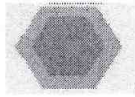


PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL



2017 - 2021

LORETO
SAN MARTÍN
AMAZONAS
CAJAMARCA



Firmado Digitalmente por:
HOLGADO OJEDA
Jose Enrique
(FAU20458605662)
Razon: SOY AUTOR
DEL DOCUMENTO
Ubicacion: LIMA/PERU
Fecha: 31/01/2018
19:54:53



Firmado Digitalmente por:
BUZAGLO DE
BRACAMONTE Hector
Pedro (FAU20458605662)
Razon: SOY AUTOR DEL
DOCUMENTO
Ubicacion: LIMA/PERU
Fecha: 31/01/2018
20:18:32



FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO



Señor
Felipe Barreda Grados
Gerente General (e)
ELECTRO ORIENTE
Presente.-

Asunto : Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2017 -2021

Referencia : Hoja Sied N° 113-2017/G/ELOR

Estimado Sr. Barreda:

Nos dirigimos a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2018/001-FONAFE, se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de ELECTRO ORIENTE, presentado mediante documento de la referencia.

Atendiendo a ello, corresponderá instrumentalizar el referido acuerdo en Junta General de Accionistas, para lo cual se realizarán las coordinaciones correspondientes.

Sin otro particular, es grato saludarlo.

Atentamente,

Michel Macara-Chvili Helguero
Director Ejecutivo



Certificación de Acuerdo N° 079-2017
Acta de Sesión Ordinaria de Directorio N° 019-2017
Fecha: 12.10.2017

EL SECRETARIO DEL DIRECTORIO DE ELECTRO ORIENTE S.A.

CERTIFICA:

Que, el Directorio de la Empresa en su Sesión Ordinaria N° 019-2017, llevada a cabo el día jueves 12 de octubre de 2017, bajo la conducción del Presidente del Directorio Lic. Mario Delfín Ríos Espinoza y con la aprobación de los miembros que figuran en la relación del acta pertinente, por unanimidad han adoptado el acuerdo siguiente:

O.D.1 APROBAR EL PROYECTO DE PLAN ESTRATÉGICO DE ELECTRO ORIENTE S.A. PARA EL PERIODO 2017-2021

Acuerdo de Directorio N° 079-2017

El Directorio

Visto.- El documento N° G-1150-2017 del 09.10.2017 de Gerente General (e), adjuntando el documento N° GE-666-2017 del 20.09.17 de la Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación, el mismo que contiene el Proyecto de Plan Estratégico 2017 – 2021 de E.LOR, del cual solicita su aprobación.

Considerando:

Que, mediante Oficio Circular SIED Nro. 091-2016/DE/FONAFE, de fecha 03 de noviembre del 2016, FONAFE solicita a las empresas pertenecientes al holding, la formulación del Plan Estratégico 2017-2021 en concordancia al nuevo Plan Estratégico Corporativo Aprobado.



Que, mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2016/012 -FONAFE, de fecha 14 de diciembre del 2016, se aprobó el Lineamiento Corporativo para la Formulación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE.

Que, mediante documento N° G-1150-2017 del 09.10.2017 la Gerencia General ha puesto en consideración del Directorio el Proyecto de Plan Estratégico 2017 – 2021 de E.LOR, presentado por la Gerencia de Planeamiento Gestión y Regulación, según documento N° GE-666-2017 del 20.09.2017, el cual de conformidad a lo establecido en la Directiva de Gestión de FONAFE y a las facultades establecidas en el Estatuto Social, corresponde al Directorio su aprobación.

Que, 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 adoptó el siguiente Acuerdo:



Electro Oriente
Generando Progreso

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

Certificación de Acuerdo N° 079-2017

Acta de Sesión Ordinaria de Directorio N° 019-2017

Fecha: 12.10.2017

ACORDÓ:

- 1° **APROBAR** el Proyecto de Plan Estratégico 2017 – 2021 de E.L.O.R, que en anexo adjunto y que forma parte integrante del presente Acuerdo.
- 2° **DISPONER**, que la Gerencia General cumpla con remitir a la Dirección Ejecutiva de FONAFE el Plan Estratégico 2017 – 2021 de E.L.O.R con el presente Acuerdo de Directorio.
- 3° **EXONERAR** el presente Acuerdo del trámite de lectura y aprobación del Acta.



Abog. Alejandro Navas Meza
Secretario del Directorio (e)



PERÚ

Ministerio de Energía y Minas

"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

Lima, 30 MAYO 2017

OFICIO N° 091 -2017-MEM/VME

Señor
MARCO PORTOCARRERO RODRÍGUEZ
Gerente General (e)
ELECTRO ORIENTE S.A
Augusto Freyre N° 1168
Iquitos

Asunto : PLAN ESTRATÉGICO ELECTRO ORIENTE S.A 2017 - 2021

Referencia : Carta G-515-2017,
Expediente N° 2699216

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, con relación al documento de la referencia, mediante el cual solicita al Ministerio de Energía y Minas dar conformidad al Proyecto de Plan Estratégico 2017 – 2021 elaborado por su representada.

Al respecto, se da conformidad al proyecto de Plan Estratégico de la Empresa de acuerdo al Informe Técnico N° 047-2017/MEM-DGE-DEPE, elaborado por la Dirección General de Electricidad del Ministerio de Energía y Minas, en el cual se formulan los comentarios y sugerencias correspondientes.

Se adjunta a la presente el Informe Técnico correspondiente para los fines pertinentes.

Muy cordialmente,

ARTURO VÁSQUEZ CORDANO, Ph.D.
VICE MINISTRO DE ENERGÍA



ELECTRO ORIENTE S.A.
TRAMITE DOCUMENTARIO
RECIBIDO
1 02 JUN 2017 X
NO ES SEÑAL DE CONFORMIDAD
Hora: 12:45 Firma: [Signature]

RECIBIDO
02 JUN 2017 X
ELECTRO ORIENTE S.A.

www.minem.gob.pe

Av. Las Artes Sur 260
San Borja, Lima 41, Perú
T: (511) 411 1100
Email: webmaster@minem.gob.pe

Certificación de Acuerdo N.º 046-2019

Acta de Sesión Ordinaria de Directorio N.º 008-2019

Fecha: 29.04.2019

EL SECRETARIO DEL DIRECTORIO DE ELECTRO ORIENTE S.A.

CERTIFICA:

Que, el Directorio de la empresa, en su Sesión Ordinaria N.º 008-2019, llevada a cabo el día lunes 29 de abril de 2019, bajo la conducción del presidente del Directorio Dr. Jaime Oswaldo Salomón Salomón y con la aprobación de los miembros que figuran en la relación del acta pertinente, por unanimidad han adoptado el acuerdo siguiente:

O.D.4 APRUEBAN LA MODIFICACIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE INDICADOR DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2017 - 2021.

Acuerdo de Directorio N.º 046-2019.

El Directorio

Visto:

Documento G-66-2019/F001 del 26 de abril de 2019, mediante el cual, el Gerente General haciéndolo suyo, remite al Directorio el documento GE-74-2019/F-001, que contiene el Informe Ejecutivo GE-38-2019 sobre solicitud de autorización de la modificación de la matriz de indicadores del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021.

Considerando:

Que, mediante Oficio Circular SIED N.º 010-2019/GPC/FONAFE, con la finalidad de estandarizar los instrumentos de gestión por indicadores, FONAFE solicitó modificar el indicador Grado de Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño del Plan Estratégico Institucional 2017 - 2021.

Que, el Directorio en uso de sus facultades y atribuciones señaladas en la Ley General de Sociedades y del Estatuto Social de la Empresa, con el voto unánime de los señores directores se adoptó el siguiente acuerdo:

Acordó:

- 1º Aprobar, la modificación del indicador Grado de Implementación de Modelo de Evaluación de Desempeño y adecuar las metas de la matriz del Plan Estratégico 2017 - 2021 de Electro Oriente S.A., conforme lo aprobado en el BSC del Convenio de Gestión 2019, conforme a lo precisado por FONAFE mediante Oficio Circular SIED N.º 010-2019/GPC/FONAFE.*
- 2º Que la Gerencia General remita a la Dirección Ejecutiva de FONAFE el presente Acuerdo junto con toda la documentación que lo sustenta, dentro de los plazos establecidos en la Directiva Corporativa de Gestión Empresarial.*
- 3º Se recomienda a la Gerencia General tener mayor celo en los documentos que sean presentados al Directorio.*



Abg. Milton Medina Ávila
Secretario del Directorio (e)

CONFIDENCIALIDAD

Este documento contiene información confidencial, propiedad de ELECTRO ORIENTE S.A., que no puede ser copiado, duplicado o entregado a otros, o usada para cualquier otro fin que no sea el de su revisión por parte de ELECTRO ORIENTE S.A.

Sigla por Gerencias, Departamentos y Áreas de ELOR

Siglas	Gerencia/ Área de Electro Oriente
G	Gerencia General
GA	Gerencia de administración y Finanzas
GAH	Departamento de Recursos Humanos
GP	Gerencia de Proyectos
GE	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación
GEP	Departamento de Planeamiento y Regulación
GET	Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones
GO	Gerencia de Operaciones
GC	Gerencia Comercial
GGI	Oficina de Imagen Institucional y Responsabilidad Social
GGF	Oficina de Calidad y Fiscalización

INDICE

1.	MARCO INSTITUCIONAL	6
1.1	Síntesis de ELOR S.A.....	6
1.2	Síntesis del Plan Estratégico del Sector	11
2.	DIAGNÓSTICO	18
2.1	Análisis Externo	18
	Factores Económicos.....	18
	Factores Políticos	27
	Factores Sociales	28
	Factores Ambientales.....	31
2.2	Análisis Interno	33
2.3	Cadena de Valor.....	37
2.4	Grupos de Interés	41
2.5	Matriz FODA	42
	☐ Oportunidades	42
	☐ Amenazas	42
	☐ Fortalezas	43
	☐ Debilidades.....	43
3.	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	45
3.1	Misión	45
3.2	Visión	45
3.3	Valores	45
4.	EJES Y MAPA ESTRATEGICO	45
5.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES (OEI).....	50
6.	ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES (AEI)	52
7.	RUTA ESTRATEGICA	60

PRESENTACIÓN

Electro Oriente S.A. ha formulado su Plan Estratégico Institucional para los próximos cinco años, con el objetivo de alcanzar su Visión al 2021, en el marco de lo establecido en el Lineamiento Corporativo para la Formulación, Aprobación, Modificación y Evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas Bajo el Ámbito de FONAFE.

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 2017-2021, que cuenta con ocho objetivos estratégicos. Electro Oriente tiene la convicción del seguimiento en la ejecución de su plan estratégico, con la finalidad de alcanzar la visión, se reforzará los controles para su cumplimiento.

Es importante señalar que en los objetivos estratégicos y acciones estratégicas Electro Oriente ha determinado el cálculo de las metas o indicadores en coordinación con las áreas involucradas de la empresa.

El presente documento Plan Estratégico Institucional de Electro Oriente 2017 – 2021 se compone de siete bloques temáticos, que a continuación se describe:

El primer bloque, inicia con la presentación de la síntesis de ELECTRO ORIENTE S.A. y el Plan Estratégico Sectorial, en el cual se enmarcan las actividades empresariales.

El segundo bloque, describe el diagnóstico estratégico de Electro Oriente a nivel interno y externo, resaltando aquellos aspectos que tienen un impacto en la gestión; Igualmente se analiza la cadena de valor de la empresa, la misma que detalla la sinergia existente que permite generar mayor valor empresarial. Asimismo, se muestra la complejidad e interrelación de los múltiples grupos de interés.

El tercer bloque, alcanza aspectos relevantes en relación al análisis y ajuste de la Visión, Misión y Valores empresariales; los que hacen referencia al propósito o razón de ser de Electro oriente S.A.

El cuarto bloque, se inicia con la presentación de los seis ejes estratégicos en los cuales Electro Oriente S.A. enfocará su estrategia en los próximos cinco años, así como el mapa estratégico que presenta la interrelación entre los objetivos formulados en el marco de los ejes y perspectivas estratégicas. Estos elementos configuran la estrategia institucional que aplicará Electro oriente para concretar su misión y visión.

El quinto bloque, describe los ocho objetivos estratégicos institucionales, así como los diecisiete indicadores y metas correspondientes; que servirán de base para el monitoreo de la implementación del Plan Estratégico al 2021.

El sexto bloque, articula las acciones estratégicas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos, así como los indicadores y metas correspondientes; los cuales servirán de base para el monitoreo de las actividades a ser desarrolladas por las áreas responsables.

El último bloque nos alcanza la ruta estratégica que establece la priorización de las acciones para lograr mayor efectividad en la implementación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021 de Electro Oriente S.A.

1. MARCO INSTITUCIONAL

La Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad del Oriente S.A. denominada Electro Oriente, EO es una de las empresas que pertenece al ámbito y centro corporativo del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, FONAFE. EO pertenece al grupo de empresas de FONAFE adscritas al Sector Energía y Minas.

EO, fue creada por Resolución Ministerial N° 320-83 EM/DGE del 21 de Diciembre de 1983, en cumplimiento de la Ley General de Electricidad N° 23406, inscribiéndose su Estatuto Social mediante Escritura Pública de fecha 28 de Junio de 1984. Es constituida como sociedad anónima, a cargo del FONAFE, con autonomía técnica, administrativa, económica y financiera.

1.1 Síntesis de ELOR S.A

Los servicios de EO son de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social. Inicia operaciones como persona jurídica de derecho privado el 01 de Julio de 1984, tomado como base el Balance de Transferencia de la Unidad Operativa del Oriente de ELECTROPERU S.A. preparado al 30 de Junio de 1984.

Así mismo, mediante convenio suscrito el 12 de Diciembre de 1986 y en cumplimiento al Acuerdo de Sesión de Directorio N° 621 del 25 de Febrero de 1986, se determina la Transferencia de Activos y Pasivos de la Unidad de Proyectos Especiales del Oriente (UPE) de ELECTROPERÚ S.A. para transferir a EO con fecha 31 de Diciembre de 1986, todo lo contabilizado en el ejercicio de 1987.

El Marco Legal de EO desde el 06 de noviembre de 1992, son las normas y dispositivos legales siguientes:

- Ley de Concesiones eléctricas N° 25844 y su Reglamento, aprobado mediante Decreto supremo N° 009-93-EM y las disposiciones modificatorias y complementarias.
- Decreto Legislativo N° 1031.-Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado.
- Decreto Supremo N° 176-201-EF.- Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031. Establece principios generales, aspectos societarios y económicos, políticas aplicables a Directores, y disposiciones generales para mejorar la eficiencia de la actividad empresarial del Estado, entre otros.
- Artículo 7, numeral 7.2. Las Empresas del Estado deben contar con Planes Estratégicos formulados en concordancia con las Directivas, las políticas corporativas y el Plan Estratégico Corporativo de FONAFE.
- Directiva de Gestión de FONAFE y sus modificatorias.- Establece las normas principales para las empresas de la corporación que rigen la gestión estratégica, operativa, presupuestal y financiera; gestión societaria, gestión de personal, gestión de procesos, disolución y liquidación de empresas; y gestión de controversias.
- Capítulo II, numeral 2.2, norma los contenidos de los planes estratégicos, así como los procedimientos, requisitos de aprobación y modificación.

Adicionalmente existen otras normas y directivas provenientes del ministerio de Energía y Minas, MINEM, del Ministerio de Economía y Finanzas MEF, Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, OEFA y del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, OSINERGMIN.

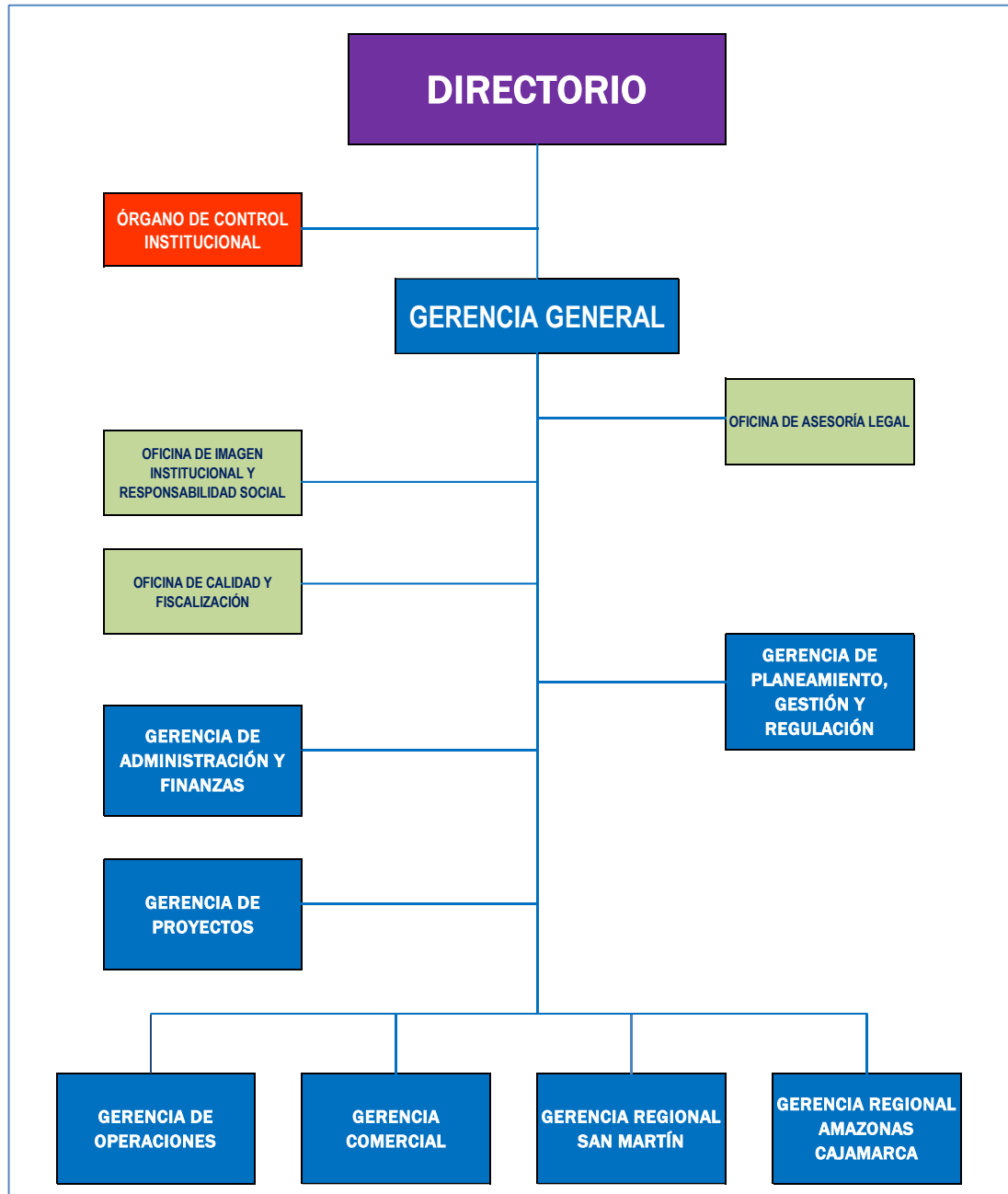
Mediante Resolución de Gerencia General N° 005-93 del 19 de Mayo de 1993, se integra la contabilidad de la Gerencia Técnica a la contabilidad general de la Empresa a partir del 1° de Julio de 1993, con el movimiento generado hasta el 30 de Junio de 1993.

Asimismo, mediante Acuerdo de Directorio N° 006-2013/002-FONAFE se dispone la transferencia de capital a favor de EO de los bienes del Sistema Eléctrico Aislado Chachapoyas y el Sistema Eléctrico Interconectado Bagua-Jaén-San Ignacio, aportes que han sido efectuados mediante acuerdos de Junta General de Accionistas del 11 de marzo de 2014 y 08 de agosto de 2014. En ese sentido, EO, viene brindando el servicio de generación y transmisión a partir de marzo 2014, y las actividades de distribución y comercialización de energía eléctrica a partir de agosto 2014, en las regiones de Amazonas y Cajamarca, a través de las Unidades de Negocio Chachapoyas (Sistema Eléctrico Aislado Chachapoyas) y Jaén (Sistema Eléctrico Interconectado Bagua-Jaén-San Ignacio).

Manteniendo la responsabilidad de funciones respecto del planeamiento, estudios y ejecución de proyectos de sistemas eléctricos, con el fin de asegurar una adecuado cumplimiento con la demanda de la energía eléctrica.

Actualmente cuenta con la siguiente estructura orgánica

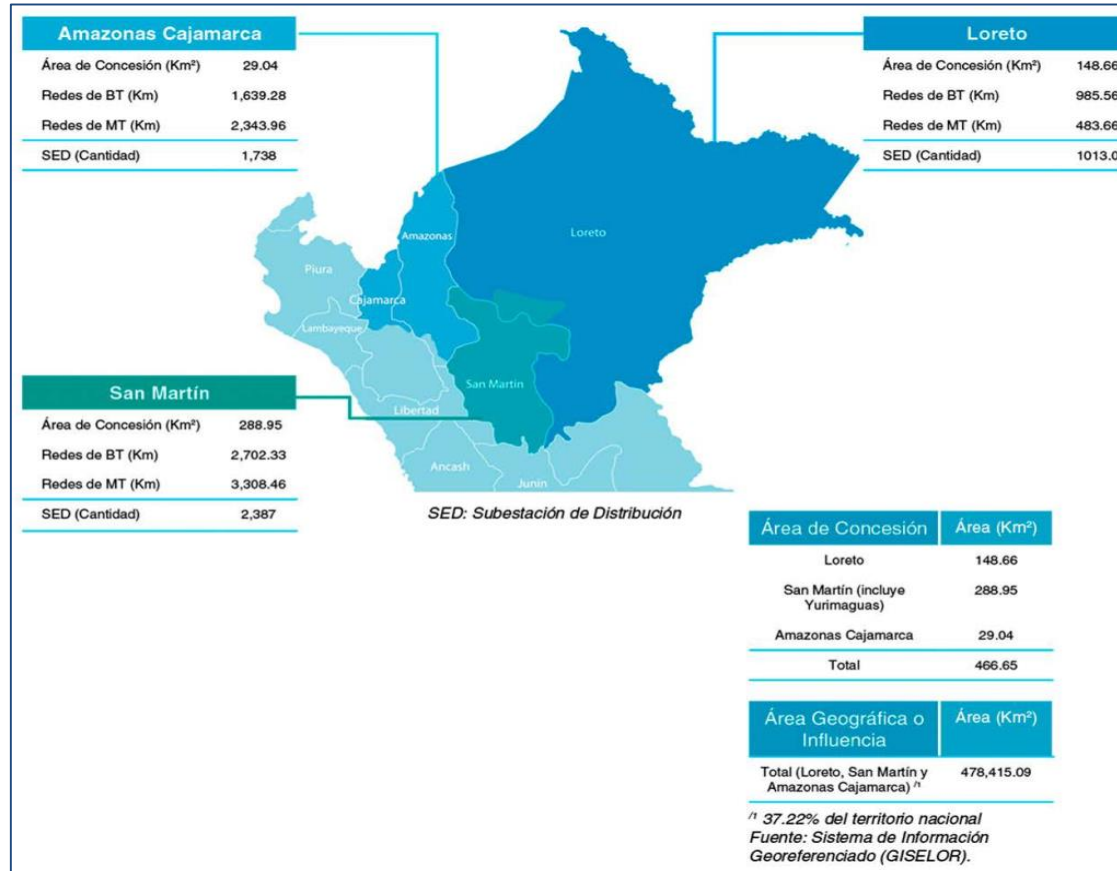
Gráfico 01. Organigrama de Electro Oriente



Fuente: Área de Planeamiento y Regulación

El área geográfica o de influencia suma 478,415.09 km² (37.22% del territorio nacional), mientras que el área de concesión de distribución suma 466.65 km², que está constituida por los Departamentos de Loreto, San Martín, Amazonas y Cajamarca, la cual se muestra en el **Gráfico 02**.

Gráfico 02. Área de Influencia y Concesión



Fuente: Sistema Informático Geo referenciado GIS-ELOR

De acuerdo al Plan Referencial de Electricidad 2008 – 2017 del Ministerio de Energía Y Minas, EO administra y opera los dos (02) Sistemas Aislados Mayores del país, el Sistema Aislado de Iquitos y el Sistema Aislado Tarapoto – Moyobamba – Bellavista.

El Sistema Aislado de Iquitos cuenta con tres (03) de Generación conformados principalmente por grupos diesel de media velocidad que utilizan petróleo residual, el Cuadro N°01 detalla lo mencionado.

Cuadro N°01.- Parque Generador del Sistema Aislado de Iquitos

Central	Unidades	Potencia Instalada, MW	Potencia Efectiva, MW
C.T. Iquitos Diesel	CUMMINS 1	2.00	1.50
		2.00	1.20
		18.00	15.00
C.T. Iquitos WARTSILA	CAT-16CM32	7.40	6.50
	CAT.2-16CM32C	7.52	6.50
	WARTSILA 1	6.40	6.00
	WARTSILA 2	6.40	6.00
	WARTSILA 3	6.40	6.00
	WARTSILA 4	6.40	6.00
	WARTSILA 5	7.80	7.80
	WARTSILA 6	7.80	7.80
	WARTSILA 7	7.80	7.80
TOTAL		85.92	78.10

Fuente: Departamento de Generación

Para el caso del El Sistema Aislado de Iquitos el estudio del MEN considera la siguiente proyección de la Demanda de Potencia.

Cuadro N°02.- Proyección de la Demanda de Potencia

Sistema	SET	Barra	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Iquitos	PLANTA TERMICA IQUITOS	IQT10WARK	25.06	27.41	30.19	32.41	34.13	35.91	37.75	39.65
Iquitos	PLANTA TERMICA IQUITOS	IQT10CAT	11.41	12.48	13.75	14.76	15.55	16.36	17.20	18.06
Iquitos	SANTA ROSA - 7.5 MVA	STAR7_5	7.39	8.08	8.91	9.56	10.07	10.59	11.14	11.70
Iquitos	SANTA ROSA - 13 MVA	STAR13	7.79	8.52	9.38	10.07	10.61	11.16	11.73	12.32
Iquitos	SANTA ROSA	STAR22_9	5.12	5.60	6.17	6.62	6.98	7.34	7.71	8.10
TOTAL			56.77	62.09	68.39	73.43	77.33	81.37	85.53	89.83

Fuente: Departamento de Planeamiento y Regulación

Se han ejecutado proyectos complementarios como el proyecto de enlace transmisión en 66 kV Rioja – Nueva Cajamarca, así como el enlace 66 kV entre Naranjos – Nueva Cajamarca y Tarapoto – Yurimaguas.

El Plan Referencial de Electricidad 2008 – 2017 presenta la estimación de la demanda futura de este sistema aislado, el cual se puede observar en el Cuadro N° 03.

Cuadro N°03.- Proyección de la Demanda de Potencia

AÑO	PRE 2006		PRE 2008	
	GW.h	MW	GW.h	MW
2005	93.26	23.12	94.24	23.37
2006	102.92	24.01	102.05	23.80
2007	111.58	26.03	118.75	27.70
2008	120.38	28.08	133.18	31.06
2009	129.20	30.14	142.94	33.34
2010	138.45	32.29	153.17	35.72
2011	147.09	34.31	162.13	37.96
2012	154.28	35.99	170.69	39.81
2013	163.62	38.16	181.01	42.22
2014	172.88	40.32	191.26	44.61
2015	182.55	42.58	201.96	47.10
2017	196.74	45.89	217.65	50.77
2018	212.34	49.53	234.93	54.79

Fuente: Ministerio de Energía y Minas. Omisión año 2016 es propia del Estudio del MEM

Se menciona también los costos de inversión del proyecto más significativo para este sistema: Enlace de 220 kV Cajamarca - Cacic - Moyobamba

Cuadro N°04.- Proyección de la Demanda de Potencia

Descripción	Unidad	Cantidad	C.U. (Miles US \$)	Total (Miles US \$)
Línea de Transmisión de 220 kv	km	250	95	23,750
Subestación de 15 MVA - 220/MT kv	unid.	1	1,095	1,095
Subestación de 65 MVA - 220/138 kv	unid.	1	4,745	4,745
Gestión de servidumbre	gbl	1	12	12
Ingeniería y otros costos indirectos	gbl	1	8	8
Costo total del proyecto				29,610

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

1.2 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

El PESEM del sector minero energético se divide en cinco capítulos, el primer capítulo corresponde al diseño del modelo conceptual, el segundo consiste en el análisis de tendencia y eventos futuros, el tercero sobre la identificación de las variables estratégicas y su diagnóstico evolutivo, el cuarto de la construcción de los escenarios y finalmente el quinto capítulo sobre la identificación de oportunidades y amenazas. Los principales componentes del Modelo Conceptual se muestran en el **Cuadro N° 05**

Cuadro N° 05.- Modelo Conceptual del Sector Energético

		Componentes	
		Nivel 1	Nivel 2
Modelo Conceptual del Sector Energético	A. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	A.1 Contribución al desarrollo económico	
		A.2 Promoción de la Energía	
		A.3 Seguridad Energética	
		A.4 Eficiencia Energética	
		A.5 Competitividad Energética	
		A.6 Investigación e Innovación en Energía	
	B. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	B.1 Calidad Ambiental	
		B.2 Ecoeficiencia	
		B.3 Energía Renovable	
	C. SOSTENIBILIDAD SOCIAL	C.1 Contribución al desarrollo social	
		C.2 Gestión de Grupos de Interés	
		C.3 Participación Ciudadana	
		C.4 Consulta Previa	
		C.5 Conflictividad Social Energética	
	D. GOBERNANZA	D.1 Marco Normativo y Transparencia Institucional	
		D.2 Supervisión y Fiscalización	
D.3 Modernización Institucional			
D.4 Presencia del Estado			

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 - 2021

El modelo anterior, a partir de los temas, identificar las tendencias energéticas, tal como lo muestra el **Grafico 04.**

Cuadro N° 06.- Identificación de Tendencias Energéticas

TENDENCIAS ENERGÉTICAS	COMPONENTES DEL MODELO CONCEPTUAL			
	SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	SOSTENIBILIDAD SOCIAL	GOBERNANZA SECTORIAL
1. Incremento del uso de energía renovable y generación libre de energía				
2. Creciente interés por a eficiencia energética				
3. Mayor preocupación por asuntos sociales y ambientales sostenibles				
4. Desarrollo de la aplicación de la energía nuclear				
5. Mayor exploración y explotación de gas natural en el planeta				
6. Incremento en el uso del GNV para el transporte				
7. Mayor preocupación por el acceso al uso de la energía				
8. Demanda creciente de la energía				

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 – 2021

Con el modelo conceptual, las tendencias y los eventos de futuro se identifican en el PESEM del Sector Energético las variables estratégicas que representan los cambios en las condiciones y necesidades de los ciudadanos o en el entorno en los que estos se desenvuelven. Las variables consideradas se encuentran distribuidas en dos niveles dentro del marco conceptual y se establecen los nombres y descripciones para cada de una de ellas.

Cuadro N° 07.- Variables de Sostenibilidad Económica

Componentes del modelo conceptual		Variable estratégica	Definición
Nivel 1	Nivel 2		
A. SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	A.1 Contribución al desarrollo económico	VE 1. Participación del PBI interno	Medida del valor agregado generado por la actividad energética (electricidad, distribución de gas, extracción de petróleo crudo, gas natural y servicios conexos).
		VE 2. Nivel de exportación de energía eléctrica	Nivel de exportación de energía eléctrica por medio del enlace de interconexión regional.
	A.2 Promoción de la energía	VE 3. Nivel de inversión eléctrico	Cantidad de activos productivos como bienes de capital del sector eléctrico.
		VE 4. Nivel de inversión hidrocarburífero	Cantidad de activos productivos como bienes de capital del sector hidrocarburo.
	A.3 Seguridad energética	VE 5. Nivel de producción de hidrocarburos	Nivel de producción de petróleo, LGN, y gas natural en el territorio del país.
		VE 6. Margen de reserva eléctrica	Nivel de reserva de electricidad a partir del margen entre la potencia efectiva del SEIN y la máxima demanda de electricidad del SEIN
	A.4 Eficacia energética	VE 7. Diversificación de la matriz energética	Estructura porcentual de la participación de las diferentes fuentes energéticas.
		VE 8. Productividad energética	Relación entre el consumo energético y el volumen de la actividad económica con el que se calcula el valor medio de la cantidad de energía que se necesita para generar una unidad de riqueza.
	A.5 Competitividad energética	VE 9. Posicionamiento de la seguridad energética	Posición de país ante el potencial y calidad productiva de energía en relación sobre otros países.
		VE 10. Capital humano en energía	Grado de información técnica y profesional en el conjunto de recursos humanos especializados en el sector energético.
	A.6 Investigación e innovación de energía	VE 11. Publicaciones científicas originales	Publicación en revistas nacionales e internacionales de los principales proyectos de investigación en tecnología nuclear.
		VE 12. Aplicaciones de la energía nuclear y radiaciones ionizantes	Procedimientos técnicos relacionados a fuentes de radiación ionizante e instrumentación nuclear utilizados en los sectores de la industria, medicina e investigación.

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 – 2021

Cuadro N° 08.- Variables de Sostenibilidad Ambiental

Componentes del modelo conceptual		Variable estratégica	Definición
Nivel 1	Nivel 2		
B. SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL	B.1 Calidad ambiental	VE 13. Nivel de emisión de contaminantes en el aire por fuentes energéticas	Nivel de emisiones generadas en el sector energía en un año para el escenario tendencial y sin medidas de eficiencia energética, menos las emisiones realizadas en el sector energía en el mismo año para el escenario tendencial con medidas de ahorro de energía.
		V4 14. Evaluación de estudios ambientales energéticos	Procedimientos técnico-administrativos que sirven para identificar, analizar e interpretar los impactos ambientales que producirá un proyecto energético en su entorno en caso de ser ejecutado.
		VE 15. Determinación de radiación en muestras ambientales.	Procedimiento técnico, que permite determinar el nivel de radiación en muestras ambientales, como alimentos, agua, aire y mar.
	B.2 Ecoeficiencia	VE 16. Producción de energía renovable.	Participación de RER en el total de la generación de energía eléctrica.
	B.3 Energía renovable		

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 – 2021

Cuadro N° 09.- Variables de Sostenibilidad Social

Componentes del modelo conceptual		Variable estratégica	Definición
Nivel 1	Nivel 2		
C. SOSTENIBILIDAD SOCIAL	C.1 Contribución al desarrollo social	VE 17. Acceso a la electrificación nacional	Hogares a nivel nacional con acceso a la electricidad
		VE 18. Acceso a la electrificación rural	Hogares a nivel nacional con acceso a la electricidad
		VE 19. Masificación del gas natural	Hogares con conexión a la red de gas natural.
		VE 20. Generación de curies	Unidades de radioisótopos con altas dosis de radiactividad para el uso de diversas aplicaciones químicas y medicinales.
	C.2 Gestión de grupos de interés	VE 21. Cumplimiento de los acuerdos de mesas de diálogo y/o desarrollo sobre asuntos energéticos	Mecanismos de monitoreo que tienen como finalidad prevenir futuros conflictos sociales energéticos.
	C.3 Participación ciudadana		
	C.4 Consulta previa	VE 22. Conflictividad social en proyectos energéticos	Nivel de conflictividad en los proyectos energéticos debido a intereses contrapuestos que adoptan acciones amenazantes al orden público y a la gobernabilidad.
	C.5 Conflictividad social energética		

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 – 2021

Cuadro N° 10.- Variables de Gobernanza del Sector

Componentes del modelo conceptual		Variable estratégica	Definición
Nivel 1	Nivel 2		
D. GOBERNANZA DEL SECTOR	D.1 Marco normativo y transparencia institucional	VE 23. Posicionamiento de la política energética	Posición relativa de la capacidad institucional para que el sistema energético pueda suministrar energía dentro de la estabilidad política, la calidad regulatoria y la eficiencia gubernamental.
		VE 24. Modernización el marco legal hidrocarburífero	Normatividad sobre las cuales las instituciones establecen el alcance y la naturaleza de la participación de las compañías en el sector de hidrocarburos.
	D.2 Supervisión y fiscalización	VE 25. Cumplimiento de la regulación del uso de radiación ionizante	Verificación del cumplimiento de las normas de seguridad radiológica que protegen trabajadores y público.
	D.3 Modernización institucional	VE 20. Simplificación de procesos	Nivel de simplificación de los procesos institucionales y cargas administrativas.
		VE 21. Nivel de coordinación entre actores del sector	Coordinación y articulación entre las diferentes entidades vinculadas al sector
	D.4 Presencia del estado	VE 22. Nivel de descentralización en las funciones del estado	Descentralización de las funciones ministeriales y fortalecimiento en las capacidades de los gobiernos regionales.

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 – 2021

Con la identificación y el diagnóstico evolutivo de cada variable se construyen los escenarios posibles en el sector. Tales escenarios permiten tener una perspectiva más sólida respecto de lo que podría suceder en el sector. Los escenarios identificados son:

- Escenario de Transformación – Optimista 1
Evoluciona hacia una transformación radical. Sistema Integrado e Inteligente de Energía.
- Escenario de Disciplina – Optimista 2
Garantiza un crecimiento sostenible, pero sin transformaciones profundas. Desarrollo Sostenible Energético.
- Escenario de Colapso – Pesimista 1
Preocupaciones Crecientes. Crisis de Energía
- Escenario de Crecimiento Continuo – Tendencial
Continuidad de las Tendencias. Transición Energética

Con estos escenarios se proyectan valores a las variables y del resultado de este proceso se identifican oportunidades y riesgos del sector energético, presentados en el Cuadro N° 11

Cuadro N° 11.- Matriz de Riesgos y Oportunidades

ESCENARIOS		OPORTUNIDADES	RIESGOS
1. ESCENARIO DE TRANSFORMACIÓN – OPTIMISTA 1	Sistema Integrado e Inteligente de Energía	Generación de mejores condiciones para el desarrollo de la investigación y la innovación.	Pérdida de competitividad por la inestabilidad política por la ineficiencia, burocracia y corrupción en las instituciones.
		Población y la economía beneficiados por el acceso a la energía.	Encarecimiento del costo de vida por elevación de precios en el mercado.
		Interconexión con países vecinos.	
2. ESCENARIO DE DISCIPLINA – OPTIMISTA 2	Desarrollo Sostenible Energético	Mayor potencial energético por parte de fuentes renovables.	Mayor costo para la producción por RER.
		Disminución del daño en la salud gracias al mayor uso de combustibles limpios en las cocinas.	Beneficios reducidos para las empresas por las altas exigencias en la conservación ambiental.
		Mayor conservación del medio ambiente al disminuir las emisiones de GEL.	
3. ESCENARIO DE COLAPSO – PESIMISTA	Crisis de Energía	Alta demanda de energía.	Población sin acceso a la energía para su desarrollo. Crecimiento de los conflictos sociales por falta de acceso a la energía básica.
		Mayor voluntad de la población por el ahorro energético.	Mayor contaminación en el ambiente por mayores emisiones de GEL. Crisis económica por la caída de los precios de los hidrocarburos.
4. ESCENARIO DE CRECIMIENTO CONTINUO – TENDENCIAL	Transición Energética	Más hogares conectados a la red de gas natural.	Economía susceptible por la volatilidad de precios de los hidrocarburos.
		Parque automotor con más transformaciones a combustibles de GNV.	Inseguridad en el abastecimiento energético por la posible falta de reservas de recursos energéticos fósiles.

Fuente: Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2016 – 2021

2. DIAGNÓSTICO

2.1 Análisis Externo

El análisis externo comprende factores del entorno que tienen impacto en la gestión empresarial de EO. Estos factores se han clasificado en Económicos, Políticos, Sociales y Ambientales. Los cuales pasamos a explicar.

Factores Económicos

El Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado (MMMR) prevé que al 2021 el Perú podría completar 30 años de crecimiento económico continuo, con menores tasas en los siguientes 5 años, respecto a las registradas en años anteriores.

Se estima que en el 2017, la economía peruana crecerá 4,8%, siendo el mayor nivel registrado desde el 2013, explicado por la mejora en la confianza empresarial doméstica, destrabe de proyecto de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones depreciatorias.

Respecto a la inversión en el país, durante los últimos 10 años, el porcentaje de la inversión privada con relación al PBI presentó una tendencia creciente, alcanzando su mayor nivel en el 2013 (20.7%); impulsada por el incremento de precios de las materias primas, expectativas crecientes sobre el desempeño futuro de la economía y la reducción de los costos de financiamiento. En los últimos dos años la situación ha cambiado y la contribución de la inversión privada al PBI ha disminuido, presentando su porcentaje más bajo en el año 2016 (18.5%).

Sin embargo, se estima que en los próximos tres años (2017-2019) la contribución de la inversión privada al PBI recupere su dinamismo y apoye significativamente el crecimiento de la economía peruana.

Inversión en Generación Eléctrica

Ha habido un incremento considerable en las inversiones en el sector eléctrico desde el año 2010 al año 2015, pasando de US\$ 533.50 millones de dólares a US\$ 1,553.70 millones de dólares, superior en US\$ 1,020.20 millones de dólares. La mayor inversión se ha dado en el sector privado, representando un 97% del total (US\$ 8,793.60 millones de dólares).

Cuadro N° 12.- Inversión Eléctrica

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Generadoras Estatales	25.10	28.60	35.30	65.20	62.10	79.00	295.30
Generadoras Privadas	533.50	1,212.20	1,746.10	1,764.60	1,767.20	1,474.70	8,498.30
Total Generadoras	558.60	1,240.80	1,781.40	1,829.80	1,829.30	1,553.70	8,793.60
% Crecimiento		122%	44%	3%	0%	-15%	

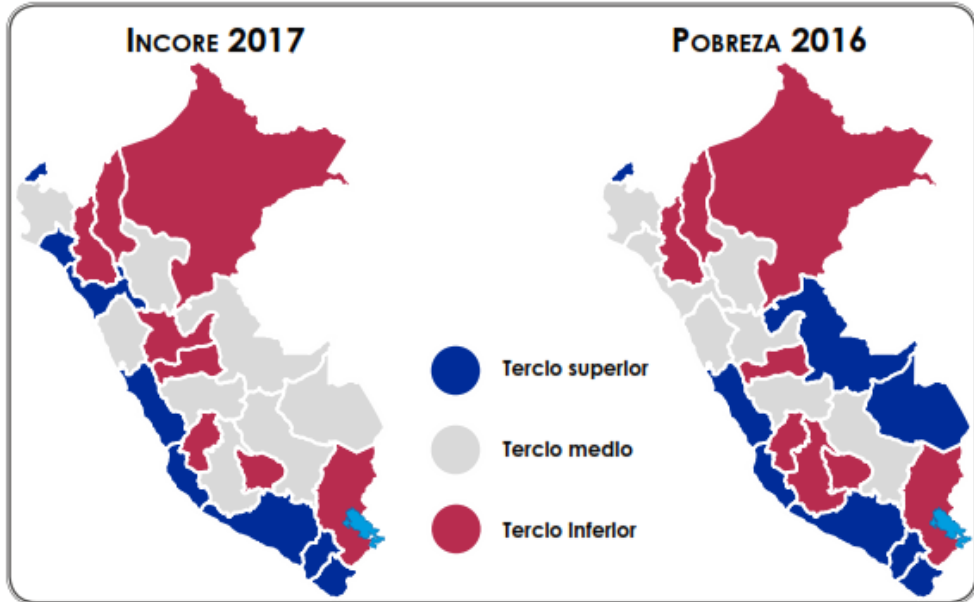
Fuente: MINEM inversiones ejecutadas en el sector eléctrico por empresas estatales y privadas (millones US\$).

Elaboración: Propia

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD REGIONAL Y POBREZA

De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017, elaborado por el Instituto Peruano de Economía, Loreto es una de las regiones menos competitivas, presenta un serio déficit en infraestructura y una ineficiente cobertura en educación, además de la debilidad institucional.

Gráfico 03. Índice de Competitividad Regional



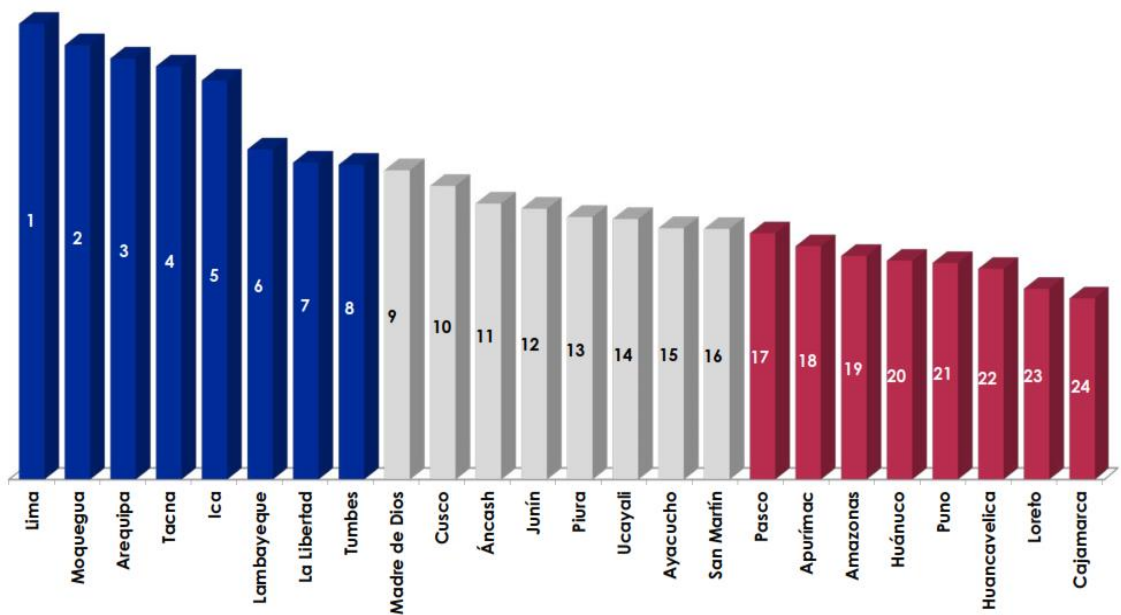
Fuente: INEI, IPE.

Fuente: Instituto Peruano de Economía (IPE)

Loreto, San Martín y Amazonas Cajamarca siguen manteniendo los mismos resultados en cuanto a los niveles de pobreza.

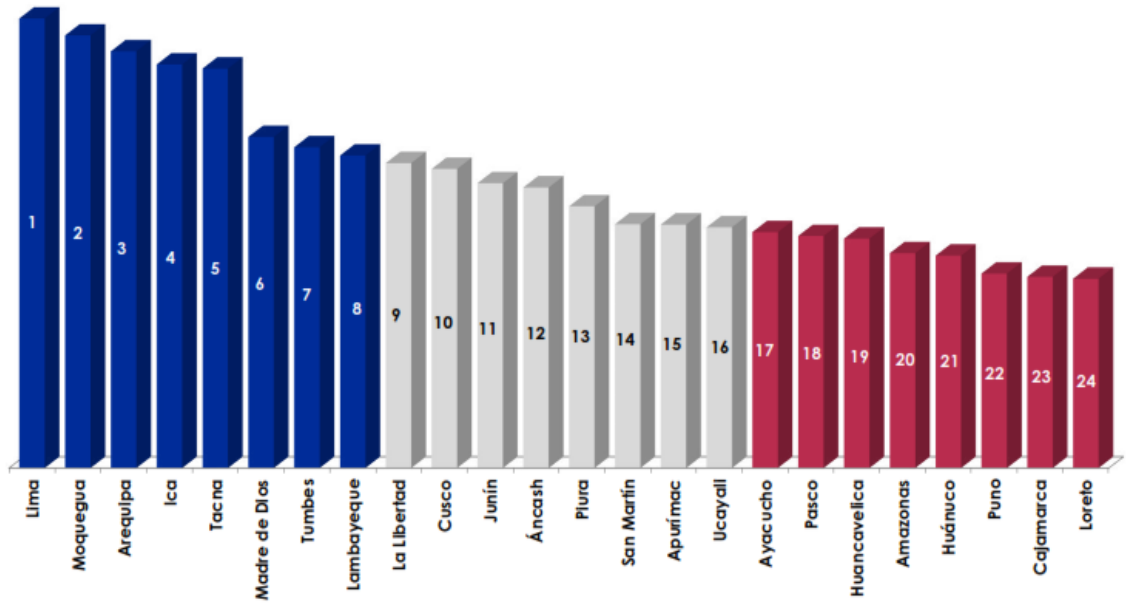
COMPARATIVO DE NIVELES DE COMPETITIVIDAD

AÑO 2017



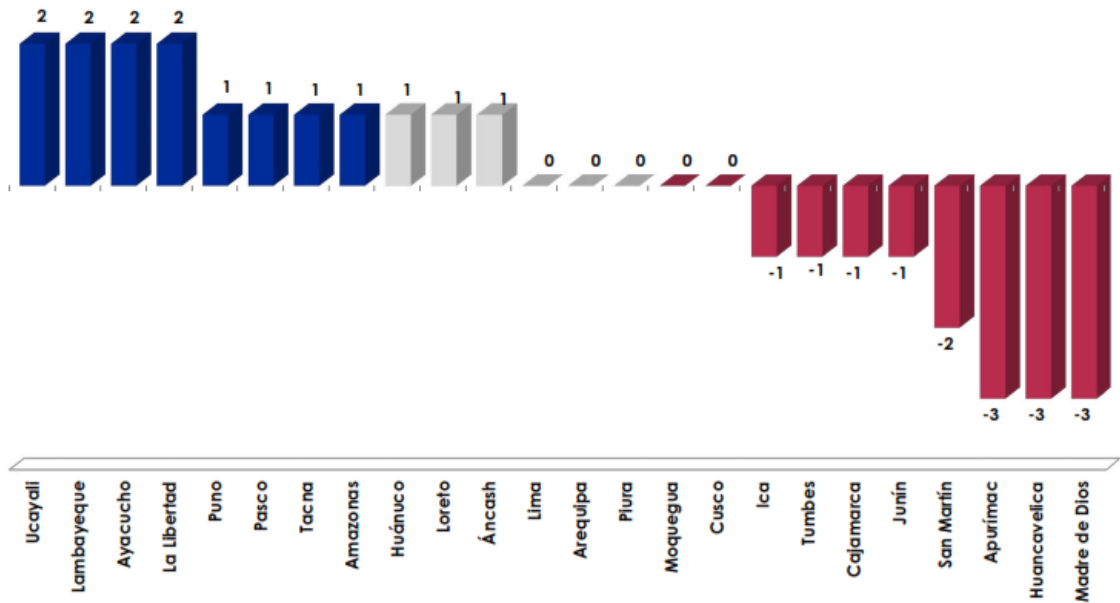
Fuente: IPE

AÑO 2016



Fuente: IPE

AVANCES Y RETROCESOS 2017 CON RESPECTO AL 2016

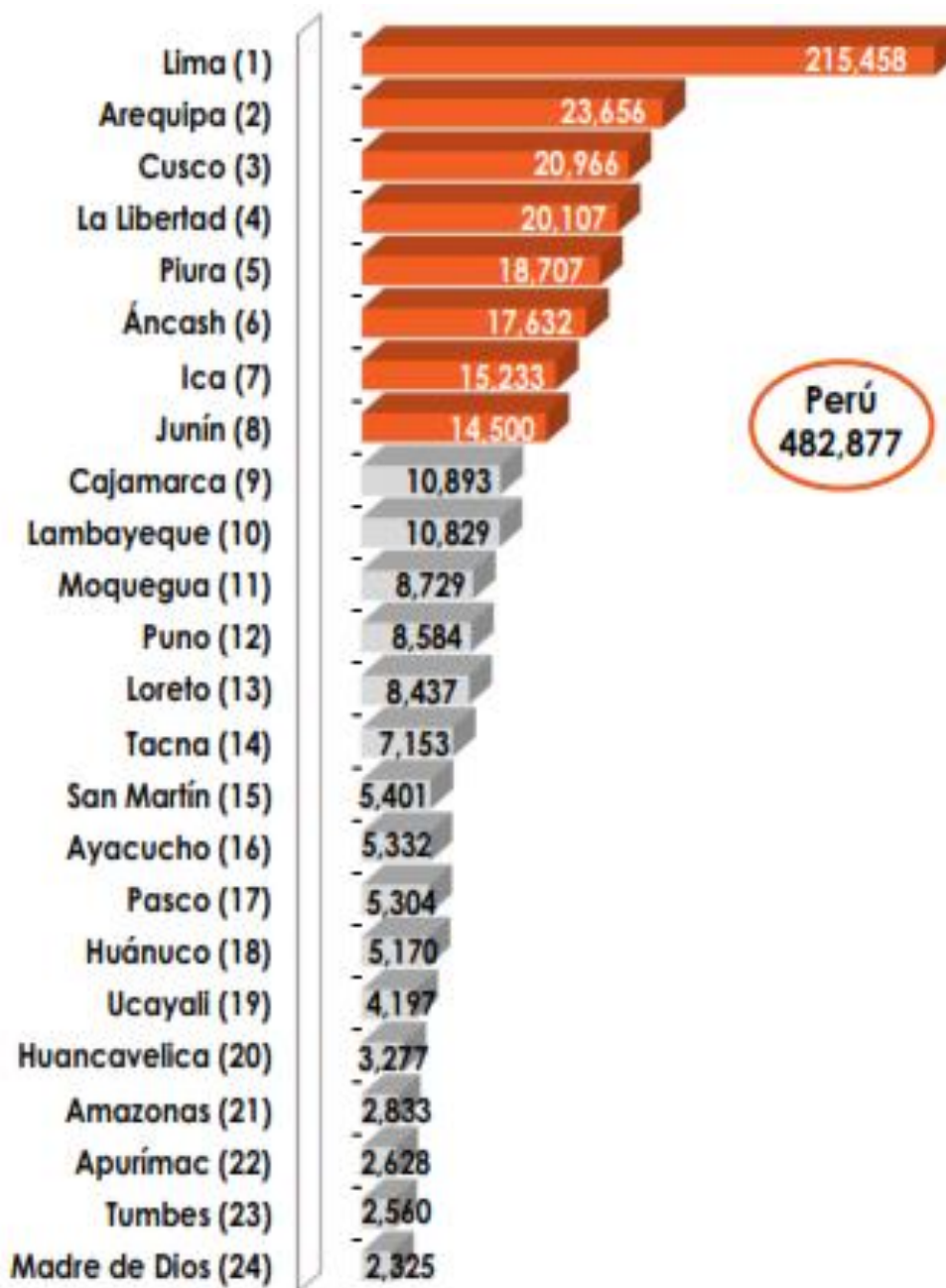


Fuente: IPE

San Martín es la región mejor ubicada dentro de las regiones de nuestra zona de concesión (Puesto 16), seguido por Amazonas (Puesto 19), Loreto (Puesto 23) y finalmente Cajamarca (Puesto 24).

Loreto dejó de ser la región menos competitiva luego de tres años. La mejora de la región Loreto se explica principalmente, por el avance de siete posiciones en el pilar Salud por el incremento significativo de la cobertura hospitalaria, mientras que Cajamarca retrocedió una posición y pasó a ser la región menos competitiva.

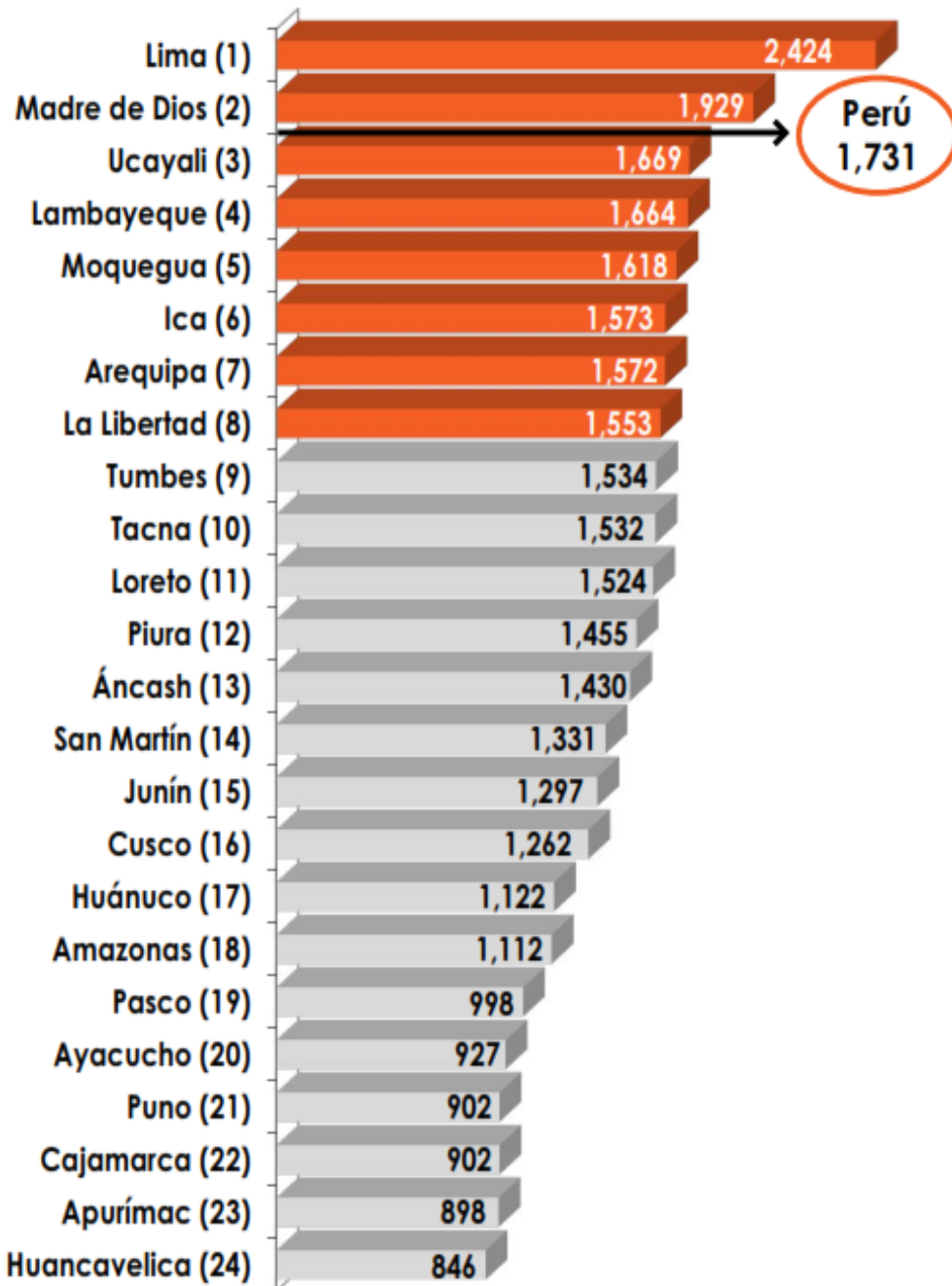
PRODUCTO BRUTO INTERNO REAL (Millones S/)



Fuente: INEI

De las regiones de nuestra concesión, Cajamarca es la que más aporta con respecto al PBI Total del Perú ubicándose en el puesto 9, con S/ 10,983 MM, mientras que la de menor impacto es Amazonas, ubicándose en el puesto 21, con S/ 2,833 MM.

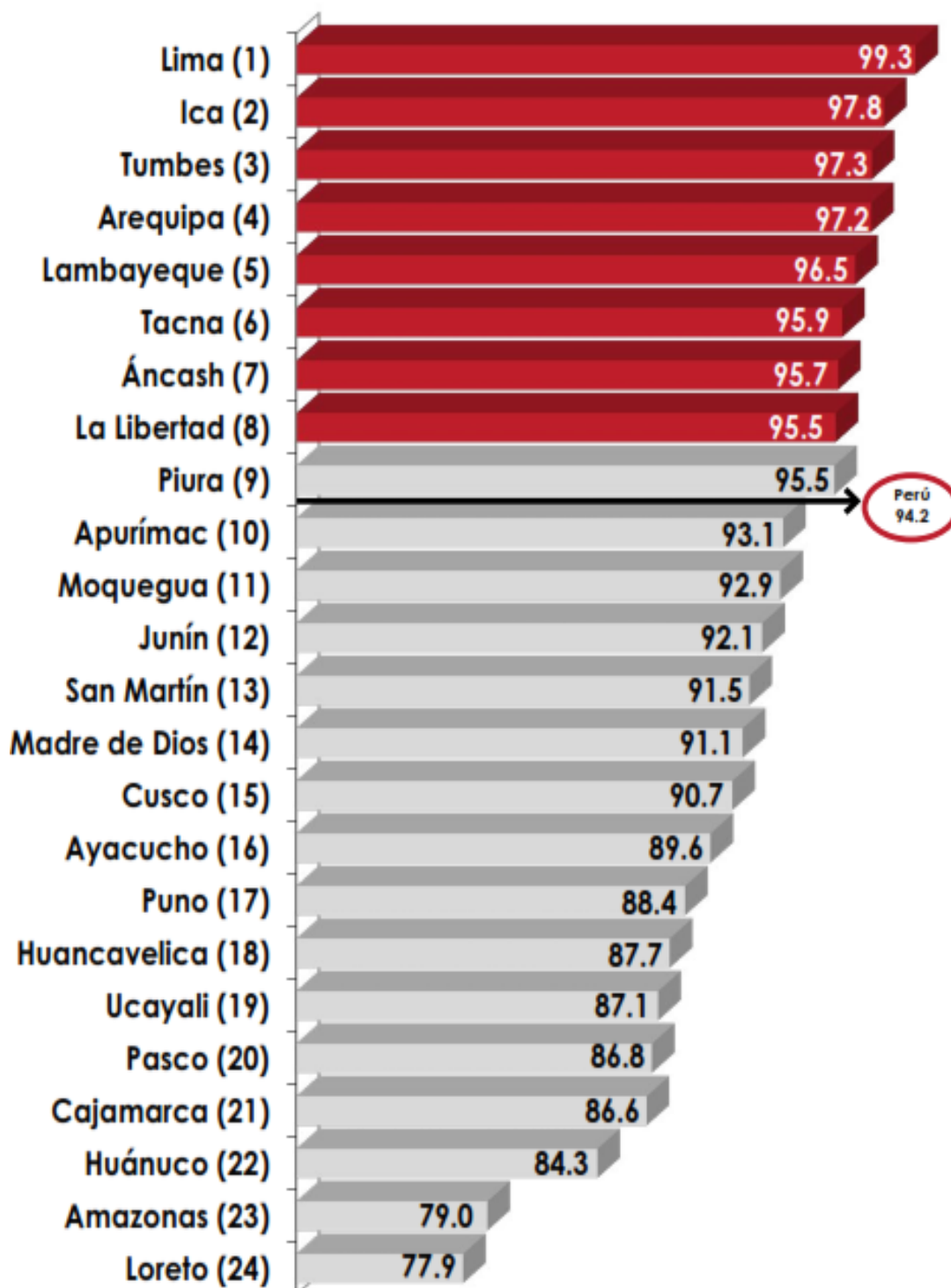
GASTO REAL POR HOGAR MENSUAL (Soles S/)



Fuente: INEI - ENAHO

De las regiones de nuestra concesión, Loreto es la región que más gasto por hogar mensual tuvo, ubicándose en el puesto 11 con S/ 1,524, mientras que Cajamarca es la de menor gasto mensual por hogar, ubicándose en el puesto 22 con S/ 902.

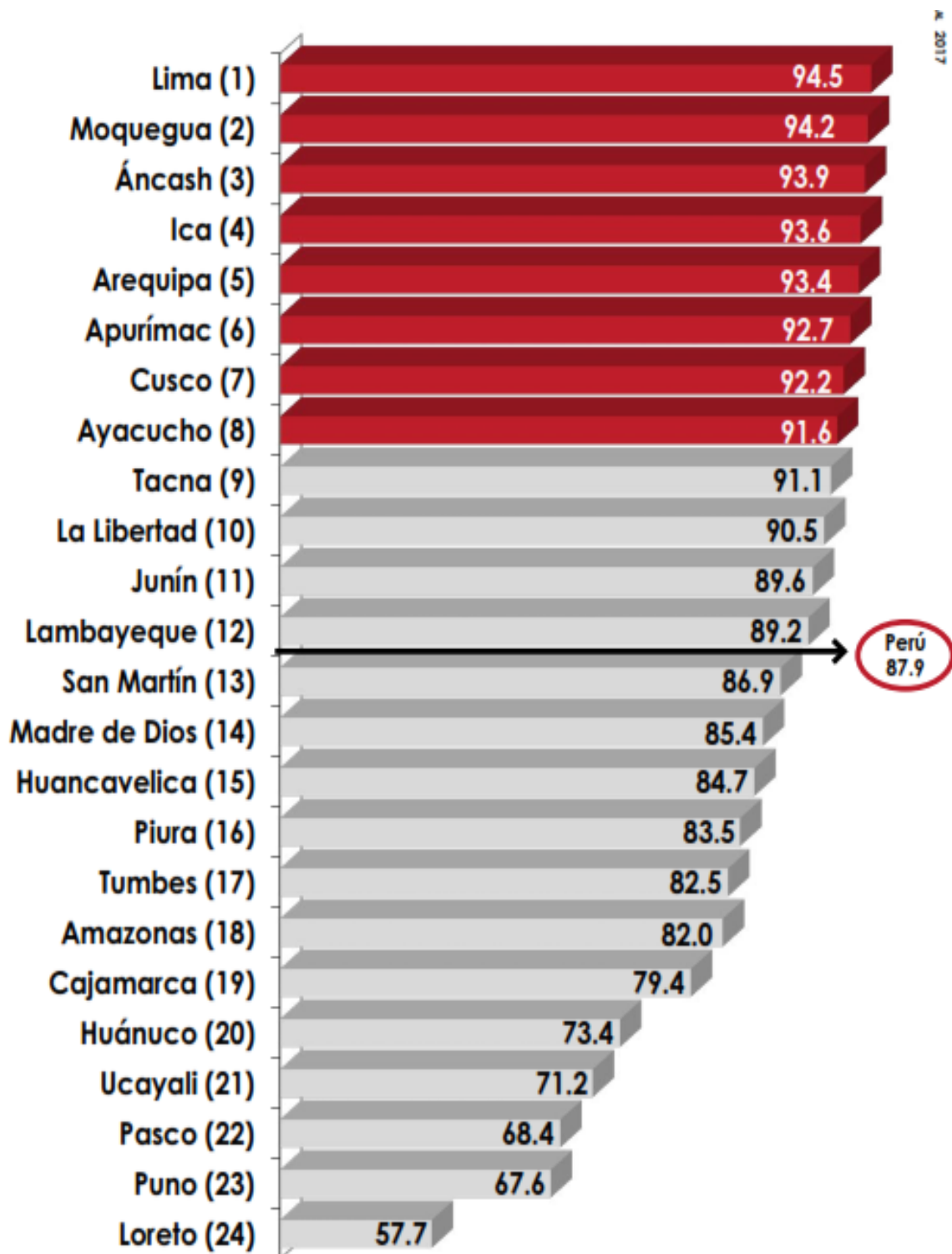
COBERTURA DE ELECTRICIDAD



Fuente: INEI - ENAHO

De las regiones de nuestra concesión, San Martín es la región de mayor cobertura de electricidad, ubicándose en el puesto 13 con 91.5, mientras que Amazonas y Loreto son las de menor cobertura, ubicándose en el puesto 23 y 24 respectivamente, con 79.0 y 77.9.

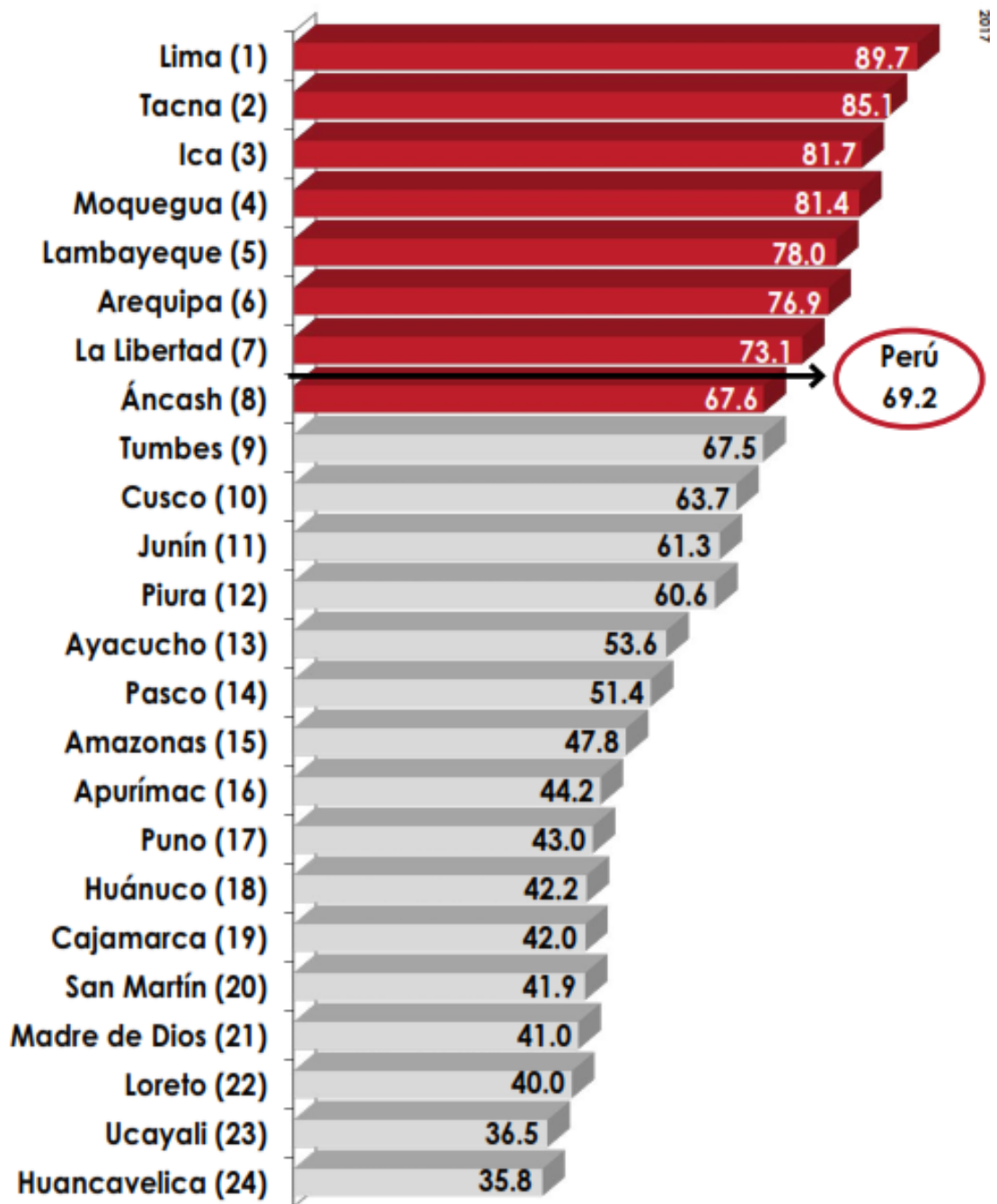
COBERTURA DE AGUA



Fuente: INEI – ENAHO

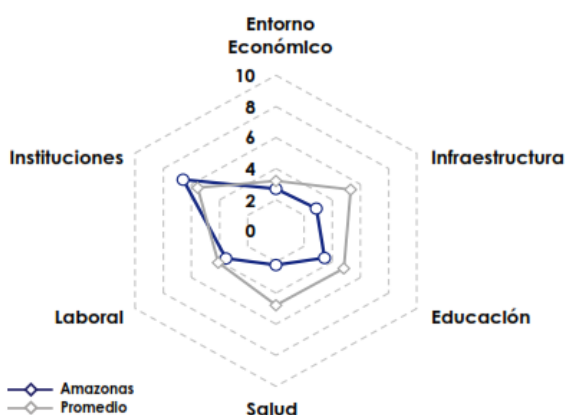
De las regiones de nuestra concesión, San Martín es la región de mayor cobertura de agua, ubicándose en el puesto 13 con 86.9, mientras que Loreto es la de menor cobertura, ubicándose en el puesto 24 con 57.7.

COBERTURA DE DESAGUE



Fuente: INEI – ENAHO

De las regiones de nuestra concesión, Amazonas es la región de mayor cobertura de desague, ubicándose en el puesto 15 con 47.8, mientras que Loreto es la de menor cobertura, ubicándose en el puesto 22 con 36.5.



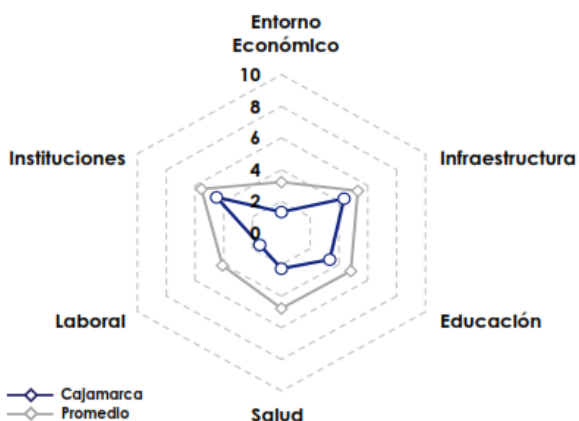
AMAZONAS



Amazonas avanzó un puesto en el índice general del INCORE. La mejora responde al buen desempeño en los pilares Laboral y Entorno Económico. En el primero, por la significativa reducción del desempleo juvenil urbano. En el segundo, debido a un mayor presupuesto público per cápita y un mayor ritmo de crecimiento del gasto real de los hogares.

Índice de Competitividad Regional

	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	19	3.6	20	3.4	20	3.7	17	3.6
Entorno Económico.....	17	2.7	20	1.9	21	1.7	24	1.4
Infraestructura.....	22	2.9	23	2.5	23	2.5	21	2.7
Salud.....	20	3.5	16	4.2	20	3.7	20	3.8
Educación.....	22	2.2	18	3.2	16	3.9	18	2.8
Laboral.....	13	3.5	21	2.0	21	2.6	16	3.9
Instituciones.....	6	6.6	2	6.8	3	7.5	2	7.3



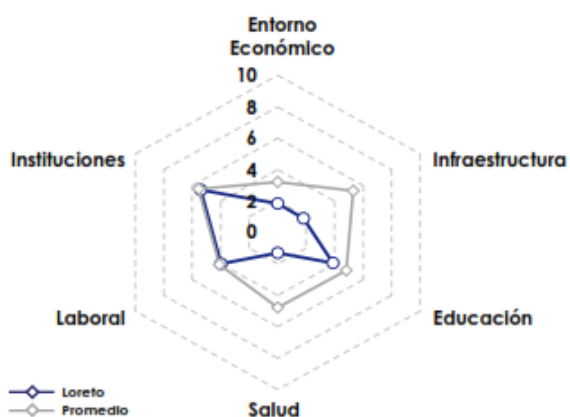
CAJAMARCA



Cajamarca retrocedió un puesto y es la región menos competitiva. En el pilar Salud, la región retrocedió cuatro posiciones debido a la menor cobertura hospitalaria y de acceso a seguro de salud. Además, en el pilar Instituciones retrocedió tres posiciones debido a la menor ejecución de la inversión pública.

Índice de Competitividad Regional

	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	24	2.9	23	3.1	23	3.5	22	3.0
Entorno Económico.....	22	1.3	22	1.6	23	1.5	21	1.5
Infraestructura.....	17	4.3	18	3.9	16	4.0	19	3.1
Salud.....	22	3.4	18	4.1	21	3.6	18	4.1
Educación.....	21	2.3	19	2.8	20	3.1	21	2.2
Laboral.....	23	1.5	24	1.3	23	2.3	24	1.9
Instituciones.....	22	4.5	19	4.6	7	6.3	12	5.4



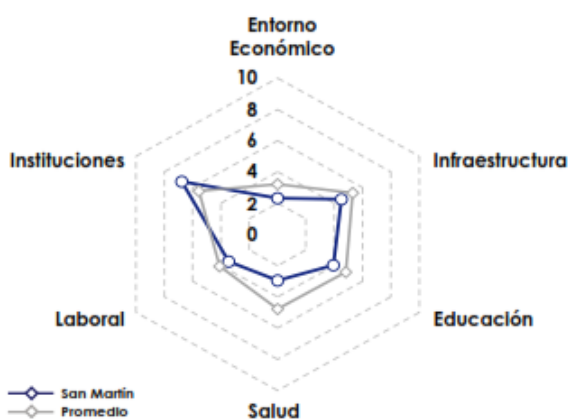
LORETO



Loreto avanzó un puesto y dejó de ser la región menos competitiva. La mejora responde, principalmente, al incremento significativo de la cobertura hospitalaria. Según cifras del INEI, Loreto registró el aumento de 15 a 60 hospitales en el último año.

Índice de Competitividad Regional

	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	23	3.0	24	3.0	24	3.4	24	2.9
Entorno Económico	21	1.8	18	2.0	19	2.1	17	1.8
Infraestructura	24	1.8	24	1.6	24	1.6	24	1.4
Salud	17	3.9	24	3.0	24	3.0	23	3.1
Educación	24	1.3	24	1.5	23	2.3	23	1.8
Laboral	11	4.0	10	4.4	7	5.1	14	4.0
Instituciones	12	5.4	6	5.8	11	6.1	14	5.2



SAN MARTÍN



San Martín descendió dos posiciones en el índice general pero aún se mantiene en el tercio medio. Este resultado responde a la caída de dos puestos en los pilares de Entorno Económico y Educación. En el primero, por el débil crecimiento en la disponibilidad de servicios financieros. En el segundo, debido a la menor asistencia escolar.

Índice de Competitividad Regional

	2017		2016		2015		2014	
	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)	Puesto (de 24)	Puntaje (de 0 a 10)
Índice Total	16	4.0	14	3.9	15	4.1	15	3.8
Entorno Económico	19	2.3	17	2.0	16	2.2	18	1.7
Infraestructura	16	4.5	16	4.2	17	3.9	17	3.5
Salud	16	3.9	20	4.0	16	3.9	17	4.3
Educación	19	2.9	17	3.5	18	3.5	16	3.0
Laboral	15	3.5	16	3.3	14	4.0	10	4.4
Instituciones	4	6.8	4	6.4	4	7.0	5	6.2

Factores Políticos

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas creada por la Ley No. 27170, que fue promulgada el día 08.09.99, se publicó el día 09.09.99 y entró en vigencia el 10.09.99, por lo que recién nace FONAFE el día 10.09.99 como la Entidad encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado. Al momento de su creación, FONAFE asumió las funciones de la desaparecida Oficina de Instituciones y Organismos del Estado –OIOE.

De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 9º del Reglamento de la Ley No. 27170, aprobado mediante Decreto Supremo No. 072-2000-EF, modificado mediante Decreto Supremo No. 115-2004-EF, FONAFE cuenta con un Directorio conformado por seis miembros, todos ellos Ministros de Estado de los siguientes sectores: Economía y Finanzas; Transportes y Comunicaciones; Vivienda, Construcción y Saneamiento; Energía y Minas; el Ministro a cuyo sector esté adscrito PROINVERSIÓN; y, Presidencia del Consejo de Ministros.

Electro Oriente S.A., es una de las empresas pertenecientes al holding de FONAFE, que se desenvuelve en el sector eléctrico bajo un contexto influenciado por diversos factores políticos – legales, los cuales en el marco de las políticas públicas a desarrollarse en los cinco años plantean los siguientes aspectos:

Crecimiento. Alcanzar una tasa de crecimiento del PBI de 5%, mediante la reactivación de proyectos mineros y de infraestructura.

Electricidad. Contar con un sistema energético que satisfaga la demanda nacional e impulsar la electrificación rural y periurbana.

Factores Sociales

Los principales factores sociales considerados dentro de grupos de empresas de FONAFE adscritos al sector Energético son 1) Crecimiento y composición de la población al 2021, 2) Acceso a los servicios públicos básicos: electrificación, agua y alcantarillado y 3) Conflictos sociales activos y latentes en el país.

El factor 1) determina el tamaño del mercado y los patrones de consumo, sustentado en la demanda de bienes y servicios, así como también se convierte en un factor productivo importante para las empresas. De acuerdo a las proyecciones realizadas por CEPLAN en el PEDN este factor permitirá que el país cuente con un “bono demográfico” lo que se traduce en un estímulo en el mercado de trabajo que podrá ser aprovechado por las empresas del FONAFE, para atraer talento humano requerido.

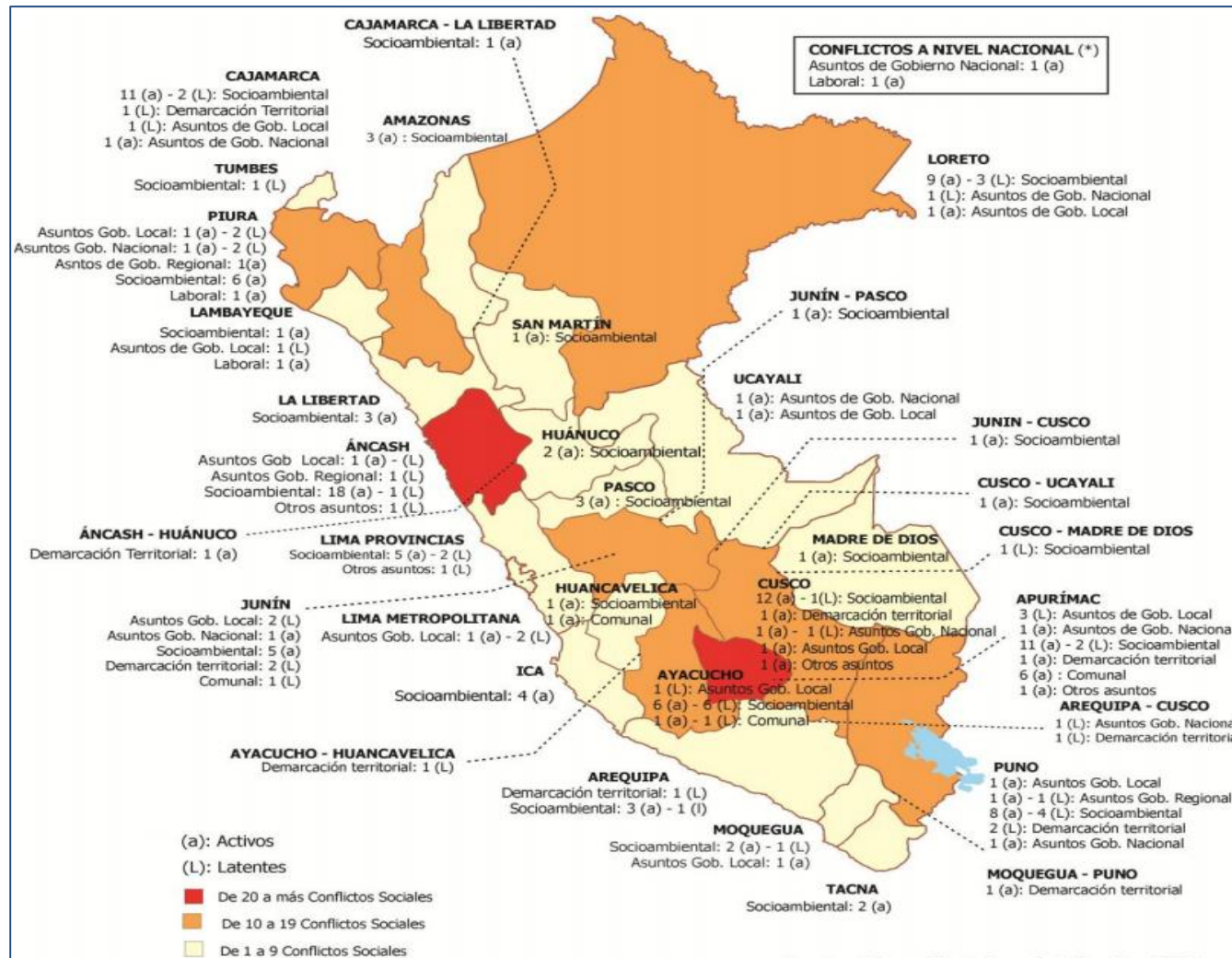
En el caso del factor 2) el coeficiente de electrificación ha tenido una tendencia creciente, pasando del 93% el 2015 al 99.5% en el 2021. Pese a este avance el 22% de la población en el ámbito rural no cuenta con acceso al servicio de electrificación. Y de acuerdo a al Plan de Electrificación Rural 2016 – 2025 el coeficiente de electrificación será de 99% dentro de 10 años. Señalando que la electrificación rural en el Perú presenta características especiales como la lejanía y poca accesibilidad de sus localidades, el consumo unitario reducido, poblaciones y viviendas dispersas y bajo poder adquisitivo de los habitantes.

Esta situación determina una baja rentabilidad económica para los proyectos de electrificación rural, lo que motiva no sean atractivos a la inversión privada y requieran de la participación activa del Estado. Sin embargo, poseen una alta rentabilidad social, ya que integra a los pueblos a la modernidad, educación, comunicación, mejoras en salud, facilitando las labores domésticas y promocionando proyectos de uso productivo.

Para lograr el resultado de 99% de coeficiente de electrificación en zonas rurales, el MEM requiere trabajar de cerca con las empresas que se encargan de la gestión de los servicios de electrificación constituyéndose como una de las prioridades para EO

Para el caso del factor 3) se considera que son procesos complejos que tienen el potencial de afectar el desarrollo de las actividades empresariales, así como impactar negativamente en los lazos de comunicación y cooperatividad entre las mismas y sus grupos de interés. De acuerdo a las estadísticas de la Defensoría del Pueblo, el número de conflictos activos a nivel nacional ha venido reduciéndose desde el 2013, teniéndose en registro 156 al finalizar el 2016. Esto se observa en el **Gráfico 05**.

Gráfico 05. Mapa de Conflictos registrados por Región – Perú: Diciembre 2016



Fuente: Reporte de Conflictos Sociales – Defensoría del Pueblo

Electro Oriente S.A. posee una amplia área de influencia (37.22% del territorio nacional), constituida por los Departamentos de Loreto, San Martín, Amazonas y Cajamarca; por lo cual está expuesta a un mayor grado de riesgos asociados principalmente a la medición, cobro de tarifas y calidad de servicio en sus zonas de concesión de difícil acceso.

En la Selva Amazónica, Loreto cuenta 921,500 habitantes conformados por 3 000 pueblos (1,786 CCNN) que no disponen de electricidad, y es improbable que sean incorporados al sistema interconectado, por las condiciones de aislamiento y dispersión poblacional.

La DREM-Loreto, viene elaborando un plan de electrificación Regional, basada en el aprovechamiento de los recursos energéticos renovables, (energías hidráulica y solar).

- La densidad poblacional, la accesibilidad debido a distancias y los bajos consumos de electricidad en la vivienda rural, hace que rentabilidad de la inversión no es atractivo para el inversionista.
- Los programas de compensación por el uso de la tierra está permitiendo el financiamiento la electrificación fotovoltaica en CCNN.

Factores Ambientales

El marco de gestión y legislación ambiental en el Perú ha evolucionado continuamente desde décadas pasadas; teniendo como ente rector al Ministerio del ambiente (MINAM) y al Organismo de Evaluación y fiscalización Ambiental (OEFA), encargado del monitoreo y vigilancia de la Calidad ambiental.

La gestión ambiental sectorial se ha desarrollado de manera que asigna las principales responsabilidades reguladoras del control de la contaminación y manejo ambiental a las unidades creadas en cada autoridad del sector. Norma el uso de Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA), Gestión Ambiental, Planes de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMAs) y Límites Máximos Permisibles (LMPs), estableciendo así mismo procedimientos específicos de Supervisión Ambiental de las Empresas Eléctricas.

Los indicadores ambientales son una señal o signo que reflejan la situación del ambiente y permiten evaluar y seguir las medidas de protección ambiental implementadas por cada empresa.

El poder medir y comparar la efectividad del modelo de gestión ambiental implementado en cada empresa con relación a otros de similares condiciones es posible en la medida que se puedan producir indicadores e índices estandarizados a la escala empresarial.

Los resultados estadísticos ambientales vinculados a indicadores en el territorio nacional (Ministerio del Ambiente) se muestran en el **Cuadro N° 14**.

Cuadro N° 14.- Resultados Estadísticos de Indicadores Ambientales – Perú: Diciembre 2014

Objetivos	Resultados al 2014	Indicadores
Incrementar la disponibilidad y mejorar la eficiencia en la gestión del recurso hídrico en cuencas y acuíferos, para alcanzar su aprovechamiento sostenible, promoviendo el reconocimiento de su valor económico, social y ambiental.	1. El 5% de las cuencas hidrográficas priorizadas son gestionadas con enfoque ecosistémico (cuentan con Planes de Gestión implementados y con Consejos de Recursos Hídricos de Cuencas-CRHC conformados) 2. Tres cuencas hidrográficas implementan esquemas de Retribución por Servicios Ecosistémicos Hídricos (RSEH)	1. Porcentaje de cuencas priorizadas con Planes de Gestión Integrada y Consejos de Recursos Hídricos. 2. Número de cuencas hidrográficas con esquemas de RSEH
Conservar y aprovechar los ecosistemas y la diversidad biológica de manera sostenible, propiciando la distribución equitativa de sus beneficios incluyendo a las Comunidades Nativas y Campesinas.	3. Reducción de la deforestación y la degradación de los bosques en 25% 4. 20% de Desembarques pesqueros cumplen con el código de pesca responsable 5. El 2% de la superficie de los ecosistemas frágiles son conservados 6. Se cuenta con el marco técnico normativo actualizado de bioseguridad y gestión de riesgos de los Organismos Vivos Modificados (OVM) para preservar la diversidad genética 7. Incremento en 5% anual de las exportaciones de productos de la biodiversidad, en 2% su comercialización interna y en 4% las inversiones en econegocios 8. Lineamientos de compensación ambiental aprobados y difundidos 9. Se cuenta con 2 instrumentos técnicos para el inventario y evaluación de flora y fauna silvestre	3. Tasa de deforestación anual 4. Porcentaje de desembarques que cumplan el código de pesca responsable 5. Porcentaje de ecosistemas terrestres y acuáticos conservados bajo una modalidad diferente o complementaria al SINANPE 6. Número de instrumentos técnicos aprobados 7. Porcentaje de incremento en la comercialización interna y externa de productos del biocomercio e inversiones en econegocios 8. Número de instrumentos aprobados 9. N° de instrumentos aprobados
Incorporar la variable climática en las estrategias, programas y planes de desarrollo	10. Cuatro Entidades del gobierno nacional y un gobierno regional incluyen la variable climática en sus instrumentos de planificación, programas y planes de desarrollo	10. Porcentaje de Sectores y Gobiernos Regionales que han incluido la variable climática en sus instrumentos de planificación
Diseñar y proponer mecanismos para prevención y remediación de la degradación de la tierra	11. Seis Gobiernos Regionales cuentan con Planes de Manejo Sostenible de la Tierra en implementación 12. Diseño e implementación de instrumentos para la gestión sostenible de la tierra	11. Porcentaje de Gobiernos Regionales con Planes de Manejo Sostenible de la Tierra en implementación 12. Número de instrumentos para la gestión sostenible de la tierra en implementación
Reducir las emisiones de Gases de Efecto Invernadero – GEI	13. Tres medidas nacionales apropiadas de mitigación (NAMAs) concertadas con los sectores e instrumentos para la reducción de las emisiones de GEI	13. Número de instrumentos concertados y aprobados
Asegurar el cumplimiento de los compromisos sobre cambio climático y lucha contra la desertificación y la sequía derivados de los tratados internacionales	14. Se cuenta con equipos especializados de coordinación regional e internacional para posicionar los intereses nacionales respecto al cambio climático y lucha contra la desertificación y la sequía	14. Número de comités a los que pertenece el Perú en el marco de la CMNUCC
Reducir los niveles de contaminación del agua	15. Cuerpos de agua cumplen con los ECA por lo menos en tres parámetros 16. 40% de aguas residuales urbanas son tratadas y 20% son reusadas	15.1 Número de cuerpos de agua que cumplen los ECA para agua 15.2 Número de Titulares de proyectos que cumplen con los compromisos sobre ECA para agua establecidos en sus instrumentos de gestión ambiental 16. Porcentaje de aguas residuales tratadas y reusadas.
Reducir los niveles de contaminación del aire	17. Treinta y un ciudades cumplen los correspondientes ECA para aire en parámetro PM10 18. Se ha reducido la contaminación sonora en zonas que superen los ECA para Ruido 19. Se ha disminuido los riesgos por exposición a radiación ultravioleta	17. Porcentaje de zonas de atención prioritaria que cumplen los ECA PM10 - Aire 18. Número de ciudades críticas que cumplen los ECA para ruido 19. Porcentaje de reducción de casos de afección por radiación ultravioleta
Prevenir y disminuir la contaminación de los suelos	20. Tres Planes de descontaminación y/o recuperación de suelos en implementación a nivel nacional	20. Porcentaje de avance de los Planes de descontaminación y/o recuperación de suelos
Mejorar la gestión de los residuos sólidos	21. Entidades del nivel municipal y no municipal implementan programas para la reducción y gestión adecuada de residuos sólidos	21. Porcentaje de residuos sólidos que son tratados y dispuestos adecuadamente
Fortalecer el Sistema Nacional, Regional y Local de Gestión Ambiental	22. Cuatro sectores han adecuado sus instrumentos de gestión ambiental (Política Ambiental Sectorial y Reglamentos de Gestión Ambiental Sectorial); 05 GORE cuentan con Política Ambiental Regional actualizada y 05 con Sistema Regional de Gestión Ambiental actualizados; y, se incrementa en 1% los Gobiernos Locales que cuentan con al menos un instrumento de planificación ambiental y crean su Comisión Ambiental Municipal –CAM 23. Se incrementa los recursos financieros para la gestión ambiental	22. Porcentaje de Entidades en los tres niveles de gobierno que implementan instrumentos de gestión ambiental 23. Porcentaje de incremento de los recursos captados

Fuente: Compendio Estadístico Perú 2002. Instituto Nacional de Estadísticas/SINIA (2012)/Agenda Nacional de Acción Ambiental (2013-2014)

2.2 Análisis Interno

El diagnóstico interno muestra el desempeño de la gestión empresarial de ELOR durante los últimos años, así como el Sistema de valor que relaciona sus actividades.

Desempeño Económico Financiero

Los Ingresos por actividades ordinarias en ELOR fueron de S/. 559.60 millones aumentaron en 19.80 % respecto al mismo periodo del año anterior (S/. 467.18 MM) debido principalmente por la mayor facturación por consumo de energía de los clientes. Con relación a la meta prevista para el periodo del presente año (S/. 506.35 MM), la variación del 10.50 % se debió a menores estimaciones de los ingresos, específicamente por la menor facturación de consumo de energía.

Desempeño Técnico y Operativo

Durante el año 2015, ELOR mostró un incremento de más de 6.31% en el suministro de energía eléctrica con respecto al año anterior, pasando de 836.38 a 889.19 GW.h. siendo la generación térmica 415.03 GW.h, la generación hidráulica 153.66 GW.h y la compra de energía al SEIN 320.50 GW.h.

Al finalizar el 2016, el nivel de Pérdidas de Energía en nuestras redes de media tensión alcanzada, fue de 10.65% que considera las pérdidas técnicas y comerciales. El volumen de Energía Distribuida alcanzado fue de 781.59 GW.h, valor que considera el descuento de consumo propio, pérdidas de transmisión, venta a cliente libre Cementos Selva y venta en barra a empresas distribuidoras SERSA y EMSEU. El volumen de la Venta de Energía ascendió a 697.10 GW.h. En el 2016, la Máxima Demanda de Distribución registrada en el Sistema Eléctrico Aislado Iquitos, fue de 57.5 MW, superior en 7.0% a su similar del año anterior (53.7 MW), mientras que de los Sistemas Eléctricos Interconectados: Regional San Martín y Bagua-Jaén-San Ignacio fueron de 58.8 MW y 22.9 MW, ambos, superiores en 3.4% y 13.7%, respectivamente.

Electro Oriente S.A. para sostener su desarrollo, continúa con su planteamiento de incrementar la compra de energía al SEIN, utilización al máximo de la generación de energía hidráulica propia y fotovoltaica, así como, reducir la generación térmica. En ese sentido, se encuentra en ejecución el Proyecto Línea de Transmisión (L.T.) 220 KV Carhuaquero-Cajamarca Norte-Cáclic-Moyobamba, que permitirá garantizar el suministro de energía y potencia de manera confiable al Sistema Eléctrico Interconectado Regional San Martín, así como, interconectar al SEIN el Sistema Eléctrico Aislado Chachapoyas. Del mismo modo se cuenta con el Proyecto L.T. Moyobamba-Iquitos, cuya ejecución logrará interconectar Iquitos al SEIN, permitiendo que la generación térmica sea reducida en casi su totalidad.

Calidad del Servicio

La Calidad del Servicio, según Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos (NTCSE) y (NTCSER), se mide por los siguientes parámetros:

Calidad de Producto, que mide el nivel de tensión y perturbaciones, ejecutándose al 100% las mediciones establecidas por la NTCSE Urbana y Rural durante el año 2015.

Calidad de Suministro, que mide las interrupciones: Duración Promedio de Interrupciones (SAIDI) y la Frecuencia Promedio de Interrupciones (SAIFI), a nivel distribución a los clientes finales.

Al final del ejercicio 2016 no se alcanzó la meta establecida, cuyo desempeño en el periodo 2016 fue SAIDI = 28.60 horas y SAIFI = 17.44 veces, siendo las metas de estos indicadores proyectados en SAIDI = 21.50 y SAIFI = 14.00.

Cuadro N° 15.- Indicadores SAIDI Y SAIFI

REGIÓN	SAIDI Horas	SAIFI Veces
LORETO	20.36	19.69
SAN MARTÍN	12.59	9.52
AMAZONAS CAJAMARCA	62.48	28.16
ELOR	28.60	17.44

Nota: Se consideran Causas Propias + Fenómenos Naturales

Fuente: Información Dpto. Calidad y Fiscalización – Electro Oriente S.A.

Calidad Comercial, relacionada con la precisión de la medida en la contrastación de medidores. Se obtuvo un nivel de cumplimiento de 100% con la contrastación de medidores exigida en la NTCSE urbana y rural. Del total de las muestras seleccionados para contrastación, se obtuvo que 3.48% superaron los límites permisibles, pero que no superan la tolerancia del 5% exigido por norma.

Calidad de Alumbrado Público, que mide la luminancia e iluminancia de las vías, ejecutándose una medición de 19.47 Km de vías a nivel empresarial, encontrándose conforme y dentro de la tolerancia establecida por la norma.

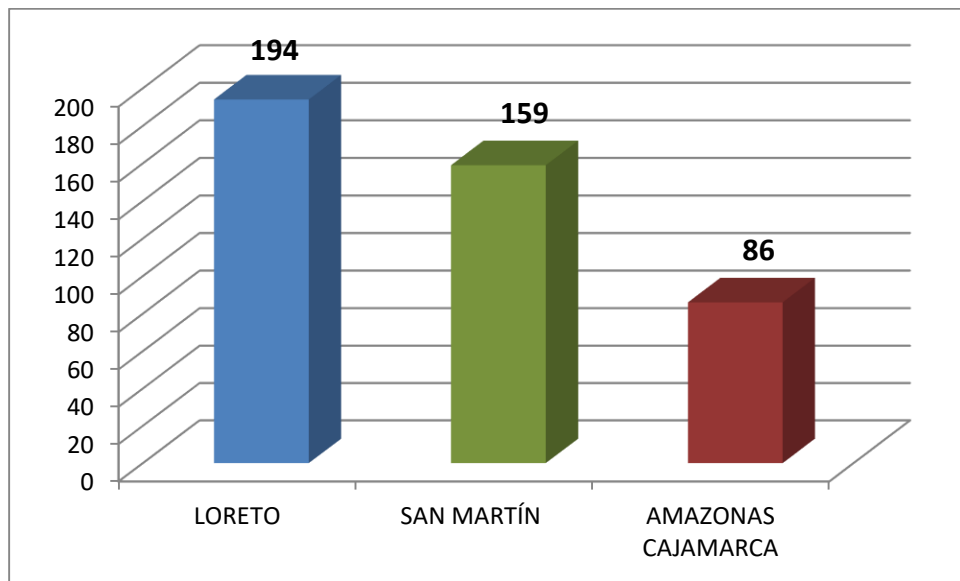
Desempeño Estratégico, El 25 de febrero del 2016 nuestra empresa ha superado la primera auditoria de seguimiento, manteniendo su Certificación ISO 9001:2008 otorgada por la empresa Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), la que certifica que nuestro Sistema de Gestión de la Calidad cumple con las exigencias establecidas en la norma.

Sumado a ello, desde setiembre 2014, Electro Oriente S.A., viene implementando los sistemas bajo los estándares de la Norma ISO 14001:2004: Sistema de Gestión Ambiental y OHSAS 18001:2007: Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, Buen Gobierno Corporativo y Sistema de Control Interno; que en conjunto forman lo que denominamos nuestro Sistema Integrado de Gestión (SIG). La actividad de certificación SIG se encuentra programada para el primer semestre del año 2017.

Recursos Humanos

Electro Oriente S.A. al cierre del año 2016, culminó con 439 trabajadores (sin tener en cuenta las plazas vacantes), cuyas labores y responsabilidades son de carácter permanente. Así mismo, se realizó una serie de actividades de integración, motivación e identificación con la empresa; iniciando con el desarrollo del proceso de gestión de talento, cuya finalidad es contar con una plana laboral altamente competitiva, comprometida, involucrada, motivada y alineada a la visión y misión empresarial.

Gráfico 06. Distribución de personal – ELOR: Diciembre 2016



Fuente: Información Dpto. Recursos Humanos – Electro Oriente S.A.

Inversiones

El monto de la inversión establecido para el horizonte del Plan Estratégico es de 277,000,713.00 (Doscientos Setenta y Siete mil Setecientos Trece Soles). Las obras por año se detallan a continuación:

Cuadro N° 16.- PROGRAMA DE INVERSIONES 2017 – 2021 (Nuevos soles S/.)

PROYECTO	2017	2018	2019	2020	2021
Ampliación de la SET Iquitos	50,000	19,810,506	8,490,217		
Ampliación de la SET Santa Rosa	50,000	14,812,229	6,348,098		
Ampliación de redes 23 sectores San Juan	200,000				
Mejoramiento de las Salidas S02 y S10 de Iquitos - Saldo de Obra	500,000				
LT 60 kV Pongo - Yurimaguas	2,581,784	16,698,750			
Ampliación de la SET Tarapoto	843,500				
Implementación de la Bahía 60 Kv Rioja	100,000	3,000,000			
SER Moyobamba IV Etapa -FONER	450,000				
Ampliación de redes 123 sectores San Martín	305,000	7,200,000			
LT 60 kV Bagua - Bagua Grande y subestaciones	1,345,000	6,639,848			
Electrificación San Carlos de Murcia	100,000				
Electrificación de 97 localidad de Chontali	1,766,140				
Programa CACI (Loreto)	300,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Implementación del ITF Indiana	390,000				
Implementación del ITF Nauta	47,955				
Implementación del ITF Requena	137,183				
Implementación del ITF Caballococha	241,051				
Implementación del ITF Contamana	94,971				
Implementación del ITF Tamshiyacu	89,841				
Implementación de Barra y Sala de Control para Llegada Genret	1,800,000	5,400,000			
Programa CACI (San Martín)	300,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Programa CACI (Amazonas-Cajamarca)	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Ampliación de Redes de Distribución Secundaria y Conexiones Domiciliarias de 10 Sectores en 03 Provincias de los Departamento de Amazonas y Cajamarca Norte		4,314,981			
Ampliación Potencia de la SET Nuevo Jaen		4,591,461	7,499,386		
Mejoramiento de la Isla Santa Rosa		1,065,123			
Mejoramiento 03 Localidades SEL		1,281,455	1,912,182		
Mejoramiento 02 Localidades SEL		2,804,420	4,196,630		
Mejoramiento 04 Localidades SEL		2,042,937	3,054,406		
Interconexión del lqt Sur a SET Santa Rosa		900,000			
Implementación de la Bahía 60 kV Rioja		2,500,000			
Mejoramiento de redes de distribución de Tarapoto		4,055,915	6,759,859		
Mejoramiento de redes de distribución Yurimaguas		3,935,069	6,558,449		
Ampliación de redes 08 AAHH de Nauta, Requena, Contamana e Indiana		808,696	1,213,043		
Remodelación de redes MT de Moyobamba		2,190,989	3,651,649		
Remodelación de redes MT de Bellavista		831,606	1,386,010		
Remodelación de redes de MT la ciudad de Nueva Cajamarca		1,771,154	2,951,924		
Remodelación de redes 09 localidades Nueva Cajamarca			1,254,374		
Remodelación de redes 09 localidades de Rioja			888,104		
Interconexión de Nauta al Sistema eléctrico Iquitos			2,690,660		
LT 138 kV Caclic - Bagua			3,500,000	4,200,000	2,300,000
Remodelación de redes de Iquitos - I Etapa		4,253,838	1,823,074		
Remodelación de redes de Iquitos - II Etapa			2,740,832	4,476,693	
Remodelación de redes de Iquitos - III Etapa					2,399,728
Remodelación de redes de Iquitos - IV Etapa					2,959,512
Remodelación de Redes Nauta			920,000		
Remodelación de Redes Contamana			1,280,000		
Remodelación de Redes Caballococha				1,640,000	
Remodelación de Redes Requena					840,000
Remodelación de Redes Indiana					390,000
CH Diamante			12,966,907	20,000,000	15,000,000
Mejoramiento de la Central Termica de los SER Mayoruna y San Francisco		300,000			
PROGRAMA DE INVERSIONES	19,000,000	114,208,977	84,585,803	32,816,693	26,389,241

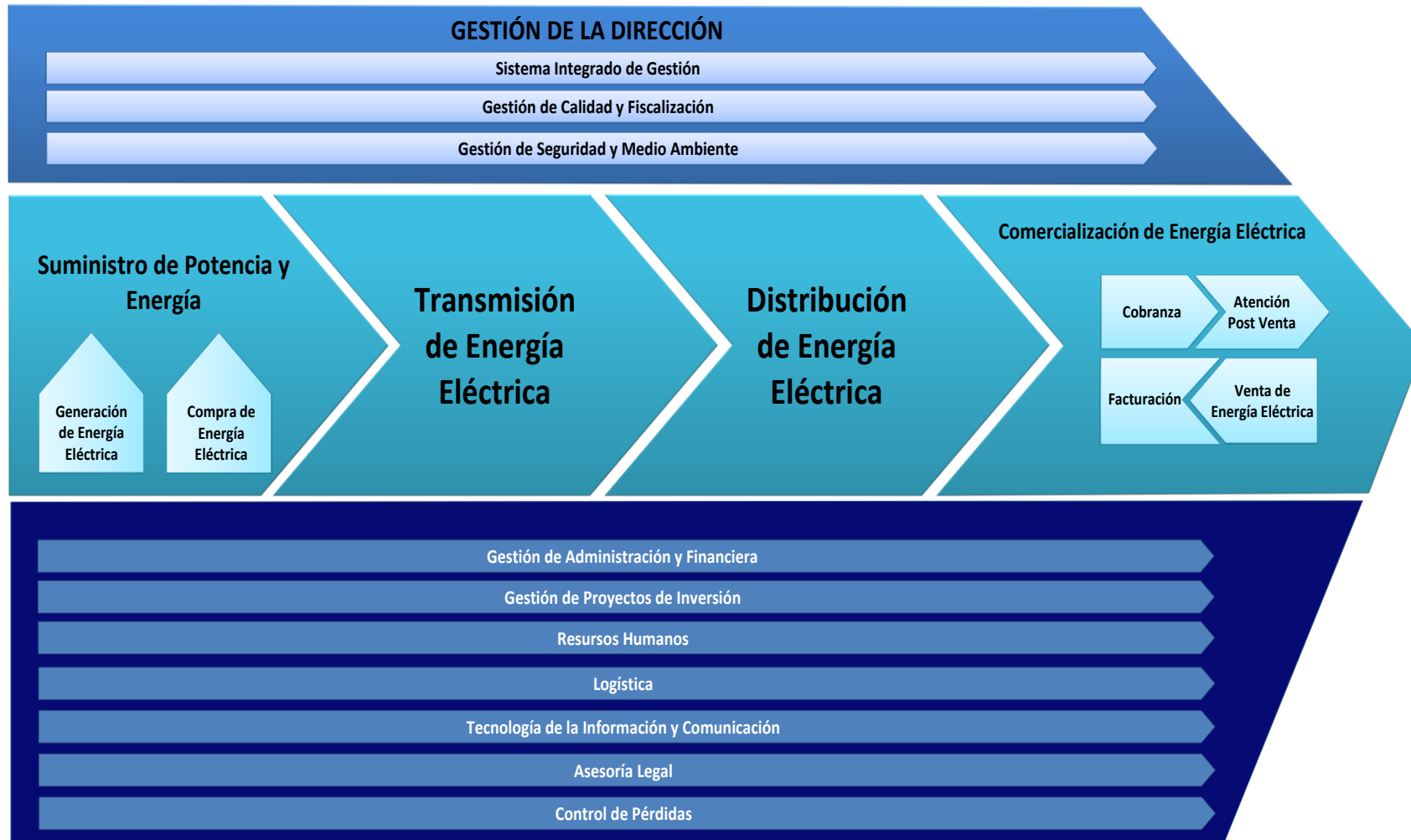
Fuente: Información Dpto. Recursos Humanos – Electro Oriente S.A.

2.3 Cadena de Valor

Las actividades de la cadena de valor corresponden a las actividades centrales que realiza Electro Oriente para el cumplimiento de sus fundamentos estratégicos.

Gráfico 07, muestra la Cadena de valor de EO.

Gráfico 07. Cadena de Valor



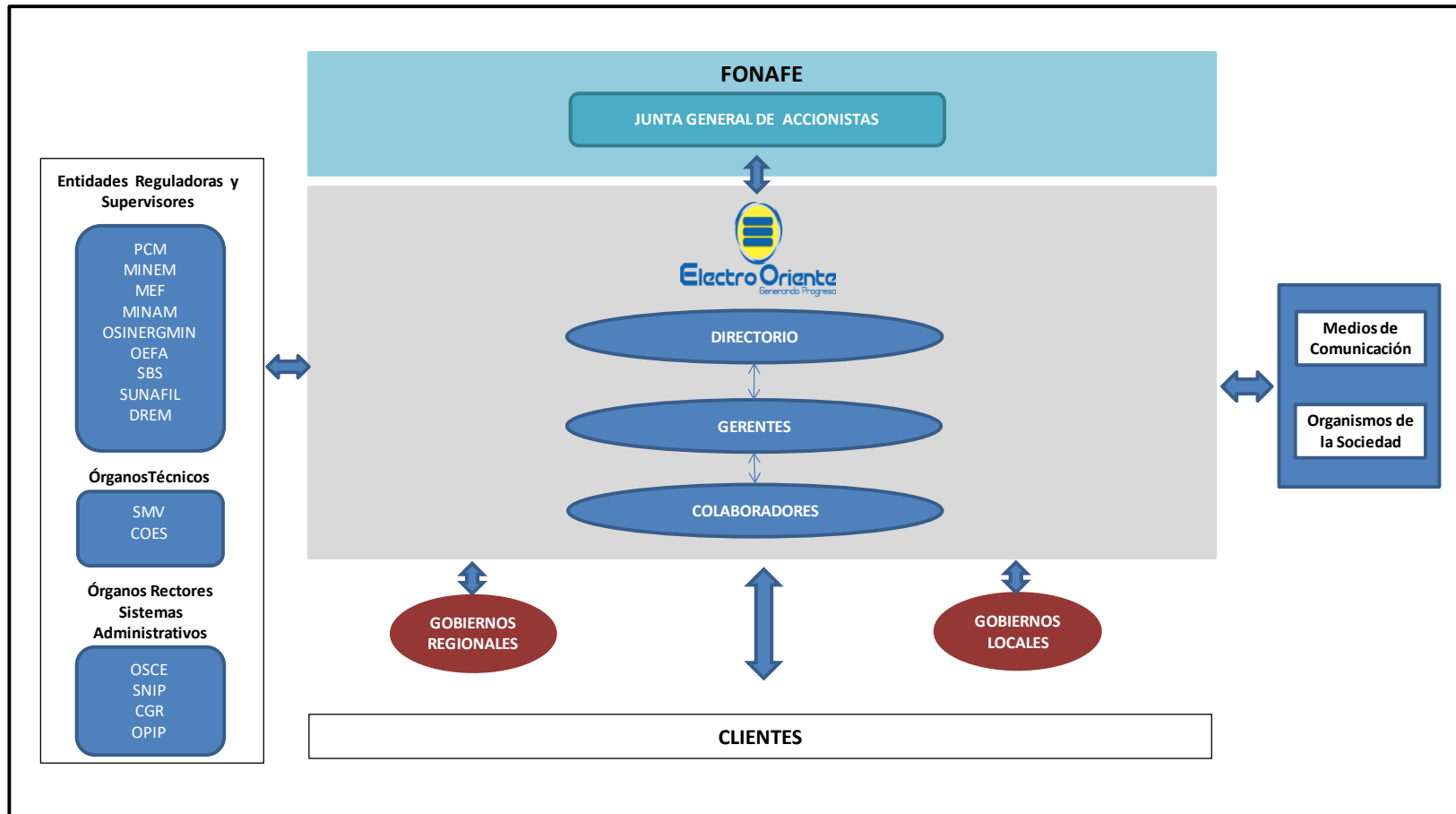
- a. *Gestión de la Dirección:* Establece las responsabilidades de las respectivas Gerencias con relación al enfoque al cliente, la formulación y el seguimiento del Plan Estratégico, la formulación del Presupuesto, la Revisión por la Dirección y la Implantación y Seguimiento del Sistema Integrado de Gestión.
- b. *Sistema Integrado de Gestión:* Consolida la conveniencia, adecuación y eficacia continua del Sistema de Gestión empresarial y de los parámetros de calidad de nuestro servicio según los requisitos de nuestros clientes y la normatividad del subsector eléctrico, y el marco legislativo relacionado con la mejora de seguridad y salud en el trabajo, así como de gestión ambiental.
- c. *Gestión de Calidad y Fiscalización:* Monitorea el cumplimiento de la normatividad vigente del subsector eléctrico.
- d. *Gestión de Seguridad y Medio Ambiente:* Identificación y prevención de los riesgos de seguridad y medio ambientales a fin de prevenir los accidentes que puedan generar pérdidas en la organización.
- e. *Compra de Energía Eléctrica:* Establece las responsabilidades de las Gerencias y Áreas involucradas en la compra de Energía Eléctrica del Sistema Eléctrico Interconectado Nacional a fin de satisfacer la demanda de nuestros clientes.
- f. *Generación de Energía Eléctrica:* Garantiza la operación y el mantenimiento de las Centrales Eléctricas a fin de asegurar el abastecimiento de energía eléctrica de manera oportuna y con los parámetros de calidad establecidos en la Normatividad Vigente, para satisfacer los requerimientos de demanda de nuestros clientes.
- g. *Transmisión de Energía Eléctrica:* Garantiza la operación y el mantenimiento de las Subestaciones, Líneas de Transmisión y Sub-transmisión a fin de asegurar el abastecimiento de energía eléctrica de manera oportuna y con los parámetros de calidad establecidos en la Normatividad Vigente, para satisfacer los requerimientos de demanda de nuestros clientes.
- h. *Distribución de Energía Eléctrica:* Garantiza la operación y el mantenimiento de las Subestaciones de distribución, redes de media y baja tensión y Alumbrado Público, a fin de asegurar el abastecimiento de energía eléctrica de manera oportuna y con los parámetros de calidad establecidos en la Normatividad Vigente, para satisfacer los requerimientos de demanda de nuestros clientes, asimismo garantizar la operatividad del Alumbrado Público.
- i. *Venta de Energía Eléctrica:* Determina los procedimientos y las responsabilidades del personal involucrado en la venta de energía eléctrica en Alta, Media y Baja Tensión, a fin de atender los requisitos de los clientes de manera oportuna, con instalaciones seguras y que garanticen la continuidad del suministro de energía eléctrica
- j. *Facturación:* Garantiza una adecuada facturación por el consumo de energía eléctrica, teniendo como parámetros principales la toma de lectura del consumo de energía eléctrica y los precios calculados cumpliendo la normatividad vigente.

- k. *Cobranza*: Garantiza el nivel de cobranza por la energía suministrada a los clientes, a fin de que la empresa cuente con los ingresos que le permitirán cumplir con sus obligaciones.
- l. *Atención Post Venta*: Brinda una atención de Post Venta de calidad que garantice la satisfacción de los requisitos de nuestros clientes, cumpliendo con las exigencias establecidas en la normatividad vigente.
- m. *Gestión de Administración y Financiera*: Administra en forma eficaz y eficiente los ingresos y egresos a nivel de empresa; proporcionando información veraz y oportuna de la situación económica, financiera y patrimonial de la empresa a la alta dirección.
- n. *Gestión de Proyectos de Inversión*: Gestiona los proyectos en el marco del presupuesto de inversión anual asignado, considerando los requisitos del cliente, las condiciones de calidad, costos, plazos y cumplimiento de la Normatividad Vigente del Subsector eléctrico y del estado.
- o. *Recursos Humanos*: Gestiona el desarrollo y capacitación permanente del personal para mejorar el desempeño laboral e incorporar recurso humano calificado cuyas competencias cumplan con el perfil del puesto.
- p. *Logística*: Apoya a las actividades administrativas, comerciales y operativas a través de la planificación, adquisición de bienes y servicios y la administración de almacenes.
- q. *Tecnología de la Información*: Garantiza el apoyo a los procesos empresariales con sistema de manejo de la Información y Comunicaciones buscando introducir mejoras en los mismos con el fin de reducir tiempos y costos.
- r. *Asesoría Legal*: Asesora a la organización en la toma de decisiones para ejecutar actividades bajo los estándares legales establecidos en la normatividad del subsector eléctrico y del estado.
- s. *Control de Pérdidas*: Garantizar que el nivel de pérdidas en el sistema se reduzca en el tiempo, bajo un plan de reducción adecuado.

2.4 Grupos de Interés

Electro Oriente S.A. ha identificado los siguientes grupos de interés dentro de su ámbito:

Gráfico 08. Grupos de Interés



Los grupos de interés internos de ELOR corresponden a directivos, funcionarios y colaboradores de la empresa.

En relación a los grupos de interés externos de ELOR se puede resaltar la función que desempeñan los organismos reguladores que fiscalizan el cumplimiento de la normatividad relacionada a las actividades de la empresa y a los usuarios de nuestros servicios.

2.5 Matriz FODA

Oportunidades

1. Crecimiento económico e Incremento de las demandas energéticas regionales superiores al 9%.
2. Proyección del Sector Energía y Minas para invertir en la ampliación y reforzamiento de la infraestructura eléctrica a nivel Nacional.
3. Predisposición de los Gobiernos Regionales y del Sector energía y Minas para invertir en proyectos energéticos.
4. Diversificación de la Matriz Tecnológica y Energética (Suministro de Energías Limpias) en el Sector.
5. Interconexión del Sistema Iquitos al SEIN
6. Acceso a un Mercado de Distribución Monopólica dentro del área de concesión.
7. Acceso a Financiamiento de Inversiones por parte de FONAFE y el Ministerio de Energía y Minas.
8. Asociaciones Público Privadas para promover el desarrollo y expansión del servicio eléctrico.
9. Acceso a nuevas Tecnologías en Sistemas de Gestión y Operativos.
10. Incorporación de Procesos Corporativos (MEGU y MEGO)
11. Disponibilidad de recursos hídricos para la generación eléctrica distribuida.
12. Predisposición de FONAFE para atender las necesidades de las empresas eléctricas del holding.

Amenazas

1. Discontinuidad de una Alta Dirección calificada en la gestión de la empresa, debido a la influencia política durante su selección.
2. Políticas y marco normativo burocrático e inadecuado, que limita la gestión empresarial.
3. Excesiva injerencia política y grupos de interés dentro del área de influencia que pretenden la administración de la empresa.
4. Mercado laboral privado atractivo para el personal especializado de la empresa, con mejores oportunidades económicas y de desarrollo profesional.
5. Desarrollo de conflictos sociales y ambientales dentro de las áreas de concesión.
6. Demora en la Obtención de los requerimientos que exige la Normativa Ambiental
7. Deficiencias en los proyectos de energéticos de los Gobiernos Regionales y del Sector de Energía y Minas, en el cumplimiento de las exigencias de la NTCSE y NTCSE.

8. Deficiente Servicio de telecomunicaciones por parte de los proveedores dentro del área de concesión.
9. Continuidad de un modelo tarifario que no reconoce los costos reales.

Fortalezas

1. Personal experimentado y técnicamente especializado en diferentes posiciones de la empresa
2. Estabilidad financiera y rentabilidad sostenida, que generan una buena imagen crediticia frente a las entidades financieras.
3. SIG en implementación: Certificación de Estándares Internacionales ISO 9001:2008, BGC y SCI
4. Matriz Energética diversificada, incluye generación de Energía Renovable
5. Plan Estratégico actualizado que incorpora las perspectivas de FONAFE.
6. Buen Índice de Satisfacción al Cliente
7. Sistemas informáticos de apoyo implementados: Trámite documentario, viáticos, Gestión de Indicadores, SIG y video conferencia.
8. Programas SAP implementados.
9. Fomento de la confraternidad y compromiso entre los miembros de la organización que incrementa el Buen índice de Clima laboral.
10. Generación hidráulica propia con costos competitivos.
11. Amplia área de influencia (superior 37% del territorio nacional)
12. Cartera de clientes amplia y diversificada
13. Banco de Proyectos viables establecido.

Debilidades

1. Alto índice de rotación del personal directivo, profesional, técnico y administrativo.
2. Gestión del talento humano deficiente a nivel empresa, especialmente en temas como remuneraciones; líneas de carrera, planes de sucesión, evaluación y promoción del personal.
3. Infraestructura eléctrica y administrativa pendiente de mejoras y renovación.
4. Necesidad de mejorar los plazos de atención en reposición de servicios, distribución y comercialización para la satisfacción inmediata de nuestros clientes.
5. Insuficiente Soporte en Tecnologías de la Información para los procesos empresariales internos.
6. Mecanismos de comunicación, interacción y coordinación interna poco desarrollada.
7. Deficiente gestión del portafolio de proyectos de inversión requeridos en la empresa
8. Identidad, cultura y sentido de pertenencia empresarial en proceso de formación
9. Deficiencias en el control de actividades críticas empresariales realizadas por el personal service contratado.
10. Necesidad de mejorar el control y monitoreo de las actividades en las Unidades de Negocio y Sistemas Eléctricos alejados.

11. Gestión de Responsabilidad Social Empresarial incipiente.
12. Inadecuada gestión de la Cadena de Suministros, procesos logísticos y de almacén.
13. Débil control en la implementación de los planes de reducción de pérdidas de energía.
14. Retrasos en la actualización de procesos cada vez que se actualiza la normativa aplicable a nuestro negocio.

Analizando la matriz FODA se puede determinar que Electro Oriente deberá considerar principalmente los siguientes aspectos en la estrategia a desarrollarse:

O12) E1. Desarrollar e Implementar el Sistema de Gestión de Desempeño (F1, F9,

E2. Mejorar la Confiabilidad del Sistema de Generación (F2, F6, O5)

E3. Garantizar la Atención de la Demanda de Energía y Potencia de los Sistemas Eléctricos de la Empresa (F4, F10, O4)

E4. Optimizar el uso de las Tecnologías de la Información implementados (F7, F8, O9, O10)

E5. Identificar los riesgos empresariales y operacionales para con ello establecer los controles para mitigarlos o resolverlos (F3, F5)

E6. Elaborar la matriz energética regional (Loreto, San Martín y Amazonas Cajamarca) incluido en el Plan Eléctrico Empresarial 2017 – 2021. (F11, O4)

E7. Diseñar Política de reconocimiento e incentivos de logros (D3, D8)

E8. Elaborar Plan de Comunicación Empresarial, que incluya los medios y canales de comunicación interna y externa (D6)

E9. Mejorar los procesos de la empresa mediante un Sistema Integrado de Gestión basado en la ISO 9001, 14001; OHSAS 18001; Sistema de Control Interno y Buen Gobierno Corporativo; y la Responsabilidad Social Empresarial. (F3, D14)

E10. Diseñar estructura de responsabilidad gerencial a nivel organizacional y funcional, que garantice que las decisiones tomadas en la Sede Principal puedan ser controladas y monitoreadas entre los Gerentes de Área y Gerentes Regionales (D8, D10)

E11. Gestionar estratégicamente el movimiento y almacenamiento de materias primas, materiales y productos terminados, desde los proveedores hasta el usuario final, de forma adecuada y al menor tiempo y costo posible. (D12)

3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

3.1 Misión

“Somos Electro Oriente empresa del Estado que brinda servicio de calidad y genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo de las regiones de Amazonas, Cajamarca, Loreto y San Martín”

3.2 Visión

“Electro Oriente empresa del Estado moderna y reconocida por brindar un servicio de calidad responsablemente en las regiones de Amazonas, Cajamarca, Loreto y San Martín”

3.3 Valores

Excelencia en el servicio

Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a los ciudadanos y al país con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

Compromiso

Somos una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.

Integridad

Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.

Innovación

Promovemos el cambio promoviendo el desarrollo de nuevas ideas y el cuestionamiento de nuestros procesos y procedimientos, buscando la mejora continua con el objetivo de generar mayor valor.

Integración

Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y un espíritu colaborativo y solidario.

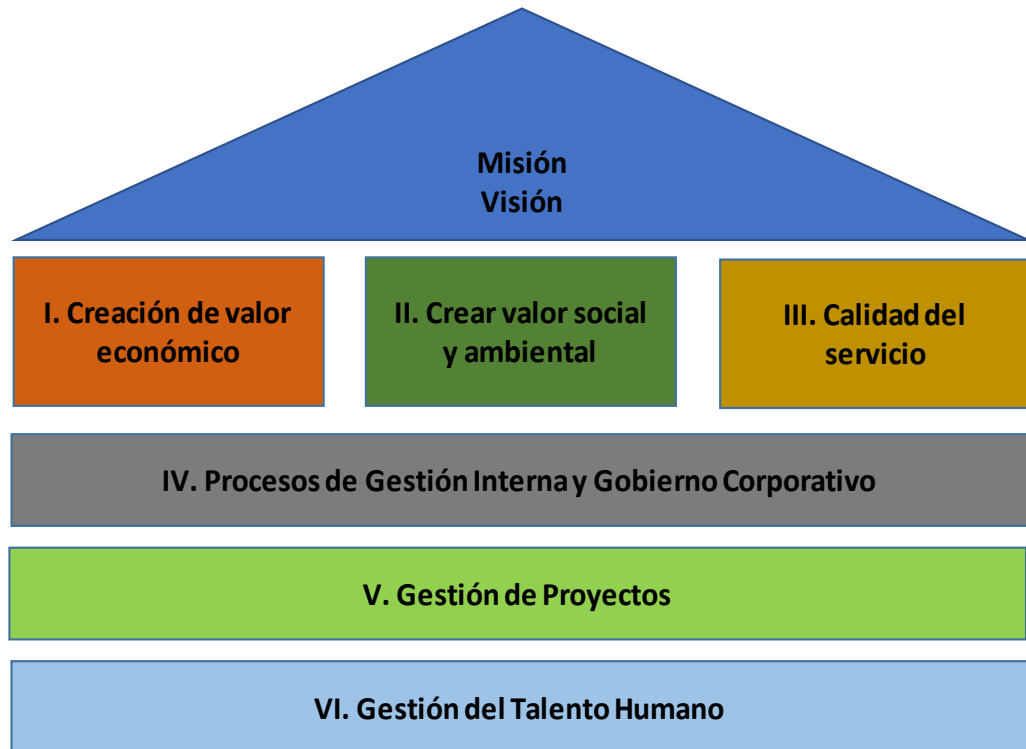
4. EJES Y MAPA ESTRATEGICO

La estrategia de Electro Oriente S.A. se enfoca en 6 ejes, al interior de los cuales se han establecido los objetivos a lograr al año 2021.

Ejes Estratégicos

Electro Oriente S.A. ha definido seis (6) ejes en los cuales se enfocará la estrategia empresarial durante los próximos 5 años. Los ejes estratégicos se han establecido considerando los resultados de la fase de diagnóstico en la búsqueda de cumplir con los fundamentos estratégicos establecidos al 2021.

Gráfico 09. Ejes estratégicos al 2021



Fuente: Plan Estratégico 2017 – 2021 FONAFE

Los ejes abordan temas empresariales de gestión estratégica que Electro Oriente S.A. está priorizando al 2021, sobre los cuales se han determinado objetivos y se desarrollarán una serie de acciones y actividades estratégicas.

Eje I.- Creación de valor económico

Implica el logro de una rentabilidad sostenida, en busca de incrementar los ingresos y optimizar costos mediante el desarrollo e implementación de proyectos enfocados en diversificar la oferta de servicios, el control y reducción de pérdidas de energía, la ampliación de la frontera eléctrica y la realización de estudios de mercado que detecten nuevas oportunidades de negocio.

Eje II.- Crear valor social y ambiental

Fortalecer el compromiso de la empresa para con la sociedad y el medio ambiente es uno de nuestros principales objetivos, en busca de un crecimiento sostenible enfocado en la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial y ambiental que promuevan la electrificación rural, el uso productivo de la electricidad y energía renovables.

Eje III.- Calidad del servicio

Mejorar la atención y los servicios brindados a los usuarios ELOR, implica el diseño e implementación de encuestas para medir la satisfacción de los clientes, realizar seguimiento a las evaluaciones realizadas por terceros y la implementación de mejoras que transformen los centros de recaudación actuales en centros servicios múltiples y complementarios que consoliden nuestro desempeño.

Eje IV.- Procesos de gestión interna y gobierno corporativo

Dentro de esta estrategia se espera Implementar los principios de Buen Gobierno Corporativo, estándares internacionales de calidad y módulos de gestión de la eficiencia y eficacia basados en indicadores, en busca de Incrementar la confiabilidad del servicio de distribución eléctrica fortaleciendo el liderazgo de los procesos de cambio y toma de decisiones empresariales.

Eje V.- Gestión de proyectos

Mejorar la gestión de proyectos constituye una prioridad empresarial, que busca incrementar nuestra capacidad para ejecutar exitosamente las inversiones ligadas a proyectos teniendo como finalidad mejorar el desempeño y resultados de la empresa mediante la mejora y modernización de nuestra capacidad de producir bienes y servicios de calidad a mediano y largo plazo, optimizando además los gastos que soportan las actividades operativas.

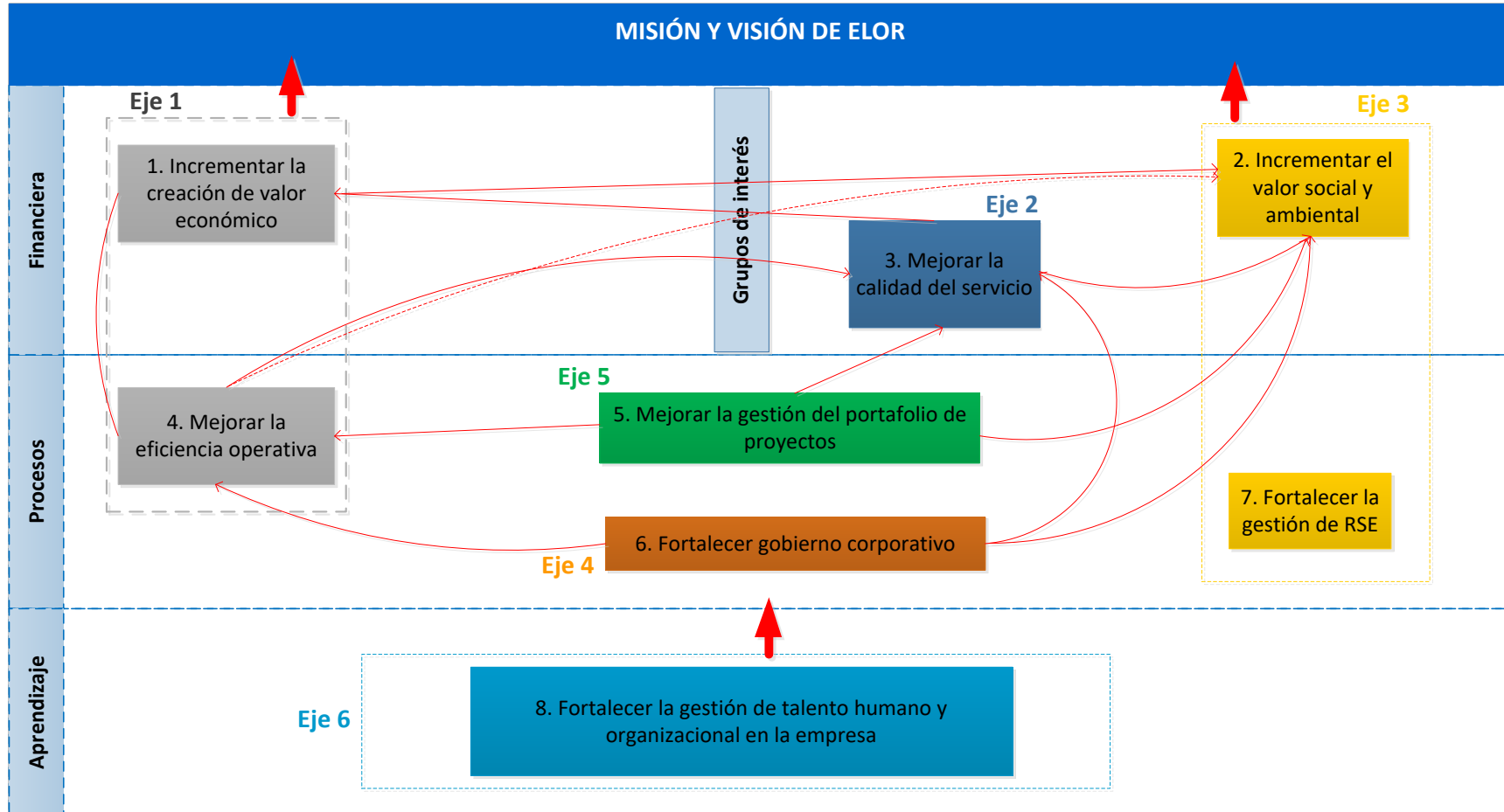
Eje VI.- Gestión del talento humano

El fortalecimiento de la gestión del talento humano y la cultura organizacional es fundamental para mejorar drásticamente el clima y la productividad laboral en la empresa, por lo que se busca implementar planes de acción y proyectos para el desarrollo del personal focalizado en líneas estratégicas de negocio obteniendo las condiciones necesarias para la creación de valor integral (económico, social y ambiental).

Mapa Estratégico

El mapa estratégico plasmado en el Gráfico 10, muestra la lógica de la estrategia de Electro Oriente S.A., para el cumplimiento de la misión y visión establecida al 2021.

Gráfico 10. Mapa Estratégico de Electro Oriente S.A.



Fuente: Plan Estratégico Corporativo 2017 – 2021 FONAFE.

5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

Los Objetivos Estratégicos Institucionales de EO, son presentados en esta sección en forma de Matriz, en el número de 08, los cuales se encuentran alineados al PEC del FONAFE para el periodo 2017 – 2021. Para cada OEI se han definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años.

Cuadro N° 17.- ALINEAMIENTO DE LOS OEIs

Objetivos Estratégicos ELOR	Objetivos Estratégicos Corporativos FONAFE	Objetivos Estratégicos Sectoriales PESEM
OEI 1. Incrementar la creación de valor económico	OEC 1. Incrementar la creación de valor económico	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 2. Incrementar el valor social y ambiental	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OES 2. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas OES 3 Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero - Energético
OEI 3. Mejorar la calidad del servicio	OEC 3. Mejorar la calidad de los bienes y servicios	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 4. Mejorar la eficiencia operativa	OEC 4. Mejorar la eficiencia operativa	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OEC 5. Mejorar la gestión del portafolio de proyectos	OES 1. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero - Energético
OEI 6. Fortalecer el gobierno corporativo	OEC 6. Fortalecer el gobierno corporativo	OES 4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético
OEI 7. Fortalecer la gestión de la RSE	OEC 7. Fortalecer la gestión de la RSC	OES 2. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas OES 3 Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero - Energético
OEI 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la empresa	OEC 8. Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional en la corporación	OES 4 Fortalecer la gobernanza y la modernización del Sector Minero - Energético

Cuadro N° 18.- OBJETIVO ESTRATEGICOS Electro Oriente S.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO FONAFE	OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	INDICADORES ELOR S.A.	U.M.	METAS					
					2017*	2018*	2019	2020	2021	
FINANCIERA	1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	1 INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO	1 ROE	%	3.30	3.22	5.00	5.25	5.57	
			2 EBITDA	MM S/.	102.79	92.80	102.80	107.94	113.34	
CLIENTES / GRUPOS DE INTERÉS	2 INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	2 INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL	3 COEFICIENTE DE ELECTRIFICACIÓN	%	87.90	88.68	92.90	94.81	98.60	
			4 HALLAZGOS DE OEFA SUBSANADOS	%	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
	3 MEJORAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS	3 MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	5 DURACIÓN PROMEDIO DE INTERRUPCIONES - SAIDI	Horas	14.40	10.04	10.01	9.98	9.94	
			6 FRECUENCIA PROMEDIO DE INTERRUPCIONES - SAIFI	Veces	7.10	6.10	5.90	5.70	5.49	
			7 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS CON EL SERVICIO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	%	61.30	59.40	66.00	68.00	70.00	
	PROCESOS	4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	8 PÉRDIDAS DE ENERGÍA EN DISTRIBUCIÓN	%	10.00	10.27	9.96	9.76	9.47
		5 MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	5 MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	9 AVANCE % DEL PLAN DE TRANSMISIÓN AL 2021	%	0.00	0.00	16.62	54.87	100.00
10 AVANCE % DEL PLAN DE DISTRIBUCIÓN AL 2021				%	0.00	0.00	12.00	47.50	100.00	
6 FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO		6 FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO	11 GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CBGC	%	35.23	31.79	52.00	56.16	64.58	
			12 GRADO DE MADUREZ DEL SCI	Nro.	2.88	2.64	3.48	3.76	4.10	
7 FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RSC	7 FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RSE	13 GRADO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Nro.	15.00	15.00	17.00	20.00	24.00		
APRENDIZAJE	8 FORTALECER LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LA CORPORACIÓN	8 FORTALECER LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA	14 NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DE ETAPAS DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Nro.	0.00	14.00	16.00	0.00	0.00	
			15 ÍNDICE DE CLIMA LABORAL	%	73.00	80.00	80.00	81.50	83.00	

6. ACCIONES ESTRATEGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

Las Acciones Estratégicas Institucionales de EO, son presentadas en esta sección en forma de Matriz, en el número de 26, los cuales se encuentran alineados a las AEC del FONAFE para el periodo 2017 – 20121. Para cada AEI se han definido indicadores y metas para monitorear su logro en los próximos años

OEI1. INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO

OEI2. INCREMENTAR EL VALOR SOCIAL Y AMBIENTAL

OEI1 y OEI2 son objetivos de resultado final, es decir, no se alcanzan mediante la aplicación de acciones estratégicas propias, sino que se logran en base a la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos de la empresa.

OEI3. MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATÉGICA ELOR S.A.	INDICADORES ELOR S.A.	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	AREA RESPONSABLE
				AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021			
3 MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	3.1 PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LA CALIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL DE LOS SERVICIOS	Plan de reducción de brechas de calidad ejecutado	%	-	-	90%	90%	90%	95%	95%	Actividades Ejecutadas del Plan / Total de Actividades Programadas del Plan	Reporte del Departamento de Planeamiento y Regulación / Oficina de Calidad y Fiscalización	GEP / GGF
	3.2 IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Nivel de Cumplimiento del Plan SIG	%	-	-	90%	90%	90%	95%	95%	Actividades Ejecutadas del Plan / Total de Actividades Programadas del Plan	Reporte del Departamento de Planeamiento y Regulación	GEP
	3.3 PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE SERVICIOS Y DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, BASADOS EN LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Nivel de Cumplimiento del Plan ISCAL	%	2016	82.9%	91%	100%	100%	100%	100%	Actividades Ejecutadas del Plan / Total de Actividades Programadas del Plan	Reporte ISCAL Informe Técnico - Avance ISCAL - AñoMes	GO / GC
	3.4 DIFUNDIR LOS RESULTADOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR RECONOCIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES Y DE LA COMUNIDAD	Nivel de Cumplimiento del Plan de Imagen Institucional y Responsabilidad Social Empresarial	%	2016	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Actividades Ejecutadas del Plan / Total de Actividades Programadas del Plan	Reporte de la Oficina de Imagen Institucional y Responsabilidad Social Empresarial Avance Plan RSE	GGI

OEI4. MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATÉGICA ELOR S.A.	INDICADORES ELOR S.A.	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	AREA RESPONSABLE
				AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021			
4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	4.1.- FORTALECER LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMISTRO EN LA EMPRESA	Nivel de inventarios	%	2016	7.77%	6.34%	6.68%	6.98%	7.40%	7.90%	Valor de Inventario / Ingreso Total	Formato 2P y 3P de la ejecución presupuestal SISFONAFE	GE
	4.2.- ESTABLECER UN PROGRAMA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	Avance en la estandarización de los procesos de negocio	%	2014	25%	50%	75%	100%	100%	100%	Número de procesos de negocio estandarizados / Total de procesos por estandarizar	Reporte del Departamento de Planeamiento y Regulación	GEP
	4.3.- IMPLEMENTAR ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA MADUREZ DE LAS TIC DE LA EMPRESA	Nivel de Madurez Promedio TIC	Indice	2016	28.57	60	90	100	100	100	De acuerdo a la Metodología del PETI	Reporte del Departamento de Tecnología de la Información y Comunicaciones	GET
	4.4.- REALIZAR ESTUDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS, SEGÚN EL ISO 55001 - 2014	Porcentaje de ejecución según las etapas del estudio	%	-	-	10	30	50	70	100	Etapas del estudio ejecutadas / Etapas del estudio totales	Reporte de la Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	GE
	4.5.- DESARROLLAR INICIATIVAS O PROYECTOS PARA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL A NIVEL DE LOS PORTAFOLIOS DE LA EMPRESA	Iniciativas presentadas y aprobadas por el Comité de Gerentes	N°	-	-	10	10	10	10	10	N° de iniciativas presentadas y aprobadas por el comité de gerencias	Reporte del Departamento de Planeamiento y Regulación	GEP

OEI5. MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATÉGICA ELOR S.A.	INDICADORES ELOR S.A.	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	AREA RESPONSABLE
				AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021			
5 MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	5.1 IMPLEMENTAR MEJORAS EN EL PLANEAMIENTO DE LOS PROYECTOS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LOS PORTAFOLIOS DE PROYECTOS DE LA EMPRESA	Avance en la implementación de la gestión del portafolio	%	2016	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Nivel de Implementación de la Metodología para la Gestión del Portafolio de Proyectos	Reporte de evaluación de la Gerencia de Proyectos Avance del Portafolio de Proyectos	GP
	5.2 OPTIMIZAR LOS TIEMPOS DE EVALUACIÓN PARA LOGRAR LA VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS	Tiempo promedio de OPI para otorgar la aprobación o viabilidad de PIP a nivel de perfil.	Días Hábiles	-	-	30	30	30	30	30	Sumatoria de [(Fecha de declaratoria de viabilidad o aprobación de PIP a nivel de perfil)-(Fecha de presentación del estudio de perfil a la OPI por primera vez)-(Tiempo total de levantamiento de observaciones de la Empresa para el PIP a nivel de perfil)] / Número total de PIP declarados viables o aprobados a nivel de perfil	Reporte de evaluación de la Gerencia de Proyectos	GP
		Tiempo promedio para levantar observaciones para obtener la aprobación o viabilidad a los estudios a nivel de perfil.	Días Hábiles	-	-	15	15	15	15	15	Sumatoria de (Tiempo total de levantamiento de observaciones de la Empresa para el PIP a nivel de perfil)/Número total de PIP declarados viables o aprobados a nivel de perfil	Reporte de evaluación de la Gerencia de Proyectos	GP
		Tiempo promedio de OPI para otorgar la viabilidad de PIP a nivel de factibilidad	Días Hábiles	-	-	30	30	30	30	30	Sumatoria de [(Fecha de declaratoria de viabilidad de PIP a nivel de factibilidad)-(Fecha de presentación del estudio de factibilidad a la OPI por primera vez)-(Tiempo total de levantamiento de observaciones de la Empresa para el PIP a nivel de factibilidad)] / Número total de PIP declarados viables a nivel de factibilidad	Reporte de evaluación de la Gerencia de Proyectos	GP
		Tiempo promedio para levantar observaciones para obtener la viabilidad a los estudios a nivel de factibilidad	Días Hábiles	-	-	15	15	15	15	15	Sumatoria de (Tiempo total de levantamiento de observaciones de la Empresa para el PIP a nivel de factibilidad) / Número total de PIP declarados viables a nivel de factibilidad	Reporte de evaluación de la Gerencia de Proyectos	GP

OEI6. FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	INDICADORES ELOR S.A.	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	AREA RESPONSABLE
				AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021			
6 FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO	6.1 FORTALECER LA GESTIÓN DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA	Nivel de Cumplimiento de los Pedidos y Acuerdos del Directorio	%	-	-	-	60%	70%	80%	90%	(Acciones implementadas / Acciones programadas) x 100	Reporte de información de Gerencia General Resolución de nombramiento de Directores	G
	6.2 FORTALECER LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE LA EMPRESA	Nivel de madurez del Sistema de Gestión Integral de Riesgos (escala de 1 a 5) - SEAR	N°	-	-	1	2	3	4	5	Promedio de nivel de madurez en el Sistema de Gestión Integral de Riesgos	Reporte del Departamento de Planeamiento y Regulación	GEP / GE
	6.3 FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA	Nivel de madurez del Sistema de Control Interno SCI (escala de 1 a 5)	N°	2016	3	4	5	5	5	5	Promedio de nivel de madurez en Control Interno en la corporación	Herramienta de autpevaluación del SCI	GEP / GE

OEI7. FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RSE

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	INDICADORES ELOR S.A.	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	AREA RESPONSABLE
				AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021			
7 FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RSE	7.1 ALINEAR EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA A LOS LINEAMIENTOS Y POLITICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Plan ejecutado de RSE alineado a la política de RSC	%	2016	100%	100%	100%	100%	100%	100%	Actividades Ejecutadas del Plan / Total de Actividades Programadas del Plan	Reporte de la Oficina de Imagen Institucional y Responsabilidad Social Empresarial Avance Plan RSC	GGI
	7.2 IMPLEMENTAR LA ELABORACIÓN DE REPORTES DE SOSTENIBILIDAD	Nivel de implementación de reportes de sostenibilidad	%	-	-	1	1	1	1	1	Número de Reportes de Sostenibilidad elaborados	Información Oficina de Calidad y Fiscalización	GGF
	7.3 FOMENTAR LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE TEMAS SOCIALES - AMBIENTALES A TRAVÉS DEL APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS	Iniciativas de trabajo conjunto en temas sociales o ambientales entre ELOR y las empresas electricas o con otras entidades externas	N°	-	-	2	3	4	5	6	Número de iniciativas de trabajo en conjunto ejecutadas	Reporte de la Oficina de Imagen Institucional y Responsabilidad Social Empresarial	GGI / G
	7.4 GESTIÓN AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE	Implementación de proyectos pilotos de generación limpia y/o con captura de carbono	%	2016	-	10.00%	30.00%	30.00%	70.00%	100.00%	Actividades Ejecutadas del Plan / Total de Actividades Programadas del Plan	Reporte de la Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	GE
	7.5 FORTALECER LA COMUNICACIÓN EXTERNA CON LOS PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS PARA DAR A CONOCER EL RESULTADO DEL PLAN DE RSE	Promedio de los índices de percepción de los stakeholders sobre el desempeño en RSE	%	2016	39.70%	45.00%	55.00%	72.00%	80.00%	100.00%	Promedio de los índices de percepción de los stakeholders sobre el desempeño en RSE	Reporte de la Oficina de Imagen Institucional y Responsabilidad Avance del Plan de RSC	GGI

OEI8. FORTALECER LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	INDICADORES ELOR S.A.	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA BASE		METAS					FORMA DE CÁLCULO	FUENTE DE INFORMACIÓN	AREA RESPONSABLE
				AÑO	VALOR	2017	2018	2019	2020	2021			
8 FORTALECER LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA	8.1 ELABORAR UN DIAGNÓSTICO Y LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS RRHH EN LA EMPRESA	Nivel de Cumplimiento del Plan de Mejora de Clima Laboral	%	2016	62%	70%	75%	82%	90%	95%	Resultado de la encuesta de Clima Laboral	Información del Departamento de Recursos Humanos	GGH / GA
	8.2 REALIZAR LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS Y EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN CON UN ENFOQUE EN COMPETENCIAS	Nivel de implementación de la estructura organizacional basada en procesos y el desarrollo de instrumentos de gestión de acuerdo a lineamientos	%	-	-	80%	85%	90%	95%	100%	(Acciones implementadas / Acciones Programadas) x 100	Información del Departamento de Planeamiento y Regulación / Departamento de Recursos Humanos	GGH / GEP
	8.3 DESARROLLAR EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	Nivel de cumplimiento del Plan de capacitaciones de la empresa	%	-	-	100%	100%	100%	100%	100%	(Capacitaciones efectuadas / Capacitaciones por efectuar) x 100	Información del Departamento de Recursos Humanos	GGH / GA
	8.4 PROMOVER UN PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA	Implementación del Plan de Sucesión	%	-	-	80%	85%	90%	95%	100%	Nivel de efectividad del Plan de Sucesión	Información del Departamento de Recursos Humanos	GGH / GA
	8.5 PROMOVER LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA	Nivel de Cumplimiento del Plan de Mejora de Clima Laboral	%	2016	62%	70%	75%	82%	90%	95%	Resultado de la encuesta de Clima Laboral	Estudio de Clima Laboral año	GGH
	8.6 FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA, IMPULSANDO LA CULTURA EMPRESARIAL	Implementación del Plan de Comunicación Interna	%	-	-	60%	70%	80%	90%	100%	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) x 100	Información del Departamento de Recursos Humanos	GGH / GA

7. RUTA ESTRATEGICA

La ruta Estratégica es el conjunto de objetivos y sus correspondientes acciones estratégicas priorizadas, que permiten identificar el orden de implementación y su importancia en la consecución de la misión y visión corporativas. En el siguiente cuadro se presenta de manera gráfica la ruta estratégica.

OEI3. MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	AREA RESPONSABLE
3 MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO	3.1 PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE LA CALIDAD TÉCNICA Y COMERCIAL DE LOS SERVICIOS	Alta	90%	90%	90%	95%	95%	GEP / GGF
	3.2 IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	Media	90%	90%	90%	95%	95%	GEP
	3.3 PROMOVER LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE SERVICIOS Y DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE, BASADOS EN LOS RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Alta	91%	100%	100%	100%	100%	GO / GC
	3.4 DIFUNDIR LOS RESULTADOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA, CON LA FINALIDAD DE LOGRAR RECONOCIMIENTO DE NUESTROS CLIENTES Y DE LA COMUNIDAD	Alta	100%	100%	100%	100%	100%	GGI

OEI4. MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATÉGICA ELOR S.A.	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	AREA RESPONSABLE
4 MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	4.1.- FORTALECER LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMISTRO EN LA EMPRESA	Alta	6.34%	6.68%	6.98%	7.40%	7.90%	GE
	4.2.- ESTABLECER UN PROGRAMA DE MEJORA Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	Alta	50%	75%	100%	100%	100%	GEP
	4.3.- IMPLEMENTAR ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA MADUREZ DE LAS TIC DE LA EMPRESA	Media	60	90	100	100	100	GET
	4.4.- REALIZAR ESTUDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS, SEGÚN EL ISO 55001 - 2014	Media	10	30	50	70	100	GE
	4.5.- DESARROLLAR INICIATIVAS O PROYECTOS PARA INCREMENTAR LA CREACIÓN DE VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL A NIVEL DE LOS PORTAFOLIOS DE LA EMPRESA	Alta	10	10	10	10	10	GEP

OEI5. MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	AREA RESPONSABLE
5 MEJORAR LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	5.1 IMPLEMENTAR MEJORAS EN EL PLANEAMIENTO DE LOS PROYECTOS A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE LOS PORTAFOLIOS DE PROYECTOS DE LA EMPRESA	Alta	100%	100%	100%	100%	100%	GP
	5.2 OPTIMIZAR LOS TIEMPOS DE EVALUACIÓN PARA LOGRAR LA VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS	Alta	30	30	30	30	30	GP
		Alta	15	15	15	15	15	GP
		Alta	30	30	30	30	30	GP
		Alta	15	15	15	15	15	GP

OEI6. FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	AREA RESPONSABLE
6 FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO	6.1 FORTALECER LA GESTIÓN DEL DIRECTORIO DE LA EMPRESA	Muy alta	-	60%	70%	80%	90%	G
	6.2 FORTALECER LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE LA EMPRESA	Media	1	2	3	4	5	GEP / GE
	6.3 FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA	Media	4	5	5	5	5	GEP / GE

OEI7. FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RSE

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	AREA RESPONSABLE
7 FORTALECER LA GESTIÓN DE LA RSE	7.1 ALINEAR EL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA A LOS LINEAMIENTOS Y POLITICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	Media	100%	100%	100%	100%	100%	GGI
	7.2 IMPLEMENTAR LA ELABORACIÓN DE REPORTES DE SOSTENIBILIDAD	Baja	1	1	1	1	1	GGF
	7.3 FOMENTAR LA MEJORA EN LA GESTIÓN DE TEMAS SOCIALES - AMBIENTALES A TRAVÉS DEL APROVECHAMIENTO DE SINERGIAS	Media	2	3	4	5	6	GGI / G
	7.4 GESTIÓN AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE	Media	10.00%	30.00%	30.00%	70.00%	100.00%	GE
	7.5 FORTALECER LA COMUNICACIÓN EXTERNA CON LOS PRINCIPALES GRUPOS DE INTERÉS PARA DAR A CONOCER EL RESULTADO DEL PLAN DE RSE	Media	45.00%	55.00%	72.00%	80.00%	100.00%	GGI

OEI8. FORTALECER LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA

OBJETIVO ESTRATÉGICO ELOR S.A.	ACCIÓN ESTRATEGICA ELOR S.A.	PRIORIDAD RELATIVA	2017	2018	2019	2020	2021	AREA RESPONSABLE
8 FORTALECER LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA	8.1 ELABORAR UN DIAGNÓSTICO Y LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS RRHH EN LA EMPRESA	Muy alta	-	40%	60%	80%	100%	GGH / GA
	8.2 REALIZAR LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL BASADA EN PROCESOS Y EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS DE GESTIÓN CON UN ENFOQUE EN COMPETENCIAS	Muy alta	80%	85%	90%	95%	100%	GGH / GEP
	8.3 DESARROLLAR EL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	Muy alta	100%	100%	100%	100%	100%	GGH / GA
	8.4 PROMOVER PLANES DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA	Muy alta	80%	85%	90%	95%	100%	GGH / GA
	8.5 PROMOVER LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA	Media	70%	75%	82%	90%	95%	GGH
	8.6 FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA, IMPULSANDO LA CULTURA EMPRESARIAL	Media	60%	70%	80%	90%	100%	GGH / GA