

2012

# PROYECTO PLAN OPERATIVO



GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y  
DESARROLLO EMPRESARIAL

ACUERDO DE DIRECTORIO N° 001-  
2010/014 FONAFE

RESOLUCIÓN DE DIRECCIÓN EJECUTIVA  
N° 047- 2011/DE-FONAFE

Cusco 07 octubre 2011

## PROYECTO PLAN OPERATIVO - EGEMSA

### EJERCICIO 2012

#### I. ASPECTOS GENERALES

##### 1.1. Naturaleza Jurídica

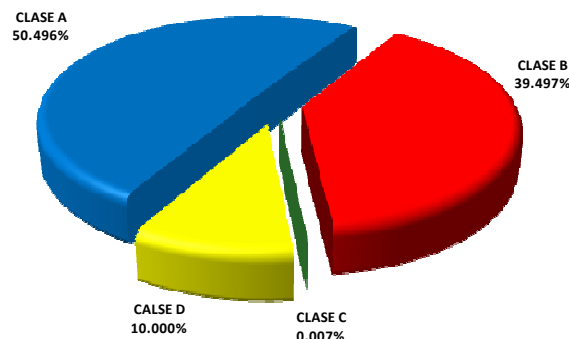
EGEMSA, es una empresa del Estado de derecho privado.

##### 1.2. Objeto Social

El objetivo de la empresa es generar y suministrar energía eléctrica a sus clientes de los mercados regulados, libres y al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional – SEIN, mediante líneas de transmisión propias y de terceros.

##### 1.3. Accionariado

De conformidad a lo establecido en el Estatuto Social de la Empresa, el Capital Social de EGEMSA, pertenece el 100% al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, el mismo que está compuesto por cuatro tipos de clases, debidamente inscritos en los Registro Públicos de la ciudad del Cusco, con un total 555'662,478 acciones, equivalente a 555'662,478 nuevos soles.



##### 1.4. Misión

###### Misión Corporativa de EGEMSA

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

##### 1.5. Visión

###### Visión Corporativa de EGEMSA al 2013

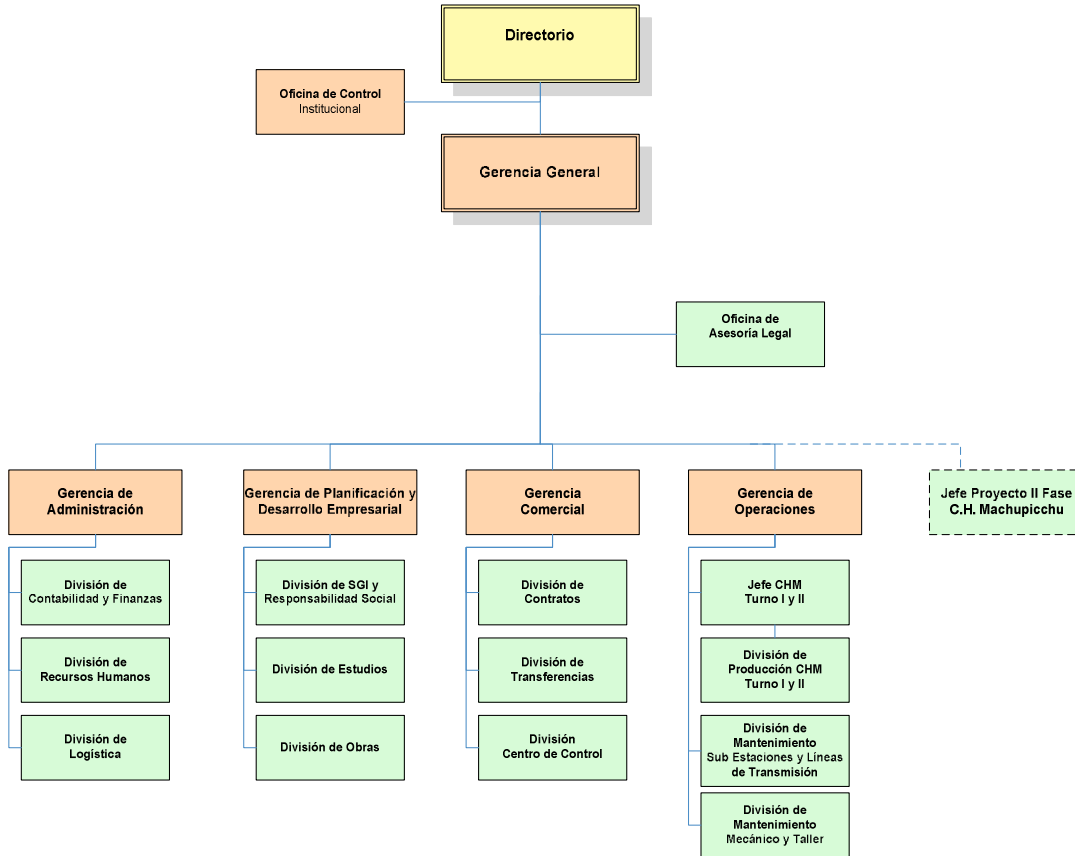
Ser reconocida como modelo de la empresa eficiente y responsable.

## **1.6. Marco Regulatorio**

- 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° 27245 - Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal, su reglamento y normas modificatorias y complementarias.
- 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.
- Decreto de Urgencia 049-2008, que asegura continuidad en la prestación del servicio eléctrico.
- Código del Buen Gobierno Corporativo, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001-2006/004-FONAFE, y modificatorias.
- Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado, aprobado por Acuerdo de Directorio N° 001-2006/028-FONAFE y modificatorias.

## **1.7. Estructura Organizacional de la Empresa**

Con la finalidad de optimizar los recursos de la Empresa, para el desarrollo del Proyecto de la Rehabilitación Segunda Fase de la Central Hidroeléctrica Machupicchu, se modificó dicha estructura con la incorporación de la Jefatura del Proyecto con un nuevo Cuadro de Asignación de Personal, el mismo que fue aprobado el 30 de junio 2009 en Sesión de Directorio N° 381, según el siguiente detalle.



### 1.8. Factores críticos de éxito

- a) Ejecución de la Obra rehabilitación de la segunda fase de la central hidroeléctrica Machupicchu.
- b) Obtención de contratos de venta de energía.
- c) Afianzamiento hídrico de la cuenca del Vilcanota.
- d) Monitoreo permanente de la quebrada Ahobamba.
- e) Repuestos oportunos para la C. H. Machupicchu.
- f) Mejorar la confiabilidad de nuestras instalaciones.
- g) Mejoramiento de la vía alterna de acceso para la Central Hidroeléctrica Machupicchu.
- h) Fortalecer los valores empresariales y ambiente laboral.

### 1.9. Área de Influencia

El área de influencia de EGEMSA está ubicada en el sur este del país, así como a nivel Nacional.

### 1.10. Soporte operativo

- Central Hidroeléctrica Machupicchu
- Central Térmica Dolorespata
- Subestación Machupicchu
- Subestación Cachimayo

- Subestación Dolorespata
- Represa Sibinaccocha
- Línea de transmisión Machupicchu – Cachimayo
- Línea de transmisión Cachimayo – Dolorespata
- Línea de transmisión Machupicchu – Quencoro
- Taller central mantenimiento
- Vehículos de transporte
- Maquinaria pesada
- Equipos de procesamiento automático de datos e impresoras

### 1.11. Logros

#### a. Principales logros obtenidos por la empresa durante el 2010

Gestión Obra Central Hidroeléctrica Machupicchu.

- Avance físico de obras civiles: 7.42%. (acumulado 9.06%)
- Avance físico de obras Electromecánicas: Diseño 45%, Fabricación 0%, Montaje 0%.

Gestión Administración

- Implementación de un sistema de gestión y evaluación del desempeño basado en competencias del capital humano.
- Implementación del plan de capacitación acorde con las necesidades de cada una de las áreas.

Gestión Operaciones

- Rehabilitación de las líneas de transmisión de 138 kv. y sistema de fibra óptica Machupicchu - Cusco debido al colapso de 07 torres con la desaparición de dos de ellas, todo ello por la emergencia presentada en el mes de enero ante la presencia inusual de las lluvias que incrementaron el caudal del río Vilcanota hasta valores superiores a los 1,100 m<sup>3</sup>/s.
- Optimización del tiempo medio de mantenimiento de los grupos generadores de la planta, programado en 5.10 horas, y ejecutado en 4.70 horas por grupo, incrementándose la disponibilidad operativa de la central.
- Se ha iniciado la utilización de boquillas o toberas de inyector de material Hidrohard (fabricadas por la empresa Hidrostral S.A.) con buenos resultados, prolongando la vida útil de estos componentes.
- Mejoramiento de los sistemas de refrigeración de los alternadores, con la adquisición de 15 nuevos radiadores de los cuales ya se han instalado 11, habiéndose comprobado una mejora sustancial en las temperaturas.
- Cambio de bushings y mantenimiento integral de los tres transformadores de potencia de la Subestación Dolorespata, de esta manera, se logra contribuir con el incremento de la confiabilidad en el suministro de energía a la ciudad del Cusco.

- Se ha garantizado la existencia mínima de tres rodetes pelton en calidad de reserva, para atender cualquier contingencia que se pudiera presentar en la operatividad de la Central Hidroeléctrica Machupicchu.
- Adquisición de tres nuevos reguladores de velocidad para los grupos de la CHM, por las continuas fallas que han venido presentando, lo que permitirá modernizar este importante sistema.
- Adquisición de un sistema ICCP (Inter Center Control Protocol) redundante y que permite satisfacer los requerimientos de intercambio de información en tiempo real con el COES.
- Incorporación al RIS (Red ICCP del SEIN), cumpliendo las pruebas de funcionalidad y disponibilidad de las transferencias ICCP al COES SINAC, de acuerdo a la norma técnica de Intercambio de información en tiempo real para la operación del SEIN.

#### Gestión Planificación

- Uno de los logros más importantes impulsados por la empresa, es el Proyecto de la Central Hidroeléctrica Santa Teresa, el cual fue promovido mediante una licitación pública internacional por PROINVERSIÓN quien otorgó la buena pro al inversionista Luz del Sur S.A.A.
- Obtención del Certificado de Pre Operatividad de la Central Hidroeléctrica Santa Teresa.
- Se ha impulsado el afianzamiento hídrico de cuenca del Vilcanota, con el proyecto “Represamiento Laguna Langui - Layo, con fines de Afianzamiento Hídrico” el mismo que fue aprobado por la OPI FONAFE con un monto de S/. 3’442,848.00, el cual fue licitado, otorgando la buena pro a la empresa CES - Consulting Engineers Salgitter GMBH representante del Perú por un monto de S/. 3’269,365.00.
- Con la finalidad de mejorar y ampliar las instalaciones del taller de mantenimiento, se aprobó la ejecución de la obra por OPI FONAFE, procediéndose a la convocatoria con un valor referencial de S/. 885,930.00. Luego de dicho proceso, se otorgó la buena pro al Consorcio Amancaes EIRL conformado por las empresas DAKAP EIRL y DKM EIRL con un presupuesto de S/. 788,337.00

#### Gestión Comercial

- Elaboración del Plan Estratégico Comercial 2010 - 2020.
- Se ha logrado contratar la potencia firme faltante coincidente con los meses de disminución del Costo Marginal de corto plazo, lo que ha permitido incrementar los ingresos comerciales. Se suscribieron los siguientes contratos y adendas:
  - Contrato con COELVISAC con una Potencia Contratada de 4.5 MW en horas de punta y 17 MW en horas fuera de punta, por un plazo 2 años; mediante una Adenda se amplía el plazo contractual hasta el 31 de diciembre de 2014.

- Contrato con Hidrandina, ElectroNorOeste, ElectroNorte, Electrocentro y Coelvisac por una potencia de 20 MW, como potencia adjudicada en la Licitación de Suministro Eléctrico de Largo Plazo organizado por DISTRILUZ. El periodo contractual se inicia el 01 enero 2013 y finaliza el 12 diciembre 2022.
- Se suscribió un acuerdo con Electro Sur Este, para que EGEMSA asuma sus excesos de potencia y energía, considerando que el Precio de Barra estaba por encima del Costo Marginal del SEIN; este acuerdo ha significado un ingreso adicional aproximado de S/. 1'540,000.
- Contrato con GyM con una potencia de 1 MW en horas de Punta y 1.5 MW en horas fuera de punta, hasta abril de 2012.

#### **b. Principales logros estimados a obtener el año 2011**

##### Gestión Obra Central Hidroeléctrica Machupicchu.

- Avance físico de obras civiles: 42.94%. (acumulado 52.00%)
- Avance físico de obras Electromecánicas: Diseño 95 %, Fabricación 70%, Montaje 5%.

##### Gestión Administración

- Implementación de un sistema de incentivos basado en resultados.
- Desarrollo del sistema de gestión y evaluación del desempeño basado en competencias del capital humano – 90 grados.  
Establecimiento de un proceso de revisión mensual de gastos por área buscando su optimización.

##### Gestión Operaciones

- La producción de energía eléctrica se estima que supere los 745.0 GWh; respecto al ejecutado en el ejercicio 2010, a pesar de las reducciones de generación solicitadas por el COES (entre 1 y 13 MW diarios) por Regulación Primaria de Frecuencia (RPF).
- Desarrollo de la Primera Etapa del Proyecto de implementación del “Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad”.
- Elaboración del expediente para la obra de captación de agua del río Aho-bamba para el uso del sistema de refrigeración de los grupos de la CH Machupicchu.
- Reparación parcial e integral de ocho rodetes pelton.

##### Gestión Planificación

- Suscripción de los contratos del Convenio de Cooperación Empresarial y Adquisición de Activos con la empresa Luz del Sur S.A.A, para el desarrollo de la Central Hidroeléctrica Santa Teresa, que representa para EGEMSA una participación del 15 % de la potencia firme y energía generada, equivalente a un ingreso neto aproximado de 4 millones de dólares anuales.

- Conclusión del perfil de represamiento laguna Langui-Layo-Kunturkanky, con fines de Afianzamiento Hídrico, e inicio del estudio de Factibilidad.
- Ejecución obra de ampliación del Taller Central.
- Elaboración del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- Ejecución de proyectos de infraestructura en la cuenca de los ríos Sibina y Salcca, consistente en la construcción de puentes peatonales y bocatomas.
- Obtención de la Concesión definitiva Central Hidroeléctrica Santa Teresa.

#### Gestión Comercial

- Contratación de toda la energía firme de la C.H. Machupicchu para los años 2012 y 2013 a precios promedio totales de 36 y 39 US\$/MWh, respectivamente. Se suscribieron los siguientes contratos y adendas:
  - Contrato con ELECTRO DUNAS con una Potencia de 29.89 MW adjudicada en la Licitación de Suministro de Energía Eléctrica de Largo Plazo organizada por Electro Dunas. El plazo contractual abarca el periodo enero 2014 – noviembre 2018.
  - Contrato con INCASA con una potencia de 9.5 MW en horas de punta y 24 MW en horas fuera de punta, por el periodo comprendido entre Diciembre 2011 – diciembre 2017.
  - Tercera Adenda con COELVISAC con una potencia de 12 MW adicionales para el periodo enero 2012 – diciembre 2013.
  - Tercera Adenda con Electro Sur Este S.A.A, que amplía el plazo contractual por dos años, hasta diciembre de 2013.
  - Séptima Adenda con CONENHUA que amplía el plazo contractual hasta diciembre de 2012.
  - Tercera Adenda con XSTRATA que amplía el plazo contractual hasta octubre de 2012.
  - Comercialización de la energía durante los meses de enero a octubre mediante la compra en el Mercado SPOT, para cubrir los excesos de consumo de Electro Sur Este S.A.A., en circunstancias que el Costo Marginal es menor que la tarifa regulada. Esto ha significado un ingreso adicional aproximado de S/. 4'060,000.

#### **c. Principales logros esperados a obtener el 2012**

##### Gestión Obra Central Hidroeléctrica Machupicchu.

- Avance físico de obras civiles: 48.00% (acumulado 100.00%)
- Avance físico de obras Electromecánicas: al diseño al Diseño 100 %, Fabricación 100%, Montaje 97%.

##### Gestión Administración

- Implementación de un Sistema Integrado de Información Gerencial (SIG) - I Etapa.
- Desarrollo e Implementación del Sistema de Control Interno – COSO



### Gestión Operaciones

- Producción de energía eléctrica de la C.H. Machupicchu mayor a 745 GWh; superior al previsto de ejecutar en el ejercicio 2011.
- Repotenciación del transformador 138/60/10.5 kV de la S.E. Machupicchu, de 7 MVA - ONAN a 9 MVA – ONAF.
- Adquisición y reemplazo de tableros de control y protección de la celdas de líneas L-1001 y L-1003 en la Subestación Cachimayo.  
Reparación de rodets pelton de las empresas EGASA y SAN GABAN mediante Convenios de Cooperación Técnica.

### Gestión Planificación

- Conclusión del estudio factibilidad represamiento hídrico laguna Langui – Layo – Kunturkanky, con fines de afianzamiento hídrico.
- Elaboración del estudio de regulación horaria a nivel de perfil.
- Estudio de perfil de estabilización de taludes del río Sibina y Salcca.
- Estudio de afianzamiento hídrico cuenca Vilcanota Pampamarca, Pomacanchis, Segreganaccocha y Sabinaccocha.
- Conclusión obra del taller central.
- Ejecución de la obra de defensa ribereña C.H. Machupicchu km 107.
- Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC).
- Implementación del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.
- Aprobación del Proyecto de evaluación arqueológica con excavaciones con fines de delimitación y señalización de sitios arqueológicos en área de la Central Santa Teresa.

### Gestión Comercial

- Incremento de los ingresos comerciales en aproximadamente 30 % con respecto al 2011.
- Conclusión del Sistema de Información Comercial.
- Contratación de toda la energía firme de la C.H. Machupicchu en sus fases I y II para los años del 2014 en adelante.

## II. Líneas de negocio de la Empresa

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

EGEMSA, por ser una empresa de generación, tiene como única línea de negocio el suministro de energía eléctrica en bloque a las empresas distribuidoras, clientes libres y al mercado Spot.

### 2.2. Información cuantitativa de líneas de negocio de los años: Real al 2010, estimado año 2011 y previsto 2012

EGEMSA, cuenta con una potencia instalada de 106.07 MW, compuesta por las siguientes centrales:

- Central Hidroeléctrica Machupicchu : 90.45 MW
- Central Térmica Dolorespata (retirado del COES) : 15.62 MW

**a. Producción**

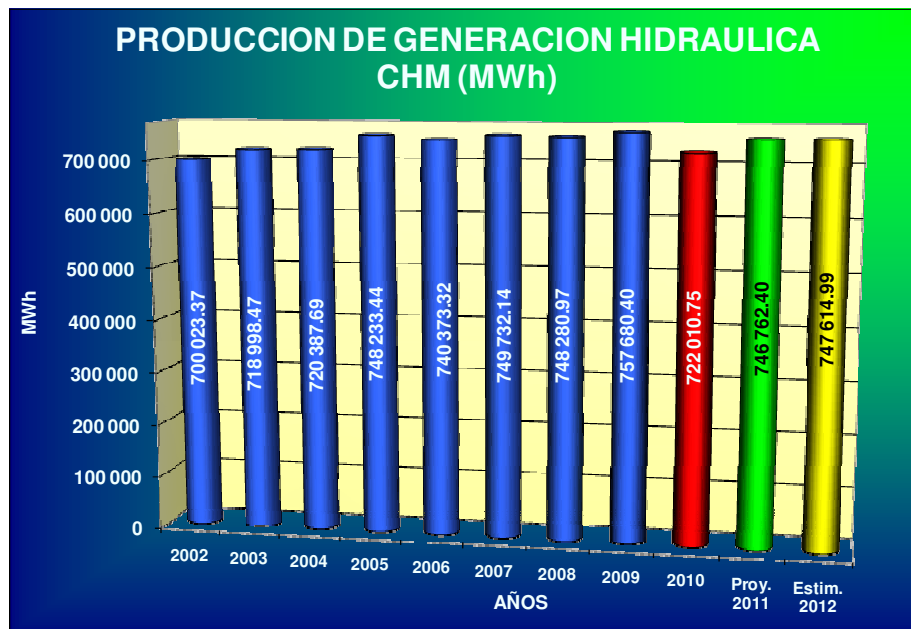
El total de la producción total de energía eléctrica es hidráulica y proveniente de la Central Hidroeléctrica Machupicchu. En la actualidad la Central Térmica Dolorespata, se encuentra retirada de la operación comercial del COES.

Para la entrega de la energía eléctrica a sus clientes EGEMSA utiliza instalaciones de transmisión propia (Machupicchu – Cusco) y de la empresa de transmisión Red de Energía del Perú - REP.

Al mes de agosto 2011 la producción hidráulica acumulada de Machupicchu alcanzó los 494 329.72 MWh, equivalente a 3.86%, porcentaje superior comparado con el mismo periodo del año 2010; debido a la disminución de generación del año 2010 por la emergencia presentada en el mes de enero por el crecimiento inusual del río Vilcanota que afectaron nuestras instalaciones. Mientras que la proyección de la producción de energía eléctrica a diciembre 2011 se espera alcanzar 746,762.40 MWh, superior en 3.4% con el ejercicio del 2010.

La proyección de la producción de generación hidráulica bruta para el año 2012, bajo un escenario medio es de 747,614.99 MWh.

A continuación se muestra la evolución de la producción de generación hidráulica.



**b. Compra de energía eléctrica del sistema**

Debido a la postergación de la parada de la Central Hidroeléctrica Machupicchu por las obras de rehabilitación de la segunda fase para el 2013, no se ha previsto la compra de energía eléctrica durante el ejercicio 2012.

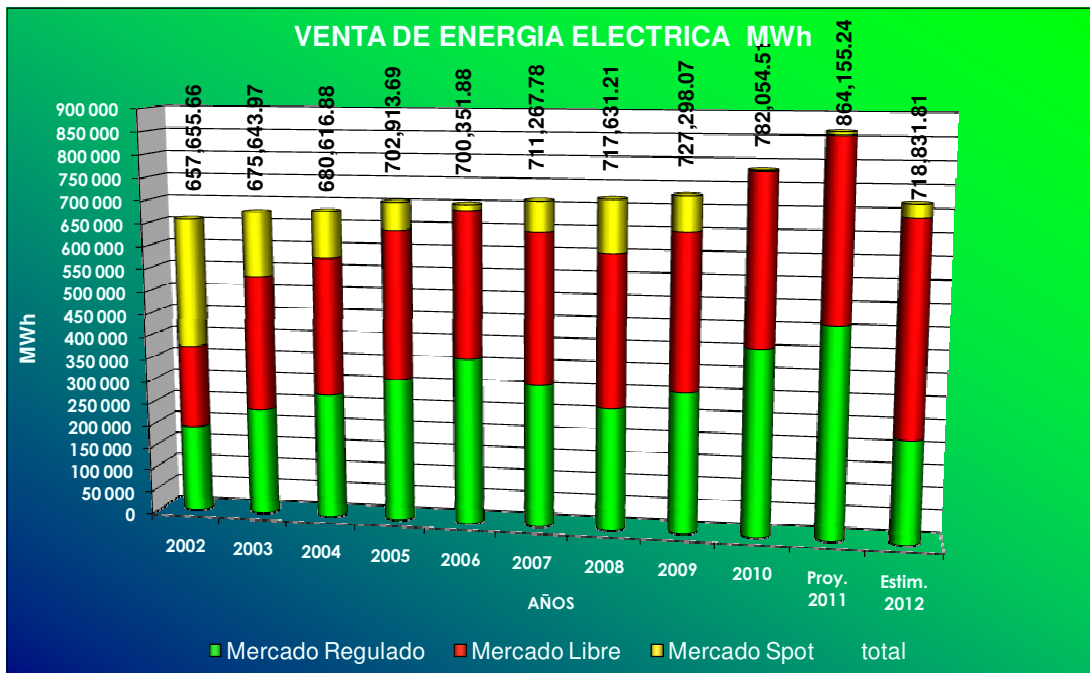
**c. Ventas**

Las ventas de EGEMSA están orientadas principalmente a dos tipos de mercado: Regulado y Libre. En el primero se encuentran las empresas distribuidoras Electro Sur Este S.A.A. y Consorcio Eléctrico Villacuri - Coelvisac y en el segundo, los usuarios libres Consorcio Eléctrico Villacuri-Coelvisac, Incasa, Conenhua, Xstrata Tintaya, y G&M S.A.

Adicionalmente se comercializa energía en el mercado spot a través de las transferencias de energía a otros generadores integrantes del COES, energía que es valorizada a los costos marginales que se presentan en el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional – SEIN.

El volumen máximo comercializado por EGEMSA, con contratos suscritos con sus clientes, ha alcanzado hasta el mes de agosto 2011 la cifra de 587 914.39MWh, mientras las ventas proyectadas hasta el mes de diciembre 2011 se estima en el orden de 864 155.24 MWh; obteniéndose un incremento del 10.5% con respecto al año 2010, por la mayor compra de energía eléctrica al mercado de transferencias del SEIN con un volumen de 145,839.709 MWh, para atender el exceso de la demanda de nuestro cliente Electro Sur Este S.A.A.

La proyección de las ventas para el ejercicio 2012 bajo el escenario medio, que se espera alcanzar es de 718,831.81 MWh como se puede apreciar a continuación:



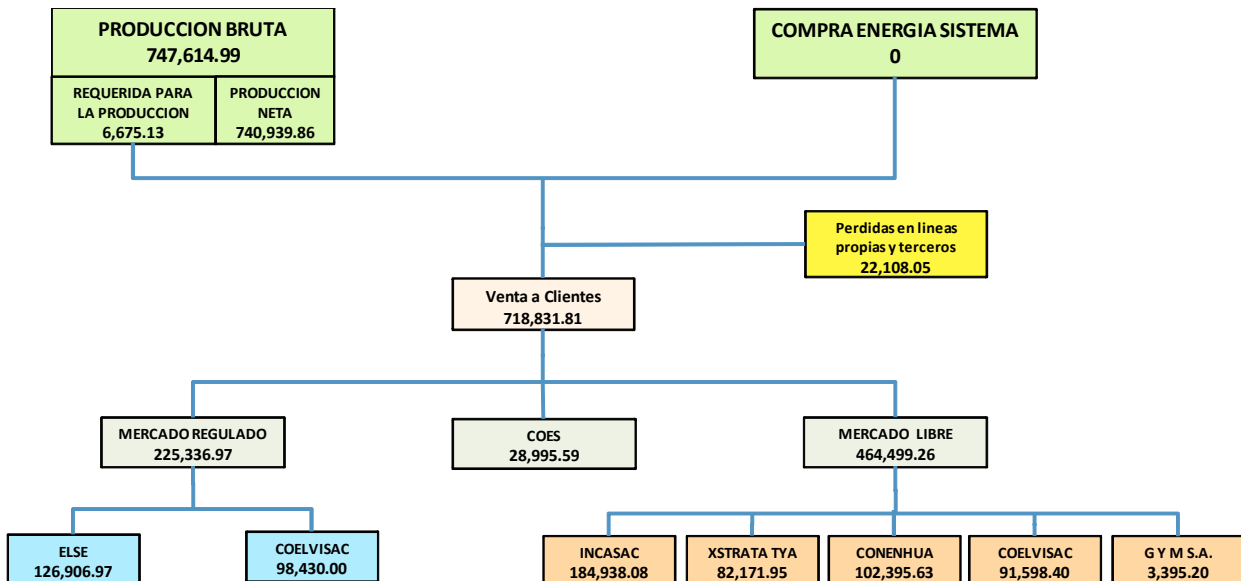
**d. Ingresos por venta de energía eléctrica**

Los ingresos por venta de energía eléctrica proyectado al mes de diciembre 2011 según el reporte de Estado de Ganancias y Pérdidas de los estados financieros es del orden de S/. 106'381,986.00, superior en 2.71% comparado con el ejercicio 2010.

La proyección de los ingresos por venta de energía eléctrica para el ejercicio 2012 bajo el escenario medio está en el orden de S/. 97'134,776.00.

### e. Balance de producción y venta de energía

Considerando la producción, compra de energía, consumo propio, las pérdidas de energía, y las ventas de energía en el mercado regulado, libre y spot se obtiene el siguiente balance:



### f. Clientes

Al mes de octubre 2011, EGEMSA cuenta con los siguientes clientes:

- **Mercado Regulado**
  - Electro Sur Este S.A.A. (Cusco, Abancay, Madre de Dios)
  - Consorcio Eléctrico Villacuri SAC.
- **Mercado Libre**
  - Industrial Cachimayo S.A.
  - Xtrata Tintaya S.A.
  - Consorcio Energético Huancavelica S.A.
  - Consorcio Eléctrico Villacuri S.A.C.

### III. Plan Operativo

El Plan Operativo para el ejercicio 2012 de EGEMSA, es el resultado del planeamiento a corto plazo, de las actividades y metas trazadas por cada una de las áreas que conforman la empresa y contienen las consideraciones adoptadas y sustentadas, constituyendo así la base para la formulación del Presupuesto, Plan Anual de Contrataciones y el Plan Anual de Capacitación.

La elaboración de este instrumento de gestión, se ha realizado con la participación directa de las Gerencias de Área y Jefaturas, puntualizando con detalle, para los fines internos de gestión, las estrategias y metas empresariales a nivel de cada área funcional.

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

#### a. Objetivos estratégicos

Nº	Objetivos Estratégicos
O1	<b>Objetivo Estratégico 1.0</b> Maximizar la rentabilidad de la empresa
O2	<b>Objetivo Estratégico 2.0</b> Fortalecer las relaciones con grupos de interés
O3	<b>Objetivo Estratégico 3.0</b> Promover la transparencia de la empresa
O4	<b>Objetivo Estratégico 4.0</b> Optimizar la gestión de la empresa
O5	<b>Objetivo Estratégico 5.0</b> Fortalecer la cultura organizacional, la integración y desarrollo del personal

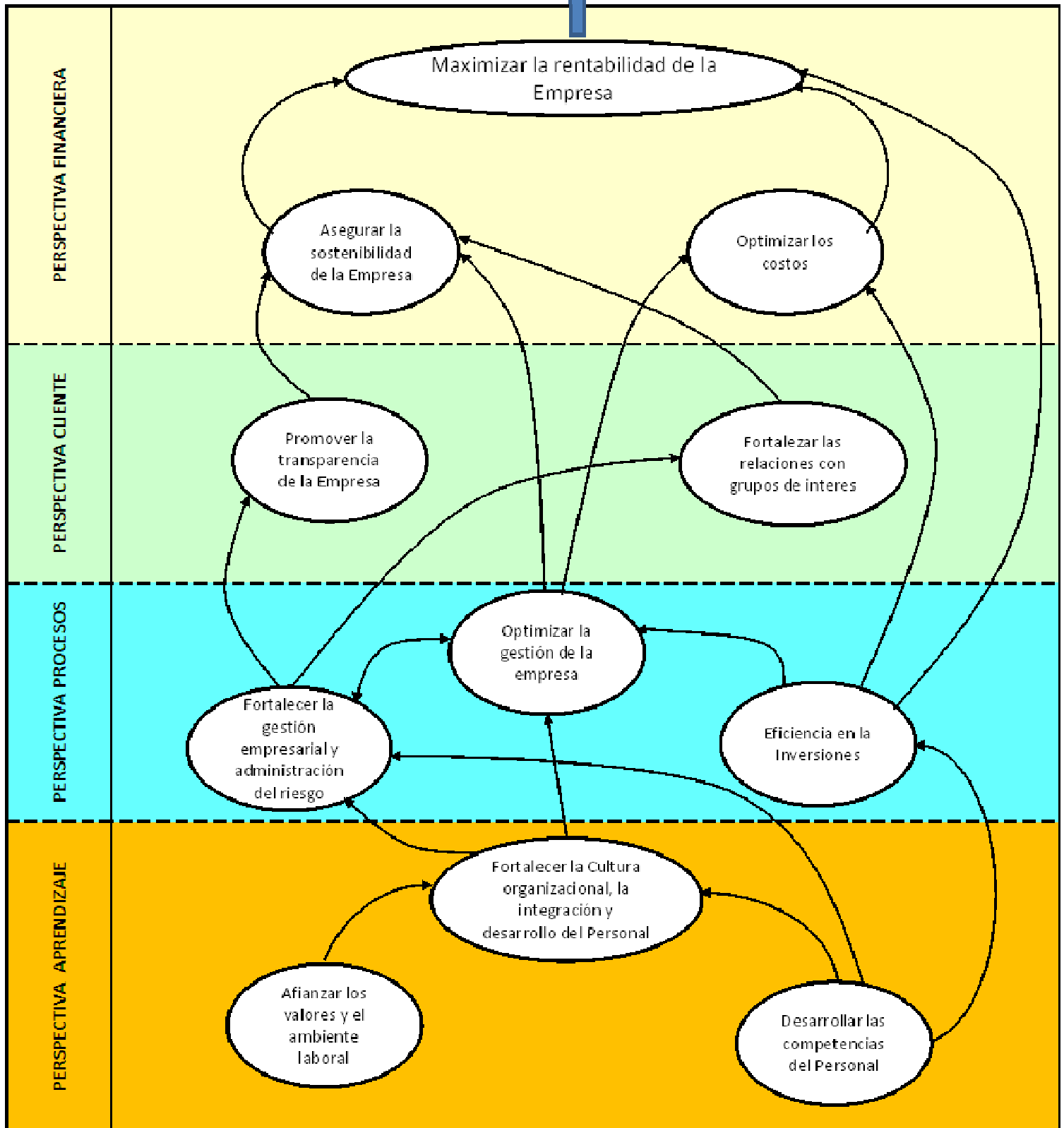
#### b. Metas del Plan Estratégico

Las metas del Plan Estratégico se encuentran en la Matriz Estratégica en el Anexo N° 01.

#### c. Mapa Estratégico de la Empresa

A continuación se presenta el Mapa Estratégico empresarial bajo las cuatro perspectivas de: Aprendizaje, Procesos, Clientes y Finanzas

**VISIÓN Y MISIÓN DE EGEMSA**



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

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA ALINEADOS A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE Y EL SECTOR

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

**CUADRO N° 1**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE**

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 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.

**CUADRO N° 2**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR (Ministerio de Energía y Minas)**

LITERAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 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 productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población.
II	Promover con eficiencia y eficacia la actividad minera a fin de contribuir al desarrollo del país. Promover el desarrollo sostenible, racional y competitivo del sector minero, priorizando la inversión privada.
III	Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector de 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 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.

### 3.3. Plan Operativo: Avance de Indicadores al II trimestre y estimación al cierre 2011

MATRIZ ESTRATÉGICA DE EGEMSA

Visión corporativa: "Ser Reconocida como modelo de la empresa eficiente y responsable".												
Misión corporativa: "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".												
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	META						Forma de cálculo
						2009 <sup>1</sup>	2010	2011 II TRIM.	2011 ESTIM. CIERRE	2012	2013	
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	4.09	1.74	1.31%	1.85%	2.68%	0.18	(Utilidad del Ejercicio + I - T x I) / (Activo Neto Promedio) x 100 I = Interés por endeudamiento T = tasa de impuesto a la renta
				Rentabilidad sobre la Inversión - ROI	Porcentaje	3.76	1.68	1.26%	1.72%	2.00%	0.14	I x I = escudo tributario de la deuda Activo Neto: Activo Total - Pasivos Espontáneos Pasivos Espontáneos: IGV + IR + Cuentas por Pagar Corto Plazo Activo Neto Promedio: (Activo Neto Inicial + Activo Neto Final) / 2
				Solvencia	Porcentaje	2.56	2.56	1.96%	8.97%	31.61%	27.99	((Pasivos Totales - Pasivos Espontáneos) / Patrimonio) x 100 Pasivos Espontáneos: IGV + IR + Cuentas por Pagar a Corto Plazo
			Optimizar costos	Liquidez - Prueba Ácida	Unidad Monetaria	6.00	4.66	4.28	3.97	4.05	9.40	(Caja + Cuentas por Cobrar a Corto Plazo) / Pasivo Corriente x 100
				Variación del Margen Bruto	Porcentaje	1.13	-0.03	-0.07	-0.13	0.56	-0.98	(Var. % Anual Ventas Netas - Var. % Anual Costo de Ventas)
				Ratio Gasto Administrativo - Producción	S./ MWh	8.10	8.23	7.58	9.89	10.96	9.45	(Gastos Administrativos / Energía Producida)
Cliente	Fortalecer la actividad empresarial del Estado Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del Holding y Encargos	Fortalecer las relaciones con grupos de interés Promover la transparencia de la empresa	Desarrollar e implementar un plan de responsabilidad social sostenido Cumplir con la Normativa de Transparencia	Cumplimiento del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	34.73	90.00	34.22	34.22	100.00	100.00	(Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas) x 100
				Grado de Cumplimiento de la directiva de transparencia	Porcentaje	96.52	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	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	89.38	45.00	16.22%	19.33%	100.00	100.00	(Gasto en Proyectos de Inversión Ejecutado / Gasto en Proyectos de Inversión Programado) x 100
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos	Porcentaje	59.68	30.00	3.94%	4.20%	100.00	100.00	(Gasto No Ligados a Proyectos Ejecutado / Gasto No Ligado a Proyectos Programado) x 100
			Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	-	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100
				Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	-	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal	Desarrollar las competencias del personal	Cumplimiento del Programa de Capacitación.	Porcentaje	95.00	95.10	66.13%	95.10	100.00	100.00	(N° de Capacitaciones Ejecutadas / N° de Capacitaciones Programadas) * 100
				Afianzar los valores y el ambiente laboral	Clima Laboral	Porcentaje	-	60.00	NA	65.00	70.00	75.00
			Actividades para reforzar los valores de la empresa	Porcentaje	100.00	100.00	57.14%	100.00	100.00	100.00	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100	

### 3.4. Objetivos del Plan Operativo 2012

Los objetivos del Plan Operativo para el ejercicio 2012, cuentan con 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:

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADORES	METAS 2011			
				I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
P. FINANCIERA	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA	Rentabilidad patrimonial – ROE	0.71 %	1.31 %	1.77 %	2.68 %
			Rentabilidad sobre la Inversión - ROI	0.62 %	1.08 %	1.38 %	2.00 %
			Solvencia	13.21%	18.64%	26.52%	31.61 %
			Liquidez – prueba Ácida	6.07	5.43	4.62	4.05
		OPTIMIZAR LOS COSTOS	Variación del Margen Bruto	-0.35%	0.57%	0.60%	0.56%
			Ratio gasto Administrativo	10.03 S./MWh	9.72 S./MWh	10.75 S./ MWh	10.96 S./ MWh



	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADORES	METAS 2011			
				I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
P. CLIENTE	FORTALECER LA RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS	DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SOSTENIDO	Cumplimiento del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	10.00%	20.00 %	60.00 %	100.00 %
	PROMOVER LA TRANSPARENCIA DE LA EMPRESA	CUMPLIR CON LA NORMATIVA DE TRANSPARENCIA	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia	100.00 %	100.00 %	100.00 %	100.00 %
P. PROCESOS	OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	EFICIENCIA DE LAS INVERSIONES	Cumplimiento con el programa de proyectos de Inversiones	22.22 %	48.04 %	75.45 %	100.00 %
			Cumplimiento con el programa de gastos no ligados a proyectos	11.39%	36.78%	76.13%	100.00 %
		FORTALECER LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Implementar del Sistema de Control Interno COSO	10.00%	30.00%	50.00%	100.00 %
			Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	10.00%	30.00%	50.00 %	100.00 %
P. APRENDIZAJE	FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL	DESARROLLAR LAS COMPETENCIA DEL PERSONAL	Cumplimiento del programa de capacitación	13.00%	36.00%	66.00%	100.00%
		AFIANZAR LOS VALORES Y EL AMBIENTE LABORAL	Clima laboral	N/A	N/A	N/A	70.00 %
			Actividades para reforzar los valores de la empresa	N/A	62.50 %	75.00 %	100.00 %

### 3.5. Indicadores y metas del Plan Operativo 2012

#### 3.5.1. OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

**MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA – PONDERACIÓN 45%**

**Objetivo Específico 1: Asegurar la sostenibilidad de la empresa - Ponderación 30 %**

#### INDICADOR 1

Nombre Indicador	Rentabilidad patrimonial (ROE)
Ponderación del Indicador	10 %
Tipo de indicador	Continuo de Incremento (CI)
Valor de referencia	No aplicable
Unidad de Medida	Porcentaje

<b>Datos históricos</b>	2006: 3.44 % 2007: 3.54 % 2008: 7.24 % 2009: 4.09% 2010: 1.74%
<b>Valor Estimado 2011</b>	1.85%
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 0.71% Al segundo trimestre : 1.31% Al tercer trimestre : 1.77% Al cuarto trimestre : 2.68%

Forma de cálculo: 
$$ROE = \frac{\text{Utilidad o Pérdida neta}}{\text{Total patrimonio al cierre del año anterior}} * 100\%$$

#### INDICADOR 2

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Rentabilidad sobre la Inversión (ROI)</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	10 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	2006: 2.95 % 2007: 3.35 % 2008: 5.45 % 2009: 3.76 % 2010: 1.68%
<b>Valor Estimado 2011</b>	1.72%
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 0.62% Al segundo trimestre : 1.08% Al tercer trimestre : 1.38% Al cuarto trimestre : 2.00%

Forma de cálculo: 
$$ROI = \frac{\text{Utilidad del ejercicio} + i - t * i}{\text{Activo Neto Promedio}} * 100\%$$

#### INDICADOR 3

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Solvencia (S)</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de Medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	2006: 22.34 % 2007: 23.84 % 2008: 25.67 % 2009: 26.79 % 2010: 2.56 %
<b>Valor Estimado 2011</b>	8.97 %

<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 13.21%
	Al segundo trimestre : 18.64%
	Al tercer trimestre : 26.52%
	Al cuarto trimestre : 31.61%

Forma de cálculo: 
$$S = \frac{\text{Pasivos Totales} - \text{Pasivos Espontáneos}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$$

**Nota:** Pasivos espontáneos: IGV + IR+ Cuentas por pagar a corto plazo

#### INDICADOR 4

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Liquidez – Prueba Ácida (L)</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de Medida</b>	Unidad monetaria
<b>Datos históricos</b>	2006: 4.99 2007: 3.99 2008: 2.46 2009: 3.90 2010: 4.66
<b>Valor Estimado 2011</b>	3.97
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 6.07 Al segundo trimestre : 5.43 Al tercer trimestre : 4.62 Al cuarto trimestre : 4.05

Forma de cálculo: 
$$L = \frac{\text{Caja} + \text{cuentas por cobrar a corto plazo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### Objetivo Específico 2: Optimizar los Costos Ponderación – 15 %

#### INDICADOR 1

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Variación del Margen Bruto (VMB)</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Reducción (CR)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	2006: 5.12% 2007: 4.99% 2008: 5.65% 2009: 3.78% 2010: -0.03%
<b>Valor Estimado 2011</b>	-0.13%

<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : -0.35% Al segundo trimestre : 0.57% Al tercer trimestre : 0.60% Al cuarto trimestre : 0.56%
--------------------------	--

Forma de Cálculo:  $VMB = (\text{Var. \% anual Ventas Netas} - \text{Var. \% Anual Costos Ventas})$

**INDICADOR 2**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Ratio de Gasto Administrativo – Producción - EGA</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	10 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Reducción (CR)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	S/. / MWh
<b>Datos históricos</b>	2006 : 7.94 S/. / MWh 2007 : 7.58 S/. / MWh 2008 : 7.29 S/. / MWh 2009 : 8.10 S/. / MWh 2010 : 8.23 S/. / MWh
<b>Valor Estimado 2011</b>	9.89 S/. / MWh
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 10.03 S/. / MWh Al segundo trimestre : 9.72 S/. / MWh Al tercer trimestre : 10.75 S/. / MWh Al cuarto trimestre : 10.96 S/. / MWh

Forma de cálculo:  $EGA = \frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Energía Producida}} * 100\%$

**3.5.2. OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:**

**FORTALECER LAS RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS – PONDERACIÓN 5 %**

**Objetivo Específico 1:** Desarrollar e implementar un Plan de Responsabilidad Social sostenido.

**INDICADOR 1**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Cumplimiento del programa de responsabilidad Social – RSE</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	S/D
<b>Valor Estimado para el 2011</b>	34.22 %
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 10.00 % Al segundo trimestre : 20.00 % Al tercer trimestre : 60.00 % Al cuarto trimestre : 100,00 %

Forma de cálculo:  $RSE = \frac{\text{Actividades Ejecutadas}}{\text{Actividades Programadas}} * 100\%$

**3.5.3. OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:  
PROMOVER LA TRANSPARENCIA DE LA EMPRESA – PONDERACIÓN 10 %**

**Objetivo Específico 1:** Cumplir con la Norma de Transparencia.

**INDICADOR 1**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia - DT</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	10 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	2006: S/D 2007: 83 % 2008: 93 % 2009: 97 % 2010: 100%
<b>Valor Estimado 2011</b>	100.00%
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 100.00 % Al segundo trimestre : 100.00 % Al tercer trimestre : 100.00 % Al cuarto trimestre : 100.00 %

Forma de Cálculo:  $DT = (\text{Puntaje promedio del ranking Corp. de transparencia de FONAFE})$

**3.5.4. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:  
OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LA EMPRESA – PONDERACIÓN 20 %**

**Objetivo Específico 1:** Eficiencia de las inversiones

**INDICADOR 1**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Cumplimiento con el Programa de Proyectos de Inversiones – PI</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5%
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	2006 : 0.00 % 2007 : 17.10 % 2008 : 5.59% 2009 : 89.38 % 2010: 45.00%
<b>Valor Estimado 2011</b>	19.33 %
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 22.22 % Al segundo trimestre : 48.04 % Al tercer trimestre : 75.45 % Al cuarto trimestre : 100.00 %

Forma de Cálculo

$$PI = \frac{\text{Gasto en proyectos de Inversión Ejecutado}}{\text{Gasto en proyectos de Inversión Programado}} * 100\%$$

**INDICADOR 2**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos – GNLP</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	2006 : 1.03% 2007 : 34.49% 2008 : 46.27% 2009 : 58.68% 2010 : 30.00%
<b>Valor Estimado 2011</b>	4.20%
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 11.39% Al segundo trimestre : 36.78% Al tercer trimestre : 76.13% Al cuarto trimestre : 100.00%

Forma de Cálculo

$$GNLP = \frac{\text{Gasto no ligados a Proyectos Ejecutado}}{\text{Gasto no ligados a Proyectos Programado}} * 100\%$$

**Objetivo Específico 2: Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo**

**INDICADOR 1**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Implementación del Sistema de Control Interno – COSO</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	S/D
<b>Valor Estimado 2011</b>	
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 10.00% Al segundo trimestre : 30.00% Al tercer trimestre : 50.00% Al cuarto trimestre : 100.00%

Forma de Cálculo

$$COSO = \frac{\text{N° Actividades Ejecutadas}}{\text{N° Actividades Programadas}} * 100\%$$

**INDICADOR 2**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Implementación Principios de Código de Buen Gobierno Corporativo – CBGC</b>
<b>Ponderación del Indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de Incremento (CI)
<b>Valor de Referencia</b>	No aplicable
<b>Unidad de medida</b>	Número de Principios Implementados
<b>Datos históricos</b>	S/D
<b>Valor Estimado 2011</b>	Aprobación del Plan
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 10.00% Al segundo trimestre : 30.00% Al tercer trimestre : 50.00% Al cuarto trimestre : 100.00%

Forma de cálculo 
$$CBGC = \frac{\text{N}^\circ \text{ Actividades Ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ Actividades Programadas}} * 100\%$$

**3.5.5. OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:  
FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL – PONDERACIÓN 15 %.**

**Objetivo Específico 1: Desarrollar las competencias del personal - Ponderación %**

**INDICADOR 1**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Cumplimiento del programa de capacitación – PC</b>
<b>Ponderación del indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento (CI)
<b>Valor de referencia</b>	No cuenta
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	2006: S/D 2007: 85.92 % 2008: 84.60 % 2009: 90.40 % 2010: 95.10%
<b>Valor Estimado para el 2011</b>	95.10 %
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : 13.00 % Al segundo trimestre : 36.00 % Al tercer trimestre : 66.00 % Al cuarto trimestre : 100.00 %

*Nota: La capacitación incluye la interna y externa*

Forma de cálculo 
$$PC = \frac{\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Programadas}} * 100\%$$

**Objetivo Específico 2: Afianzar los valores y el ambiente laboral - Ponderación %**

**INDICADOR 1**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Clima laboral – CL</b>
<b>Ponderación del indicador</b>	5 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento (CI)
<b>Valor de referencia</b>	No se cuenta
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	Sin Datos
<b>Valor Estimado para el 2011</b>	65.00 %
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : N/A Al segundo trimestre : N/A Al tercer trimestre : N/A Al cuarto trimestre : 70.00%

Forma de cálculo:  $CL = (\text{Promedio de resultados de la evaluación del Clima Laboral})$

**INDICADOR 2**

<b>Nombre Indicador</b>	<b>Actividades para reforzar los valores de la empresa – VE</b>
<b>Ponderación del indicador</b>	10 %
<b>Tipo de indicador</b>	Continuo de incremento (CI)
<b>Valor de referencia</b>	No se cuenta
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Datos históricos</b>	Sin Datos
<b>Valor Estimado para el 2011</b>	100.00 %
<b>Meta para el 2012</b>	Al primer trimestre : N/A Al segundo trimestre : 62.50 % Al tercer trimestre : 75.00 % Al cuarto trimestre : 100.00 %

Forma de cálculo:  $VE = \frac{\text{N}^\circ \text{ Actividades Ejecutadas}}{\text{N}^\circ \text{ Actividades Programadas}} * 100\%$

Cusco, 2011 octubre 07.  
Gerencia de Planificación y Desarrollo Empresarial



MATRIZ ESTRATÉGICA DE EGEMSA

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

**Misión corporativa:** "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".

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	META						Fórmula de cálculo
						2009 <sup>1</sup>	2010	2011 II TRIM.	2011 ESTIM. CIERRE	2012	2013	
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	4.09	1.74	1.31%	1.85%	2.68%	0.18	(Utilidad o Pérdida Neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100
				Rentabilidad sobre la Inversión - ROI	Porcentaje	3.76	1.68	1.26%	1.72%	2.00%	0.14	(Utilidad del Ejercicio + i - t x i) / (Activo Neto Promedio) x 100 i = Interes por endudamiento t = tasa de impuesto a la renta t x i = escudo tributario de la deuda Activo Neto: Activo Total - Pasivos Espontáneos Pasivos Espontáneos: IG + IR + Cuentas por Pagar Corto Plazo Activo Neto Promedio: (Activo Neto Inicial + Activo Neto Final)/2
				Solvencia	Porcentaje	2.56	2.56	1.96%	8.97%	31.61%	27.99	((Pasivos Totales - Pasivos Espontáneos) / Patrimonio) x 100
				Liquidez - Prueba Ácida	Unidad Monetaria	6.00	4.66	4.28	3.97	4.05	9.40	((Caja + Cuentas por Cobrar a Corto Plazo) / Pasivo Corriente) x 100
		Optimizar costos	Variación del Margen Bruto	Porcentaje	1.13	-0.03	-0.07	-0.13	0.56	-0.98	(Var. % Anual Ventas Netas - Var. % Anual Costo de Ventas)	
			Ratio Gasto Administrativo - Producción	S. / MWh	8.10	8.23	7.58	9.89	10.96	9.45	(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 Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	34.73	90.00	34.22	34.22	100.00	100.00	(Actividades Ejecutadas / Actividades Programadas) x 100
	Promover la transparencia en la gestión de las Empresas del Holding y Encargos	Promover la transparencia de la empresa	Cumplir con la Normativa de Transparencia	Grado de Cumplimiento de la directiva de transparencia	Porcentaje	96.52	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	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	89.38	45.00	16.22%	19.33%	100.00	100.00	(Gasto en Proyectos de Inversión Ejecutado / Gasto en Proyectos de Inversión Programado) x 100
				Cumplimiento con el Programa de Gastos No Ligados a Proyectos	Porcentaje	59.68	30.00	3.94%	4.20%	100.00	100.00	(Gasto No Ligados a Proyectos Ejecutado / Gasto No Ligado a Proyectos Programado) x 100
		Fortalecer la gestión empresarial y administración del riesgo	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	-	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100	
			Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	-	0.00	0.00	0.00	100.00	100.00	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100	
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el Desarrollo del Personal	Fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal	Desarrollar las competencias del personal	Cumplimiento del Programa de Capacitación.	Porcentaje	95.00	95.10	66.13%	95.10	100.00	100.00	(N° de Capacitaciones Ejecutadas / N° de Capacitaciones Programadas) * 100
			Afianzar los valores y el ambiente laboral	Clima Laboral	Porcentaje	-	60.00	NA	65.00	70.00	75.00	Promedio de Resultados de la Evaluación de Clima Laboral
				Actividades para reforzar los valores de la empresa	Porcentaje	100.00	100.00	57.14%	100.00	100.00	100.00	(N° de Actividades Ejecutadas / N° de Actividades Programadas) * 100

DENOMINACION SOCIAL DE LA ENTIDAD

EGEMSA

SITUACION DEL PLAN ESTRATEGICO	HORIZONTE DEL PLAN ESTRATEGICO	VISION DE LA ENTIDAD
<input type="checkbox"/> EN PROCESO DE MODIFICACION <input checked="" type="checkbox"/> CULMINADO <input type="checkbox"/> EN PROCESO DE ELABORACION <input type="checkbox"/> NO CUENTA CON PLAN	DE: 2009 A: 2013	SER RECONOCIDA COMO MODELO DE LA EMPRESA EFICIENTE Y RESPONSABLE
MISION DE LA ENTIDAD		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 POLITICA DE RESPONSABILIDAD CON LA SOCIEDAD Y EL MEDIO AMBIENTE

OBJETIVOS

1 MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
1 ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA	1 RENTABILIDAD PATRIMONIAL - ROE	PORCENTAJE	10	1.85	0.71	1.31	1.77	2.68
	2 RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN - ROI	PORCENTAJE	10	1.72	0.62	1.08	1.38	2.00
	3 SOLVENCIA - S	PORCENTAJE	5	8.97	13.21	18.64	26.52	31.61
	4 LIQUIDEZ - PRUEBA ACIDA - L	UNIDAD MONETARIA	5	3.97	6.07	5.43	4.62	4.05

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
2 OPTIMIZAR LOS COSTOS	1 VARIACIÓN DEL MARGEN BRUTO - VMB	PORCENTAJE	5	-0.13	-0.35	0.57	0.60	0.56
	2 RATIO GASTO ADMINISTRATIVO - EGA	S./MWh	10	9.89	10.03	9.72	10.75	10.96

2 FORTALECER LAS RELACIONES CON GRUPOS DE INTERES

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
1 DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL SOSTENIDO	1 CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL - RSE	PORCENTAJE	5	34.22	10.00	20.00	60.00	100.00

3 PROMOVER LA TRANSPARENCIA DE LA EMPRESA

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
1 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA DIRECTIVA DE TRANSPARENCIA - DT	1 GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA DIRECTIVA DE TRANSPARENCIA - DT	PORCENTAJE	10	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

4 OPTIMIZAR LA GESTION DE LA EMPRESA

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
1 EFICIENCIA DE LAS INVERSIONES	1 CUMPLIMIENTO CON EL PROGRAMA DE PROYECTOS DE INVERSIONES - PI	PORCENTAJE	5	19.33	22.22	48.04	75.45	100.00
	2 CUMPLIMIENTO CON EL PROGRAMA DE GASTOS NO LIGADOS A PROYECTOS - GNLP	PORCENTAJE	5	4.20	11.39	36.78	76.13	100.00

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
2 FORTALECER LA GESTION EMPRESARIAL Y ADMINSTRACION DEL RIESGO	1 IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTRENO - COSO	PORCENTAJE	5	0.00	10.00	30.00	50.00	100.00
	2 IMPLEMENTACION DE PRINCIPIOS DE CODIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO - CBGC	PORCENTAJE	5		10.00	30.00	50.00	100.00

5 FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL, LA INTEGRACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
1 DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL	1 CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION - PC	PORCENTAJE	5	95.10	13.00	36.00	66.00	100.00

OBJETIVO ESPECIFICO DEL PLAN OPERATIVO	INDICADOR	UNID. MED.	PONDERACION	VALORES AÑO 2011	VALORES AÑO 2012			
					AL I TRIM.	AL II TRIM.	AL III TRIM.	AL IV TRIM.
2 AFIANZAR LOS VALORES Y EL AMBIENTE LABORAL	1 CLIMA LABORAL - CL	PORECENTAJE	5	65.00	0.00	0.00	0.00	70.00
	2 ACTIVIDADES PARA REFORZAR LOS VALORES DE LA EMPRESA	PORCENTAJE	10	100.00	0.00	62.50	75.00	100.00

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN:

BIENES Y/O SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	2010 REAL	2011 ESTIMADO	EN VOLUMEN Y/O UNIDADES FÍSICAS					EN NUEVOS SOLES				
				PROGRAMACION 2012					PROGRAMACION 2012				
				I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	ANUAL	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	ANUAL
1 PRODUCCION DE ENERGÍA ELÉCTRICA	GWH	772.38	746.76	183.11	183.83	190.27	190.4	747.61	14857746	16657823	17777170	13701070	62993809

PROGRAMA DE VENTAS:

BIENES Y/O SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	2010 REAL	2011 ESTIMADO	EN VOLUMEN Y/O UNIDADES FÍSICAS					EN NUEVOS SOLES				
				PROGRAMACION 2012					PROGRAMACION 2012				
				I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	ANUAL	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	ANUAL
1 VENTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA	GWH	782.05	864.16	176.06	176.75	182.95	183.07	718.83	23502397	24067313	24789360	24775706	97134776

DENOMINACION SOCIAL DE LA ENTIDAD

**EGEMSA**

PROGRAMA DE COMPRA DE INSUMOS:

EN VOLUMEN Y/O UNIDADES FÍSICAS

EN NUEVOS SOLES

BIENES Y/O SERVICIOS	UNIDAD DE MEDIDA	2010 REAL REAL	2011 ESTIMADO	PROGRAMACION 2012					PROGRAMACION 2012				
				I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	ANUAL	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	ANUAL