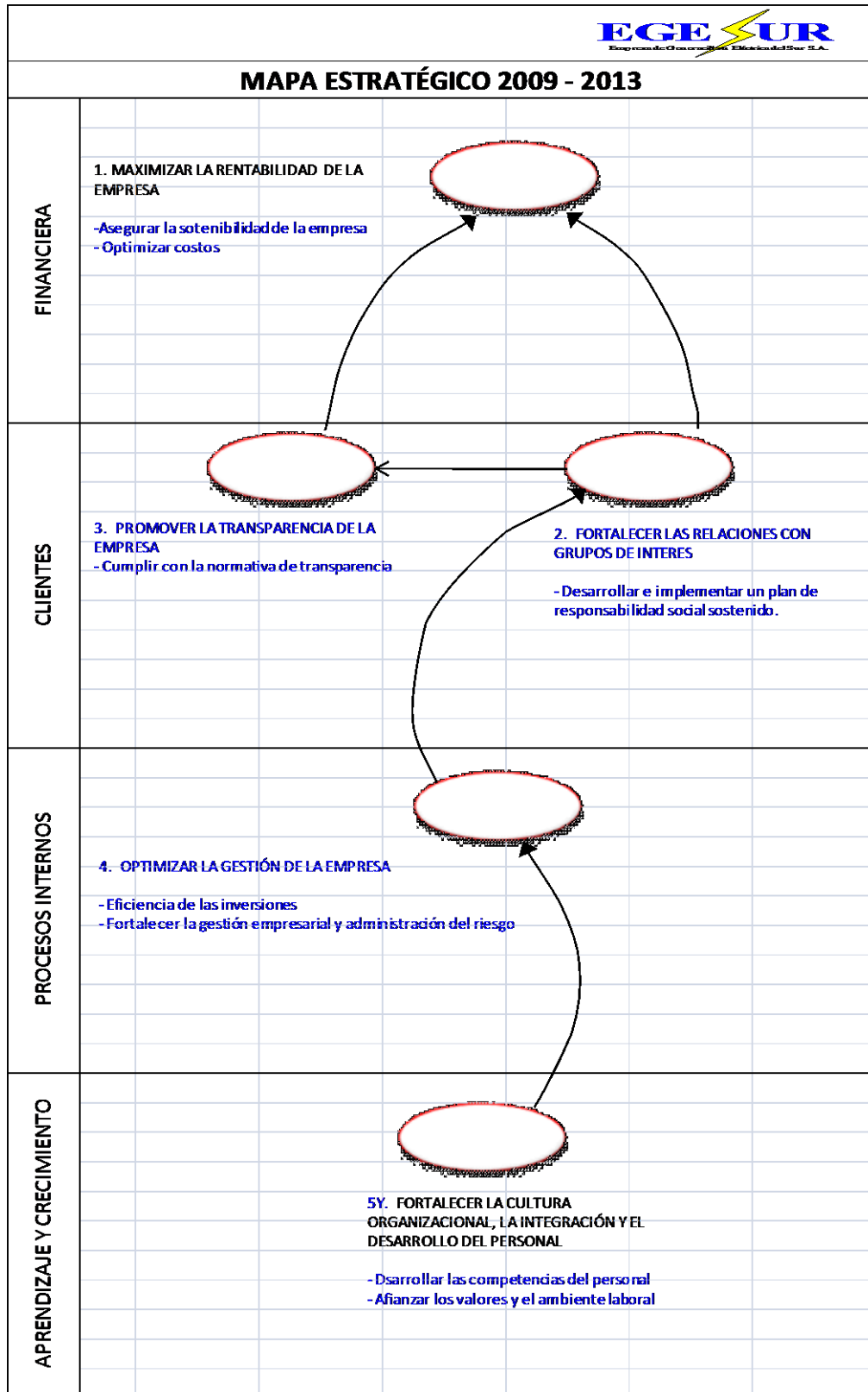
La elaboración de este instrumento de gestión, se ha realizado con la participación directa de las Gerencia de Área y Jefaturas, puntualizando con detalle, para los fines internos de gestión.

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

a) Matriz del Plan Estratégico de EGESUR

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	$(Utilidad \text{ ó } pérdida \text{ neta} / Total \text{ Patrimonio al cierre del año anterior}) \times 100$
				Rentabilidad sobre la inversión - ROI	Porcentaje	5.21	0.61	2.92	2.55	1.43	$((Utilidad \text{ Neta} + i - t \times i) / (Activo \text{ Neto Promedio})) \times 100$ 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: $IGV + IR + C \times P (CP)$ Activo Neto Promedio: $(Activo \text{ Neto Inicial} + Activo \text{ Neto final}) / 2$
				Solvencia	Porcentaje	14.88	5.84	1.16	0.95	0.79	$((Pasivos \text{ Totales} - Pasivos \text{ Espontáneos}) / Patrimonio) \times 100$ Pasivos Espontáneos: $IGV + IR + C \times P (CP)$
				Liquidez - Prueba Ácida	Porcentaje	83.61	96.29	82.04	102.88	116.23	$((Caja + C \times C (CP)) / Pasivo \text{ Corriente}) \times 100$
			Optimizar costos	Variación del Margen Bruto	Porcentaje	14.63	-7.87	2.82	-9.79	-22.26	$(Var. \% \text{ Anual Ventas Netas} - Var. \% \text{ Anual Costo de Ventas})$
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	S/. / MWh	37.39	22.50	14.84	14.78	14.63	$Gastos \text{ Administrativos} / Energía \text{ Producida}$
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	$(Actividades \text{ Ejecutadas} / Actividades \text{ Programadas}) \times 100$
	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	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	$(Gasto \text{ en Proyectos de Inversión Ejecutado} / Gasto \text{ en Proyectos de Inversión Programado}) \times 100$
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos	Porcentaje	30	100	100	100	100	$(Gasto \text{ No Ligados a Proyectos Ejecutado} / Gasto \text{ No Ligado a Proyectos Programado}) \times 100$
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	0	100	100	100	100	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	0	100	100	100	100	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$
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	$(N^{\circ} \text{ de Capacitaciones Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Capacitaciones Programadas}) \times 100$
			Afirmar 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	$(N^{\circ} \text{ de Actividades Ejecutadas} / N^{\circ} \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$

b) Mapa estratégico de EGESUR



5.2 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)
Objetivo Estratégico 1	Maximizar la rentabilidad de la Empresa	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
Objetivo Estratégico 2	Fortalecer las relaciones con grupos de interés	B	I, III, IV
Objetivos Operativos 1	Desarrollar e implementar un plan de responsabilidad social sostenido	B	I, III, IV
Objetivo Estratégico 3	Promover la transparencia de la Empresa	E	I, III, IV
Objetivos Operativos 1	Cumplir con la norma de transparencia	E	I, III, IV
Objetivo Estratégico 4	Optimizar la gestión de la empresa	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
Objetivo Estratégico 5	Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal	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

b) Objetivos estratégicos de FONAFE

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE FONAFE
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)

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL SECTOR
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.

5.3 Indicadores y metas del Plan Operativo al cierre del año 2010

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador					
				Nombre	Tipo	Marco Anual ModIP	Marco AI IV Trim	Ejecución AI IV Trim	Nivel Ejec. %
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las Empresas del Holding y Encargos	Rentabilidad Empresarial	Incrementar el rendimiento sobre el patrimonio	ROA	Continuo de incremento	1.79	1.79	1.89%	100%
				ROE	Continuo de incremento	1.18	1.18	1.29%	100.0%
				Margen Operativo	Continuo de incremento	1.24	1.24	1.28	100.0%
Cliente	Fortalecer la actividad Empresarial del Estado	Calidad del Servicio	Implementación del sistema integrado de Gestión; calidad; medio ambiente; seguridad y salud ocupacional.	Implementación del SIG	Continuo de incremento	100%	100%	100%	100.0%
			Reducir las paralizaciones por mantenimiento correctivo.	Mantenimiento correctivo	Continuo de reducción	0.12%	0.12%	0.03%	100%
			Mantener la operatividad de las unidades de generación.	Disponibilidad de Generación de EGESUR	Continuo de incremento	98.90%	98.90%	98.98%	100.0%
	Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del Holding y Encargos	Transparencia Empresarial	Consolidar la integración corporativa del FONAFE.	Implementación del SCI	Continuo de incremento	100%	100%	100%	100.0%
Proceso Interno	Fortalecer la Imagen de la Corporación FONAFE	Efectividad Operativa	Reducir los gastos administrativos	Eficiencia gasto administrativos	Continuo de reducción	12.98%	12.98%	12.32%	100.0%
			Optimizar la gestión de los centros de producción.	Modernizar las CC HH Aricota	Específico	100%	100%	100%	100.0%
		Desarrollo Sostenible	Cumplir con las exigencias medio ambientales.	Cumplimiento del EIA	Continuo de incremento	100%	100%	100%	100.0%
Aprendizaje y Crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	Desarrollo Personal	Capacitación y desarrollo Integral de nuestros colaboradores.	Capacitación al trabajador	Continuo de incremento	100%	100%	100%	100.0%
		Actualización Informática	Implementar el plan Estratégico de tecnología de la información y comunicación	Ejecución del PETI	Continuo de incremento	100%	100%	100%	100.0%
		Responsabilidad Social	Comunidad y aporte al desarrollo local	Relaciones Comunitarias	Específico	100%	100%	100%	100.0%

5.4 Objetivos del Plan Operativo 2011

Los objetivos del Plan Operativo para el ejercicio 2011 nos muestran los indicadores de desempeño más representativos. Estos indicadores permitirán realizar una evaluación del desempeño empresarial durante el ejercicio en mención, los mismos que en resumen se detallan a continuación:

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	2011	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	2.22%	$(\text{Utilidad ó pérdida neta} / \text{Total Patrimonio al cierre del año anterior}) \times 100$
				Rentabilidad sobre la inversión - ROI	Porcentaje	2.03%	$((\text{Utilidad Neta} + i - t \times i) / (\text{Activo Neto Promedio})) \times 100$ 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	6.09%	$((\text{Pasivos Totales} - \text{Pasivos Espontáneos}) / \text{Patrimonio}) \times 100$ Pasivos Espontáneos: IGV + IR + C x P (CP)
				Liquidez - Prueba Ácida	Porcentaje	189.89%	$((\text{Caja} + \text{C} \times \text{C} (\text{CP})) / \text{Pasivo Corriente}) \times 100$
			Optimizar costos	Variación del Margen Bruto	Porcentaje	4.35%	$(\text{Var. \% Anual Ventas Netas} - \text{Var. \% Anual Costo de Ventas})$
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	S/. / MWh	16.03	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	60	Promedio de Resultados de la Evaluación de Clima Laboral
				Actividades para reforzar los valores de la empresa	Porcentaje	100	$(\text{N}^\circ \text{ de Actividades Ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de Actividades Programadas}) \times 100$

5.5 Indicadores y metas del Plan Operativo 2011

5.5.1 Objetivo estratégico 1:

- Maximizar la rentabilidad de la Empresa

Objetivo Específico: Asegurar la sostenibilidad de la Empresa

Nombre de 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	2006 : -0.66 % 2007 : 0.85 % 2008 : 0.41 % 2009 : 6.06 % 2010 : 1.30 %
Meta para el 2011	2.22 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Nombre de indicador 02	Rentabilidad sobre la inversión - ROI
Ponderación	6
Tipo de indicador	Continuo de incremento (CI)
Forma de cálculo	ROI: $((Utilidad\ Neta + i - t \times i) / (Activo\ Neto\ Promedio)) \times 100$ 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
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	2006 : -0.66 % 2007 : -0.89 % 2008 : 0.56 % 2009 : 5.52 % 2010 : 1.17 %
Meta para el 2011	2.03 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Nombre de 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 %
Meta para el 2011	6.09 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Nombre de 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 %
Meta para el 2011	189.89
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Objetivo Específico: Optimizar los Costos

Nombre de indicador 05	Variación del Margen Bruto
Ponderación	6
Tipo de indicador	Continuo de incremento (CI)
Forma de cálculo	(Var. % Anual Ventas Netas - Var. % Anual Costo de Ventas)
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 : -12.79%
Meta para el 2011	4.35 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Nombre de indicador 06	Ratio Gasto Administrativo - Producción
Ponderación	7
Tipo de indicador	Continuo Incremento (CI)
Forma de cálculo	Gastos Administrativos-S/. / Energía Producida-MWh
Valor de referencia	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
Unidad de medida	Numeral
Datos Históricos	2006 : 58.60 S./MWh 2007 : 29.00 S./MWh 2008 : 28.62 S./MWh 2009 : 37.39 S./MWh 2010 : 31.64 S./MWh
Meta para el 2011	16.03 S./MWh
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

5.5.2 Objetivos Estratégico 2:

- Fortalecer las relaciones con grupos de interés

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

Nombre de indicador 07	Cumplimiento del programa de RSE
Ponderación	7
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Forma de cálculo	(Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas) x 100
Valor de referencia	Información emitida por la Oficina de Planeamiento
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 100.00 %
Meta para el 2011	100.00 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

5.5.3 Objetivo estratégico 3:

- Promover la transparencia de la Empresa

Objetivo específico: cumplir con las normas de transparencia

Nombre de 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	2006 : - 2007 : 100.00 % 2008 : 96.00 % 2009 : 94.00 % 2010 : 98.00 %
Meta para el 2011	100.00 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

5.5.4 Objetivo estratégico 4:

➤ **Optimizar la gestión de la Empresa**

Objetivo específico: Eficiencia de las Inversiones

Nombre de indicador 09	Cumplimiento con el Programa de Proyectos de Inversión
Ponderación	6
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Forma de cálculo	(Gasto en Proyectos de Inversión Ejecutado / Gasto en Proyectos de Inversión Programado) x 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	2006 : 2.89 % 2007 : 1.10 % 2008 : 85.69 % 2009 : 114.64 % 2010 : 88.60 %
Meta para el 2011	100.0 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Nombre de indicador 10	Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos
Ponderación	6
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Forma de cálculo	(Gasto No Ligados a Proyectos Ejecutado / Gasto No Ligado a Proyectos Programado) x 100
Valor de referencia	Reporte emitido por el área de Contabilidad y Presupuesto de la Gerencia de Administración y Finanzas
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2006 : 13.85 % 2007 : 13.14 % 2008 : 41.60 % 2009 : 30.49 % 2010 : 70.10 %
Meta para el 2011	100.00 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Objetivo Específico: Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo

Nombre de indicador 11	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO
Ponderación	7
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Forma de cálculo	(Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas) x 100
Valor de referencia	Comité de Trabajo y Oficina de Planeamiento y Control de Gestión
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 90.00 %
Meta para el 2011	100.00%
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Nombre de indicador 12	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo – CBGC
Ponderación	7
Tipo de indicador	Continuo de Incremento
Forma de cálculo	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100
Valor de referencia	Comité de Trabajo y Oficina de Planeamiento y Control de Gestión
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 80.00 %
Meta para el 2011	100.00 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

5.5.5 Objetivo estratégico 5:

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

Objetivo específico: Desarrollar competencias del personal

Nombre de indicador 13	Cumplimiento del Programa de Capacitación
Ponderación	7
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Forma de cálculo	(N° de Capacitaciones Ejecutadas / N° de Capacitaciones Programadas) * 100
Valor de referencia	Informe emitido por la Oficina de Personal. Oficina de Planeamiento y Control de Gestión. Supervisor de Calidad y Control de Gestión
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2006 : 63.21 % 2007 : 65.24 % 2008 : 34.96 % 2009 : 83.34 % 2010 : 100.00 %
Meta para el 2011	100.0 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Objetivo Específico: Afianzar los valores y el ambiente laboral

Nombre de indicador 14	Clima Laboral
Ponderación	6
Tipo de indicador	Específico
Forma de cálculo	Promedio de Resultados de la Evaluación de Clima Laboral
Valor de referencia	Informe emitido por la Oficina de Personal Supervisor de Calidad y Control de Gestión
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 20.00 %
Meta para el 2011	100.00 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual

Nombre de indicador 15	Actividades para reforzar los valores de la empresa
Ponderación	7
Tipo de indicador	Específico (E)
Forma de cálculo	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100
Valor de referencia	Informe emitido por la Oficina de Personal y Analista de Normalización, Calidad y Archivo.
Unidad de medida	Porcentaje
Datos Históricos	2010 : 100.00 %
Meta para el 2011	100.0 %
Frecuencia de reporte al FONAFE	Trimestral
Frecuencia de evaluación	Anual