

	PLAN PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
		Fecha:	25/06/2010
		Página:	1 de 27




SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.

PLAN ESTRATEGICO SEAL

2009 - 2013

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	2 de 27

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ROL DE LA EMPRESA	3
2.1. RAZÓN SOCIAL	3
2.2. MARCO LEGAL	3
2.3. RESEÑA HISTÓRICA INSTITUCIONAL	4
2.4. OBJETO SOCIAL	5
2.5. ÁMBITO DE CONCESIÓN	6
3. MISIÓN	7
4. VISIÓN	7
5. CÓDIGO DE VALORES	7
6. POLÍTICAS DE SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.	7
7. DIAGNÓSTICO GENERAL	7
7.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	7
7.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	14
7.3. SUPUESTOS BÁSICOS	15
7.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO	16
8. MATRIZ FODA	16
8.1. FORTALEZAS:	16
8.2. DEBILIDADES:	16
8.3. AMENAZAS:	16
8.4. OPORTUNIDADES:	17
9. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA:	17
9.1. ESTRATEGIAS FORTALEZA AMENAZAS (FA):	17
9.2. ESTRATEGIAS DEBILIDADES AMENAZAS (DA):	17
9.3. ESTRATEGIAS FORTALEZAS OPORTUNIDADES (FO):	17
9.4. ESTRATEGIAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES (DO):	18
10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	20
11. MAPA ESTRATÉGICO	21
12. ESTRATEGIAS	22
13. OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
14. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS	24
15. ANEXOS:	25

Emitido por:	Revisado por:	Aprobado por:
 Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	 José Oporto Vargas Gerente General	APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	3 de 27

1. INTRODUCCIÓN

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. es una empresa de economía mixta que presta el servicio público de electricidad. Siendo consciente del importante rol que desempeña en el desarrollo de la región Arequipa, orienta sus esfuerzos en brindar un servicio de calidad de manera eficiente, por lo que ha llevado a cabo las acciones necesarias para la elaboración de su Plan Estratégico para el período 2009-2013 con la activa participación de la Alta Dirección y de las jefaturas de la empresa.

Este plan comprende la nueva misión, visión, código de valores. Así mismo, se detalla el Análisis Externo que establece las Oportunidades y Amenazas del entorno, además del Análisis Interno que permitió identificar las Fortalezas y Debilidades de la empresa, a partir de las cuales se determinaron los objetivos estratégicos.

Este Plan Estratégico, constituye un instrumento que determinará la dirección que deberá seguir la empresa para conseguir sus objetivos trazados dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia, contando con la activa participación de todos los trabajadores de la Empresa.

Bajo este contexto, se presenta a continuación el Plan Estratégico Institucional de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., para el período 2009-2013, que cuenta con seis objetivos estratégicos, que determinan claramente la orientación que deberá seguir la empresa en los próximos cinco años.

2. ROL DE LA EMPRESA

2.1. RAZÓN SOCIAL

SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.

2.2. MARCO LEGAL

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. es una empresa concesionaria de distribución eléctrica y además desarrolla actividades de generación en sistemas aislados. Su ámbito es el departamento de Arequipa.

La concesión de SEAL se da en el marco de la Ley de Concesiones Eléctricas (DL 25844) y su Estatuto Empresarial Vigente, ajustado a esta normatividad y a la Ley de Sociedades.


2.2.1. CONSTITUCIÓN

Sociedad Eléctrica de Arequipa Ltda. queda constituida el 18 de marzo de 1905. La escritura de Constitución fue firmada en Lima ante el Notario José María Tejada, con un capital de 60,000 libras.

2.2.2. ESTATUTO

El 05 de mayo de 1905 se inscribe el Estatuto de Sociedad Eléctrica de Arequipa registrado en el asiento 74, Pág. 180, tomo 1 del Diario Mercantil.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	4 de 27

El 10 de mayo de 1983, se aprueba el nuevo Estatuto de la Empresa, realizándose el cambio de nombre a Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. – Empresa Regional de Electricidad, inscrita en Registros Públicos en Agosto del mismo año, a partir de esa fecha la empresa incorpora nuevas áreas de concesión de acuerdo a lo siguiente:

Provincia de Islay: Mollendo, Matarani, Mejía, La Curva, Cocachacra, La Punta de Bombón y Mejía.

Provincia de Camaná: Ciudad de Camaná y distritos aledaños

Provincia de Caravelí: Poblaciones de Caravelí, Atico, Chala, Acarí y Lomas.

Provincia de Condesuyos: Ciudad de Chuquibamba.

Provincia de La Unión: Ciudad de Cotahuasi

Provincia de Castilla, Central Ongoro: Aplao, Corire, Huancarqui

Distrito de La Joya: Ocoña, Vítor y Huanca en la provincia de Caylloma.

Con R.S. N° 045-94-EM se otorgó a la Empresa la concesión definitiva para desarrollar actividades de Distribución de Energía Eléctrica.

El 15 de mayo de 2009, en Junta General de Accionistas, se procedió a la modificación de la redacción del Objeto Social, artículo 2° del Estatuto Social de la Empresa.



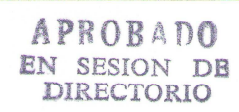
2.3. RESEÑA HISTÓRICA INSTITUCIONAL

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. fue constituida, en la ciudad de Lima, por los señores Carlos y Alejandro Von Der Heyde, Manuel Ugarteche, Santiago Canny, Agustín Zimmermann y Francisco Velasco, bajo la razón social de Sociedad Eléctrica de Arequipa Ltda, el día 18 de marzo de 1905, ante el Notario José María Tejeda, con un capital inicial de 60 000 libras, siendo su primer Presidente de Directorio Don Enrique W. Gibson y su primer Gerente Carlos Von Der Heyde, con el objeto de prestar el servicio público de electricidad en la ciudad de Arequipa, incluyendo la generación y distribución eléctrica.

El 5 de setiembre de 1972, mediante Decreto Ley N° 19521 - Ley Normativa de Electricidad, se reservó a favor del Estado la generación, distribución y comercialización de la electricidad, de esta manera se estatizó la industria eléctrica. También se creó ELECTROPERU, a la que le confirieron la responsabilidad de la gestión del Estado en el Sub-Sector Eléctrico en aprovechamiento de los recursos energéticos ligados a la producción, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica en todo el país.

El 28 de mayo de 1982 se promulgó la Ley N° 23406 – Ley General de Electricidad, mediante la cual se descentraliza la prestación del servicio público de electricidad, transfiriéndose a Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. los servicios que operaba directamente ELECTROPERU en las provincias de Arequipa.

En 1994, por mandato de la Ley de Concesiones Eléctricas D.L. 25844, promulgada el 6 de Noviembre de 1992 y su Reglamento D.S. N° 009- 93-EM, aprobado el 19 de febrero de 1993; SEAL se convierte en una Empresa concesionaria de Distribución

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: 
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	5 de 27

Eléctrica en la Ciudad de Arequipa, manteniendo actividades de Generación y Distribución en los sistemas aislados del departamento de Arequipa. El 15 de marzo de 1994 se creó la Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa S.A. y el 24 de marzo de 1994 se creó la Empresa de Transmisión Eléctrica del Sur S.A., a quienes Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. transfirió las actividades de generación y transmisión eléctrica, respectivamente; así como también se transfirió personal y recursos materiales a estas empresas.

En setiembre de 1999, en cumplimiento de la Ley N° 27170 se dispuso la transferencia de todas las acciones ELECTROPERU, acciones del Estado Peruano, al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado –FONAFE.

Como consecuencia de las modificaciones en el marco legal, SEAL a la fecha presta el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica.

2.4. OBJETO SOCIAL

El objeto de la sociedad es prestar servicios de distribución y comercialización de energía eléctrica con carácter de servicio público o de libre contratación, dentro de su área de concesión; así como de generación eléctrica, de transmisión y de distribución en los sistemas aislados, siempre que cuente con las autorizaciones respectivas.

Se entiende incluido en el objeto social los actos relacionados con el mismo, que coadyuven a la realización de sus fines.

Podrá además prestar servicio de consultoría, de contrastación de medidores eléctricos, diseñar o ejecutar cualquier tipo de estudio y obra vinculada a las actividades eléctricas; así como la importación fabricación y comercialización de bienes y servicios que se requiriesen para la generación, transmisión o distribución de energía eléctrica.

Las actividades de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. se sujetan a lo dispuesto en el Decreto Ley N° 25844, o Ley de Concesiones Eléctricas, y a su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N° 009-93-EM, disposiciones ampliatorias y modificatorias, la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887), la Ley N° 26844, la Ley N° 26876, la Ley del Mercado de Valores (Decreto Legislativo N° 861), y las demás normas legales que son aplicables a las empresas de su naturaleza, el pacto social y su reglamento interno.

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. es una empresa de Derecho Privado, integrante de la gestión empresarial del Estado bajo la modalidad de economía mixta.

Distribución del Capital:

El Capital Social en el año 2009 ascendió a S/. 202 897 022

Distribución del Accionariado:

FONAFE.....87.33%

Accionistas Privados.....12.66%

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--



PLAN

Código:	PL-01-01
Versión:	01
Fecha:	25/06/2010
Página:	6 de 27

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

2.5. ÁMBITO DE CONCESIÓN

Con Resolución Suprema N° 045-94-EM, emitida el 05 de agosto de 1994, siendo Ministro de Energía y Minas el Sr. Daniel Hokama Tokashiki, el Presidente Constitucional de la República, Sr. Alberto Fujimori Fujimori: (i) otorgó a Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. las concesiones definitivas para desarrollar actividades de distribución de energía eléctrica con carácter de servicio público de electricidad que se identifican con el código N° 15008293, (ii) aprobó el Contrato de Concesión N° 003-94 a suscribirse, (iii) autorizó al Director General de Electricidad a suscribir, a nombre del Estado, el Contrato referido; y (iv) señaló las zonas de concesión otorgadas, comprendidas dentro de las coordenadas UTM que figuran en el expediente, publicadas con fechas 03 y 04 de diciembre de 1993 en el diario oficial "El Peruano".

Con Resolución Suprema N° 055-99-EM, emitida el 10 de abril de 1999, siendo Ministro de Energía y Minas el Sr. Daniel Hokama Tokashiki, el Presidente Constitucional de la República, Sr. Alberto Fujimori Fujimori: (i) aprobó la regularización de la ampliación de las zonas de concesión solicitadas por Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., (ii) aprobó el Addendum al Contrato de Concesión N° 003-94 a suscribirse, (iii) autorizó al Director General de Electricidad a suscribir, a nombre del Estado, el Addendum al Contrato referido; y (iv) señaló las zonas de concesión otorgadas, comprendidas dentro de las coordenadas UTM que figuran en los planos obrantes en el expediente, publicadas con fechas 18 y 19 de noviembre de 1998 en el diario oficial "El Peruano".

Con Resolución Suprema N° 056-2005-EM, emitida el 07 de octubre de 2005, siendo Ministro de Energía y Minas el Sr. Glodomiro Sánchez Mejía, el Presidente Constitucional de la República, Sr. Alejandro Toledo Manrique: (i) aprobó la regularización de la ampliación de las zonas de concesión solicitadas por Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., (ii) aprobó el Addendum N° 2 al Contrato de Concesión N° 003-94 a suscribirse, (iii) autorizó al Director General de Electricidad a suscribir, a nombre del Estado, el Addendum N° 2 al Contrato referido; y (iv) señaló que las zonas de concesión otorgadas, comprendidas dentro de las coordenadas UTM que figuran en los planos obrantes en el expediente, publicadas con fechas 19 y 20 de diciembre de 2002 en el diario oficial "El Peruano", son las siguientes:

N°	ZONAS Distritos y Poblados	Departamento	Provincia
1	Arequipa	Arequipa	Arequipa
2	Punta Bombón - Mollendo - Matarani	Arequipa	Islay
3	Aplao	Arequipa	Castilla
4	Santa Rita de Siguan - Pampa de Majes	Arequipa	Arequipa
5	Cabanaconde - Callalli	Arequipa	Caylloma
6	Camaná	Arequipa	Camaná
7	Bella Unión - Acari - Yauca - Lomas - Jaquí - Chala	Arequipa	Caravelí
8	Viraco - Machaguay - Pampacolca	Arequipa	Castilla
9	Huanca	Arequipa	Caylloma
10	La Joya - San Camilo	Arequipa	Arequipa
11	Orcopampa	Arequipa	Castilla
12	Ocoña	Arequipa	Camaná
13	Caravelí	Arequipa	Caravelí
14	Chuqibamba	Arequipa	Condesuyos
15	Atico	Arequipa	Caravelí
16	Cotahuasi	Arequipa	La Unión
17	Taya	Arequipa	Caylloma

Fuente: Gerencia de Asesoría Legal

Emitido por: Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por: José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
---	--	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	7 de 27

3. MISIÓN

"Satisfacer las necesidades de energía eléctrica de nuestros clientes contribuyendo a mejorar su calidad de vida y el medio ambiente con un alto sentido de responsabilidad social"

4. VISIÓN

"Ser reconocida como modelo de empresa eficiente y responsable"

5. CÓDIGO DE VALORES

Los valores bajo los que se enmarca la empresa en su conjunto son:

- 5.1. Transparencia
- 5.2. Honestidad
- 5.3. Confianza
- 5.4. Compromiso
- 5.5. Lealtad
- 5.6. Respeto
- 5.7. Liderazgo
- 5.8. Responsabilidad
- 5.9. Solidaridad

6. POLÍTICAS DE SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A.

Las políticas que rigen el desempeño de la empresa en su conjunto con:

- 6.1. Mantener al capital humano permanentemente capacitado.
- 6.2. Excelencia en la atención al cliente y calidad de servicio.
- 6.3. Desarrollar una cultura de calidad en las actividades de la empresa.
- 6.4. Innovación permanente en procesos y servicios.
- 6.5. Respeto al ambiente, excelencia en seguridad y cultura de calidad.

7. DIAGNÓSTICO GENERAL

7.1. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

7.1.1. ENTORNO GENERAL

7.1.1.1 Factores Económicos

La economía peruana enfrenta un contexto internacional difícil, la crisis mundial ha causado una desaceleración generalizada del crecimiento económico originando un rebrote inflacionario mundial.

A pesar de este entorno adverso, la economía nacional se encuentra estable pese a existir una disminución de los niveles de crecimiento lo que ha originado cierta recesión económica que viene siendo gestionada eficientemente por el gobierno.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	8 de 27

La actividad económica creció 1,8 por ciento en el primer trimestre de 2009 en un entorno de una fuerte desaceleración de la economía mundial, que se ha reflejado en una menor demanda de nuestros productos de exportación.

En Arequipa, el empleo continúa creciendo, la pobreza se reduce y los indicadores sociales muestran una mejora continua. Sin embargo, la inflación externa ha comenzado a crear presiones inflacionarias domésticas, particularmente a través de los precios de los alimentos y los combustibles.

Se ha revisado la proyección de crecimiento del PBI de 5,0 por ciento en el reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del mes de marzo a 3,3 por ciento, tomando en consideración el menor dinamismo de la actividad económica observada en los primeros meses del año y el deterioro de las perspectivas de crecimiento de la economía mundial.

Para el 2010 se proyecta una tasa de crecimiento del PBI de 5,5 por ciento y para 2011, de 5,7 por ciento, como parte de una senda de retorno a la tasa de crecimiento potencial de largo plazo (estimada para este periodo entre 5 y 6 por ciento).¹

La ciudad de Arequipa concentra el 7,0% del PBI aportado al PBI nacional.

PBI	Millón S/.
Perú	131 944
Arequipa	9 700
Participación	7%

Fuente: Plan Institucional Gobierno Regional de Arequipa 2008-2010



Arequipa tiene una estructura productiva concentrada principalmente en los siguientes sectores:

ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE AREQUIPA

PBI Sectorial - 2005	Millones de Nuevos Soles S/.	%
PBI Sector Agricultura	1120	5.9
PBI Sector Pesca	102	0.54
PBI Sector Minería	1542	8.14
PBI Sector Manufactura e Industria	3880	20.21
PBI Sector Construcción	608	3.21
PBI Sector Servicios	11695	62.0
TOTAL	18947	100.0

Fuente: Anuario Estadístico 2006 – Richard Webb, Graciela Fernández Vaca

¹ Reporte de Inflación Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2009 -2011 BCR

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	9 de 27

Cabe resaltar que el sector financiero cuenta con una amplia oferta en lo que se refiere a colocación de créditos lo que potencialmente aumentará las inversiones en diversos sectores, que a su vez generarán un incremento en la demanda de energía eléctrica.

7.1.1.2 Factores Geográficos

El ámbito de la concesión de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. se da en la región Arequipa, que coincide con el ámbito geográfico del departamento de Arequipa, compuesto de 8 provincias y 107 distritos, presentando variado aspecto físico por su irregular topografía. La ocupación del territorio se da tanto en la costa (Caravelí, Camaná, Mollendo), como en la sierra (Arequipa, Castilla, Condesuyos, Caylloma y La Unión).

El área total de la región es de 63 345, 39 Km² que representa el 4,9% de la extensión del país y Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. cubre todas las localidades importantes de la región a través de nuestras redes y centros de generación aislados.

7.1.1.3 Factores Demográficos

La ciudad de Arequipa ha mostrado un crecimiento demográfico sostenido con tasas superiores al promedio nacional y departamental. El área metropolitana de Arequipa representa en la actualidad el 94.6% de la población total de la provincia y el 71% del total de la población departamental.

El departamento de Arequipa cuenta con una población de 1'140,810 habitantes, con una vivencia en zona urbana del 90.4%, tiene una extensión territorial de 63,343.93 km²., con una densidad poblacional de 18 hab/km², la tasa de crecimiento poblacional es del 2% anual.²



Según el censo del año 2007 la provincia de Arequipa cuenta con una población total de 864,250 constituyéndose en la mayor ciudad del sur de Perú y la segunda más poblada del país. Cuenta con una población urbana de 842,880 habitantes y una rural que asciende a 21,370 habitantes.³

Aunque la situación de pobreza en el Sur es dramática, la ciudad de Arequipa presenta los indicadores más bajos de pobreza en la zona rural frente a otros departamentos sureños; sin embargo es la segunda ciudad con menor porcentaje de pobreza urbana, superada sólo por Tacna con 3.4%.⁴

² Plan Director de Arequipa Metropolitana 2002-2015

³ Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de Vivienda - INEI

⁴ Plan Director de Arequipa Metropolitana 2002-2015

Emitido por:  Constanste Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
---	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	10 de 27

7.1.1.4 Factores Políticos

La ciudad de Arequipa, es sede del Gobierno Regional de Arequipa y de las diferentes Direcciones Regionales de los ministerios que conforman la Administración Pública del Perú.

El sector eléctrico se desenvuelve bajo el contexto de una política económica nacional sustentada por las reformas de programas de estabilización económica, un país con acceso al mercado de capitales y apoyo a las inversiones privadas.

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. responde al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), y está regida por varios actores del gobierno nacional. En este contexto, la legislación ha venido variando a menudo, así como se han establecido cada vez más normas y restricciones, entre ellas la de contrataciones y adquisiciones.

7.1.1.5 Factores Legales

Las actividades de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A., se sujetan a lo dispuesto en la ley de Concesiones Eléctricas (Decreto Ley N° 25844) y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 009-93-EM, disposiciones ampliatorias y modificatorias, así como todas aquellas que rigen el sector eléctrico; además de las normas legales que sean aplicables a las empresas de su naturaleza.

La Ley de Concesiones Eléctricas establece que la Comisión de Tarifas Eléctricas (hoy Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria GART) regula los siguientes precios:

- Tarifas de potencia y energía entre Generadores.
- Tarifas y compensaciones a titulares de Sistemas de Transmisión y Distribución.
- Tarifas de potencia y energía de empresas generadoras a empresas distribuidoras, destinadas al servicio.
- Tarifas de empresa distribuidora a clientes regulados.

7.1.1.6 Factores Sociales

El Departamento de Arequipa económicamente y socialmente presenta cuatro ejes de desarrollo:

- Eje Estratégico N° 1: Desarrollo Social
- Eje Estratégico N° 2: Desarrollo Económico y Protección del medio ambiente.
- Eje Estratégico N° 3: Desarrollo Institucional y de Capacidades.
- Eje Estratégico N° 4: Infraestructura de soporte para apoyar el Desarrollo Regional.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	11 de 27

El 37.2% de la PEA de Arequipa cuenta con un empleo adecuado, el 50,1% esta subempleada y el 12,7% es desempleada, así mismo los sectores que generan más empleo son: Sector servicios con 38.9%, sector industria manufacturero con 34.7% y el sector comercio con 13.4%⁵; las tasas de subempleo y desempleo antes mencionadas tendrían incidencia en el nivel de morosidad de SEAL.

Arequipa mantiene moderados niveles de pobreza (33%), esto sumado a un insuficiente control policial, ha favorecido el incremento de la delincuencia. Aún no se ha logrado establecer, como concepto arraigado en la mente de los clientes y pobladores de las zonas de concesión, que acciones como el hurto de conductor y de energía, constituyen delito y causan perjuicios a la empresa.

7.1.1.7 Factores Culturales

La región Arequipa cuenta con instituciones educativas que brindan educación básica regular de buen nivel, en cuanto a la educación superior se han logrado avances significativos a nivel de infraestructura y se cuenta con un mayor número de instituciones universitarias que forman profesionales altamente calificados.

Las tradiciones y cultura de la región se han visto alteradas por costumbres traídas por inmigrantes de diferentes ciudades del país que ven en Arequipa una oportunidad de desarrollo. Lamentablemente también se ha importado una cultura de conflictos que se evidencia por las constantes huelgas y paralizaciones.

Los medios de comunicación son un elemento dinamizador de la población y constituyen una oportunidad para mejorar las relaciones de la empresa con su entorno.



7.1.1.8 Factores Tecnológicos

La continua innovación en la tecnología, permite llevar a cabo las operaciones a un menor costo; para el caso de la tecnología de información y comunicación (TIC), su adecuada utilización, constituye una ventaja competitiva.

No hay duda que la tecnología es un componente esencial para la productividad y competitividad de las empresas eléctricas ya que cada vez existen mejores equipos y suministros que pueden ser aprovechados en la aplicación de estrategias.

Por tanto, las actividades que fomentan la innovación tecnológica son fundamentales en toda concepción moderna de la empresa. Estamos frente a nuevos patrones competitivos, nuevos conceptos de organización y nuevas tecnologías. En este entorno las empresas más eficientes son aquellas que modelan el entorno en función de los nuevos requerimientos.

⁵ Plan Estratégico Institucional Gobierno Regional de Arequipa 2008-2010

Emitido por:  Constanste Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
---	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	12 de 27

Por ello es importante tener una visión integral que considere los procesos de innovación, desarrollo e investigación (I+D+I) como un esfuerzo continuo de mejora para la empresa.

7.1.2. ENTORNO ESPECÍFICO

7.1.2.1. Clientes

7.1.2.1.1. Características del mercado

El mercado en el cual SEAL se desarrolla, se basa en las siguientes definiciones:

Mercado Libre

Comprende a los clientes con demandas superiores a 2500 KW, y aquellos cuyas demandas sean superiores a 200 KW, pueden optar entre la condición de Usuario Regulado o Usuario Libre; en este último caso el precio, volumen y las condiciones a negociar son libres.

Mercado de Servicio Público.

Destinado a clientes con consumo menor a 200 KW. Los precios máximos son fijados por la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria - GART.

Mercado Intergeneradores

Conformado por transacciones entre empresas generadoras de electricidad integrantes del sistema interconectado nacional.

7.1.2.1.2. Tamaño del mercado

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. brinda el servicio de electricidad a 291 672 clientes. (al 31 de diciembre de 2009), esta cantidad es superior en 4,66% a la cantidad de clientes registrada al 31 de diciembre de 2008. La cantidad de clientes atendidos en baja tensión, es decir con niveles de tensión menores a 1 000 voltios asciende a 291 204; la cantidad de clientes atendidos en media tensión, es decir con niveles de tensión entre 1 000 y 30 000 voltios asciende a 460, finalmente se tiene 3 clientes atendidos en alta tensión, es decir con niveles de tensión superiores a los 30 000 voltios.

La venta total de energía a clientes fue de 644 008 855 kWh en el 2009. Esta cantidad es superior en 4,53%) con relación a la cantidad de energía vendida en el 2008. Esta energía incluye la venta a clientes libres en alta y media tensión, a clientes regulados en media y baja tensión, a la municipalidad de Caylloma, pueblo de Arcata y a clientes temporales que solicitaron acceso al servicio eléctrico para usos especiales y por un corto tiempo (actividades en la vía pública, construcciones, kermeses, circos, eventos sociales, entre otros).

La venta a clientes en muy alta y en alta tensión en el 2009 fue 21 266 205 kWh, este nivel de venta es mayor en 4,92% al registrado en el 2008 que fue de 20 269 257kWh. La venta de energía a clientes libres y regulados en media tensión en el 2009, se ha reducido en 0,27% respecto a la venta registrada en el 2008.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	13 de 27

La venta de energía a clientes regulados en baja tensión (no incluye el registro del consumo del alumbrado público) registrada en el 2009 es mayor en 7,50% a la venta registrada en el 2008.

La venta a clientes temporales en el 2009 fue de 1 450 984 kWh, mientras que en el 2008 fue 1 774 971 kWh, es decir que en el 2009 se ha reducido en 18,25%.

La venta de energía a clientes regulados, clientes libres, clientes temporales, Municipalidad de Caylloma y al Pueblo de Arcata (no incluye el registro del consumo de alumbrado público). en el 2009 fue 644 008 863 kWh, es decir que se ha incrementado en 4,53% respecto al total de energía vendida en el 2008 que fue de 616 073 636 kWh.

7.1.2.1.3. Características de los productos.-

En el 2009, la cantidad total de energía entregada a los sistemas eléctricos (generación + compra) fue 781 451 071 kWh, la cual es mayor en 3,61% a la entregada a los sistemas eléctricos en el período 2008, de este total el 1,08% corresponde a la energía generada por SEAL y el 98.92% corresponde a la compra de energía

7.1.2.2. Proveedores

El total de energía comprada en el 2009, fue de 773 030 624 kWh, cantidad superior en 3,60% a la adquirida en el período 2008; por otro lado, a partir de noviembre de 2009, SEAL tiene contratos de compra de potencia y energía con las empresas Kallpa Generación y la empresa de Generación Eléctrica - EDEGEL.

7.1.2.3. Empresas que prestan servicios similares

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. como toda empresa de distribución a nivel nacional, no tiene un competidor real, sin embargo se ha establecido la Empresa Modelo, diseñada según estudios realizados por la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria - GART, sobre el valor agregado de distribución.

Los parámetros utilizados por la Gerencia Adjunta de Regulación Tarifaria en el diseño de la empresa modelo son los siguientes:

- 7.1.2.3.1 Tipo de redes con tecnología económicamente adaptadas.
- 7.1.2.3.2 Características del mercado eléctrico.
- 7.1.2.3.3 Redes optimizadas tanto técnica como económicamente.
- 7.1.2.3.4 Las pérdidas máximas en el que debe incurrir la empresa distribuidora.
- 7.1.2.3.5 Costos indirectos de administración y de gestión.
- 7.1.2.3.6 Control de calidad de servicio de acuerdo a la norma técnica de calidad.
- 7.1.2.3.7 Costos de explotación técnicos y comerciales.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	14 de 27

7.1.2.4. Entidades relacionadas con la empresa

Entre las principales entidades que se relacionan con la empresa, se encuentran el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), el Ministerio de Energía y Minas (MEM), a través de la Dirección General de Electricidad (DGE), Dirección Ejecutiva de Proyectos (DEP), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN) y el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE).

En el marco regional; la empresa se relaciona con el gobierno Regional de Arequipa, Municipalidades Distritales y las principales entidades reconocidas tanto públicas como privadas.

7.2. ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

7.2.1. FACTOR ORGANIZACIONAL

La gestión gerencial de Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. se percibe como positiva, no obstante, se requiere estructurar una comunicación interna formal permanente entre los trabajadores en todos los niveles; para ello surge la necesidad de implementar mecanismos de comunicación estructurados que, que permitan evidenciar una gestión eficaz en los procesos a nivel interno.

Es posible optimizar la comunicación interna, utilizando los recursos tecnológicos disponibles, con el fin de lograr que el personal se encuentre adecuadamente informado y pueda también utilizar canales de retorno, ello permitirá superar los problemas de coordinación entre las diferentes áreas.

Podemos mencionar que en la empresa existe una insuficiente planificación de los procesos, una desactualización de los instrumentos de gestión, dando como resultado descoordinaciones y conflictos internos.

7.2.2. FACTOR PERSONAL


La identificación de los trabajadores con la empresa es favorable, pero puede debilitarse sino se toman acciones orientadas a fortalecer el capital humano, para esto es necesario desarrollar sus competencias, de tal manera que permita a la empresa mejorar constantemente la eficiencia y rentabilidad de sus procesos a nivel interno y externo de cara a los clientes.

Un aspecto a tener en cuenta es la necesidad de impulsar la cultura de trabajo en equipo en la empresa que permita superar los factores que afectan directamente la eficiencia y eficacia de sus procesos.

7.2.3. FACTOR INFRAESTRUCTURA

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. cuenta con dos locales céntricos en la ciudad de Arequipa; no obstante requiere efectuar mejoras en los ambientes de trabajo y zonas de atención al público, así como oficinas de las zonales.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	15 de 27

Otro aspecto importante representa la ergonomía en el diseño del mobiliario, la ventilación y demás implementos de trabajo, así como áreas de seguridad y factores de contaminación ambiental que afectan las condiciones de trabajo.

La infraestructura relacionada a los equipos de cómputo revela un software y tecnologías de información poco utilizadas, cuyo uso podría optimizarse, más aún considerando que existe disponibilidad de equipos y hardware en la empresa.

La infraestructura eléctrica de SEAL es considerada adecuada, sin embargo esta debe contar con un adecuado mantenimiento a fin de maximizar su tiempo de vida útil y asegurar la confiabilidad del producto y servicio.

7.2.4. FACTOR TECNOLOGÍA

Actualmente la empresa carece de un Sistema Informático Empresarial Integrado, se cuenta con modernos equipos y sistemas de cómputo (Software y Hardware), sin embargo, éstos aún no integran totalmente la gestión, teniéndose algunas "islas" en cada área. El flujo de información no es el óptimo, debido a que se carece de un sistema centralizado, los sistemas existentes cumplen funciones específicas pero no permiten una interrelación. Esto se traduce en el hecho de que no siempre se tiene la información completa, ni en los plazos adecuados en los diferentes departamentos que la requieren y consecuentemente la respuesta no es oportuna deviniendo en desmedro de la gestión.

7.2.5. FACTOR SITUACIÓN FINANCIERA


Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. goza actualmente de solvencia económica y del respaldo de instituciones financieras favoreciendo la posibilidad de hacer inversiones con recursos propios y/o acceder a líneas de crédito que ayuden a mejorar la eficiencia.

FONAFE es quien aprueba y controla el programa de inversiones de la empresa, así como las formulaciones y reformulaciones de los presupuestos anuales.

7.3. SUPUESTOS BÁSICOS

Para la realización del presente plan estratégico, se han asumido como condiciones que necesariamente tendrán que cumplirse las siguientes:

- 7.3.1. Que no haya cambios sustanciales en la normatividad vigente.
- 7.3.2. Que no haya déficit en la generación de energía.
- 7.3.3. Que no haya variación importante en los precios de los materiales e insumos.
- 7.3.4. Permanecer en el holding del FONAFE.
- 7.3.5. Mantener al mercado cautivo.
- 7.3.6. Crecimiento económico de los próximos años.
- 7.3.7. Que no haya convulsiones sociales fuertes que afecten al país o la región.
- 7.3.8. Que no haya cambios importantes en la cultura de consumo del cliente.
- 7.3.9. Que el orden constitucional del país no varíe.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	16 de 27

7.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para que la empresa tenga éxito en su gestión, se consideran los siguientes factores claves:

- 7.4.1. Contar con un adecuado sistema de atención al cliente a través de una buena relación brindando un servicio de calidad.
- 7.4.2. Mejorar la gestión de proveedores que garanticen bienes y servicios de calidad.
- 7.4.3. Contar con sistemas informáticos integrados que soporten los procesos de la empresa.
- 7.4.4. Ejecutar las inversiones ligadas al planeamiento eléctrico.
- 7.4.5. Garantizar la atención de la demanda.
- 7.4.6. Controlar las pérdidas de energía.
- 7.4.7. Mantener una buena relación con los grandes clientes (regulados y no regulados).
- 7.4.8. Mantener una buena imagen institucional.
- 7.4.9. Contar con personal adecuadamente capacitado y comprometido.
- 7.4.10. Organizar eficientemente los procesos.
- 7.4.11. Mantener un sistema de información gerencial.

8. MATRIZ FODA

Luego de estudiados los análisis previos, se han determinado fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de las que se rescatan:

8.1. FORTALEZAS:

- F1 Solvencia Económica
- F2 Amplia Base de datos de clientes
- F3 Gran Extensión de Infraestructura
- F4 Conocimiento de la Marca
- F5 Posición Monopólico en la zona de concesión
- F6 Canal de interacción periódico con el cliente

8.2. DEBILIDADES:

- D1 Limitadas competencias del personal
- D2 Limitado trabajo en equipo.
- D3 Escasa gestión por procesos.
- D4 Sistemas de información no integrados.
- D5 Falta de desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel.
- D6 Ambientes de trabajo inadecuados.
- D7 Cultura organizacional arraigada que impide el desarrollo empresarial.
- D8 Ocurrencia de accidentes de terceros, propios y de contratistas.

8.3. AMENAZAS:

- A1 Hurto de energía eléctrica, conductores y equipos

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	17 de 27

- A2 Riesgo de Injerencia política que afecte la continuidad de las políticas y objetivos empresariales
- A3 Incidencia legal y social negativa en la gestión
- A4 Normatividad regulatoria de clientes libres puede afectar el nivel de ventas.
- A5 Algunos costos relacionados al servicio podrían no ser reconocidos en su valor real dentro de la tarifa
- A6 Escasa oferta de proveedores calificados técnica y económicamente en la región

8.4. OPORTUNIDADES:

- O1 Mejora de la capacidad adquisitiva de la población.
- O2 Expansión de la red eléctrica en zonas urbanas y rurales (proyectos de inversión)
- O3 Posibilidades comerciales por tratados de libre comercio
- O4 Disponibilidad de nuevas tecnologías (TIC y Eléctrica) para mejora de procesos internos
- O5 Posibilidad de desarrollar nuevos negocios.
- O6 Potencial de energía renovable en la región.
- O7 Contribuir a la mejora del medio ambiente.

9. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA:

Luego de hacer un análisis de cruce de fuerzas internas y externas se han deducido las siguientes estrategias:

9.1. ESTRATEGIAS FORTALEZA AMENAZAS (FA):

- 9.1.1. Reducir y controlar las pérdidas de energía (A1 – F1, F2 y F5, F4, F6, A3,A5)
- 9.1.2. Elaborar e implementar un programa de responsabilidad social (F1, F2 – A2, F3, F6, A3,)
- 9.1.3. Reducir los costos de operación y administración del servicio.(F1 F6 – A2, A1, A5)
- 9.1.4. Realizar la gestión con Transparencia. (F1, F5, A2, A3)
- 9.1.5. Implementar el Código de Buen Gobierno Corporativo de SEAL (D1, A2,A3)

9.2. ESTRATEGIAS DEBILIDADES AMENAZAS (DA):

- 9.2.1. Mejorar la atención al cliente (A1, A3, A4 – D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7)
- 9.2.2. Alcanzar las acreditaciones de los estándares internacionales (D1, D2, D3, D5, D7 – A2, A3, A6)
- 9.2.3. Desarrollar el sistema de control interno(D1, D3,D4, D7 – A2, A3, A6)
- 9.2.4. Mejorar el clima organizacional y la integración de los trabajadores (D1, D2, D5, D7 – A2, A3).
- 9.2.5. Mejorar los niveles de seguridad de la Empresa (D8, D1, A3, A6).

9.3. ESTRATEGIAS FORTALEZAS OPORTUNIDADES (FO):

- 9.3.1. Mantener instalaciones eléctricas adecuadas y eficientes (F1, F3, O2, O3,O4, O7)
- 9.3.2. Mejorar la comunicación con el cliente (F4, F5, F6 , O4 O5)

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oportor Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	--	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Versión:	01
		Fecha:	25/06/2010
		Página:	18 de 27

- 9.3.3. Identificar y desarrollar planes de nuevos negocios (F1, F2, F3, F4, F5, F6 – O1, O3, O4, O5, O6, O7)
- 9.3.4. Fidelizar a los clientes de media tensión (F1, F2, F4, F6 – O1, O2, O3, O4, O5)
- 9.3.5. Ampliar la cobertura del servicio eléctrico (F2, F3, F4, F5, O2, O6)
- 9.3.6. Impulsar el crecimiento productivo de la demanda, preservando el medio ambiente (F3, F5, F6 – O1, O2, O3, O5, O6, O7)
- 9.3.7. Reducir la Morosidad (F2, F6 – O1, O4).

9.4. ESTRATEGIAS DEBILIDADES OPORTUNIDADES (DO):

- 9.4.1. Integrar los sistemas de información de la empresa (D4 – D3, O4)
- 9.4.2. Mantener instalaciones no eléctricas adecuadas y eficientes (D6, O4).
- 9.4.3. Mejorar las competencias del personal (D1, D2, D3, D5, D7 – O4, D8)
- 9.4.4. Adecuar la organización a la estrategia (D1, D3, D7, O4)
- 9.4.5. Optimizar la facturación y cobranza (D3, D4 – O1, O4)
- 9.4.6. Maximizar la rentabilidad de los activos (D3, D6 – O2, O4)
- 9.4.7. Instalar nueva tecnología de seguridad en las redes de transmisión y distribución (O4, D8).

Emitido por:  Constanste Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oportor Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
---	--	--




PLAN

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

Código:	PL-01-01
Versión:	01
Fecha:	25/06/2010
Página:	19 de 27

MATRIZ FODA SEAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. Solvencia Económica 2. Amplia Base de datos de clientes 3. Gran Extensión de Infraestructura 4. Conocimiento de la Marca 5. Posición Monopólica en la zona de concesión 6. Canal de interacción periódico con el cliente
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Mejora de la capacidad adquisitiva de la población. 2. Expansión de la red eléctrica en zonas urbanas y rurales (proyectos de inversión) 3. Posibilidades comerciales por tratados de libre comercio. 4. Disponibilidad de nuevas tecnologías (TIC y Eléctrica) para mejora de procesos internos 5. Posibilidad de desarrollar nuevos negocios. 6. Potencial de energía renovable en la región. 7. Contribuir con la mejora del Medio Ambiente	1. Mantener instalaciones eléctricas adecuadas y eficientes (F1, F3, O2, O3,O4, O7) 2. Mejorar la comunicación con el cliente (F4, F5, F6, O4 O5) 3. Identificar y desarrollar planes de nuevos negocios (F1, F2, F3, F4, F5, F6 – O1, O3, O4, O5,O6, O7) 4. Fidelizar a los clientes de media tensión (F1, F2, F4, F6 – O1, O2,O3, O4,O5) 5. Ampliar la cobertura del servicio eléctrico (F2, F3, F4, F5, O2, O6) 6. Impulsar el crecimiento productivo de la demanda, preservando el medio ambiente (F3, F5, F6 – O1, O2, O3, O5, O6, O7) 7. Reducir la morosidad (F2, F6 – O1, O4)	1. Integrar los sistemas de información de la empresa (D4 –D3, O4) 2. Mantener instalaciones no eléctricas adecuadas y eficientes (D6, O4) 3. Mejorar las competencias del personal (D1, D2, D3,D5, D7 – O4, D8) 4. Adecuar la organización a la estrategia (D1, D3, D7,O4) 5. Optimizar la facturación y cobranza (D3, D4 – O1, O4) 6. Maximizar la rentabilidad de los activos (D3, D6 – O2, O4)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Hurto de energía eléctrica, conductores y equipos. 2. Riesgo de Injerencia política que afecte la continuidad de las políticas y objetivos empresariales. 3. Incidencia legal y social negativa en la gestión. 4. Normatividad regulatoria de clientes libres puede afectar el nivel de ventas. 5. Algunos costos relacionados al servicio podrían no ser reconocidos en su valor real dentro de la tarifa. 6. Escasa oferta de proveedores calificados técnica y económicamente en la región.	1. Reducir y Controlar las pérdidas de energía (A1 – F1, F2 y F5, F4, F6, A3,A5) 2. Elaborar e implementar un programa de responsabilidad social (F1, F2 – A2, F3, F6, A3,) 3. Reducir los costos de operación y administración del servicio (F1, F6 – A2, A1, A5) 4. Realizar la gestión con Transparencia. (F1, F5, A2, A3) 5. Implementar el Código de Buen Gobierno Corporativo de SEAL (D1, A2,A3)	1. Mejorar la atención al cliente (A1, A3, A4 – D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7) 2. Alcanzar las acreditaciones de los estándares internacionales (D1, D2, D3, D5, D7 – A2, A3, A6) 3. Desarrollar el sistema de control interno (D1, D3,D4, D7 – A2, A3, A6) 4. Mejorar el clima organizacional y la integración de los trabajadores (D1, D2, D5, D7 – A2, A3) 5. Mejorar los niveles de seguridad de la Empresa (D8, D1, A3, A6)

Emitido por:  Constanste Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oportor Vargas Gerente General	Aprobado por: <p style="text-align: center;">APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO</p>
---	--	---

	PLAN	Código:	PL-01-01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Versión:	01
		Fecha:	25/06/2010
		Página:	20 de 27

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

10.1. OBJETIVO ESTRATEGICO 1

Lograr una rentabilidad adecuada.

10.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Mejorar la imagen empresarial.

10.3. OBJETIVO ESTRATEGICO 3

Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente.

10.4. OBJETIVO ESTRATEGICO 4

Fortalecer la transparencia de la gestión.

10.5. OBJETIVO ESTRATEGICO 5

Optimizar la gestión de la Empresa.

10.6. OBJETIVO ESTRATEGICO 6

Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la Empresa.

Emitido por:	Revisado por:	Aprobado por:
 Constanste Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	 José Oporto Vargas Gerente General	<p>APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO</p>

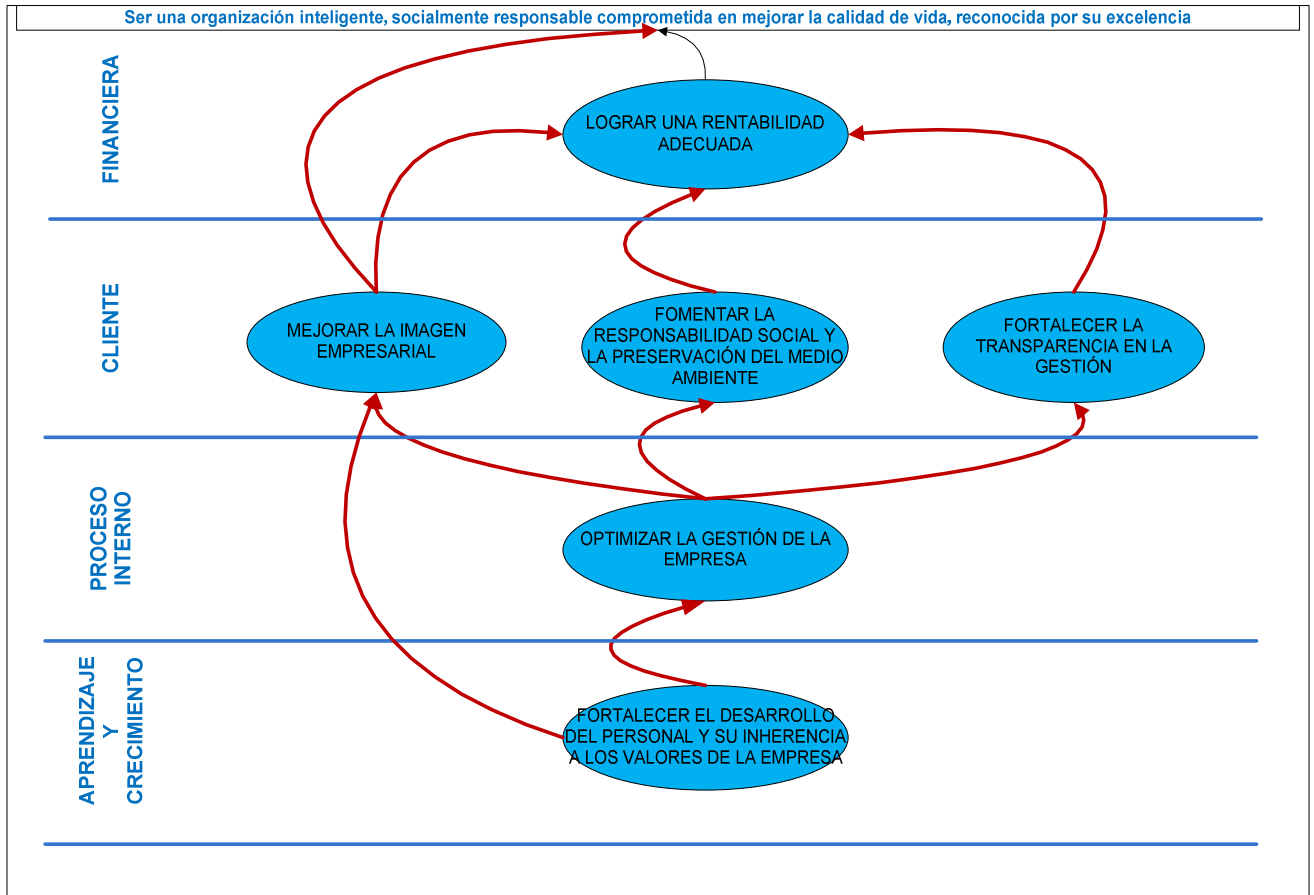


PLAN


PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

Código:	PL-01-01
Versión:	01
Fecha:	25/06/2010
Página:	21 de 27

11. MAPA ESTRATÉGICO



Emitido por: Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por: José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
---	--	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013		Fecha:	25/06/2010
		Página:	22 de 27

12. ESTRATEGIAS

12.1. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:** Lograr una rentabilidad adecuada.

ESTRATEGIAS:

- Reducir los costos de operación y administración del servicio.
- Optimizar la facturación y cobranza.
- Reducir la Morosidad
- Maximizar la rentabilidad de los activos.
- Reducir y controlar las pérdidas de energía.
- Identificar y desarrollar planes de nuevos negocios.
- Mejorar los niveles de seguridad de la Empresa.

12.2. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:** Mejorar la imagen empresarial.

ESTRATEGIAS:

- Mejorar la atención con el cliente.
- Mejorar la comunicación con el cliente
- Mantener Instalaciones eléctricas adecuadas y eficientes.
- Fidelizar a los clientes de media tensión.
- Ampliar la cobertura del servicio eléctrico.

12.3. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:** Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente

ESTRATEGIAS:

- Elaborar e implementar un programa de responsabilidad social
- Impulsar el crecimiento productivo de la demanda, preservando el medio ambiente.

12.4. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:** Fortalecer la transparencia de la gestión

ESTRATEGIAS:

- Realizar la gestión con transparencia.

12.5. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:** Optimizar la gestión de la Empresa

ESTRATEGIAS:


- Adecuar la organización a la estrategia.
- Desarrollar el sistema de control interno.
- Implementar el Código de Buen Gobierno Corporativo de SEAL
- Alcanzar las acreditaciones de los estándares internacionales.
- Integrar los sistemas de información de la empresa.

12.6. **OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:** Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la Empresa

ESTRATEGIAS:

- Mejorar las competencias del personal.
- Mejorar el clima organizacional y la integración de los trabajadores.
- Mantener instalaciones no eléctricas adecuadas y eficientes.

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	23 de 27

OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Lograr una rentabilidad adecuada	Maximizar la rentabilidad de los activos	Tener una rentabilidad sostenida
	Identificar y desarrollar planes de nuevos negocios	
	Optimizar la facturación y cobranza	Mantener el equilibrio económico
	Reducir la morosidad	
	Reducir los costos de operación y administración del servicio	
	Reducir y controlar las pérdidas de energía	Reducir y controlar las pérdidas de energía
Mejorar los niveles de seguridad de la Empresa		
Mejorar la imagen empresarial	Mantener Instalaciones eléctricas adecuadas y eficientes	Mejorar la satisfacción del Cliente
	Mejorar la atención con el cliente	
	Mejorar la comunicación con el cliente	
	Fidelizar a los clientes de media tensión	
	Ampliar la cobertura del servicio eléctrico	Mejorar la cobertura del servicio
Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente	Elaborar e implementar un programa de responsabilidad social	Promover los usos productivos de la energía eléctrica
	Impulsar el crecimiento productivo de la demanda, preservando el medio ambiente.	
Fortalecer la transparencia en la gestión	Realizar la gestión con Transparencia	Cumplir con la directiva de transparencia
Optimizar la gestión de la Empresa	Desarrollar el sistema de control interno	Fortalecer el control de gestión empresarial
	Adecuar la organización a la estrategia	
	Implementar el Código de Buen Gobierno Corporativo de SEAL	
	Alcanzar las acreditaciones de los estándares internacionales.	
	Integrar los sistemas de información de la empresa	
Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la Empresa	Mejorar el clima organizacional y la integración de los trabajadores.	Fortalecer valores empresariales
	Mantener instalaciones no eléctricas adecuadas y eficientes	Fortalecer sistema de comunicación interna
	Mejorar las competencias de personal	Fortalecer al desarrollo del personal

Emitido por:  Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Ojeda Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	--	--



PLAN

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

Código:	PL-01-01
Versión:	01
Fecha:	25/06/2010
Página:	24 de 27

13. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS

Objetivo Estratégico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta				
			2009 ^{1/}	2010	2011	2012	2013
Lograr una rentabilidad adecuada	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	7.27	8.78	8.89	9.00	9.11
	Rentabilidad operativa - ROA	Porcentaje	9.70	9.85	10.38	10.98	11.31
	Margen operativo	Porcentaje	13.42	14.66	15.26	15.89	16.54
	Índice de cobrabilidad	Porcentaje	83.25	86.60	88.50	89.20	90.00
	Eficiencia administrativa	Porcentaje	4.37	4.59	4.44	4.42	4.40
	Índice de pérdidas de energía	Porcentaje	9.21	9.10	9.00	8.90	8.90
	Nivel de accidentabilidad	Número	1	0	0	0	0
Mejorar la imagen empresarial	Duración promedio de interrupciones del sistema - SAIDI	Horas	33.01	27.00	24.00	22.00	20.00
	Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	Veces	16.38	17.50	17.00	16.00	15.00
	Gestión de reclamos	Porcentaje	90.67	91.00	91.50	92.00	92.50
	Grado de satisfacción del cliente	Porcentaje	31.00	40.00	45.00	60.00	60.00
	Coeficiente de electrificación	Porcentaje	94.96	96.40	96.80	96.80	96.80
Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente	Actividades promovidas para uso productivo que incrementen el consumo de energía	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00
Fortalecer la transparencia en la gestión	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia	Porcentaje	93.64	100.00	100.00	100.00	100.00
Optimizar la gestión de la empresa	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	50.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	Procesos certificados y recertificados	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00
Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa	Eventos de difusión y evaluación de valores	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00
	Mecanismos de comunicación	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00
	Cumplimiento del Programa de Capacitación	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00



1/ Se considera la información de ejecución al cierre 2009.

Emitido por: Constante Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por: José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
---	--	--

	PLAN	Código:	PL-01-01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Versión:	01
		Fecha:	25/06/2010
		Página:	25 de 27

14. ANEXOS:

- 14.1. Anexo 01.- Alineamiento del Plan Estratégico Institucional con los Objetivos Estratégicos de FONAFE, OSINERGMIN y MINEM.
- 14.2. Anexo 02.- Cuadro de Mando Integral para Empresas de la Corporación FONAFE

Emitido por:	Revisado por:	Aprobado por:
 Constanze Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	 José Oporto Vargas Gerente General	<p>APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO</p>

	PLAN	Código:	PL-01-01
		Versión:	01
	PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013	Fecha:	25/06/2010
		Página:	26 de 27

ANEXO 01: ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE, OSINERGMIN Y MINEM

Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico MINEM	Objetivo Estratégico OSINERGMIN	Objetivo Estratégico Empresa
Generar valor mediante la gestión eficiente de las empresas del holding y encargos	Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población.	Incrementar la eficiencia en el uso de los recursos	Lograr una rentabilidad adecuada
Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Contar con una organización transparente, eficiente eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.	Fortalecer la imagen institucional / Mejorar la protección a la población / Desarrollar un proceso integrado de comunicación oportuna y de relacionamiento con los grupos de interés	Mejorar la imagen empresarial
	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 energético y la sociedad civil.	Mejorar la protección a la población	Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente
Promover la transparencia en la gestión de las empresas del holding y encargos	Contar con una organización transparente, eficiente eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.	Generar confianza a la inversión / Asegurar la autonomía y transparencia institucional	Fortalecer la transparencia en la gestión
Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE	Contar con una organización transparente, eficiente eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.	Impulsar un abastecimiento energético suficiente, eficiente y de calidad / Mejorar los procesos de soporte / Contribuir a la mejora de la gestión de las empresas menos eficientes que supervisamos / Implementar sistemas de TIC que soporten los procesos	Optimizar la gestión de la empresa
Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	Contar con una organización transparente, eficiente eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.	Contar con capital humano de alto desempeño / Implementar sistemas de TIC que soporten los procesos	Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa

Emitido por:  Constanste Castañudi Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por:  José Oporto Vargas Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
---	---	--



PLAN

PLAN ESTRATÉGICO 2009-2013

Código:	PL-01-01
Versión:	01
Fecha:	25/06/2010
Página:	27 de 27

ANEXO 02: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EMPRESAS DE LA CORPORACIÓN FONAFE

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta					Forma de cálculo
						2009 ^{/1}	2010	2011	2012	2013	
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las empresas del holding y encargos	Lograr una rentabilidad adecuada	Tener una rentabilidad sostenida	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	7.27	8.78	8.89	9.00	9.11	$(\text{Utilidad o Pérdida Neta} / \text{Total Patrimonio al cierre del año anterior}) \times 100$
				Rentabilidad operativa - ROA	Porcentaje	9.70	9.85	10.38	10.98	11.31	$(\text{Utilidad o Pérdida Operativa} / \text{Total Activo al cierre del año anterior}) \times 100$
				Margen operativo	Porcentaje	13.42	14.66	15.26	15.89	16.54	$(\text{Utilidad o Pérdida Operativa} / \text{Total Ingresos Brutos}) \times 100$
			Mantener el equilibrio económico	Índice de cobrabilidad	Porcentaje	83.25	86.60	88.50	89.20	90.00	$(\text{Cobranza Total} / \text{Facturación Total}) \times 100$
				Eficiencia administrativa	Porcentaje	4.37	4.59	4.44	4.42	4.40	$(\text{Gastos de Administración} / \text{Total Ingresos Brutos}) \times 100$
			Reducir el riesgo operacional	Índice de pérdidas de energía	Porcentaje	9.21	9.10	9.00	8.90	8.90	$((\text{KWh Distribuidos} - \text{KWh Facturados}) / \text{KWh Distribuidos}) \times 100$
				Nivel de accidentabilidad	Número	1	0	0	0	0	Número de Accidentes Fatales Ocurridos
Cliente	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Mejorar la imagen empresarial	Mejorar la satisfacción del Cliente	Duración promedio de interrupciones del sistema - SAIDI	Horas	33.01	27.00	24.00	22.00	20.00	$\Sigma (\text{Usuarios afectados} \times \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total usuarios}$
				Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	Veces	16.38	17.50	17.00	16.00	15.00	$\Sigma (\text{Usuarios afectados} \times \text{Número de interrupciones}) / \text{Total usuarios}$
			Gestión de reclamos	Porcentaje	90.67	91.00	91.50	92.00	92.50	$(\text{Número de Reclamos Atendidos} / \text{Número de Reclamos Presentados}) \times 100$	
			Grado de satisfacción del cliente	Porcentaje	31.00	40.00	45.00	60.00	60.00	$(\text{Número Clientes Satisfechos} / \text{Número Clientes Encuestados}) \times 100$	
		Mejorar la cobertura del servicio	Coeficiente de electrificación	Porcentaje	94.96	96.40	96.80	96.80	96.80	$((\text{Número de clientes} \times \text{número de personas por familia}) / \text{Población de la concesión}) \times 100$	
			Promover los usos productivos de la energía eléctrica	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de Actividades Implementadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) \times 100$	
		Promover la transparencia en la gestión de las empresas del holding y encargos	Fortalecer la transparencia en la gestión	Cumplir con la directiva de transparencia	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia	Porcentaje	93.64	100.00	100.00	100.00	100.00
Proceso Interno	Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE	Optimizar la gestión de la empresa	Fortalecer el control de gestión empresarial	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	50.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de Actividades Implementadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) \times 100$
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de Actividades Implementadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) \times 100$
				Procesos certificados y recertificados	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de Procesos Certificados o Recertificados} / \text{Número de Procesos Certificados o Recertificados Programados}) \times 100$
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa	Fortalecer valores empresariales	Eventos de difusión y evaluación de valores	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de Actividades Realizadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) \times 100$
			Fortalecer sistema de comunicación interna	Mecanismos de comunicación	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de Actividades Realizadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) \times 100$
			Fortalecer al desarrollo del personal	Cumplimiento del Programa de Capacitación	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de Actividades Implementadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) \times 100$

Nota: /1 Se considera la información de ejecución al cierre 2009.

Emitido por: Constante Gastanjo Torres Gerente de Planificación y Control de Gestión	Revisado por: José Oporo Cevallos Gerente General	Aprobado por: APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO
--	---	--