

Plan Estratégico Electro Oriente S.A.

2013-2017

OFICIO SIED Nro. 242-2014/DE/FONAFE

Firmado Digitalmente por: ALMORA AYONA Carlos Tito (FAU20458605662)
Fecha: 2014.08.15 11:29:22 COT
Motivo: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA/PERU



FONAFE
FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO

Firmado Digitalmente por: AUCU
CALDERO Mercedes Victoria
(FAU20458605662)
Fecha: 2014.08.13 08:18:22 COT
Motivo: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA/PERU

Firmado Digitalmente por: ELIXIR SUAS
Pineda Isabel (FAU20458605662)
Fecha: 2014.08.13 15:18:25 COT
Motivo: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: LIMA/PERU

Señor
José Bobadilla Huamán
Gerente General
ELECTRO ORIENTE
Presente.-

Asunto: Modificación del Plan Estratégico 2013-2017

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, a fin de informarle que en virtud del numeral 2.2 de la Directiva de Gestión de FONAFE, esta Dirección Ejecutiva mediante Resolución N° 089-2014/DE-FONAFE del 05 de agosto de 2014, aprobó la modificación del Plan Estratégico 2013-2017 de su representada, el mismo que se adjunta al presente documento.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



Certificación de Acuerdo N° 045-2014
Acta de Sesión Ordinaria de Directorio N° 008-2014
Fecha: 28.04.2014.



Pág. 01

LA SECRETARÍA DEL DIRECTORIO DE ELECTRO ORIENTE S.A.

C E R T I F I C A :

Que, el Directorio de la Empresa, en su Sesión Ordinaria de Directorio N° 008-2014, llevada a cabo el día lunes 28 de abril de 2014, bajo la Presidencia de la Economista señorita Ana Inés Reátegui Vela y con la aprobación de los miembros que figuran en la relación del acta pertinente, por unanimidad han adoptado el acuerdo siguiente:

O.D.2 APROBAR LA MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017.

Acuerdo de Directorio N° 045-2014

El Directorio.

Visto.-Los documentos G-568-2014 del 25.04.2014, GE-097A-2014 del 25.04.2014 e Informe Ejecutivo GE-020-2014 del 25.04.2014, sobre la modificación de las metas del Plan Estratégico 2013-2017.

Considerando:

Que, con Acuerdo de Directorio N° 032-2013, adoptado en la Sesión Ordinaria de Directorio N° 012-2013 del 25.06.2013, el Directorio aprobó el Plan Estratégico 2013-2017 y el Plan de Responsabilidad Social de Electro Oriente S.A.;

Que, con Oficio N° 216-2013-MEM/VME de fecha 02.09.2013 el organismo del sector otorga la conformidad al proyecto del Plan Estratégico 2013-2017;

Que, con Oficio SIED N° 508-2013/DE/FONAFE de fecha 13.12.2013, comunican que el Directorio de FONAFE mediante el Acuerdo N° 002-2013/013-FONAFE aprobó el Plan Estratégico 2013-2017 de Electro Oriente S.A.;

Que, mediante los documentos del visto, el Gerente General (e) propuso al Directorio la aprobación de la modificación de las metas iniciales del Plan Estratégico 2013-2017, ello debido a cambios y al proceso de transferencia de los bienes y activos de ADINELSA y ENSA a favor de Electro Oriente S.A. Del mismo modo, en comparación del Plan Estratégico del período 2009-2013 frente al Plan Estratégico del período 2013-2017 se han integrado nuevos indicadores las cuales no contienen una línea de base o punto de partida para definir las metas para los próximos 5 años;





Empresa Regional de Servicio Público de
Electricidad del Oriente S.A.

Certificación de Acuerdo N° 045-2014

Acta de Sesión Ordinaria de Directorio N° 008-2014

Fecha: 28.04.2014.

Pág. 02

En tal sentido, luego de revisar y evaluar los documentos del visto y contando con la opinión favorable de la Gerencia General; el Directorio, en uso de sus facultades señaladas en el Estatuto Social de la empresa y la Ley General de Sociedades, con el voto unánime de los señores directores asistentes adoptó el siguiente acuerdo:

ACORDÓ:

- 1. APROBAR LA MODIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017.**
- 2. DISPONER** que la Gerencia General cumpla con remitir a la Dirección Ejecutiva de FONAFE el Informe Ejecutivo que contiene la modificación de las metas del Plan Estratégico 2013-2017; en cumplimiento a los plazos y procedimientos vigentes del sector.
- 3. Exponer el presente Acuerdo del trámite de lectura y aprobación de Acta.**



Abog. D^{ña} Vanessa Carranza Samanez
Secretaria de Directorio

Índice

Contenido

	Pág.
A. Presentación.....	6
B. Orientación General de la Empresa.....	7
B.1. Visión	7
B.2. Misión	7
B.3. Rol de la Empresa	7
B.4. Valores.....	8
<input type="checkbox"/> Honestidad	8
<input type="checkbox"/> Responsabilidad	8
<input type="checkbox"/> Respeto.....	8
<input type="checkbox"/> Puntualidad	8
<input type="checkbox"/> Perseverancia	8
C. Diagnóstico General (Análisis FODA).....	9
C.1. Diagnóstico Externo o Análisis Macroambiente	9
<input type="checkbox"/> Oportunidades.....	9
<input type="checkbox"/> Amenazas	10
C.2. Diagnóstico Interno o Análisis Microambiente	10
<input type="checkbox"/> Fortalezas	10
<input type="checkbox"/> Debilidades	11
D. Factores Clave de Éxito	12
E. Objetivos Estratégicos 2013-2017	12
E.1. Objetivos Estratégicos de ELECTRO ORIENTE S.A. alineado a los Objetivos Estratégicos de FONAFE y del MINEM	12
E.2. Objetivos Estratégicos Generales y Específicos ELECTRO ORIENTE S.A.....	13
F. Mapa Estratégico.....	14
G. Planes de Acción General por Objetivos Estratégicos Específicos	15
H. Matriz Estratégica de ELECTRO – ORIENTE 2013 - 2017	24

A. Presentación

De acuerdo a las concesiones y el marco legal vigente, Electro Oriente S.A. tiene como fin el suministro de energía eléctrica en su zona de concesión; responsabilidad que ha llevado a cabo siguiendo el propósito de brindar un servicio eléctrico de calidad y de manera eficiente.

En la búsqueda de la mejora continua, Electro Oriente S.A. ha realizado el esfuerzo de revisar su plan estratégico con la activa participación del Directorio, la Alta Dirección, las Jefaturas y el personal de la empresa. Como resultado de este trabajo, se presenta a continuación el plan estratégico de Electro Oriente S.A. para el período 2013-2017, que cuenta con cinco objetivos estratégicos generales y 12 objetivos específicos, desarrolladas y controladas con la metodología del *Balanced Scorecard*: Financiera, Clientes y Grupos de Interés, Procesos Internos y Aprendizaje; que orienta al cumplimiento de los objetivos de Electro Oriente S.A. en el periodo mencionado.

La empresa tiene la convicción de que el seguimiento en la ejecución de su plan estratégico, es un factor crítico de éxito y por ello, reforzará los controles para su cumplimiento.

a. Antecedentes

Electro Oriente S.A. en el periodo 2010 - 2012 ha logrado un crecimiento agresivo en el aspecto técnico-comercial y económico-financiero:

NÚMERO DE CLIENTES										
Ubicación	2010			2011			2012			Δ 2012 / 2011
	MT	BT	Total	MT	BT	Total	MT	BT	Total	
LORETO	344	77,974	78,318	365	90,146	90,511	373	95,010	95,383	5%
SAN MARTÍN	409	107,951	108,360	453	124,237	124,690	486	138,247	138,733	11%
AMAZONAS-CAJAMARCA	2	0	2	2	0	2	2	0	2	0%
Total	755	185,925	186,680	820	214,383	215,203	861	233,257	234,118	9%

INDICADORES FINANCIEROS	2010	2011	2012
LIQUIDEZ			
LIQUIDEZ GENERAL (VECES)	1.45	1.19	1.66
GESTIÓN			
GASTOS FINANCIEROS (%)	0.34%	0.65%	1.01%
GASTO ADMINISTRATIVO (%)	5.70%	6.68%	5.13%
SOLVENCIA			
DEUDA TOTAL / PATRIMONIO (%)	19.03%	27.46%	28.60%
RENTABILIDAD			
UTILIDAD POR ACCIÓN (S/).	0.004	0.010	0.026
UTILIDAD OPERATIVA / VENTAS (%)	0.3%	1.3%	2.2%

B. Orientación General de la Empresa

El capital humano de Electro Oriente S.A. está orientado hacia una misma dirección, en búsqueda de resultados que materialicen la visión y la misión empresarial, así como, los valores que orientan sus decisiones e inspiran su conducta.

B.1. Visión

Ser modelo de empresa moderna, eficiente y responsable en el sector energía.

B.2. Misión

Incrementar la satisfacción de nuestros clientes mediante la calidad del servicio, la seguridad, la tecnología y el capital humano innovador, para la creación de valor y el desarrollo sostenible¹ en el ámbito de influencia.

B.3. Rol de la Empresa

Electro Oriente S.A. se constituye por mandato de la Ley General de Electricidad N° 23406 y la Resolución Ministerial N° 320-83-EM/DGE del 21 de diciembre de 1983. Inicia su operación como persona jurídica de derecho privado el 01 de julio de 1984, basándose en los activos y pasivos transferidos por la Unidad Operativa del Oriente de Electroperú S.A.

Las actividades de Electro Oriente S.A., desde el 06 de noviembre de 1992, se sujetan a lo dispuesto en la Ley de Concesiones Eléctricas N° 25844 y su Reglamento, aprobado mediante Decreto Supremo N° 009-93-EM y las disposiciones modificatorias y complementarias. Adicionalmente existen otras normas y directivas emanadas del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) y del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN).

Electro Oriente S.A. es una empresa del Sector Energía y Minas, se encuentra ubicada en la Amazonía y tiene el rol de generar, transmitir, distribuir y comercializar energía eléctrica, con carácter de servicio público y libre contratación dentro de su área de concesión; que comprende los Departamentos de Loreto, San Martín y Amazonas - Cajamarca.

¹ Económico, social y ecológico

B.4. Valores

El capital humano de Electro Oriente S.A. cree y se identifica con los valores empresariales de:

Honestidad

Actuar respetando la ley, sin incurrir en actos deshonestos o de dudosa negociación, respetando el derecho de los demás y evitando sacar ventaja de nuestra posición empresarial.

Responsabilidad

Propiciar el cumplimiento responsable, buscando la seguridad e idoneidad en el desempeño de las labores, cuidando la vida y la salud de las personas y el buen uso de los recursos que disponemos.

Respeto

Actuar en armonía con las personas y el medio ambiente.

Puntualidad

Respeto por el tiempo de los demás, cumpliendo con los plazos establecidos.

Perseverancia

Constancia, dedicación y firmeza en la consecución de propósitos y metas.

C. Diagnóstico General (Análisis FODA)

C.1. Diagnóstico Externo o Análisis Macroambiente

Electro Oriente S.A. es una empresa adscrita al sector eléctrico con la característica principal de administrar sistemas aislados, basándose para ello en cogeneración térmica, asimismo, posee un ámbito geográfico de más del 33% del territorio nacional con predominio en la Amazonía; siendo sus actividades principales la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica.

Oportunidades

1. Crecimiento económico e incremento de las demandas energéticas regionales superiores al 8%.
2. Posición competitiva del país y de las regiones favorecen las inversiones para el desarrollo de la empresa.
3. Acceso a nuevas tecnologías para optimizar los procesos internos de la empresa: Técnicos, comerciales, administrativos y otros.
4. Acceso al financiamiento de FONAFE y del Ministerio de Energía y Minas.
5. Asociaciones Público Privadas para promover el desarrollo y expansión del servicio eléctrico.
6. Predisposición de los Gobiernos Regionales y del Sector de Energía y Minas para invertir en proyectos energéticos.²
7. Promoción, capacitación y educación para el desarrollo en proyectos de usos productivos de energía eléctrica.³
8. Marco legal propicio para el desarrollo de la empresa.⁴
9. Disponibilidad de recursos hídricos para la generación eléctrica distribuida.
10. Acceso al Mercado de Bonos de Carbono.⁵
11. Predisposición de FONAFE para atender las necesidades de las empresas eléctricas del holding.

² C.H. Mazán, C.H. Naranjos II, C.H. Las Orquídeas, Programa de Ampliación de la Frontera Eléctrica (PAFE), entre otros.

³ Artículo 8. Ley General de Electrificación Rural. Ley N° 28749.

⁴ Beneficio de exoneración de la Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonía, Agente de Retención por SUNAT. Exoneración de Impuestos. Ley Concesiones Eléctricas.

⁵ Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL).

Amenazas

1. Discontinuidad de una Alta Dirección calificada, en la gestión de la empresa.
2. Grupos de interés dentro del área de influencia que pretenden la administración de la empresa.
3. Servicios de telecomunicaciones deficientes por parte de los proveedores en nuestra área de influencia.
4. Restricciones para el financiamiento a largo plazo con entidades bancarias.⁶
5. Deficiencias en los proyectos energéticos de los Gobiernos Regionales y del Sector de Energía y Minas, en el cumplimiento de las exigencias de la NTCSE y NTCSE.⁷
6. Falta de financiamiento para el desarrollo y sostenimiento de proyectos productivos.
7. Emigración de técnicos y profesionales especializados por mejoras remunerativas.
8. El no reconocimiento de los costos reales en el modelo tarifario.
9. Desabastecimiento en la oferta de potencia en la Región San Martín, debido a la limitada capacidad de la línea de transmisión de terceros.
10. Demora en la aprobación por FONAFE de la estructura orgánica empresarial necesaria.⁸

C.2. Diagnóstico Interno o Análisis Microambiente

La satisfacción del cliente es el principal objetivo de Electro Oriente S.A., por ello invierte en la formación y desarrollo profesional de su capital humano buscando innovación; implementado para ello políticas de mejora y control en todos los niveles de la organización, para garantizar un servicio de calidad.

Fortalezas

1. Capital humano de calidad en todos los niveles.
2. Único operador en el servicio de electricidad en las zonas de concesión.
3. Capacidad de la Alta Dirección.
4. Banco de Proyectos viables.⁹
5. Cartera de Clientes amplia y diversificada.
6. Pertenecer a un grupo corporativo diversificado que permite aprovechar sinergias.
7. Proceso de implementación del Sistema de Control Interno y Sistema de Gestión de la Calidad, basada en la gestión de procesos, en la etapa de ejecución.
8. Contratación de bienes y servicios con economías de escala.
9. Cobertura de Infraestructura y servicios desplegada geográficamente, que permite crear nuevas líneas y unidades de negocio.
10. Recurso humano experimentado y técnicamente especializado.
11. Liquidez y solvencia económica, que genera una buena imagen crediticia frente a las entidades financieras.

⁶ Generado por la Ley de Endeudamiento Público.

⁷ Norma Técnica de Calidad del Servicio Eléctrico y Norma Técnica de Calidad del Servicio Eléctrico Rural, respectivamente.

⁸ Por crecimiento del mercado, nueva infraestructura de transmisión y distribución.

⁹ Plan de Desarrollo Energético de Electro Oriente S.A.

□ Debilidades

1. Infraestructura eléctrica y equipos antiguos.¹⁰
2. Falta de oferta de potencia a costos eficientes en las regiones San Martín y Amazonas.
3. Restringida capacidad de generación eléctrica y congestión de transmisión, para atender nuevos clientes con demandas intensivas.
4. Falta de continuidad en la implementación de los planes de reducción de pérdidas de energía.
5. Limitada administración en la reducción de la cartera morosa.
6. Excesos en las sanciones¹¹ por aplicación de la NTCSE y NTCSE.
7. Falta de saneamiento¹² de obras recibidas antes del 2012.
8. Limitada implementación del Sistema de Control de Gestión de las Unidades Organizacionales y de sus resultados.
9. Bajo nivel de rentabilidad.¹³
10. Limitada cultura organizacional orientada a resultados¹⁴, servicio al cliente e innovación.
11. Falta de medición de clima laboral.
12. Limitada gestión estratégica de recursos humanos orientada a los objetivos y metas organizacionales.
13. El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) aprobado, no está redimensionado de acuerdo al requerimiento de la empresa.
14. Brechas significativas entre las competencias de determinado personal y el perfil del puesto que ocupan.
15. Falta de implementación de planes de desarrollo del personal.¹⁵
16. Falta de implementación del Programa de Responsabilidad Social.
17. Falta de implementación del Plan de Comunicación interna y externa de la empresa.
18. Limitada disponibilidad de información centralizada e integrada: Base de datos técnica y comercial.
19. Falta actualizar el Plan Estratégico TIC que incorpore las perspectivas de FONAFE.
20. Carencia de coordinación para los proyectos energéticos entre los entes públicos y privados en el área de influencia.
21. Falta de implementación de un Programa de Racionalización de Costos.
22. No se cuenta con un plan de eficiencia energética en la empresa.

¹⁰ Parque de generación eléctrica que ha cumplido su vida útil.

Sistemas de transmisión aún no automatizados en telemando y telecontrol.

Redes de distribución de media y baja tensión sub dimensionadas y que cumplieron su vida útil.

¹¹ Compensaciones y multas aplicadas por la entidad fiscalizadora.

¹² Concesiones, servidumbre y documento medio ambiental.

¹³ Por incremento de patrimonio.

¹⁴ Incluye seguridad, responsabilidad social y ambiental en la empresa.

¹⁵ Incluye planes de capacitación, líneas de sucesión y de carrera.

D. Factores Clave de Éxito

1. Confiabilidad operativa de los equipos de generación, transmisión y distribución eléctrica.
2. Proyectos de inversión rentables y diversificados que permita atender y expandir la frontera eléctrica.
3. Satisfacer las necesidades del cliente actual y potencial.
4. Marco normativo y regulatorio adecuado.
5. Buenas prácticas de Gobierno Corporativo, Control Interno y Procesos Eficientes.
6. Capital humano.
7. Recursos Financieros, tecnológicos, infraestructura y ambiente de trabajo.
8. Responsabilidad social empresarial.

E. Objetivos Estratégicos 2013-2017

Electro Oriente S.A. parte de la convicción de materializar su Visión y Misión, mediante la consecución de los siguientes objetivos estratégicos:

E.1. Objetivos Estratégicos de ELECTRO ORIENTE S.A. alineado a los Objetivos Estratégicos de FONAFE y del MINEM

Objetivos Estratégicos Generales		
ELOR	FONAFE ^{/1}	MINEM ^{/2}
OEG 1. Maximizar la creación de valor económico	OEG 1. Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país.	OEG 1. 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 con inclusión social.
OEG 2. Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo.	OEG 2. Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional.	OEG 1. 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 con inclusión social. OEG 4. 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.
OEG 3. Crear valor social.	OEG 3. Impulsar la creación de valor social.	OEG 3. 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 la inclusión social y las relaciones armoniosas de las empresas del sector minero energético de la sociedad civil.
OEG 4. Mejorar la imagen empresarial.		
OEG 5. Fortalecer el talento humano.	OEG 4. Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación.	OEG 4. 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.

/1 Plan Estratégico Corporativo (PEC) 2013-2017 del FONAFE

/2 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012-2016 del MINEM

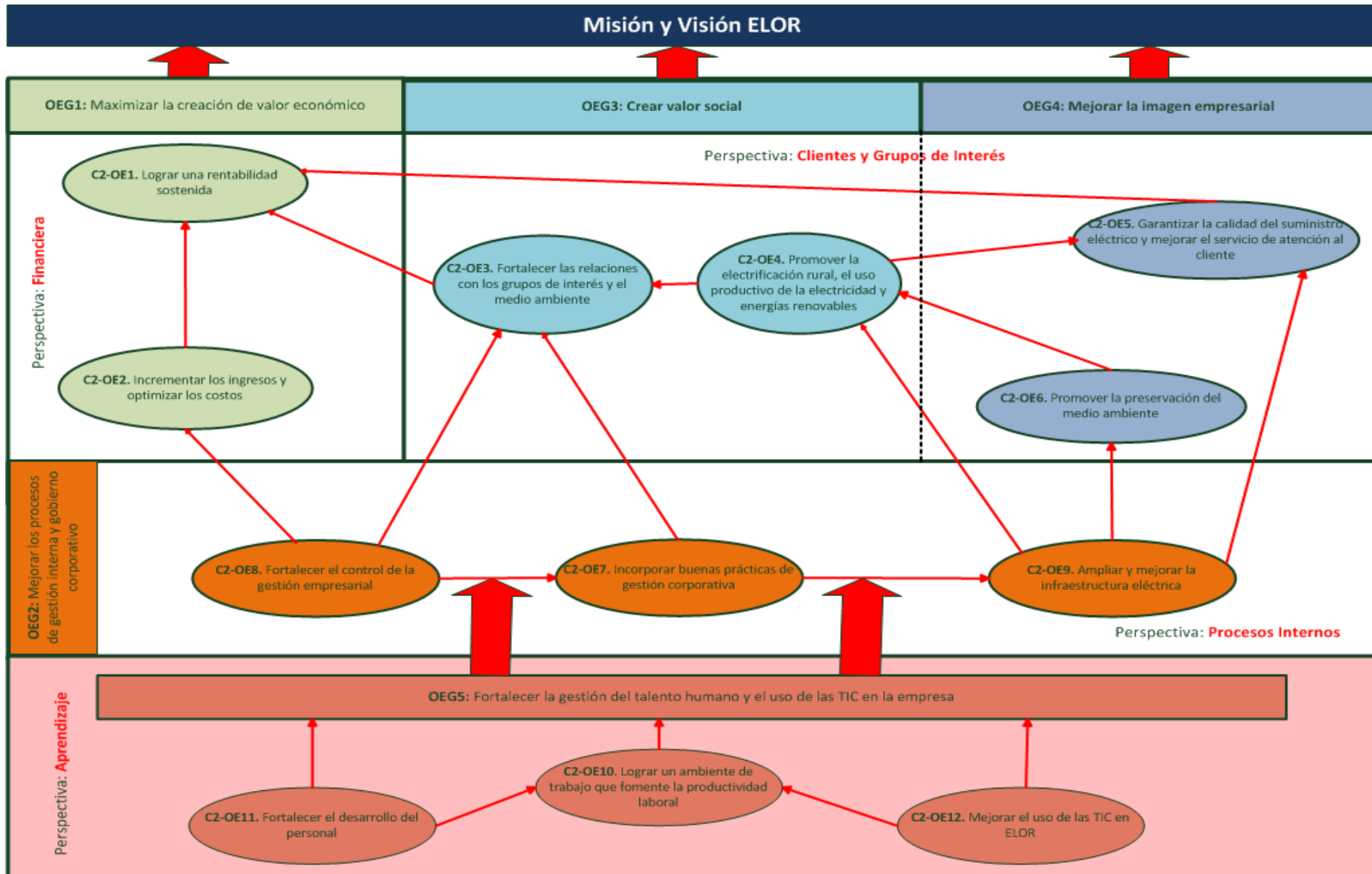
NOTA: MINEM: OEG 2. Promover con eficiencia y eficacia el nuevo concepto de minería a fin de contribuir al desarrollo sostenible del país con inclusión social. NO APLICA A ELOR.

E.2. Objetivos Estratégicos Generales y Específicos ELECTRO ORIENTE S.A.

El siguiente cuadro muestra la estructura de los Objetivos Estratégicos Generales y Específicos:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos Generales ELOR	Objetivos Estratégicos Específicos ELOR
Financiera.	OEG 1. Maximizar la creación de valor económico.	C2-OE1. Lograr una rentabilidad sostenida.
		C2-OE2. Incrementar los ingresos y optimizar los costos.
Clientes y Grupos de Interés.	OEG 3. Crear Valor Social.	C2-OE3. Fortalecer las relaciones con los grupos de interés y el medio ambiente.
		C2-OE4. Promover la electrificación rural, el uso productivo de la electricidad y energías renovables.
	OEG 4. Mejorar la imagen empresarial.	C2-OE5. Garantizar la calidad del suministro eléctrico y mejorar el servicio de atención al cliente.
		C2-OE6. Promover la preservación del medio ambiente.
Procesos Internos.	OEG 2. Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo.	C2-OE7. Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa.
		C2-OE8. Fortalecer el control de la gestión empresarial.
		C2-OE9. Ampliar y mejorar la infraestructura eléctrica.
Aprendizaje.	OEG 5. Fortalecer la gestión del talento humano y el uso de las TIC en la empresa.	C2-OE10. Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral.
		C2-OE11. Fortalecer el desarrollo del personal.
		C2-OE12. Mejorar el uso de las TIC en ELOR.

F. Mapa Estratégico



G. Planes de Acción General por Objetivos Estratégicos Específicos
C2-OE1. Lograr una rentabilidad sostenida

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	Línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	

Este es un objetivo de resultado, por lo tanto no contiene planes de acción propios, sino que se logra mediante la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos de ELOR. Dentro de esta línea, se establece el Plan Anual de Control y Reducción de Pérdidas de Energía el cual es revisada anualmente y ajustada de acuerdo al contexto vigente.

C2-OE2. Incrementar los ingresos y optimizar los costos

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
2.1. Desarrollar e implementar proyectos enfocados en diversificar la oferta de servicios (innovación) de acuerdo a las necesidades de la población y en el marco de la subsidiaridad • Realizar estudios de mercado para detectar nuevas oportunidades de negocio: o Ampliación de la frontera eléctrica. o Oportunidades fuera del área de concesión. o Uso de infraestructura para servicios de telecomunicación.	Avance en la Implementación de Proyectos Priorizados	%	100	100	100	100	100	100	Gerencia de Proyectos
	Incremento de la Venta de Energía a Clientes	%	8.83	8.5	9.0	9.0	9.0	9.0	Gerencia Comercial
	Implementar el Plan de Reducción de Pérdidas de Energía a Nivel ELOR.	%	8.98	8.22	8.50	8.40	8.30	8.20	Gerencia Comercial

C2-OE3. Fortalecer las relaciones con los grupos de interés y el medio ambiente

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	Línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
Este es un objetivo orientado al compromiso de la empresa para con la sociedad y el medio ambiente; por lo tanto, se dispone de un Plan de Responsabilidad Social Empresarial 2013-2017, con el objetivo de elevar a la empresa a un crecimiento SOSTENIBLE, enfocados en la responsabilidad “social” y “ambiental”.									
3.1. Desarrollar e implementar programas de Responsabilidad Social Empresarial. <ul style="list-style-type: none"> Identificar riesgos ambientales, sociales, y de seguridad y salud ocupacional de ELOR Identificar y priorizar acciones de Responsabilidad Social Empresarial para la gestión (prevención, reducción y mitigación) de los riesgos identificados Desarrollar e implementar programas anuales para la ejecución de las acciones priorizadas. 	Hito: Identificación de riesgos ambientales, sociales, y de seguridad y salud ocupacional realizada	Hito			x				Medio Ambiente
	Avance en la Implementación de los Programas Anuales de Responsabilidad Social Empresarial	%	-			100	100	100	Dpto. de Imagen y Responsabilidad Social
3.2. Establecer alianzas para el desarrollo social a través del uso de la electricidad en actividades productivas <ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para promover los usos productivos en aquellas instalaciones sub utilizadas Promover la venta de energía para usos productivos 	Número de Proyectos Concluidos	Nº	4	5	8	10	10	10	Gerencia de Proyectos

C2-OE4. Promover la electrificación rural, el uso productivo de la electricidad y energías renovables

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	Línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
4.1. Promover la electrificación rural, el uso productivo de la electricidad y energías renovables	Número de usuarios incorporados por electrificación rural	%		0	7,837	7,706	6,936	5,895	Gerencia Comercial

C2-OE5. Garantizar la calidad del suministro eléctrico y mejorar el servicio de atención al cliente									
Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	Línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
5.1. Mejorar la atención y los servicios a los usuarios de ELOR• Diseñar e implementar una encuesta para la medición de la satisfacción de los clientes. • Realizar seguimiento a las evaluaciones realizadas por terceros (ej.: reportes de entidades reguladoras, ranking de ciudadanos al día, etc.)• Identificar mejoras para el incremento de la satisfacción del cliente, en función a los resultados de la encuesta y de las evaluaciones de terceros• Realizar seguimiento de la implementación de las mejoras Transformar los centros de recaudación actuales en centros de servicios múltiples u ofrecer servicios complementarios a los clientes	Índice de Satisfacción de los Usuarios con el Servicio de Energía Eléctrica.*	%		31.40	31.40	32.60	34.80	38.0	Gerencia Comercial
	Avance en la Implementación de las Mejoras Identificadas	%		20	40	60	80	100	Gerencia Comercial
5.2. Elaborar e implementar planes anuales de comunicación externa. • Establecer metodologías comunes para mapear los grupos de interés • Realizar actividades comunes tales como la definición de mensajes, medios y formación de voceros	Avance en la Implementación de los Planes Anuales de Comunicación Externa	%	100	100	100	100	100	100	Dpto. de Imagen y Responsabilidad Social

* Actualizado con informe Ejecutivo GE-030-2014 Electro Oriente S.A., de fecha 25 de Junio del 2014 – Modificación de indicador de Satisfacción de Clientes del Plan Estratégico 2013 - 2017

C2-OE6. Promover la preservación del medio ambiente

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	Línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
6.1. Promover la preservación del medio ambiente	Descarte de presencia de Binefilos Policlorados - PCB	%		100	100	100	100	100	Gerencia de Distribución

C2-OE7. Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
7.1. Implementar los principios de Buen Gobierno Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar un cronograma de actividades para la implementación de los principios del Código de BGC. • Evaluar el cumplimiento de los principios del Código de BGC. C2-6.1. Implementar los principios de Buen Gobierno Corporativo <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar un cronograma de actividades para la implementación de los principios del Código de BGC. • Evaluar el cumplimiento de los principios del Código de BGC. 	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	%	-	100	100	100	100	100	Gerencia de Administración y Finanzas
7.2. Implementar estándares internacionales de calidad en ELOR. <ul style="list-style-type: none"> · Implementar mejoras en los procesos a nivel de ELOR, orientado al logro de las certificaciones internacionales correspondientes 	Implementar estándares internacionales de calidad en ELOR	Nº Certificaciones		1	2				Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación

C2. OE8. Fortalecer el control de la gestión empresarial

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
8.1. Completar la implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en ELOR utilizando la metodología COSO. • Elaborar un cronograma con las actividades identificadas para la implementación del SCI • Realizar seguimiento y elaborar un reporte del cumplimiento de la implementación • Evaluar el funcionamiento de los SCI implementados, haciendo ajustes de ser necesario	Avance en la Implementación Anual del Componente de Gestión de Riesgo Empresarial del Modelo COSO	%	-	100	100	100	100	100	Gerencia de Administración y Finanzas
	Evaluación del Funcionamiento del Sistema de Control Interno de ELOR	%	-	30	80	100			Gerencia de Administración y Finanzas
8.2. Implementar el módulo de gestión de la eficiencia y eficacia basado en indicadores • Implementar la metodología para la medición de eficiencia y eficacia adecuada para ELOR • Realizar el seguimiento periódico de los resultados obtenidos y brindar retroalimentación a la luz de los mismos.	Hito: Elaboración de la metodología de medición del indicador de costo efectividad y eficacia.	Hito		X					Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación
	Hito: Informe anual presentado sobre la eficiencia y eficacia en ELOR	%		100	100	100	100	100	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación

C2-OE9. Ampliar y mejorar la infraestructura eléctrica

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
9.1. Incrementar la confiabilidad del servicio de distribución eléctrica• Desarrollar e implementar proyectos para reducir la frecuencia y duración de las interrupciones	Duración Promedio de Interrupciones del Sistema (SAIDI)	Número	70.5	51.40	43.70	33.20	26.00	19.30	Gerencia Comercial / Dpto. de Operaciones
	Frecuencia Promedio de Interrupciones del Sistema (SAIFI)	Veces	29.5	29.50	29.50	24.90	19.30	14.30	Gerencia Comercial / Dpto. de Operaciones

C2-OE10. Lograr un ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral

Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
10.1. Desarrollar e implementar un plan para lograr mejorar el clima laboral que fomente la productividad laboral.	Avance en la Implementación del Plan para Lograr Mejorar el Clima Laboral que Fomente la Productividad Laboral	%	-	58.0	-	60.0	-	65.0	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación

C2-OE11. Fortalecer el desarrollo del personal									
Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
11.1. Implementar los planes de acción de Gestión del Talento Humano y el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional	Avance en la Implementación de los Planes de Acción Propuestos para Mejorar la Gestión de RRHH	%	-	25	50	75	100	100	Gerencia de Administración y Finanzas
	Avance en la Implementación de los Planes de Acción Propuestos para Fortalecer la Cultura Organizacional	%	-	30	60	90	100	100	Gerencia de Administración y Finanzas
11.2. Desarrollar e implementar proyectos ad-hoc para el desarrollo del personal. • Capacitación focalizada en líneas de negocio	Avance en la Implementación de los Proyectos Ad-Hoc Priorizados	%	-	35	70	100	100	100	Gerencia de Administración y Finanzas

C2.-OE12. Mejorar el uso de las TIC en ELOR									
Plan de Acción General	Indicador / hito	Unidad de medida	línea de Base	Meta					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
12.1. Desarrollar e implementar el portafolio de proyectos de servicios TIC.	Hito: Elaborar el Plan Estratégico del Departamento TIC	Hito	x						Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación
	Avance en el Desarrollo de los Servicios Priorizados para la ELOR	%	-	10	30	50	75	100	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación
12.2. Estandarizar e interconectar plataformas informáticas en • Sistema Comercial • Sistema Administrativo • Sistema de Distribución	Avance en el Proyecto de Estandarización e Interconexión de Plataformas Informáticas	%	-	7	43	77	93	100	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación
12.3. Implementar el programa de modernización de servicios TIC en ELOR • Diagnóstico de los servicios de ELOR para identificar necesidades de modernización. • Identificar y priorizar los servicios TIC a modernizar para la atención de las necesidades identificadas. • Implementar servicios TIC que aprovechen nuevas tecnologías.	Avance Anual en el Programa de Modernización de Servicios TIC en ELOR	%	-	39.0	60.0	85.0	100	100	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación

H. Matriz Estratégica de ELECTRO – ORIENTE 2013 - 2017

<p align="center">Visión Corporativa: "Consolidar el modelo de gestión corporativa para lograr mayor cobertura y productividad en los servicios que prestan nuestras empresas" Visión de Electro Oriente S.A.: Ser modelo de empresa moderna, eficiente y responsable en el sector energía.</p>											
Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico ELOR	Objetivo Estratégico Específico ELOR	Unidad de Medida	Meta					Forma de Cálculo	
					2013	2014	2015	2016	2017		
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del País	Maximizar la creación de valor económico	Lograr una rentabilidad sostenida	Rentabilidad Patrimonial (ROE)	Porcentaje	2.61	2.07	2.10	2.20	2.30	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio} / \text{Total Patrimonio al Cierre del Ejercicio Anterior}) \times 100$
				Rentabilidad Operativa (ROA)	Porcentaje	3.40	3.08	3.94	4.02	4.52	$(\text{Ganancia (Pérdida) Operativa} / \text{Total Activo al Cierre del Año Anterior}) \times 100$
				Margen de Ventas	Porcentaje	4.34	4.68	5.50	6.09	6.80	$(\text{Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio} / \text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del Ejercicio}) \times 100$
			Incrementar los ingresos y optimizar los costos	Rotación de Activos	Porcentaje	49.00	51.00	53.00	56.00	58.00	$(\text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del Ejercicio} / \text{Total Activos del Ejercicio}) \times 100$
				Incremento de la Venta de Energía a Clientes	Porcentaje	8.50	9.00	9.00	9.00	9.00	$(\text{Venta de Energía en MWh del Ejercicio} / \text{Venta de Energía en MWh del Ejercicio Anterior} - 1) \times 100$
				Pérdidas de Energía Totales	Porcentaje	8.02	8.50	8.40	8.30	8.20	$((\text{Energía Total Entregada} - \text{Energía Vendida}) / (\text{Energía Total Entregada})) \times 100$
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación de valor social	Crear valor social	Fortalecer las relaciones con los grupos de interés y el medio ambiente	Implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$
				Percepción del Alcance de la Misión Social de la Empresa	Porcentaje	23.2	23.20	27.00	32.00	40.00	Porcentaje de clientes con buena percepción del alcance de la misión social de la empresa en base a encuesta.
			Promover la electrificación rural, el uso productivo de la electricidad y energías renovables	Número de Usuarios Incorporados por Electrificación Rural	Número	0	7,837	7,706	6,936	5,895	Número de usuarios incorporados por electrificación rural
		Mejorar la imagen empresarial	Garantizar la calidad del suministro eléctrico y mejorar el servicio de atención al cliente	Índice de Satisfacción de los Usuarios con el Servicio de Energía Eléctrica	Porcentaje	31.40	31.40	34.00	38.00	44.00	Porcentaje de clientes satisfechos y muy Satisfechos en base a encuesta
			Promover la preservación del medio ambiente	Descarte de Presencia de Bifenilos Policlorados - PCB	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$\text{Cantidad de transformadores analizados} / \text{cantidad de transformadores programados} \times 100$
			Incorporar buenas prácticas de gestión corporativa	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Mejorar los procesos de gestión interna y gobierno corporativo	Fortalecer el control de la gestión empresarial	Implementación del Sistema de Control Interno	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de actividades programadas}) \times 100$
			Ampliar y mejorar la infraestructura eléctrica	Duración Promedio de Interrupciones del Sistema (SAIDI)	Número	51.40	43.70	33.20	26.00	19.30	$(\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total Usuarios})$
				Frecuencia Promedio de Interrupciones del Sistema (SAIFI)	Veces	29.50	29.50	24.90	19.30	14.30	$(\sum(\text{Usuarios afectados} \times \text{Número de Interrupciones}) / \text{Total Usuarios})$
			Fortalecer el ambiente de trabajo que fomente la productividad laboral	Clima Laboral	Porcentaje	58.00	-	55.00	-	65.00	Porcentaje de satisfacción laboral en base a estudio realizado
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC en la corporación	Fortalecer la gestión del talento humano	Fortalecer el desarrollo del personal	Mejora de Competencias	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	$(\text{Cursos Realizados para mejorar Competencias} / \text{Cursos programados}) \times 100$