



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ELECTRO ORIENTE 2022-2026

Plan Estratégico Institucional Electro Oriente

2022 – 2026

Contenido

1	MARCO INSTITUCIONAL.....	1
1.1	Síntesis de la empresa	1
1.2	Síntesis del Plan Estratégico del Sector	3
1.2.1	Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2025.....	3
1.2.2	Plan Estratégico Institucional Ministerio de Energía y Minas (2020-2025).....	4
1.2.3	Plan Estratégico Corporativo FONAFE	6
2	DIAGNÓSTICO.....	8
2.1	ANÁLISIS EXTERNO	8
2.1.1	PERÚ: Proyecciones económicas.....	8
2.1.2	Incertidumbre de la orientación política nacional	11
2.1.3	Perú. Inversiones	11
2.1.4	Regiones Concesionadas	14
2.1.5	Conflictos Sociales	17
2.1.6	Perú: Evolución de la producción y máxima demanda de energía	19
2.1.7	Evaluación de la necesidad de generación eficiente en el SEIN para el periodo 2019 - 2028 21	
2.1.8	Factores tecnológicos	23
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	24
2.2.1	Cadena de valor	24
2.2.2	Clientes	26
2.2.3	Venta de Energía	27
2.2.4	Nivel de Pérdidas de Energía de Distribución.....	27
2.2.5	Estados Financieros	28
2.2.6	Calidad del suministro	29
2.2.7	Grupos relevantes	31
2.2.8	Satisfacción de los consumidores.....	31
2.2.9	Imagen	34
2.2.10	Índice de Responsabilidad Social.....	35
2.2.11	Gestión de Proyectos.....	36
2.2.12	Clima y Cultura	37
2.3	MATRIZ FODA	42
3	FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	44

3.1	Visión	44
3.2	Misión	45
3.3	Valores.....	46
4	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	48
5	EJES Y MAPA ESTRATÉGICO.....	51
5.1	Líneas estratégicas	55
6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)	56
6.1	Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva Financiera	56
6.2	Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Grupos de Interés	56
6.3	Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Procesos.....	57
6.4	Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Capacidades	59
7	MATRIZ ESTRATÉGICA	60
8	ACCIONES ESTRATÉGICAS	64
9	ANEXOS	69

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Rol de Electro Oriente.....	1
Gráfico 2 Áreas de Influencia y Concesión	2
Gráfico 3 PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2025	3
Gráfico 4 Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE.....	7
Gráfico 5 Propósito de efectuar un diagnóstico de situación	8
Gráfico 6 Inversiones en Grandes Proyectos de Grandes Proyectos	10
Gráfico 7 Minería: Flujos de Inversión en Nuevos Proyectos.....	10
Gráfico 8 Perú. Participación de las inversiones público-privadas (promedio de los últimos 10 años). 12	
Gráfico 9 Comparativo del Avance Presupuestal según Nivel de Gobierno (en S/ millones y %, periodo 2016-2021).....	12
Gráfico 10 Ejecución de la inversión pública según nivel de Gobierno en 2021 (S/ millones).....	13
Gráfico 11 Ejecución de la inversión pública a nivel de Gobiernos Regionales	14
Gráfico 12 Ejecución presupuestal en proyectos de inversión - Gobierno Local	14
Gráfico 13 PBI real y PBI bruto interno per cápita, de las regiones en concesión, 2021	15
Gráfico 14 Nivel Socioeconómico de las Regiones en Concesión de Electro Oriente (2021).....	17
Gráfico 15 Huelga Regional en Yurimaguas (año 2015)	18
Gráfico 16 Evolución de la Producción y Máxima Demanda del SEIN (periodo 2008, 2021).....	19
Gráfico 17 Evolución de la Generación Eléctrica a Nivel Nacional por Fuente de Generación (periodo 1997-2021).....	20
Gráfico 18 Costo marginal promedio por año (US\$ / MWh).....	20
Gráfico 19 Necesidad de nueva generación eficiente en el periodo 2022-2028, con demanda media 21	
Gráfico 20 Costo marginal promedio mensual en el SEIN en el escenario de demanda media	22
Gráfico 21 Opciones de generación eficiente en el SEIN para el periodo 2022 - 2028.....	22
Gráfico 22 Siete tendencias tecnológicas en la industria de la energía y servicios públicos	23
Gráfico 23 Negocio en el que se encuentra Electro Oriente	24
Gráfico 24 ¿Cuál es el negocio de una distribuidora?	24
Gráfico 25 ¿Cómo le “sacamos el jugo” a una concesión?.....	24
Gráfico 26 Creación de valor de una empresa distribuidora.....	25
Gráfico 27 Cadena de valor de Electro Oriente.....	25
Gráfico 28 Número de Clientes y Coeficiente de Electrificación de Electro Oriente	26
Gráfico 29 Número de Clientes por Unidad de Negocio (en número).....	26
Gráfico 30 Pérdidas de energía en distribución, periodo 2015-2020 (en GWh y %).....	27
Gráfico 31 Duración promedio de interrupciones SAIDI en el Perú.....	30
Gráfico 32 SAIDI – SAIFI por departamento (año 2020).....	30
Gráfico 33 Comparativo del Índice de Aprobación del Cliente (IAC).....	32
Gráfico 34 Comparativo del Índice de Satisfacción General del Cliente (ISG)	33
Gráfico 35 Comparativo del Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL)	34
Gráfico 36 Resultados del Índice de Imagen (IDAR).....	35
Gráfico 37 Índice de Responsabilidad Socioambiental (IDAR)	36
Gráfico 38 Evolución de la Ejecución de las Inversiones FBK	36
Gráfico 39 Evolución en el Índice de Satisfacción General (periodo 2019-2021)	37
Gráfico 40 Electro Oriente – Comparativo del Índice de Satisfacción General (periodo 2019-2021)....	39
Gráfico 41 Electro Oriente – Comparativo del Índice de Satisfacción General por Antigüedad en la Empresa (periodo 2019-2021)	40
Gráfico 42 Fundamentos Estratégicos de la Organización	44
Gráfico 43 Visión de una Empresa.....	45
Gráfico 44 Visión de Electro Oriente para el periodo 2022-2026	45
Gráfico 45 Misión de Electro Oriente para el periodo 2022-2026	46
Gráfico 46 La Lógica de la Estrategia en una Institución Pública	48

Gráfico 47 La Lógica de la Estrategia	50
Gráfico 48 La Estrategia Contada	53
Gráfico 49 Mapa estratégico Electro Oriente, periodo 2022-2026.....	54

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1	Objetivos del Sector Energía y Minas vinculados al Sector Energético (PESEM 2016-2025)...	4
Cuadro 2	Políticas del Ministerio de Energía y Minas	5
Cuadro 3	Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) e indicadores del OEI relevantes para una empresa energética	5
Cuadro 4	Panorama de las proyecciones de perspectivas de la economía mundial (%)	9
Cuadro 5	América Latina y el Caribe: Proyecciones de Crecimiento del PBI (%)	10
Cuadro 6	Valor Agregado Bruto de las Regiones en Concesión (en %, a precios constantes 2007)	16
Cuadro 7	Evolución del precio promedio de venta y el costo promedio de venta	27
Cuadro 8	Estados de Resultados de Electro Oriente (periodo 2016-2021).....	28
Cuadro 9	Ranking de los Estados Financieros de las Empresas Distribuidoras (al 30 de setiembre de 2021)	29
Cuadro 10	Evolución del SAIDI y SAIFI (periodo 2016-2021).....	29
Cuadro 11	Principales grupos relevantes de Electro Oriente.....	31
Cuadro 12	Índice de Aprobación del Cliente	32
Cuadro 13	Evolución del ISCAL (periodo 2014-2020).....	33
Cuadro 14	Índice de Satisfacción General (ISG-2021)	38
Cuadro 15	Ranking de preguntas menos valoradas	39
Cuadro 16	Índice de Satisfacción General a nivel de gerencias (año 2021)	40
Cuadro 17	Resultados de las preguntas relativas a la Cultura Organizacional.....	41
Cuadro 18	Resultados de las preguntas relativas a la Cultura Organizacional a nivel de Gerencia	41
Cuadro 19	Amenazas y Oportunidades de Electro Oriente.....	42
Cuadro 20	Fortalezas y Debilidades de Electro Oriente	43
Cuadro 21	Valores de Electro Oriente para el periodo 2022-2026	47
Cuadro 22	Resultados de una Agenda Desequilibrada	49
Cuadro 23	Líneas Estratégicas propuestas para Electro Oriente	55
Cuadro 24	Objetivos de la Perspectiva Financiera	56
Cuadro 25	Objetivos de la Perspectiva Grupos de Interés	56
Cuadro 26	Objetivos de la Perspectiva de Procesos	57
Cuadro 27	Objetivos de la Perspectiva de Desarrollo Organizacional	59
Cuadro 28	Matriz Estratégica Electro Oriente (1)	61
Cuadro 29	Matriz Estratégica Electro Oriente (2)	62
Cuadro 30	Matriz Estratégica Electro Oriente (3)	63
Cuadro 31	Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (1)	65
Cuadro 32	Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (2)	66
Cuadro 33	Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (3)	67
Cuadro 34	Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (4)	68
Cuadro 35	Alineamiento Objetivos de ELECTRO ORIENTE y Objetivos Corporativos FONAFE (OEC) y Objetivos Sectoriales (OES)	71
Cuadro 36	Ficha de Indicador: EBITDA	74
Cuadro 37	Ficha de Indicador: Rentabilidad Patrimonial - ROE	75
Cuadro 38	Ficha de Indicador: Rentabilidad de los activos - ROA.....	76
Cuadro 39	Ficha de Indicador: Índice de satisfacción de la calidad percibida (ISCAL)	77
Cuadro 40	Ficha Indicador: Índice de Responsabilidad Socio Ambiental.....	78
Cuadro 41	Ficha Indicador: Avance en el Plan Anual de Gestión de Atención al Cliente	79
Cuadro 42	Ficha Indicador: Porcentaje de Quejas y Reclamos de Clientes	80
Cuadro 43	Ficha Indicador: Rapidez en la Reposición de la Energía	81
Cuadro 44	Ficha Indicador: Calidad del alumbrado público.....	82
Cuadro 45	Ficha Indicador: Performance de Suministro – SAIDI	83
Cuadro 46	Ficha Indicador: Performance de Suministro – SAIFI	84

Cuadro 47 Ficha de Indicador: Eficiencia Administrativa	85
Cuadro 48 Ficha de Indicador: Eficiencia Operativa.....	86
Cuadro 49 Ficha de Indicador: Pérdidas de energía en distribución.....	87
Cuadro 50 Ficha de Indicador: Gestionar la Compra de Energía.....	88
Cuadro 51 Ficha de Indicador: Nivel de Implementación de los Proyectos de Transformación Tecnológica	89
Cuadro 52 Ficha de Indicador: Grado de Cumplimiento del CSBGC.....	90
Cuadro 53 Ficha de Indicador: Grado de Cumplimiento de la Gestión de Riesgos	91
Cuadro 54 Ficha de Indicador: Grado de Cumplimiento del SCI	92
Cuadro 55 Ficha de Indicador: Grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión	93
Cuadro 56 Ficha de Indicador: Grado de Implementación del Sistema de Gestión Documental	94
Cuadro 57 Ficha de Indicador: Coeficiente de Electrificación	95
Cuadro 58 Ficha de Indicador: Nivel de Avance de PIT	96
Cuadro 59 Ficha de Indicador: Ejecución de Inversiones FBK.....	97
Cuadro 60 Ficha de Indicador: Grado de Madurez de la RSE.....	98
Cuadro 61 Ficha de Indicador: Hallazgos de OEFA Subsanados	99
Cuadro 62 Ficha de Indicador: Cumplimiento del Plan Anual de Gestión Ambiental (PAGA)	100
Cuadro 63 Ficha de Indicador: Porcentaje de cumplimiento del Plan de Relacionamiento con los Grupos Relevantes	101
Cuadro 64 Ficha de Indicador: Porcentaje de cumplimiento del Plan de Comunicación e Imagen.....	102
Cuadro 65 Ficha de Indicador: Índice de Clima Laboral	103
Cuadro 66 Ficha de Indicador: Nivel de implementación del MGHC	104
Cuadro 67 Ficha de Indicador: Mejora de Competencias - Capacitación.....	105
Cuadro 68 Ficha de Indicador: Nivel de Cultura	106
Cuadro 69 Ficha de Indicador: Nivel de implementación de los proyectos de Gobierno Digital.....	107

TABLA DE ANEXOS

ANEXO 1 : ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ELECTRO ORIENTE AL PEC DEL FONAFE Y A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS SECTORIALES	70
ANEXO 2 FICHAS DE INDICADORES	73

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL ELECTRO ORIENTE

2022 – 2026

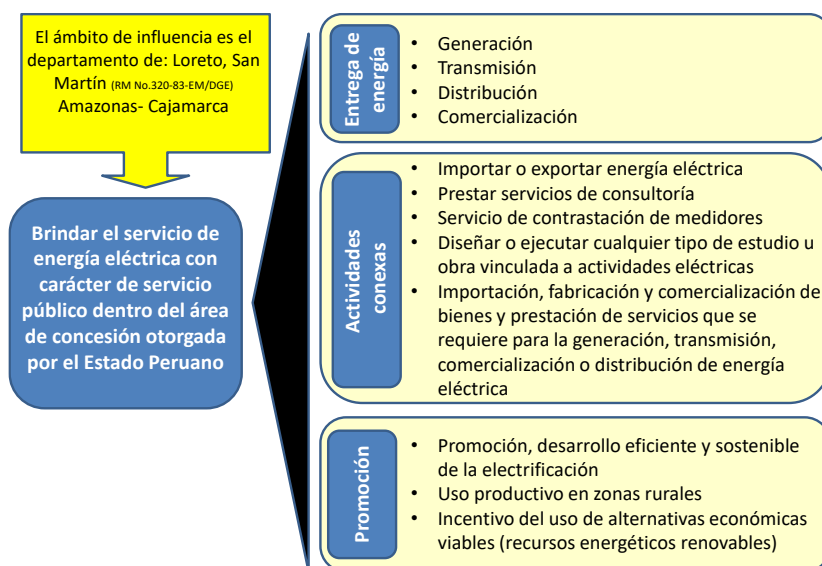
1 MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Síntesis de la empresa

Electro Oriente es una empresa de servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica con carácter de servicio público o de libre contratación dentro de su área de concesión, así como la generación, distribución y comercialización en los sistemas aislados donde se cuente con las autorizaciones respectivas. Fue constituida mediante escritura pública del 28 de junio de 1984.

Están incluidos en el objeto social, todos los actos relacionados con el mismo y todos aquellos que contribuyan a la realización de sus fines societarios, incluyendo la prestación de servicios de consultoría,

Gráfico 1 Rol de Electro Oriente



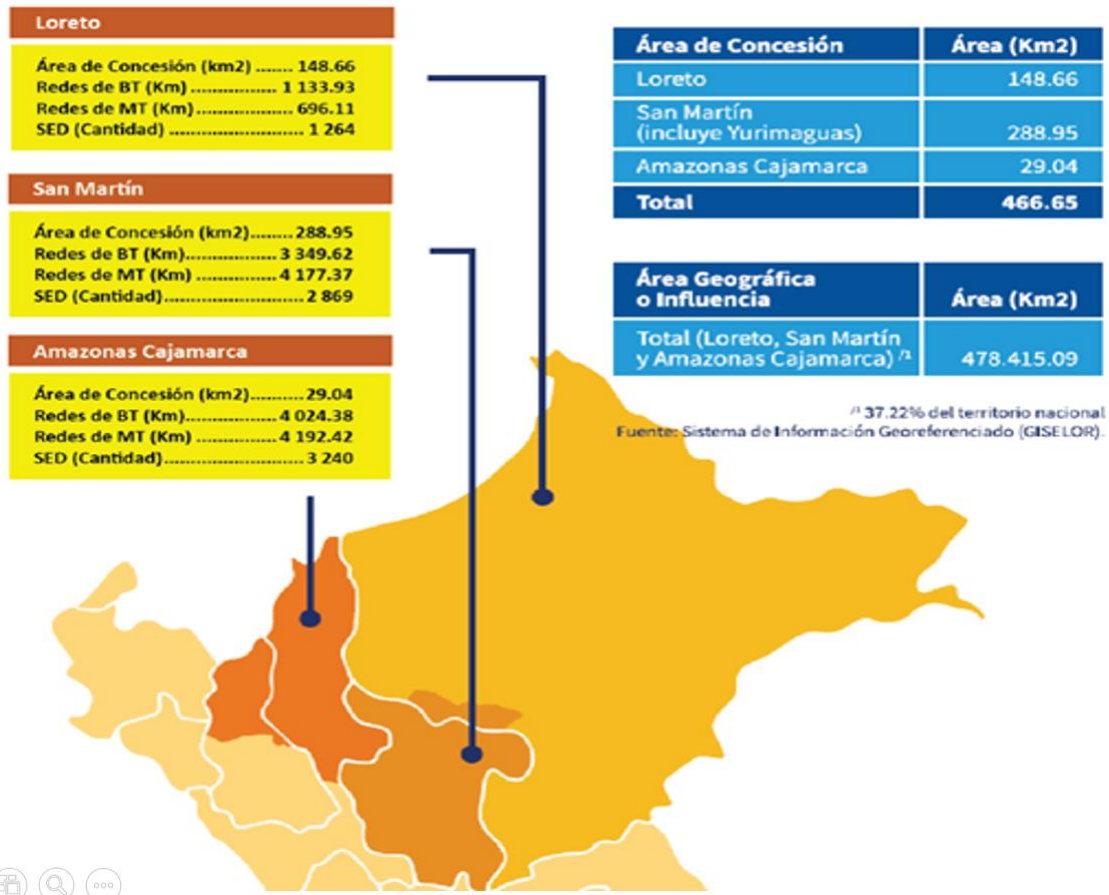
Elaboración: Propia

contrastación de medidores eléctricos, diseño o ejecución de cualquier tipo de estudios u obras vinculadas a las actividades eléctricas, así como la importación, fabricación y comercialización de bienes y servicios que se requieran para la generación y distribución de energía eléctrica.

El ámbito de influencia de Electro Oriente está constituido por los departamentos de Loreto con 148.66 Km², el departamento de San Martín con 288.95 Km², las regiones de Amazonas y Cajamarca (29.04 Km²).

Al cuarto trimestre del 2021 atiende a 537,297 clientes en toda su zona de concesión.

Gráfico 2 Áreas de Influencia y Concesión



Fuente/Elaboración: Electro Oriente

1.2 Síntesis del Plan Estratégico del Sector

1.2.1 Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) Sector Minero Energético 2016-2025

La resolución No. 163-2020-MINEM/DM del 25 de junio de 2020 aprobó la ampliación del horizonte del Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Energético Minero al periodo 2016-2025.

Los objetivos estratégicos que se han establecido en el PESEM y que permitirán cumplir con los objetivos del Plan Estratégico a nivel Nacional son:

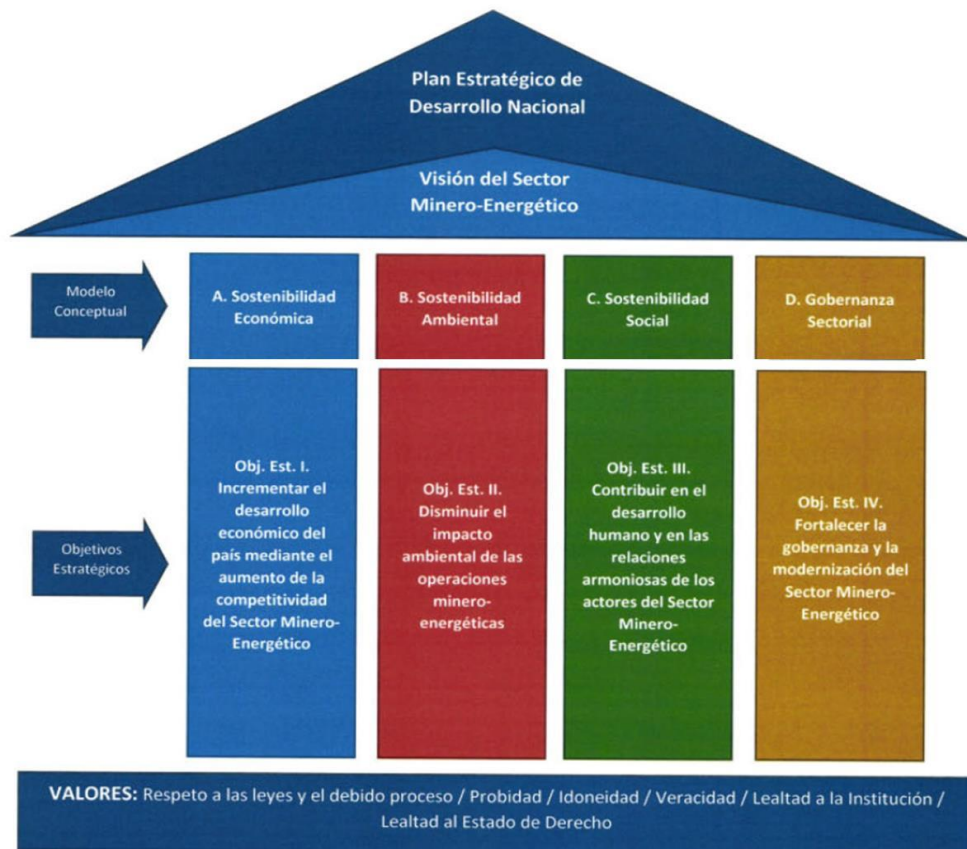
O1: Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero – energético

O2: Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas

O3: Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero - energético

O4: Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero – energético

Gráfico 3 PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2025



Fuente: PESEM Sector Energético Minero, periodo 2016-2021, adaptación.

Los indicadores y las acciones estratégicas que vinculadas al Sector Energético son:

**Cuadro 1 Objetivos del Sector Energía y Minas vinculados al Sector Energético
(PESEM 2016-2025)**

Objetivo	Indicador	Acciones
I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del Sector Minero – Energético	- Participación del PBI minero y energético en el PBI Nacional - Posición en el ranking de seguridad del suministro energético	- Promover las actividades mineras y energéticas - Garantizar el abastecimiento de energía e impulsar la diversificación de la matriz energética - Incrementar el conocimiento de los recursos minero-energéticos y garantizar la seguridad jurídica del concedente
II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas	Emisiones de CO2 de las fuentes energéticas industriales	- Fomentar que las operaciones mineras y energéticas se realicen cumpliendo con los estándares ambientales - Promover la eficiencia energética y uso de recursos energéticos renovables - Mejorar la gestión de la remediación de pasivos ambientales del sector
III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero - energético	Coefficiente de electrificación nacional	- Mejorar la gestión social en las áreas de influencia - Incrementar el acceso a la energía - Desarrollar estudios de peligros geológicos y estudios geo ambientales que afecten a la seguridad de la población
IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético	- Posición mundial en la percepción de Políticas Mineras - Posición en el Índice de Fortaleza política en energía	- Modernizar la gestión sectorial - Mejorar el marco legal minero-energético - Promover la coordinación y articulación entre las diferentes entidades públicas y privadas vinculadas al sector - Fortalecer la gestión descentralizada del Sector Minero-Energético

Fuente: PESEM Sector Energético 2016-2025

1.2.2 Plan Estratégico Institucional Ministerio de Energía y Minas (2020-2025)

A través de resolución No. 163-2020-MINEM/DM del 25 de junio de 2020, se aprobó la ampliación del horizonte del PEI del Ministerio de Energía y Minas del periodo 2020-2025. El Plan se orienta al “desarrollo de una institución de una institución moderna, eficiente y transparente que impulse el desarrollo sostenible de las actividades minera energéticas, preservando el ambiente y considerando los derechos y cultura de la población involucrada en el marco de sus operaciones” (MINEM, 2021). El MINEM ha establecido las siguientes políticas institucionales:

Cuadro 2 Políticas del Ministerio de Energía y Minas

1. Cierre de brechas y desarrollo de las regiones con actividad minera energética y del país en su conjunto - o Impulsar y priorizar proyectos sociales que generen condiciones favorables para el desarrollo y el cierre de brechas - o Promover la participación de actores locales en la priorización. - o Promover la transparencia en la inversión de los recursos provenientes del sector minero energético - o Culminar la electrificación rural a nivel nacional - o Masificar el uso del gas natural a nivel nacional 2. Descentralización y fortalecimiento institucional. - o Creación de Comités de Gestión e Información Minero Energéticos en distintas regiones del país. - o Cumplimiento del rol del Estado y presencia en zonas minero energéticas para la generación de confianza en los ciudadanos. - o Promover el diálogo y la articulación regional, en relación con el desarrollo sostenible de actividades mineras y energéticas. - o Impulsar el cumplimiento de obligaciones y compromisos por parte de las empresas y el Estado.	3. Sostenibilidad ambiental. - o Priorizar la remediación de pasivos ambientales a cargo del Estado, mejorando la gestión para el cierre de los pasivos y adoptando medidas de corto plazo para reducir el impacto de los pasivos. - o Promover el reaprovechamiento de pasivos ambientales cuya remediación está a cargo del Estado, velando por el desarrollo de las actividades del sector que cumplan normas legales y buenas prácticas ambientales. - o Establecer un rol proactivo en el cumplimiento de normas ambientales. 4. Promoción de buenas prácticas en las actividades del sector. - o Creación del Centro de Convergencia y Buenas Prácticas Minero Energéticas, Rimay. - o Expandir e impulsar la adopción de buenas prácticas y altos estándares en el desarrollo de las actividades del sector. - o Hacer converger y promover una visión común de los diversos actores interesados en el buen desarrollo del sector. - o Elaborar una hoja de ruta para lograr una minería sostenible que contribuya al desarrollo económico y social del país. - o Fortalecer la gobernabilidad del sector y dar continuidad a las acciones estratégicas de largo plazo. - o Impulsar la innovación y el uso de nuevas tecnologías.
---	--

Fuente: MINEM. Ampliación del Plan Estratégico Institucional 2020-2025

Los objetivos estratégicos del sector eléctrico para el periodo 2020-2025, han variado respecto al Plan Estratégico anterior. A continuación, se presentan los objetivos estratégicos institucionales y los indicadores que permitirán controlar el avance en la ejecución.

Cuadro 3 Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) e indicadores del OEI relevantes para una empresa energética

Código	Denominación del OEI	Indicador del OEI
OEI.01	Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población	Monto de inversión en electricidad según la cartera de proyectos priorizados (millones de US\$)
OEI.02	Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población	Participación porcentual de la producción de energía eléctrica con centrales de recursos energéticos renovables.

OEI.03	Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades minera energética en beneficio de la población	Porcentaje en la medición de emisiones de GEI dentro del Balance Nacional de Energía
OEI.04	Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población	Porcentaje de proyectos del sector libre de conflictividad social
OEI.05	Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero energética de los Gobiernos Regionales	Porcentaje de participantes de las DREM y GREM aprobados en las capacitaciones regionales
OEI.06	Fortalecer la Gestión Institucional	Ratio de profesionales de línea entre los profesionales de apoyo y asesoría
OEI.07	Implementar la Gestión del Riesgo de Desastres	Porcentaje de avance en la implementación del Centro de Operaciones de Emergencia

Fuente/Elaboración: Ministerio de Energía y Minas. Ampliación del Plan Estratégico Institucional 2020-2025

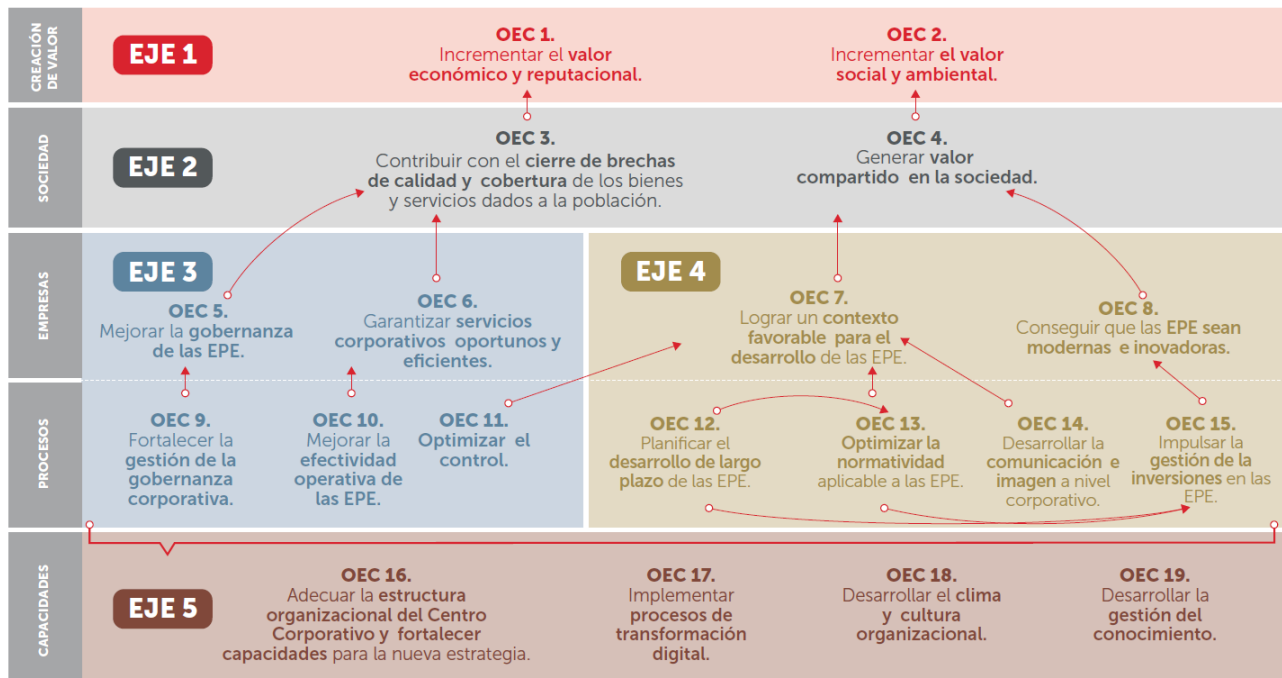
Se tuvo en cuenta los objetivos de este plan en la definición de los objetivos estratégicos del PEI de Electro Oriente.

1.2.3 Plan Estratégico Corporativo FONAFE

El Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, creada por la Ley No. 27170, es una empresa de Derecho Público adscrita al Sector Economía y Finanzas, encargada de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado.

FONAFE ha culminado recientemente la reformulación de su Plan Estratégico Corporativo, el mismo que fue aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2021/011-FONAFE de fecha 21/12/2021. El Plan Estratégico Corporativo FONAFE contempla 4 ejes estratégicos Eje 1: Creación de valor económico, social y ambiental, Eje 2: Calidad de bienes y servicios, Eje 3: Optimizar la gestión administrativa y de control, Eje 4: Dar impulso al desarrollo empresarial, Eje 5: Desarrollo de las capacidades internas. El mapa estratégico tiene 19 objetivos estratégicos, según se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 4 Mapa Estratégico de la Corporación FONAFE



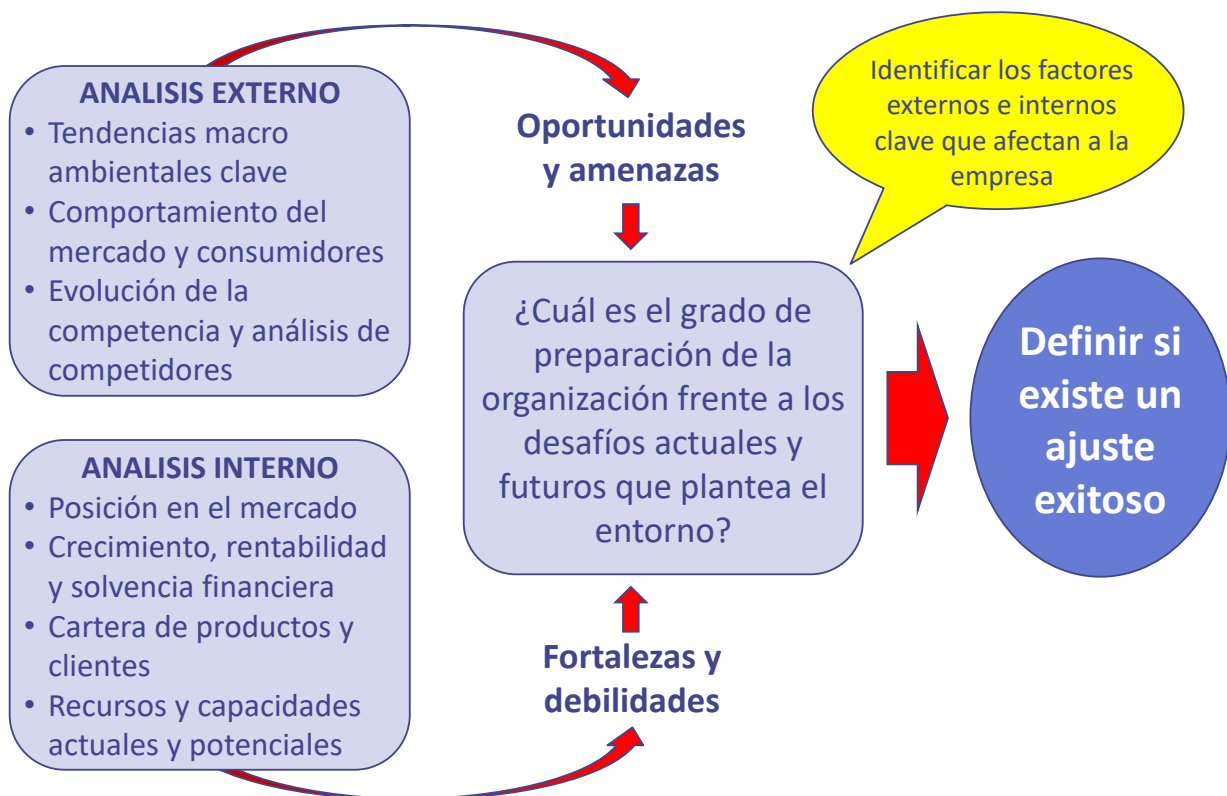
Fuente/ Elaboración: FONAFE

2 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de situación implica la identificación de los factores internos y externos clave que afectan a la empresa. El análisis interno permitirá identificar las fortalezas y debilidades propias de la empresa, y el análisis externo, permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno. El objetivo de realizar un diagnóstico, es determinar si la organización está en capacidad de enfrentar los desafíos que le plantea el entorno (actual y futuro).

Sobre la identificación de los factores internos clave y las principales variables del entorno se definirá en una siguiente etapa la estrategia, que permita lograr un ajuste exitoso.

Gráfico 5 Propósito de efectuar un diagnóstico de situación



Fuente/Elaboración: Propia

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 PERÚ: Proyecciones económicas

El Fondo Monetario Internacional (FMI, enero 2022) estima que para el año 2021 la economía mundial creció 5.9%, respecto al 2020, por la apertura al confinamiento y cierre de fronteras que se tomaron para contener el COVID-19, lo que ocasionó el colapso de la actividad económica, el comercio mundial y el endurecimiento de las condiciones financieras.

Se prevé que la economía mundial para el presente año se revertirá, proyectando un crecimiento a nivel mundial del 4.4% para el 2022 y de 4.4% para el 2023 (FMI, 2021).

Se estima que las economías avanzadas crecerán en 3.9% para el 2022 y un 2.6% para el 2023. Asimismo, las economías de los mercados emergentes y en desarrollo tendrán un crecimiento aún mayor, creciendo en 4.8% para el 2022 y 4.7% para el 2023. A nivel país, la India será la economía de mayor crecimiento, con un estimado de 9% para el año 2022 y de 7.1% para el año 2023. Le seguiría España con un 5.8% en el 2022 y un 3.8% en el 2023. En tercera posición se encontraría Arabia Saudita con 4.8% para el año 2022 y 2.8% para el año 2023.

Respecto a América Latina y el Caribe se estima una moderada recuperación, luego de su importante decrecimiento en el año 2020.

Cuadro 4 Panorama de las proyecciones de perspectivas de la economía mundial (%)

	Estimaciones		Proyecciones	
	2020	2021	2022	2023
Producto mundial	-3.1	5.9	4.4	3.8
Economías avanzadas	-4.5	5.0	3.9	2.6
Estados Unidos	-3.4	5.6	4.0	2.6
Zona del euro	-6.4	5.2	3.9	2.5
Alemania	-4.6	2.7	3.8	2.5
Francia	-8.0	6.7	3.5	1.8
Italia	-8.9	6.2	3.8	2.2
España	-10.8	4.9	5.8	3.8
Japón	-4.5	1.6	3.3	1.8
Reino Unido	-9.4	7.2	4.7	2.3
Canadá	-5.2	4.7	4.1	2.8
Otras economías avanzadas 3/	-1.9	4.7	3.6	2.9
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	-2.0	6.5	4.8	4.7
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	-0.9	7.2	5.9	5.8
China	2.3	8.1	4.8	5.2
India 4/	-7.3	9.0	9.0	7.1
ASEAN-5 5/	-3.4	3.1	5.6	6.0
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	-1.8	6.5	3.5	2.9
Rusia	-2.7	4.5	2.8	2.1
América Latina y el Caribe	-6.9	6.8	2.4	2.6
Brasil	-3.9	4.7	0.3	1.6
México	-8.2	5.3	2.8	2.7
Oriente Medio y Asia Central	-2.8	4.2	4.3	3.6
Arabia Saudita	-4.1	2.9	4.8	2.8
África subsahariana	-1.7	4.0	3.7	4.0
Nigeria	-1.8	3.0	2.7	2.7
Sudáfrica	-6.4	4.6	1.9	1.4

Fuente: Fondo Monetario Internacional. Actualización de las Perspectivas de la Economía Mundial. Enero 2022.

A nivel de América Latina, las proyecciones realizadas en enero del 2022 prevén que el crecimiento no será de 3% para el 2022, según lo previsto en octubre de 2021, sino será de 2.4%

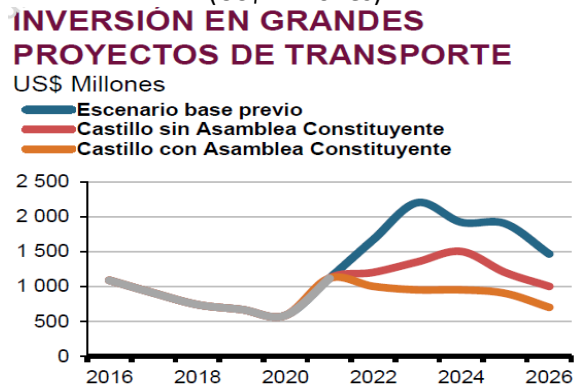
De acuerdo a los estimados realizados en octubre de 2021, la región pasó de un decrecimiento 6.6% en el 2020 a crecer 6.6.8% para el 2021 y 2.3% en el 2022. En América Latina, el Perú, Colombia y Paraguay serían las economías que se vislumbran en mejor posición en el 2022, con 4.6% y 3.8% respectivamente (ver cuadro siguiente).

Cuadro 5 América Latina y el Caribe: Proyecciones de Crecimiento del PBI (%)

	2020	PIB real	
		Proyecciones	
		2021	2022
América del Norte	-4,0	6,0	5,0
Estados Unidos	-3,4	6,0	5,2
México	-8,3	6,2	4,0
Canadá	-5,3	5,7	4,9
Puerto Rico ⁴	-3,9	-0,6	-0,3
América del Sur⁵	-6,6	6,3	2,3
Brasil	-4,1	5,2	1,5
Argentina	-9,9	7,5	2,5
Colombia	-6,8	7,6	3,8
Chile	-5,8	11,0	2,5
Perú	-11,0	10,0	4,6
Ecuador	-7,8	2,8	3,5
Venezuela	-30,0	-5,0	-3,0
Bolivia	-8,8	5,0	4,0
Paraguay	-0,6	4,5	3,8
Uruguay	-5,9	3,1	3,2
América Central⁶	-7,1	7,7	4,6
El Caribe⁷	-4,2	3,6	11,3
<i>Partidas informativas</i>			
América Latina y el Caribe ⁸	-7,0	6,3	3,0
Unión Monetaria del Caribe Oriental ⁹	-16,4	1,0	9,6

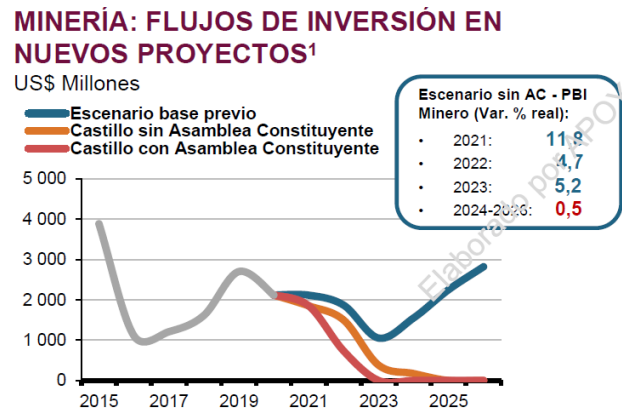
Fuente: FMI. Actualización de las Perspectivas Económicas para América Latina y el Caribe. octubre 2021

Asimismo, el MEF considera que la inversión minera metálica crecería 10.4% y la manufactura 15.4% en el 2021. En contraposición, Apoyo Consultoría considera que las amenazas sobre la renegociación de contratos desincentivarían las nuevas concesiones. En los gráficos siguientes se observa que el escenario previo a las elecciones presentaba una mejor posición respecto a los escenarios que se presentan al asumir Castillo a la presidencia, con o sin Asamblea Constituyente.

Gráfico 6 Inversiones en Grandes Proyectos de Grandes Proyectos
 (US\$ Millones)


¹ Proyecciones realizadas en julio del 2021. Incluye el proyecto del Puerto Chancay, proyectos supervisados por Ositran - Línea 2 del Metro, Longitudinal de la Sierra Tramo 2, entre otros, y gastos de operación.

FUENTE: Ositran, empresas, APOYO Consultoría

Gráfico 7 Minería: Flujos de Inversión en Nuevos Proyectos


¹ Proyecciones realizadas en mayo del 2021.

FUENTE: empresas, Minem, APOYO Consultoría

2.1.2 Incertidumbre de la orientación política nacional

A partir del 28 de julio del 2021 se dio inicio el gobierno del presidente Pedro Castillo. A la fecha aún no se ha presentado una línea estratégica que seguirá el gobierno para el sector, es en este sentido que se ha revisado el plan de Gobierno de **Perú Libre** (Perú Libre, 2021), de manera de ver la orientación que podría tener el gobierno:

“Nueva libre competencia. El Estado no sólo debe combatir el monopolio privado, sino debe prohibirlo de manera taxativa. No debe haber lugar para la concertación de precios, el acaparamiento y la especulación económica. **Las empresas privadas pueden competir libremente entre ellas y con el sector público. La exclusividad del manejo de algunos recursos estratégicos sólo puede ser reservado para el Estado Peruano en salvaguarda de los intereses nacionales en materia de economía, soberanía, seguridad, energía, alimentación y otros que lo ameriten”.**

“Nueva libertad de contratar. El Estado peruano no puede dar privilegios de rango constitucional al capital transnacional, perdiendo soberanía e impidiéndose la revisión de los mismos, aún sean lesivos al pueblo peruano. El Estado puede contratar, pero sin privilegios ni inmunidades legislativas, jurídicas ni tributarias, como lamentablemente lo prevé la actual CPP.

Deben revisarse todos los nefastos contratos-ley que han sido en realidad la libertad para el saqueo del pueblo peruano. Esta medida permitirá **renegociar la proporción del reparto de utilidades**, en las que las transnacionales se quedan con el 70% de las ganancias y el Estado sólo con el miserable 30%, pero en otros casos se adjudican hasta el 80% y 90% de las ganancias por la explotación de nuestros recursos, en clara desventaja para el desarrollo de nuestros pueblos. Planteamos invertir la proporción del reparto de utilidades, 20% a favor de la transnacional y 80% a favor del Estado.

“Parte de las ganancias deben invertirse en el Perú. Las ganancias que obtienen las transnacionales y algunas grandes nacionales no se invierten en el país, sino en el extranjero, se llevan los productos en bruto, generan valor agregado afuera, dan trabajo a sus jóvenes, fortalecen sus empresas y sus mercados, mejoran sus sueldos, invierten en infraestructura, luego regresan al Perú con mayor poder económico a seguir con el círculo vicioso que empieza al esclavizar a nuestros jóvenes terminando con enriquecer a los extranjeros.”

Estatización de sectores estratégicos. Como medida no descartada frente a no aceptar las nuevas condiciones de negociación, **el Estado peruano debe proceder a la nacionalización** del yacimiento en cuestión de los sectores mineros, gasíferos, petroleros, **hidro-energéticos**, comunicaciones, entre otros. En algunos casos solamente debe recurrirse a la nacionalización y no la estatización, indemnizando al privado lo invertido y administrando el total de las utilidades generadas, industrializando el país, generando empleo, fortaleciendo los sectores estratégicos (educación, salud, agricultura, defensa, etc.), y sosteniendo los programas sociales.”

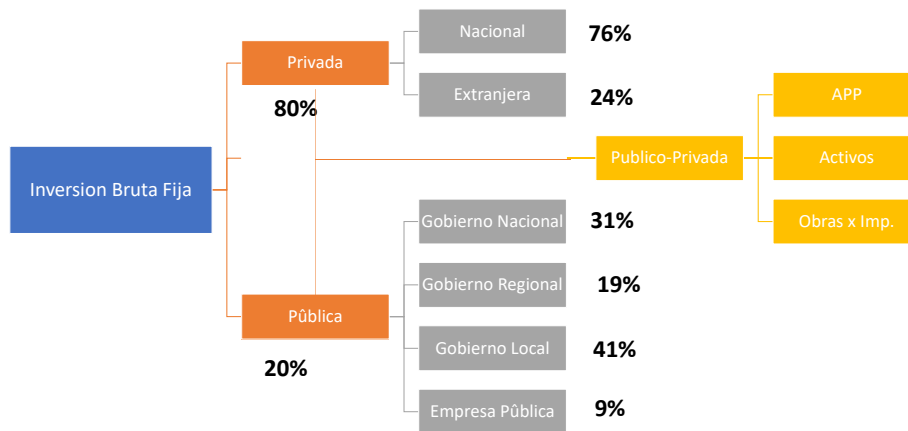
En los seis meses de gobierno del presidente Castillo se han dado 3 cambios de gabinete, de acuerdo a Apoyo (febrero 2022) se prevé:

- Confrontación con el Congreso y riesgos normativos/regulatorios (de carácter populista y antitécnico)
- Posible impulso a una Asamblea Constituyente, a pesar de no ser prioridad para la ciudadanía.
- Posible injerencia en las elecciones regionales
- Conflictos sociales: probable cese de etapa de dialogo sostenido y pase a las respuestas agresivas.

2.1.3 Perú. Inversiones

A lo largo de los años la inversión privada-pública ha representado aproximadamente un 25% del PBI. La inversión privada, en promedio de los últimos 10 años, representa el 80% del total de inversiones en el país, la inversión pública sólo representa el 20%, según se puede apreciar en el gráfico siguiente.

Gráfico 8 Perú. Participación de las inversiones público-privadas (promedio de los últimos 10 años)

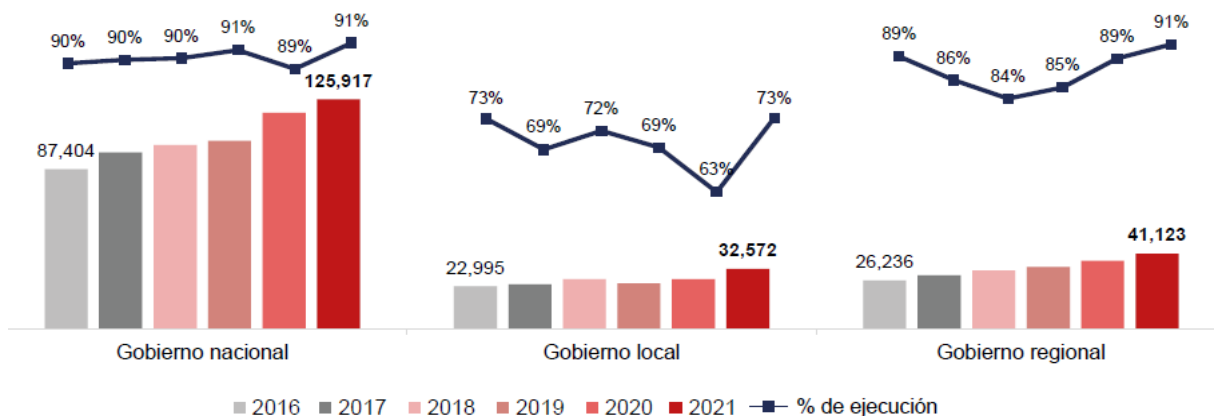


Fuente: Macroconsult. ¿Qué proyectos dinamizarán la inversión en los próximos años? (agosto 2019)

Elaboración: propia

De acuerdo a COMEX (COMEXPERU, 2021), "...el gasto público en el año 2021 ascendió a S/ 199,613 millones, con lo que registró un incremento de 9.3% con respecto al total ejecutado en 2020. Este desempeño estuvo liderado por el importante avance del Gobierno nacional, que registró un devengado de S/ 125,917 millones, equivalentes al 91% del presupuesto destinado. Por su parte, los Gobiernos Locales ejecutaron S/ 32,572 millones, un 20.2% más que lo registrado en 2020; mientras que los Gobiernos Regionales gastaron S/ 41,123 millones (+11.1%)", según se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 9 Comparativo del Avance Presupuestal según Nivel de Gobierno (en S/ millones y %, periodo 2016-2021)



Fuente/Elaboración: COMEXPERU¹

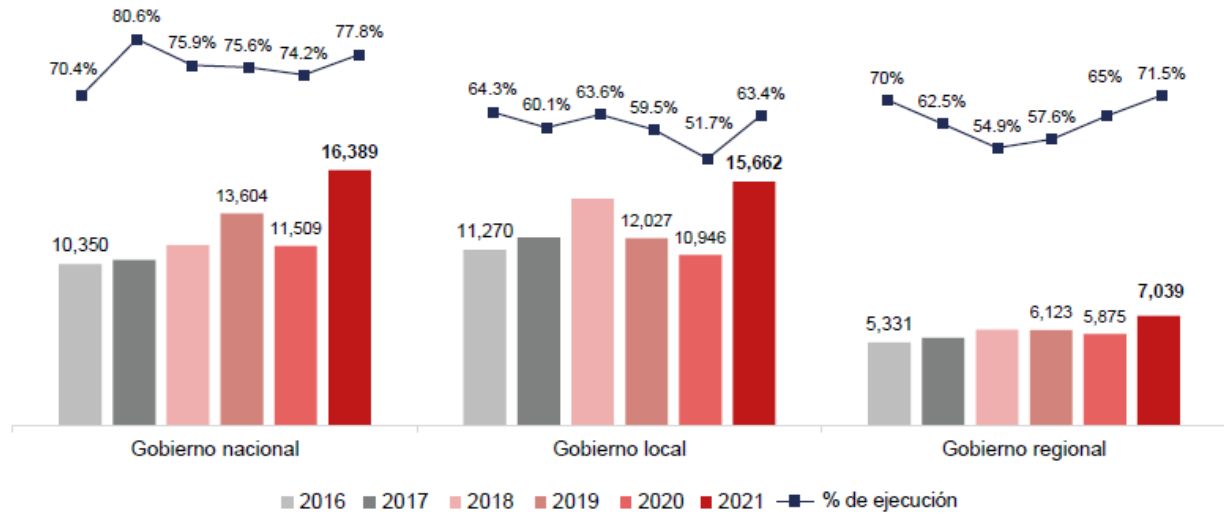
COMEXPERU señala, que el año 2021 "...la inversión pública marcó su récord histórico de las últimas décadas, registrando un acumulado de S/ 39,090 millones. Este valor es un 38% superior al registrado

¹ COMEX PERU. Reporte de Eficacia del Gasto Público. Disponible en:

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-eficacia-006.pdf>

en 2020 y un 23.1% más que el de 2019. Cabe destacar que este buen desempeño estuvo liderado por el avance en proyectos de transporte, educación, saneamiento y agropecuaria...”.

Gráfico 10 Ejecución de la inversión pública según nivel de Gobierno en 2021 (S/ millones)



Fuente/Elaboración: COMEXPERU²

El nivel de ejecución de las inversiones a nivel regional y local, depende de cada una de las regiones, es así que el desempeño de las regiones bajo concesión de Electro Oriente, se encuentra en un nivel medio, siendo la región San Martín la que se encuentra en mejor posición.

- La región de San Martín se encuentra en la posición 1/25 a nivel regional y en la posición 4/25 a nivel local.
- La región Loreto se encuentra en la posición 7/25 a nivel regional y en la posición 6/25 a nivel local.
- La región Amazonas se encuentra en la posición 3/25 a nivel regional y en la posición 7/25 a nivel local.
- La región Cajamarca se encuentra en la última posición (24/25) a nivel regional, en la posición 17/25 a nivel local.

² COMEX PERU. Reporte de Eficacia del Gasto Público. Disponible en:
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-eficacia-006.pdf>

Gráfico 11 Ejecución de la inversión pública a nivel de Gobiernos Regionales

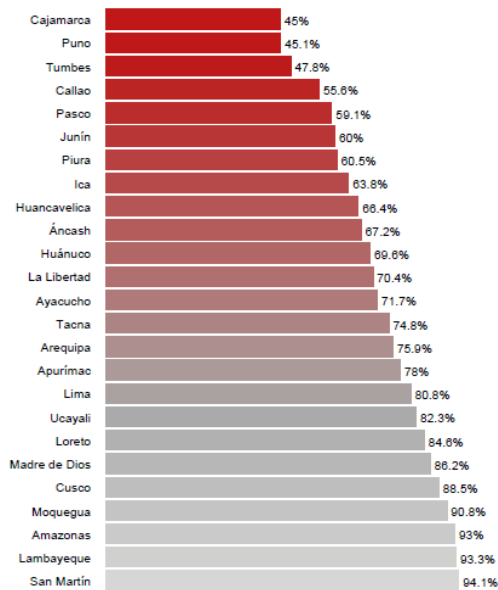
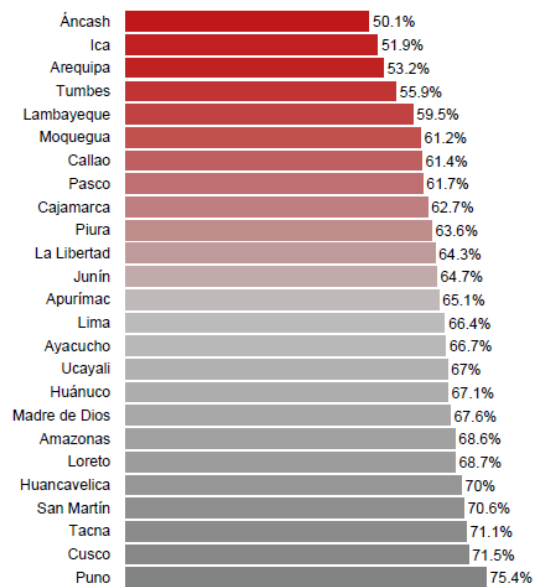


Gráfico 12 Ejecución presupuestal en proyectos de inversión - Gobierno Local



Fuente/Elaboración: COMEXPERU³

2.1.4 Regiones Concesionadas

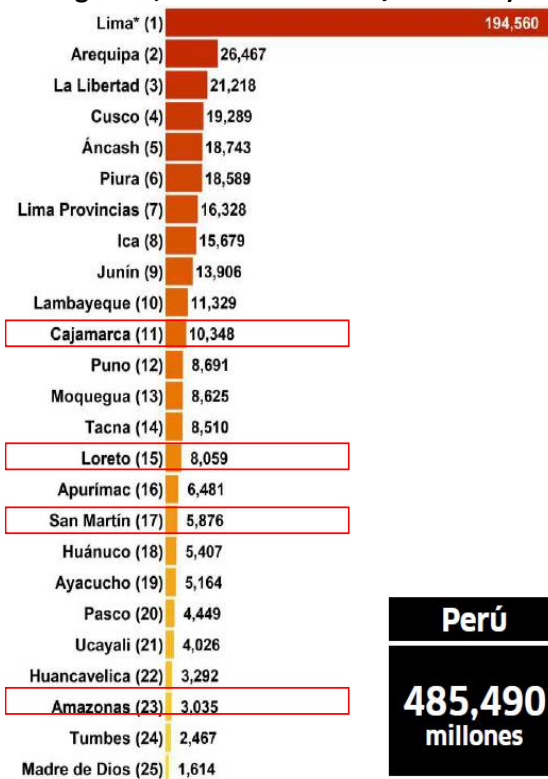
La región concesionada tiene un área total de 466.65 Km², siendo la región San Martín (incluye Yurimaguas) la de mayor magnitud, representando aproximadamente el 62% del área total concesionada, le sigue la región Loreto con 148.66 Km² (62%) y la región Amazonas-Cajamarca con 29.04 Km² (6.2%).

³ COMEX PERU. Reporte de Eficacia del Gasto Público. Disponible en:

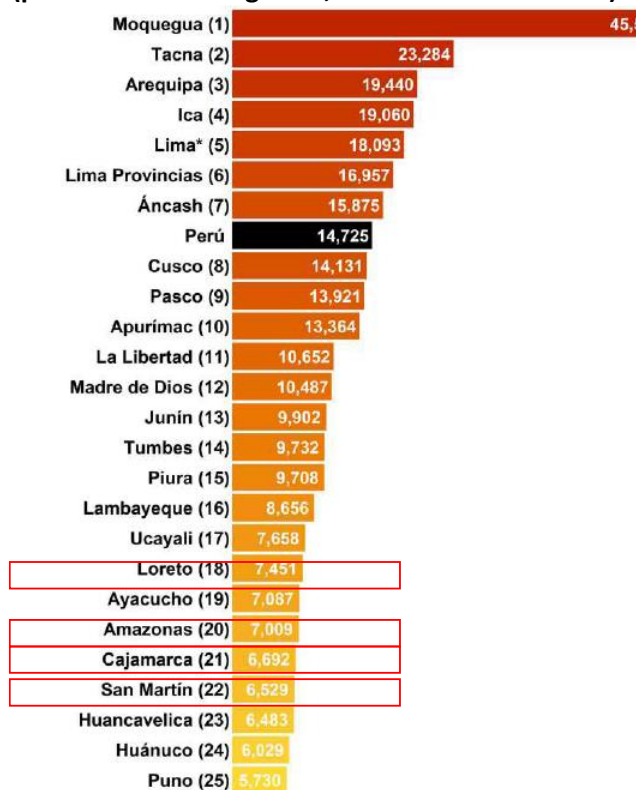
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportes-eficacia-006.pdf>

Gráfico 13 PBI real y PBI bruto interno per cápita, de las regiones en concesión, 2021

Producto bruto interno real (puesto entre 25 regiones, valor en MM de S/. de 2007)



Producto bruto interno per cápita (puesto entre 25 regiones, valor en soles de 2007)



Fuente: APEIM 2021

Las principales actividades económicas de cada una de las regiones en concesión son:

- Región San Martín: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (29%), otros servicios (24%), comercio (10%)
- Región Loreto: Otros servicios (25%), extracción de petróleo, gas y minerales (16%), comercio (16%)
- Región Amazonas: Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (33%), otros servicios (20%), construcción (10%)
- Región Cajamarca: Otros servicios (25%), extracción de petróleo, gas y minerales (15%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (13%),

A excepción de la región Loreto, el sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura se encuentra entre las 3 principales actividades que generan valor en las regiones en Concesión. En la región Loreto y Cajamarca, la extracción de petróleo, gas y minerales también es una de las principales actividades, a pesar de que ha caído su participación a lo largo de los años.

Cuadro 6 Valor Agregado Bruto de las Regiones en Concesión (en %, a precios constantes 2007)

Región San Martín							Región Loreto						
Actividades	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/	2020E	Actividades	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/	2020E
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	26.2	26.4	27.3	27.2	25.4	29.	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	8.8	10.1	9.8	9.0	8.6	9.
Pesca y Acuicultura	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.	Pesca y Acuicultura	0.8	0.5	0.5	0.4	0.4	0.
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.	Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	22.6	10.5	13.0	18.4	20.0	16.
Manufactura	9.9	9.7	9.5	9.5	9.6	9.	Manufactura	7.7	8.5	7.8	7.1	6.8	6.
Electricidad, Gas y Agua	0.7	0.8	0.8	0.6	0.6	0.	Electricidad, Gas y Agua	1.2	1.4	1.3	1.2	1.2	1.
Construcción	10.4	8.9	9.7	8.9	8.5	7.	Construcción	2.7	3.0	3.6	3.6	3.3	3.
Comercio	11.9	12.0	11.4	11.3	11.6	10.	Comercio	16.8	19.2	18.2	16.9	16.6	16.
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	2.7	2.8	2.7	2.8	2.9	2.	Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	4.8	5.6	5.7	5.4	5.3	3.
Alojamiento y Restaurantes	3.0	3.0	2.9	3.0	3.1	1.	Alojamiento y Restaurantes	3.1	3.6	3.5	3.2	3.3	2.
Telecom. y Otros Serv. de Información	3.1	3.4	3.5	3.5	3.8	4.	Telecom. y Otros Serv. de Información	2.8	3.5	3.5	3.5	3.6	4.
Administración Pública y Defensa	8.8	9.0	8.8	9.1	9.6	10.	Administración Pública y Defensa	7.2	8.6	8.5	8.1	7.9	9.
Otros Servicios	22.6	23.3	22.6	23.3	24.2	24.	Otros Servicios	21.6	25.5	24.6	23.2	23.1	25.
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Región Amazonas							Región Cajamarca						
Actividades	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/	2020E	Actividades	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/	2020E
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	33.1	32.0	32.5	32.8	33.1	33.	Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	12.3	12.2	11.9	12.1	12.2	13.
Pesca y Acuicultura	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.	Pesca y Acuicultura	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3.5	3.2	2.6	2.4	3.4	3.	Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	23.8	21.2	20.7	19.7	18.4	15.
Manufactura	4.7	4.4	4.3	4.4	4.5	4.	Manufactura	6.6	6.6	6.4	6.4	6.3	6.
Electricidad, Gas y Agua	1.0	1.2	1.2	1.2	1.1	1.	Electricidad, Gas y Agua	1.6	1.4	1.7	1.6	1.7	1.
Construcción	11.0	10.3	11.6	12.2	9.8	10.	Construcción	8.8	8.7	9.0	9.2	9.9	10.
Comercio	11.3	11.5	11.1	10.7	10.8	9.	Comercio	9.0	9.4	9.2	9.1	9.1	8.
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	4.1	4.3	4.2	4.1	4.1	3.	Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	3.6	3.8	3.9	3.9	3.9	3.
Alojamiento y Restaurantes	1.4	1.5	1.4	1.4	1.4	0.	Alojamiento y Restaurantes	2.1	2.3	2.3	2.2	2.3	1.
Telecom. y Otros Serv. de Información	1.7	2.0	2.1	2.0	2.2	2.	Telecom. y Otros Serv. de Información	2.8	3.2	3.5	3.5	3.7	4.
Administración Pública y Defensa	9.4	10.1	9.9	9.7	10.0	11.	Administración Pública y Defensa	7.7	8.3	8.5	8.7	8.7	10.
Otros Servicios	18.5	19.6	19.2	19.1	19.6	20.	Otros Servicios	21.5	23.0	23.1	23.5	23.7	25.
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

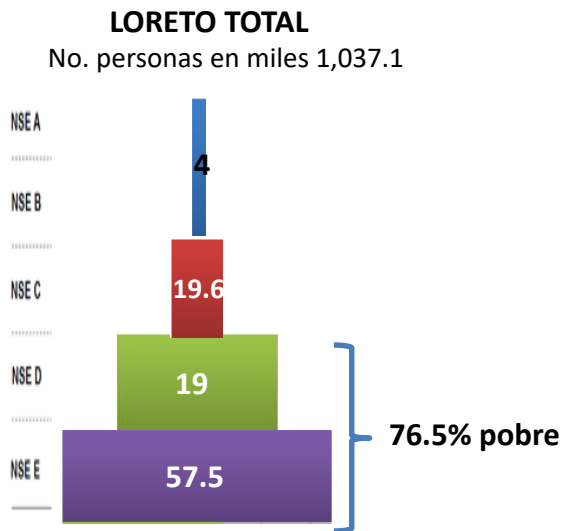
 Fuente: INEI⁴

El nivel socio económico de las regiones en concesión son predominante pobres. El nivel D y E representa en el 2021 más del 75% para todas las regiones. Siendo la región Cajamarca la región más crítica, con el 88.4% en este rango. (APEIM,2021), ver gráfico siguiente.

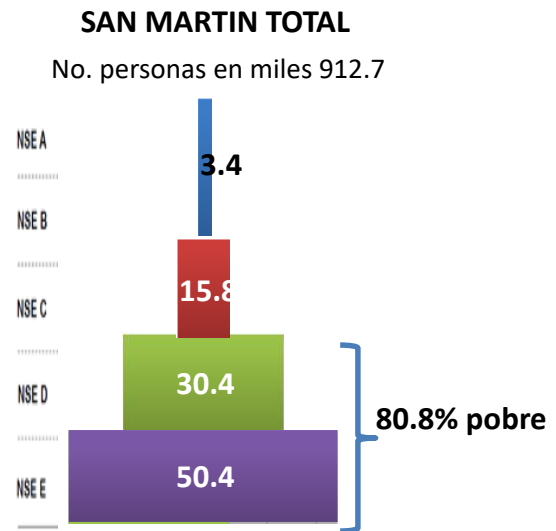
⁴ INEI. PBI de los departamentos según actividad económica. Disponible en:

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

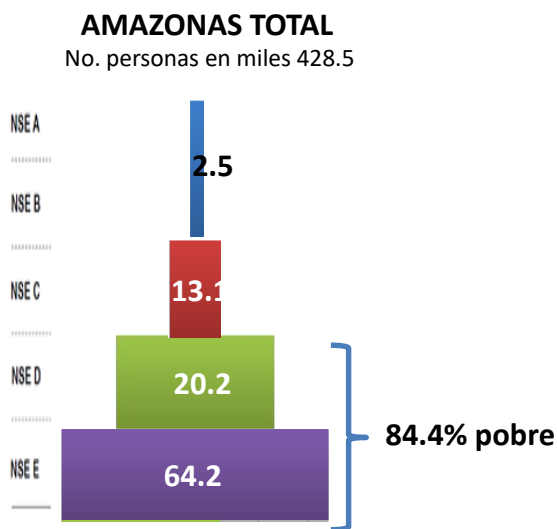
Gráfico 14 Nivel Socioeconómico de las Regiones en Concesión de Electro Oriente (2021)



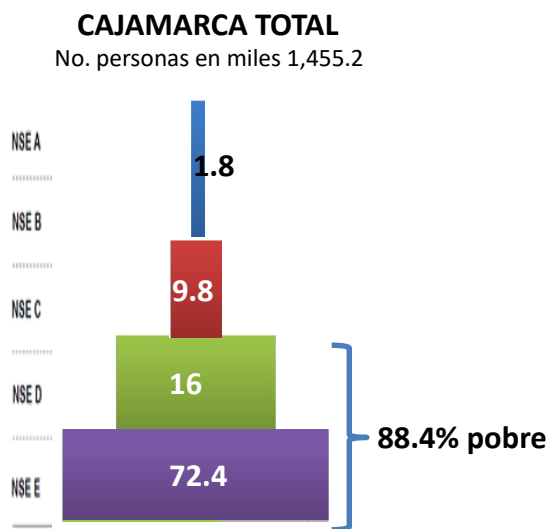
Fuente: APEIM 2021



Fuente: APEIM-2021



Fuente: APEIM 2021



Fuente: APEIM-2021

2.1.5 Conflictos Sociales

A diciembre del 2021, la Defensoría del Pueblo informó que la mayor cantidad de conflictos sociales que se desarrollan en una sola región se ubican en el departamento de Loreto (29 casos). Existen demandas que involucran directamente a Electro Oriente, en otros casos se le hace partícipe, como es el caso de la demanda de Electro Perú. A continuación, algunas de las demandas:

- En marzo de 2021, los usuarios del servicio de electricidad de Nauta reclaman a Electro Oriente S.A. el restablecimiento del suministro de electricidad, el cual se suspendió desde finales de marzo de 2021.
- En marzo de 2021 la comunidad nativa Fernando Rosas presentó una demanda a Petroperú por la falta de remediación correspondiente ante la contaminación de la quebrada Shifec, incluyéndose diferentes petitorios.

“En atención a la agenda establecida, los representantes de los distintos sectores y la empresa informaron los avances de los siguientes elementos:

El proyecto de electrificación en Fernando Rosas tiene CUI 2446251, y se ha promovido la licitación del proyecto. La Dirección General de Electrificación Rural (DGER) comunicó que el proyecto durante su funcionamiento será administrado por Electro Oriente, siendo la buena pro emitida el 15 de diciembre de 2021”⁵.

- En mayo de 2021 ingresó la demanda del caso FREDESAA y FEDEAGRAA, que demandan a Electro Oriente S.A. la mejora en la prestación del servicio de energía eléctrica y el inicio del proyecto línea de transmisión Pongo de Caynarachi a Yurimaguas.
- En el distrito de Amazonas, distrito de Nieva, provincia de Condorcanqui, ciudadanos del distrito de Nieva reclaman contra las interrupciones del servicio de electricidad que les genera la avería de electrodomésticos e incrementos en las facturaciones.

El resurgimiento con fuerza de los conflictos sociales representa una amenaza importante para la empresa, pues el impacto de la crisis sanitaria, que golpeó especialmente fuerte a algunas de las regiones en Concesión, aunada a la crisis económica consecuente, se le suma la tendencia alcista de las tarifas de energía eléctrica. Esta conjunción de impactos negativos en la población puede hacer estallar las protestas.

Gráfico 15 Huelga Regional en Yurimaguas (año 2015)

LORETO

Yurimaguas: pobladores continúan huelga indefinida contra empresa Electro Oriente

Esperan la respuesta del gobierno central que adecue una tarifa plana y no perjudique a miles de usuarios

21 de octubre del 2015 6:37 PM | Actualizado el 21 de octubre del 2015 6:37 PM

Redacción RPP

Síguenos en Google News



En el local de Electro Oriente se encuentra instalada la olla común para atender a los piquetes que rotan diariamente por el sector. | **Fuente:** RPP | **Fotógrafo:** Marcelino Aguilar

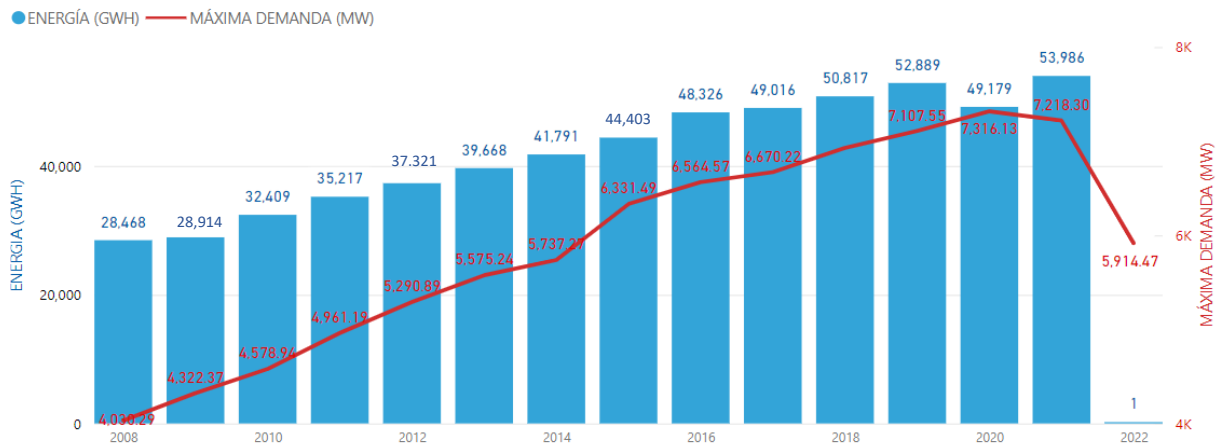
⁵ Defensoría del Pueblo. Disponible en: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2022/01/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-n.%C2%B0-214-%E2%80%93-diciembre-2021.pdf>

2.1.6 Perú: Evolución de la producción y máxima demanda de energía

La producción de energía eléctrica en el Perú ha venido creciendo 86% en el periodo que va desde el año 2008 hasta el año 2019, que llevado a cifras anuales representa un crecimiento anual promedio de 7% aproximadamente. En el año 2020, la producción decreció 7% respecto al año anterior a causa de la pandemia. En el año 2021 la producción de energía creció aproximadamente 10% respecto al año anterior.

La máxima demanda en el periodo 2008-2021 se dio en el año 2020, con 7,316.13 MW, ver gráfico siguiente.

Gráfico 16 Evolución de la Producción y Máxima Demanda del SEIN (periodo 2008, 2021)



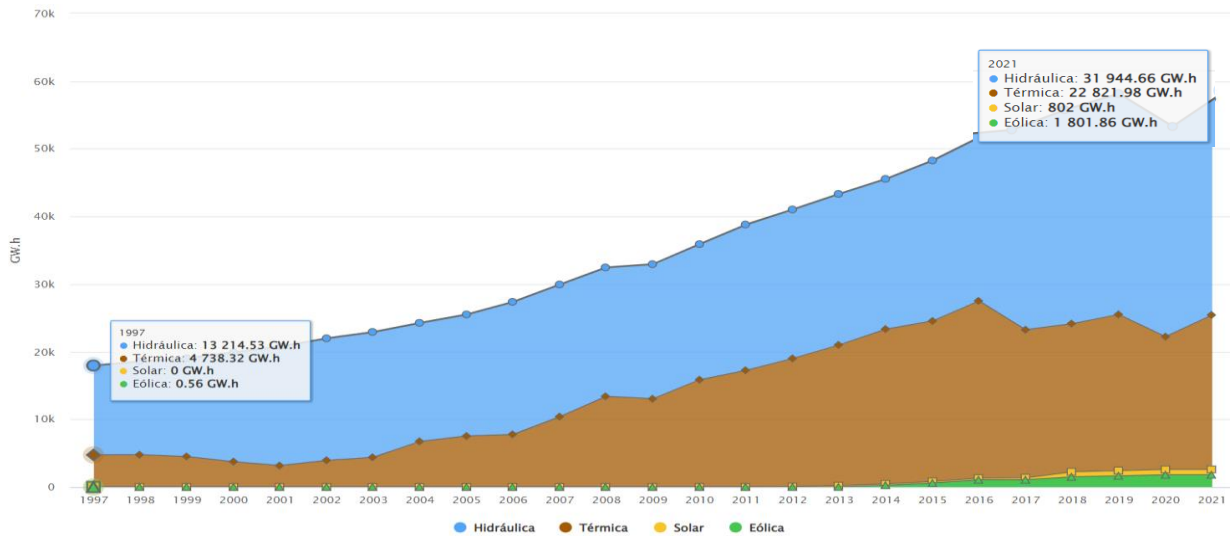
Fuente/Elaboración: OSINERGMIN⁶

A lo largo de los años la generación hidráulica ha sido la principal fuente de generación, representando el 74% en el año 1997; sin embargo, su participación se ha ido reduciendo, representando en el año 2021 cincuenta y seis por ciento (56%). La energía térmica creció en 382% en este periodo y la energía eólica en 3,217%.

⁶ OSINERGMIN. Producción de energía.

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojOWY5MGJkMWMtYjQ2Yy00OTY1LWI5NzltZjNhN2E4NzQ0NjkylwiwidCI6IjIhNzRmMTA0LTJhMGUtdNDRlNy1hMTFhLWU0ZGMwMzAxZTlzMmI0jR9>

Gráfico 17 Evolución de la Generación Eléctrica a Nivel Nacional por Fuente de Generación (periodo 1997-2021)

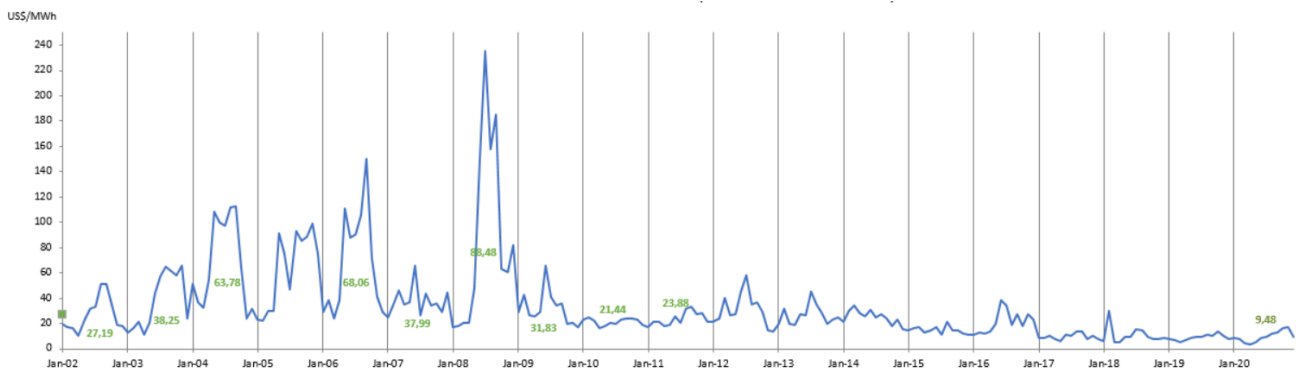


Fuente/Elaboración: OSINERGMIN⁷

Costo marginal promedio y precio de energía en barra

En los gráficos siguientes se presenta la evolución del costo marginal promedio. El costo marginal promedio en el año 2020 estuvo en el orden de 9.48 dólares por MWh, tendiendo a la baja en los últimos años, según se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico 18 Costo marginal promedio por año (US\$ / MWh)



Fuente/Elaboración: COES⁸

⁷OSINERGMIN. Evolución de la Generación a Nivel Nacional por tipo de fuente.

<https://observatorio.osinergmin.gob.pe/evolucion-por-fuente-de-generacion>

⁸ COES. Costo Marginal Promedio del SEIN. Disponible en:

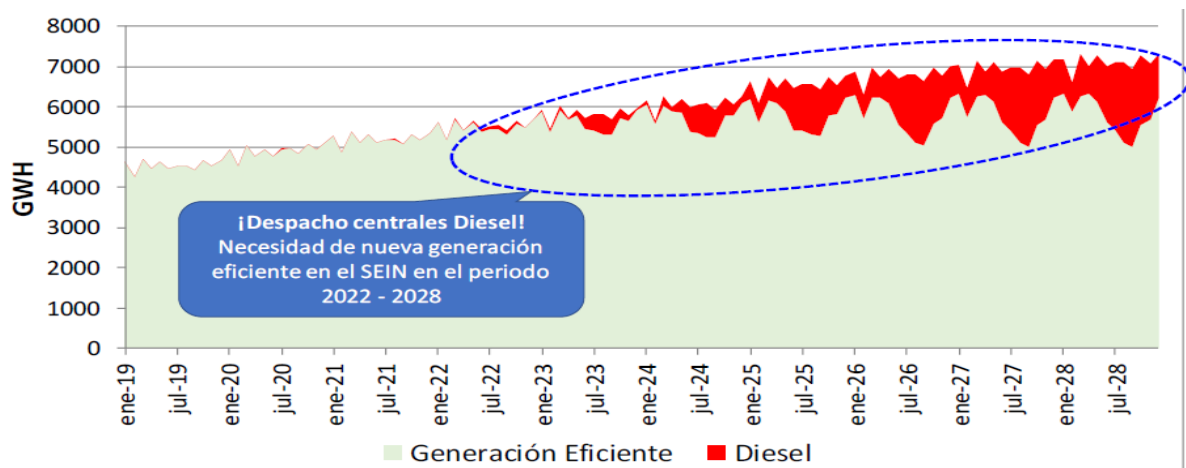
<https://onedrive.live.com/embed?resid=B2A62558F806CB10%21143&authkey=%21AMFNvqEB8NPNbF4&em=2&wdAllowInteractivity=False&wdHideGridlines=True&wdHideHeaders=True&wdDownloadButton=True&wdInConfigurator=True> [Acceso el 1/7/2021]

2.1.7 Evaluación de la necesidad de generación eficiente en el SEIN para el periodo 2019 - 2028

El COES en su estudio de “Evaluación de la Necesidad de Generación Eficiente en el SEIN y Prospectiva del Suministro Eléctrico del Sur en el Corto, Mediano y Largo Plazo” ha simulado 2 escenarios, una con demanda media de Generación y la otra un escenario de demanda pesimista para el periodo 2019 – 2028.

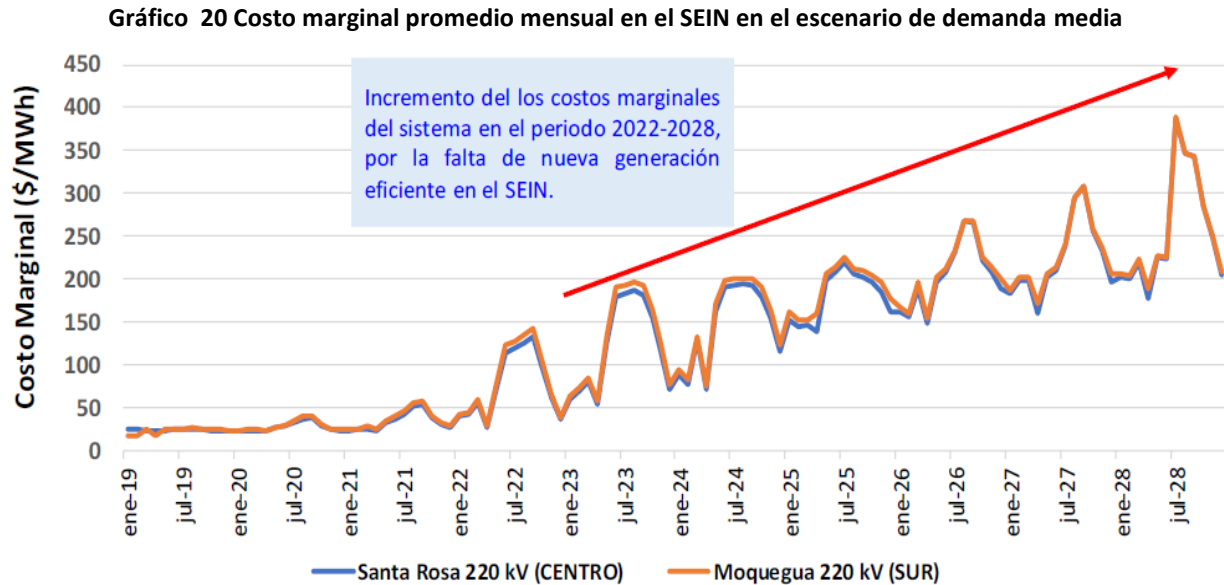
De acuerdo a lo señalado por el COES, “... En el escenario de demanda media del SEIN y sin el ingreso de nueva generación eficiente en el periodo 2022-2028, se presentaría un incremento continuo de despacho con generación a base de combustibles diésel desde el año 2022, lo cual evidencia la necesidad de nueva generación eficiente en el SEIN con el fin de evitar el incremento de los costos operativos del sistema.”

Gráfico 19 Necesidad de nueva generación eficiente en el periodo 2022-2028, con demanda media



Fuente/Elaboración: COES. Evaluación de la necesidad de generación eficiente en el SEIN y prospectiva del suministro eléctrico del sur en el corto, mediano y largo plazo. Diciembre 2018

En el gráfico siguiente se observa la evolución creciente de los costos marginales, los cuales podrían ir subiendo a valores superiores a 200 US\$/MWh a partir del 2022.



Fuente/Elaboración: COES. Evaluación de la necesidad de generación eficiente en el SEIN y prospectiva del suministro eléctrico del sur en el corto, mediano y largo plazo. Diciembre 2018

Según el COES, "... al año 2024 el sistema requerirá aproximadamente 1,400 MWh de nueva generación eléctrica, de relativo bajo costo operativo, con el fin de evitar que despachen las centrales térmicas a diésel."

De darse este escenario, el COES ha identificado las siguientes opciones de generación eficiente:

Gráfico 21 Opciones de generación eficiente en el SEIN para el periodo 2022 - 2028



Fuente/Elaboración: COES. Evaluación de la necesidad de generación eficiente en el SEIN y prospectiva del suministro eléctrico del sur en el corto, mediano y largo plazo. Diciembre 2018

2.1.8 Factores tecnológicos

- **La industria 4.0**

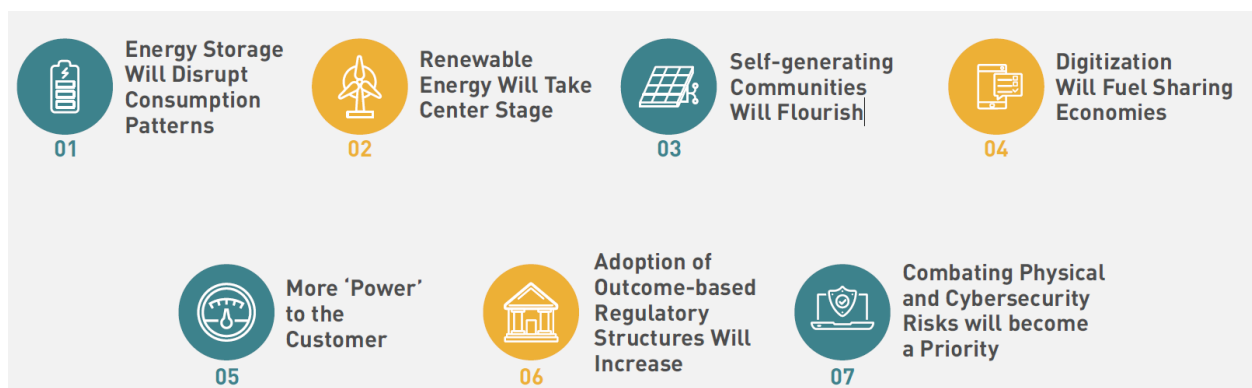
El mundo está viviendo una cuarta revolución industrial, conocida también como la Industria 4.0, que en esencia busca incorporar la tecnología para mejorar los diferentes procesos de las organizaciones con la finalidad de generar mejores resultados. Entre éstas se pueden citar internet de las cosas, big data, analytics, inteligencia artificial, robótica colaborativa, realidad virtual y aumentada, simuladores de procesos, impresión 3D, asistentes virtuales, cloud computing, nanotecnología, entre otras. La industria 4.0 busca conectar el mundo físico y digital de manera más inteligente y aprovechando al máximo la información que se genera para la mejor toma de decisiones. En resumen, se trata de incorporar la tecnología a las cadenas de valor de los negocios, buscando generar ventajas competitivas.

- **Tendencias tecnológicas en la industria de la energía**

WNS Global Services ha definido siete (7) tendencias tecnológicas que impactarán en la industria de la energía y servicios públicos:

- El almacenamiento de energía irrumpirá en los patrones de consumo. Según WNS Global Services, la perspectiva de la industria de energía y servicios públicos hacia la producción de energía ha cambiado debido a la caída de los precios de las baterías. Junto con la energía distribuida, el almacenamiento de energía, está todo listo para proporcionar energía a precios más bajos.
- La energía renovable tomará un rol central, las empresas tradicionales de la industria de energía y servicios públicos aumentan sus inversiones en energía renovable.
- La autogeneración de las comunidades se incrementará. Se incrementará la adopción de generación y almacenamiento por las comunidades (ciudades y campus).
- Mayor poder a los consumidores. Esto permitirá a los clientes monitorear el consumo de energía en tiempo real y administrar los costos de energía con un solo conmutador.
- Aumentará la adopción de estructuras reguladoras basadas en resultados. Su objetivo es incentivar la operativa y técnicas innovaciones que integran seguridad, medio ambiente, fiabilidad, obligaciones sociales y satisfacción del cliente.
- Combatir los riesgos físicos y de ciberseguridad se convertirá en una prioridad.

Gráfico 22 Siete tendencias tecnológicas en la industria de la energía y servicios públicos



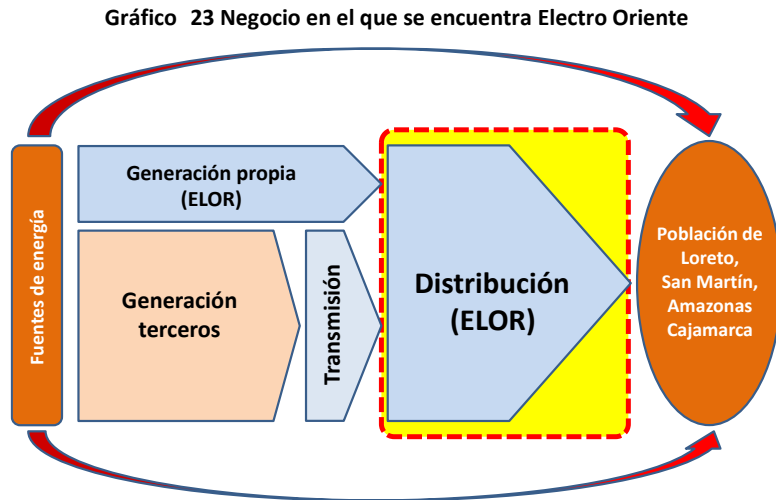
Fuente/Elaboración: WNS. Top 7 Trends Powering the Energy & Utilities Industry

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Cadena de valor

Electro Oriente se encuentra en los tres negocios, la generación, la transmisión y de distribución, siendo éste último el negocio principal (gráfico 23).

El negocio de una empresa distribuidora, es “sacarle el jugo” a un monopolio legal, brindando bienestar a los ciudadanos y a las empresas en el área geográfica bajo concesión (gráfico 24). Esto implica que la empresa podrá incrementar sus ingresos en la medida que conecta más consumidores a



Elaboración: Propia

su red y al incremento responsable de su consumo. Para ello debe contar con la infraestructura de transmisión que le permita contar con capacidad suficiente para atender a todos sus clientes con la mejor calidad, al menor costo posible (ver gráfico 25).

Gráfico 24 ¿Cuál es el negocio de una distribuidora?



Elaboración: Propia

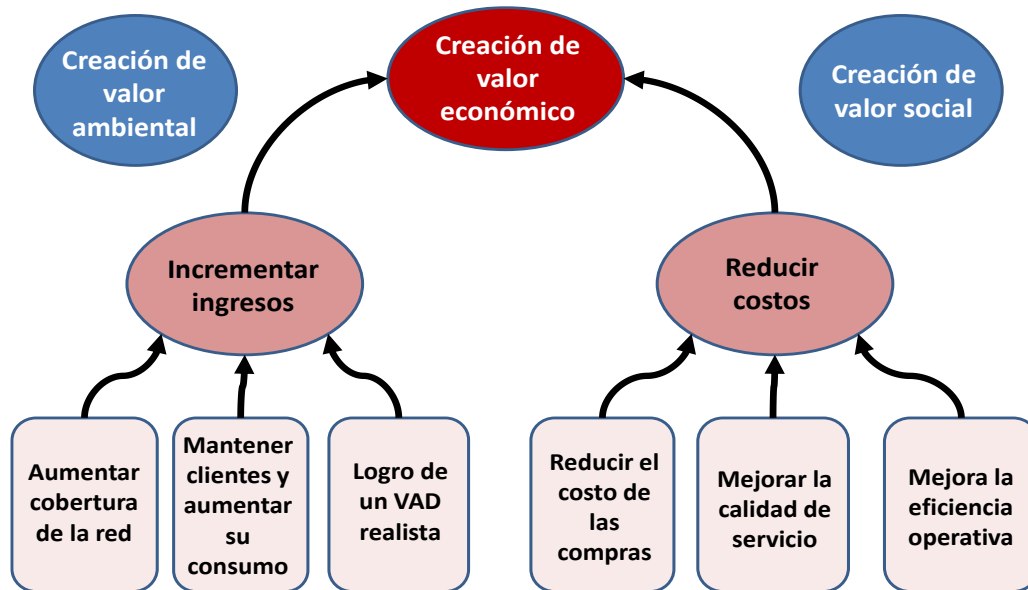
Gráfico 25 ¿Cómo le “sacamos el jugo” a una concesión?



Hoy en día la empresa no sólo debe actuar para generar valor económico, sino que es necesario que adopten una posición responsable frente a la comunidad (valor social) y el medioambiente (valor ambiental). El valor económico lo logrará en la medida que se incremente los ingresos y se reduzcan los costos. Los ingresos se generan al aumentar la cobertura de la red, mantener los clientes e incrementar sus ingresos, contar con una VAD realista. La reducción de costos se logrará reduciendo el costo de energía, se evite las pérdidas de energía (mejore la calidad de servicio) y se mejore la eficiencia operativa (ver gráfico 26).

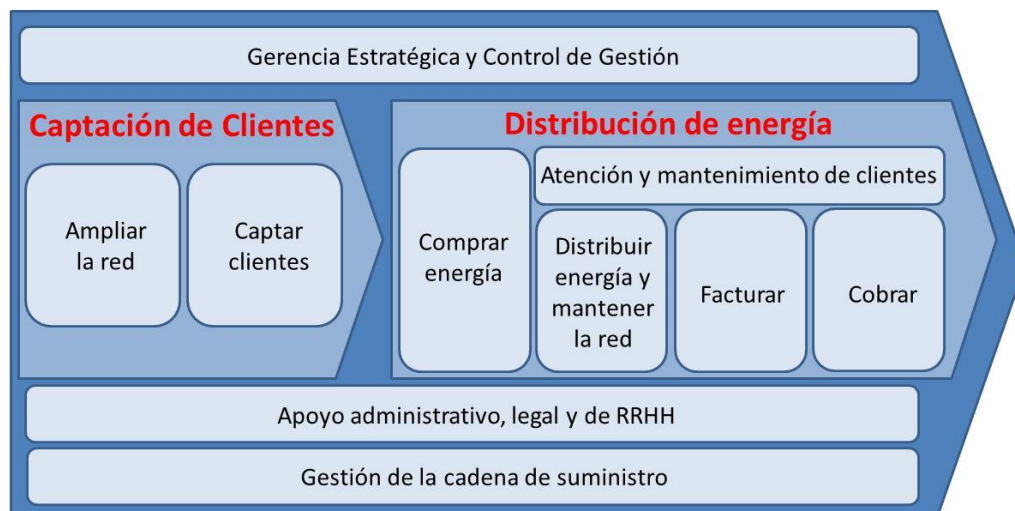
En el gráfico 27 se presenta la cadena valor de Electro Oriente.

Gráfico 26 Creación de valor de una empresa distribuidora



Elaboración: Propia

Gráfico 27 Cadena de valor de Electro Oriente

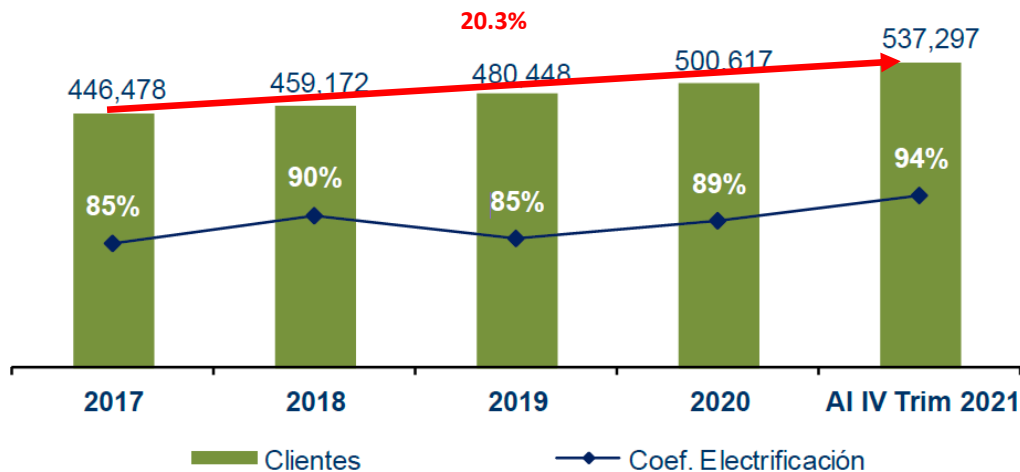


Elaboración: Propia

2.2.2 Clientes

Al cierre del año 2021 Electro Oriente cuenta con 537,297 clientes, que es una cifra 20.2% mayor que la lograda en el año 2016 (alrededor de 5% de crecimiento promedio anual). Esto ha llevado a que el grado de electrificación en la zona de concesión haya sido de 94% al cierre del año 2021, una mejora notable respecto a los años anteriores.

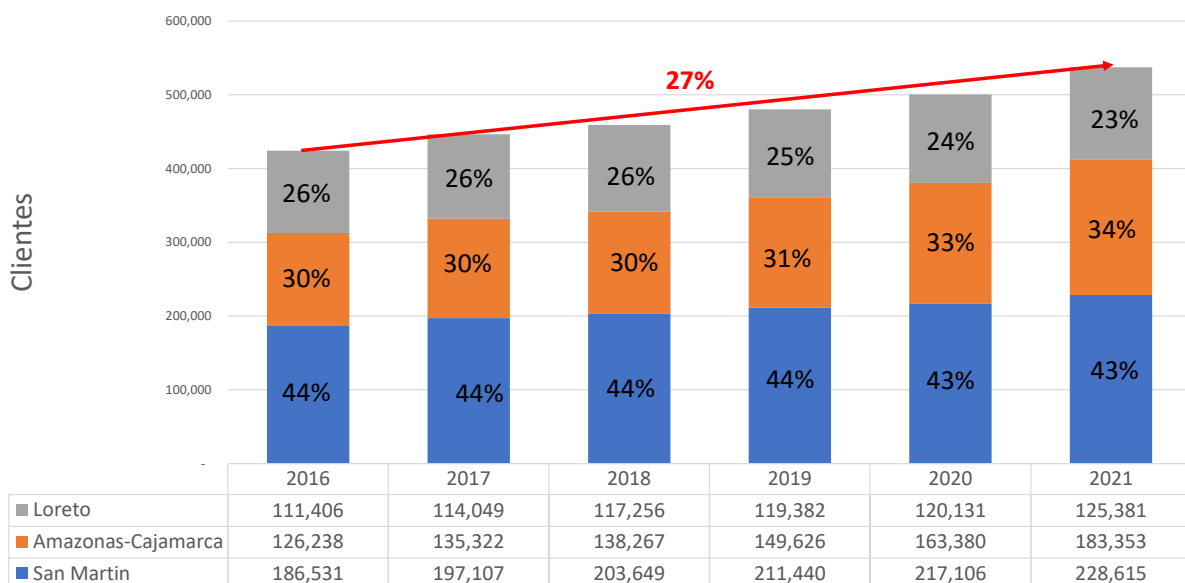
Gráfico 28 Número de Clientes y Coeficiente de Electrificación de Electro Oriente



Fuente: FONAFE. Informe a Nov 2021

Por regiones se puede apreciar en el cuadro siguiente que la región San Martín es la que tiene el mayor número de clientes, con un 43% del total a diciembre del 2021. Sigue en tamaño la región Cajamarca-Amazonas con un 34% de los clientes y, por último, se tiene a la región Loreto con el 23% restante.

Gráfico 29 Número de Clientes por Unidad de Negocio (en número)



Fuente: Electro Oriente. Memoria 2020. FONAFE. Informe al IVT 2020.

2.2.3 Venta de Energía

La energía vendida en el periodo 2016-2021 ha tenido un incremento de 31.5%, mientras que el ingreso por actividades ordinarias sólo se ha incrementado 23.9%, sin embargo, el costo de venta se ha incrementado en 33.8%.

El precio promedio de venta de la energía ha disminuido en 5.8% en el periodo analizado, mientras que el costo promedio de venta se ha incrementado en 1.8%.

Cuadro 7 Evolución del precio promedio de venta y el costo promedio de venta

Concepto	unidad	2016	2017	2018	2019	2020	2021	% variación periodo 2021/2016
Ingresos por actividades ordinarias	en miles de S/.	555,758	568,435	530,059	581,771	583,033	688,570	23.9%
% crecimiento			2.3%	-6.8%	9.8%	0.2%	18.1%	
Costo de venta	en miles de S/.	(428,530)	(474,101)	(434,906)	(465,641)	(467,870)	(573,356)	33.8%
% crecimiento			10.6%	-8.3%	7.1%	0.5%	22.5%	
Venta de energía	MWh	700,704	793,977	824,947	856,094	831,923	921,263	31.5%
% crecimiento			13.3%	3.9%	3.8%	-2.8%	10.7%	
Precio promedio de venta	Soles / MWh	793.14	715.93	642.54	679.56	700.83	747.42	-5.8%
% crecimiento			-9.7%	-10.3%	5.8%	3.1%	6.6%	
Costo de venta promedio	soles/MWh	(611.57)	(597.12)	(527.19)	(543.91)	(562.40)	(622.36)	1.8%
% crecimiento			-2.4%	-11.7%	3.2%	3.4%	10.7%	

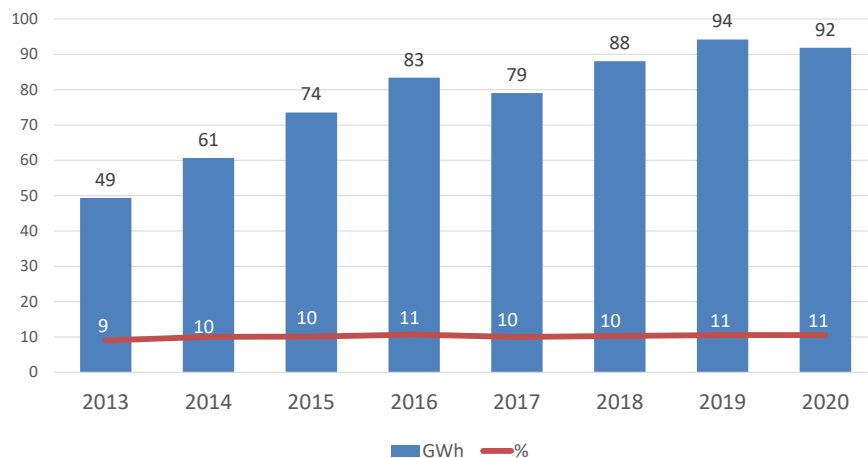
Elaboración: Propia

Fuente: Memorias Electro Oriente (datos de ingresos), FONAFE (datos de venta de energía)

2.2.4 Nivel de Pérdidas de Energía de Distribución

El nivel de pérdidas de energía en GWh ha tenido una tendencia creciente en los últimos años, con un agravamiento en el año 2020, parcialmente atenuado el año 2021. Una de las causas probablemente ha sido el menor mantenimiento a las redes como consecuencia de las restricciones operativas provocadas por la pandemia.

Gráfico 30 Pérdidas de energía en distribución, periodo 2015-2020 (en GWh y %)



Fuente: Electro Oriente. Memoria año 2020

2.2.5 Estados Financieros

En el cuadro siguiente se muestra la evolución de los resultados de la empresa en el periodo 2016-2021, en él se puede apreciar que:

- La evolución de las ventas muestra dos picos de crecimiento en el periodo de análisis: El año 2019 (+9.8%) y el año 2021 (+18.1%). En este último caso en parte por un incremento en la venta de energía en Mwh (+10.7%) y en otra parte menor por incremento de la tarifa promedio (+6.6%).
- Sin embargo, estos mayores ingresos (+23.9% en el periodo) no han podido compensar un incremento aún mayor del costo de ventas (+33.8% en el periodo).
- Esto ha ocasionado que la utilidad bruta sobre las ventas haya caído de 22.9% en el año 2016 a 16.7% en el año 2021.
- Este menor margen bruto ha sido compensado por una reducción de los gastos operativos de 31.5% en el mismo periodo.
- El efecto neto ha permitido mantener más o menos la misma utilidad neta en los últimos tres años.

Cuadro 8 Estados de Resultados de Electro Oriente (periodo 2016-2021)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021	% variación		Participación	
							2021/2016	2021/2020	% 2020	% 2021
Ingresos de actividades ordinarias	555,758	568,435	530,059	581,771	583,033	688,570	23.9%	18.1%	100.0%	100.0%
Costo de ventas	(428,530)	(474,101)	(434,906)	(465,641)	(467,870)	(573,356)	33.8%	22.5%	-80.2%	-83.3%
Utilidad bruta	127,228	94,334	95,153	116,130	115,163	115,214	-9.4%	0.0%	19.8%	16.7%
% UB/Ventas	22.9%	16.6%	18.0%	20.0%	19.8%	16.7%				
Gastos de ventas	(35,530)	(46,297)	(49,451)	(56,913)	(44,277)	(67,726)	90.6%	53.0%	-7.6%	-9.8%
Gastos de administración	(47,326)	(52,016)	(35,149)	(24,820)	(30,153)	(8,733)	-81.5%	-71.0%	-5.2%	-1.3%
Otros ingresos	31,904	39,711	27,741	25,657	26,887	43,908	37.6%	63.3%	4.6%	6.4%
Subtotal	(50,952)	(58,602)	(56,859)	(56,076)	(47,543)	(32,550)	-36.1%	-31.5%	-8.2%	-4.7%
Utilidad operativa	76,276	35,732	38,294	60,054	67,620	82,664	8.4%	22.2%	11.6%	12.0%
% UO/Ventas	13.7%	6.3%	7.2%	10.3%	11.6%	12.0%				
Ingresos financieros	4,221	2,656	6,495	4,837	5,406	3,318	-21.4%	-38.6%	0.9%	0.5%
Gastos financieros	(8,919)	(6,622)	(8,384)	(4,691)	(4,491)	(4,166)	-53.3%	-7.2%	-0.8%	-0.6%
Diferencia de cambio	(378)	203	(201)	(97)	(689)	(1,929)	410.4%	179.9%	-0.1%	-4.3%
Subtotal	(5,076)	(3,763)	(2,090)	49	225	(2,777)	-45.3%	-1332.7%	0.0%	-0.4%
Utilidad antes de impuestos	71,200	31,969	36,204	60,103	67,845	79,887	12.2%	17.7%	11.6%	11.6%
% UAI/Ventas	12.8%	5.6%	6.8%	10.3%	11.6%	11.6%				
Impuesto a la renta	(22,355)	(14,624)	(16,006)	(5,928)	(10,506)	(23,309)	4.3%	121.9%	-1.8%	-3.4%
Utilidad neta	48,845	17,345	20,198	54,175	57,339	56,578	15.8%	-1.3%	9.8%	8.2%
% UN/Ventas	8.8%	3.1%	3.8%	9.3%	9.8%	8.2%				

Fuente: Electro Oriente. Año 2020-2021 data reestructurada
 Elaboración: Propia

El Estudio solicitado por el OSINERGMIN ha definido un ranking de desempeño en función a siete variables. Activo total, Patrimonio neto, Ingresos totales, utilidad y neta, ROA y ROE. El estudio en mención, es realizado sobre la base de la información estadística de los estados financieros de las empresas consideradas a setiembre de 2021.

Entre las distribuidoras, las empresas Enel Distribución Perú y Luz del Sur son las que ocupan el primer y segundo lugar en el ranking global. Electro Oriente se encuentra en la posición 9.

Cuadro 9 Ranking de los Estados Financieros de las Empresas Distribuidoras (al 30 de setiembre de 2021)

Código	Empresa	Tipo	Activo	Patrimonio neto	Ingresos	U. Operativa	U. Neta	ROA	ROE	Global	J.Global
EDPE	Enel Distribución Perú	Distribuidora	5	4	1	7	6	20	23	0.907	5
LDS	Luz del Sur	Distribuidora	3	2	2	4	3	27	25	0.907	4
ELNO	Electronoroeste	Distribuidora	20	28	9	13	14	13	5	0.852	9
ELNM	Hidrandina	Distribuidora	15	12	7	12	13	26	27	0.836	11
ELC	Electrocentro	Distribuidora	16	15	10	10	12	16	17	0.861	8
SEAL	Seal	Distribuidora	33	23	15	16	24	14	13	0.796	12
ELDU	Electro Dunas	Distribuidora	31	38	19	23	25	19	8	0.757	17
ELSE	Electro Sur Este	Distribuidora	22	19	17	17	26	40	29	0.746	18
ELOR	Electro Oriente	Distribuidora	19	18	13	21	35	78	40	0.661	27
ELPU	Electro Puno	Distribuidora	37	33	23	26	42	55	28	0.631	28
ELN	Electronorte	Distribuidora	30	24	18	29	37	69	46	0.616	29
ELUC	Electro Ucayali	Distribuidora	50	39	28	34	44	39	22	0.612	30
COEL	Coelvisac	Distribuidora	65	59	38	37	48	22	18	0.564	38
ELS	Electrosur	Distribuidora	52	41	27	35	50	53	37	0.551	40
ADIL	Adinelsa	Distribuidora	46	32	46	27	52	70	39	0.525	43
SERS	Sersa	Distribuidora	88	84	72	55	74	3	14	0.404	55
ELTO	Electro Tocache	Distribuidora	79	71	62	41	82	79	15	0.344	64
EIHC	Eilhicha	Distribuidora	86	86	83	66	79	31	21	0.308	68
PME	Peru Micronenergia	Distribuidora	84	80	80	60	78	51	45	0.267	75
EMSU	Emseusa	Distribuidora	85	79	81	61	81	54	56	0.237	82
EGEP	Egepsa	Distribuidora	91	88	86	68	85	50	54	0.198	85
ESEM	Esempat	Distribuidora	90	83	84	70	86	71	63	0.159	87
CHAV	Chavimochic	Distribuidora	78	68	78	82	95	94	82	0.124	89
ELIN	Entelin	Distribuidora	87	81	88	79	94	93	76	0.092	91
EDSA	Edelsa	Distribuidora	93	91	91	71	87	5	93	0.186	86
EPAN	Electro Pangoa	Distribuidora	92	90	87	72	93	95	84	0.065	95

Fuente/Elaboración: OSINERGMIN. Gerencia de Regulación de Tarifaria. Servicio de Procesamiento de la Información Económica Financiera 2020 – 2021 (al 30 de setiembre de 2021).

2.2.6 Calidad del suministro

La calidad del suministro se mide por las horas acumuladas de interrupción en la entrega de energía al año, cifra que se descompone por el número de interrupciones (SAIFI) y la duración promedio de éstas (SAIDI).

El SAIDI y el SAIFI de Electro Oriente han mejorado notablemente en el periodo 2016 – 2021. Las cifras del año 2021 son menos de la mitad de lo que eran en el año 2016. Sin embargo, se puede apreciar una tendencia al alza en los dos últimos años, probablemente debido a las dificultades para efectuar las actividades de mantenimiento por la pandemia.

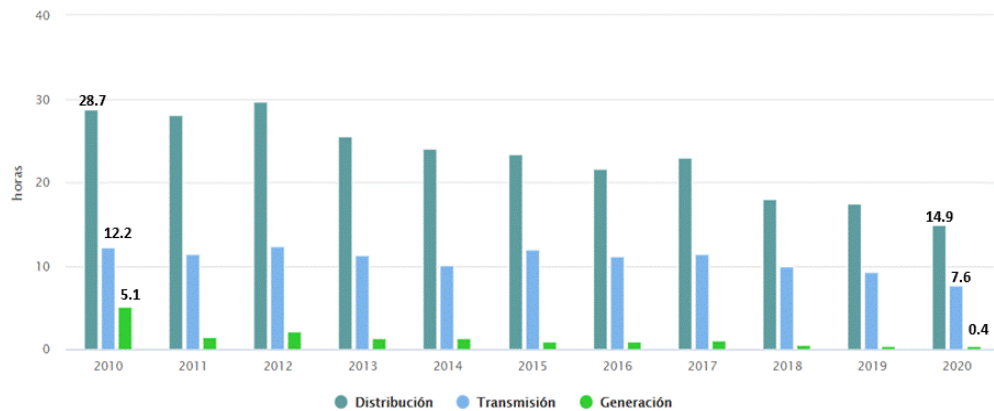
Cuadro 10 Evolución del SAIDI y SAIFI (periodo 2016-2021)

SAIDI (horas)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Loreto	20.36	18.91	2.08	9.74	15.08	8.89
San Martín	12.59	21.76	14.18	12.33	11.59	12.87
Amazonas-Cajamarca	62.48	29.62	9.57	10.52	13.04	17.70
Electro Oriente S.A.	28.60	23.49	10.04	11.18	12.89	13.49
% variación		-17.9%	-57.3%	11.4%	15.2%	4.7%
SAIFI (veces)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Loreto	19.69	19.67	2.88	7.23	5.34	5.34
San Martín	9.52	19.32	7.65	9.45	6.13	6.47
Amazonas-Cajamarca	28.16	24.63	6.08	5.59	6.76	8.72
Electro Oriente S.A.	17.44	21.04	6.10	7.82	6.15	6.97
% variación		20.6%	-71.0%	28.2%	-21.4%	13.3%

Fuente: Memorias Electro Oriente (años 2016-2018,2020). Información de Electro Oriente (años 2019 y 2020)

El SAIDI de Electro Oriente se encuentra por debajo del valor promedio a nivel de país, según se observa en el gráfico siguiente.

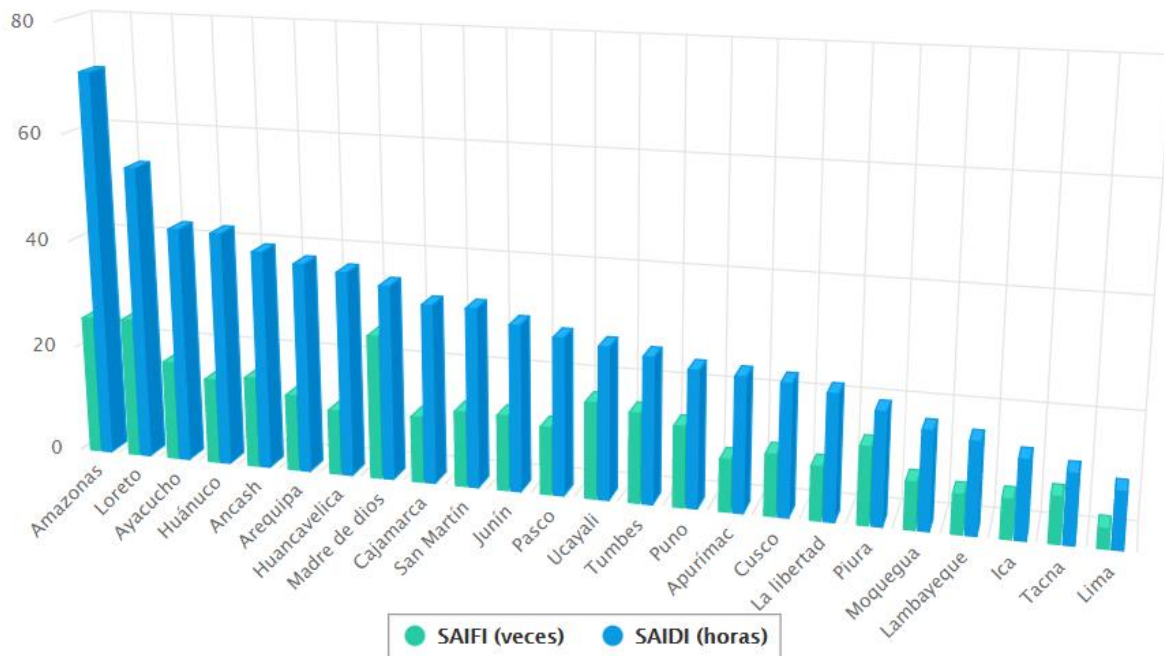
Gráfico 31 Duración promedio de interrupciones SAIDI en el Perú



Fuente/Elaboración: OSINERGMIN-DSR.

Comparativamente con otras regiones, el nivel de interrupciones en generación, transmisión y distribución, el SAIDI las regiones en concesión se encuentran en los niveles, San Martín (15/24), Cajamarca (16/24), Loreto (23/24) y Amazonas (24/24).

Gráfico 32 SAIDI – SAIFI por departamento (año 2020)



Fuente/Elaboración: OSINERGMIN-DSR. Considera el total de interrupciones (Generación, Transmisión, Distribución). Información preliminar⁹

⁹ Disponible en: <https://observatorio.osinergmin.gob.pe/saidi-saifi-departamentos>

2.2.7 Grupos relevantes

Los grupos relevantes son aquellos individuos o grupos, que se encuentran a nivel interno o externo, cuyos objetivos dependen de lo que haga la institución y de los que, a su vez dependen de la misma. Cada grupo de interés toma una posición particular respecto al(los) objetivo(s) de la institución, pueden estar a favor o en contra del objetivo planteado. De la administración de las relaciones dependerá si se puede cumplir el o los objetivos, y el cumplimiento de los mismos permitirá que se logre la visión que se ha trazado la institución. Es por ello, la importancia de conocerlos y anticiparse a lo que piensan, de manera de poder actuar, directa o indirectamente, para cambiar su posición, en caso ésta no sea favorable para nuestros intereses.

La estrategia de una institución pública debe buscar lograr la legitimidad de su accionar frente a la ciudadanía, que le permita tener un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo.

Sobre la base de las entrevistas realizadas, se considera que son 9 los grupos relevantes para la Electro Oriente: Ciudadanía, clientes, organismos supervisores-reguladores, gobiernos regionales / locales, empresas asociadas, medios/líderes de opinión, organismos de defensa a la ciudadanía, colaboradores y proveedores. En el cuadro que se presenta a continuación se define quienes conforman cada uno de estos grupos.

Cuadro 11 Principales grupos relevantes de Electro Oriente

Grupo	Definición
Ciudadanía	Población del área de influencia de la empresa.
Clientes	Toda persona, empresa o institución que utiliza los servicios provistos por Electro Oriente.
Organismos supervisor – regulador	Instituciones encargadas de la regulación, fiscalización, administración, seguimiento, control y supervisión de las actividades de la institución (OSINERGMIN, FONAFE).
Gobiernos Regionales - Locales	Instituciones públicas encargadas de la administración a nivel regional o local. Poseen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Ejem. Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales,
Empresas asociadas	Son las empresas que brindan el servicio de tercerización de actividades que antes eran realizadas por Electro Oriente.
Medios/ Líderes de opinión	Medios de comunicación que informan, comunican, de forma masiva (TV, radio, medios impresos) a grupos sociales pequeños (periódico local o institucional). Líder de opinión, persona o institución que ejerce influencia sobre la actitud o conducta de la Ciudadanía.
Organismos de Defensa al Ciudadano	Organismos que tienen como objeto la defensa de la legalidad, los derechos ciudadanos y los intereses públicos. Ejem. Defensoría del Pueblo, Frentes de Defensa.
Colaboradores	Funcionarios, trabajadores, personal contratado por la institución bajo las diferentes modalidades.
Proveedores	Empresas o personas naturales que abastecen a la institución de bienes o servicios.

Elaboración: Propia

2.2.8 Satisfacción de los consumidores

La Comisión de Integración Energética Regional (CIER) realizó, entre agosto a noviembre de 2020, la 18ª Encuesta de Satisfacción del Consumidor Residencial de Energía Eléctrica. Los principales objetivos de esta encuesta fueron:

- La medición del nivel de satisfacción de los consumidores con respecto a la calidad del producto y de los servicios prestados por la distribuidora;

- Generación de índices que permitan la comparación de los resultados entre todas las distribuidoras;
- Generación de matrices de apoyo a la definición de las acciones de mejora.

Son varios los indicadores que se miden, entre los principales se encuentran:

- Índice de Aprobación del Cliente (IAC)
- Índice de Satisfacción General (ISG)
- Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL)

El Índice de Aprobación del Cliente (IAC)

A lo largo de los años Electro Oriente ha mejorado su índice de aprobación de cliente. En el año 2014 el valor se situaba en 16.3, pasando a 39.8 en el año 2020. A pesar de la mejora, el índice de aprobación del cliente de Electro Oriente se encuentra por debajo del promedio CIER, que se encuentra en 76.6.

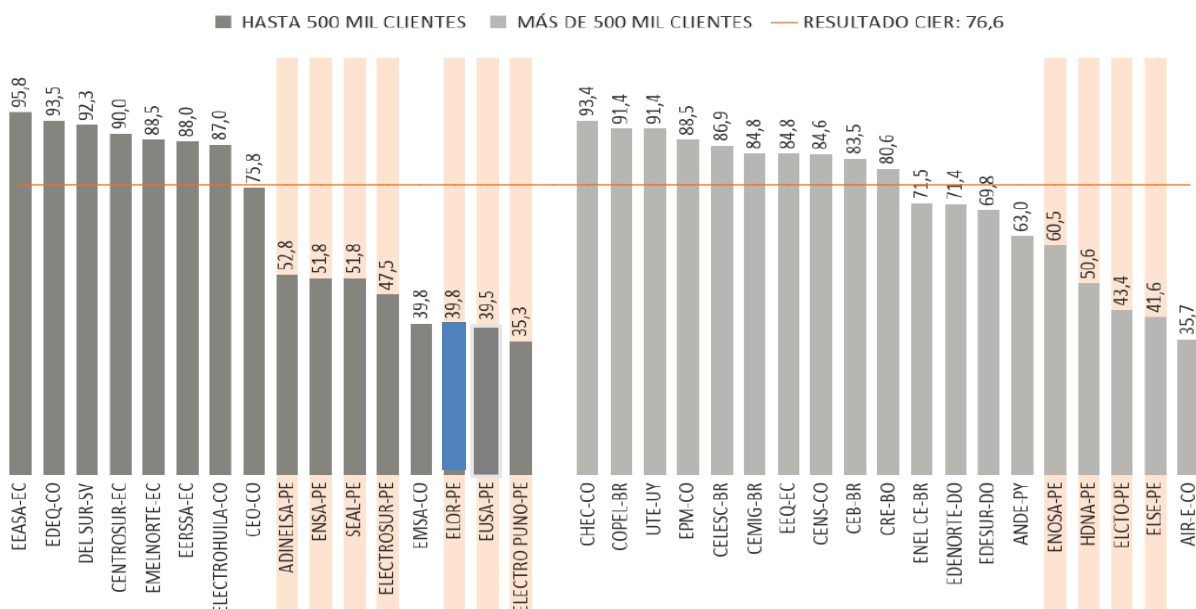
Cuadro 12 Índice de Aprobación del Cliente

Electro Oriente	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Puntaje	16.3	25.9	37.8	50.8	34.0	34.5	39.8

Fuente: CIER 2020. Electro Oriente. Informe Comparativo de Índice entre rondas.

Electro Oriente se encuentra en la cola en el Índice de Aprobación del Cliente (IAC) en el grupo de empresas con menos de 500 mil clientes, sólo por encima de ENSA y Electro Puno. Ver gráfico siguiente.

Gráfico 33 Comparativo del Índice de Aprobación del Cliente (IAC)

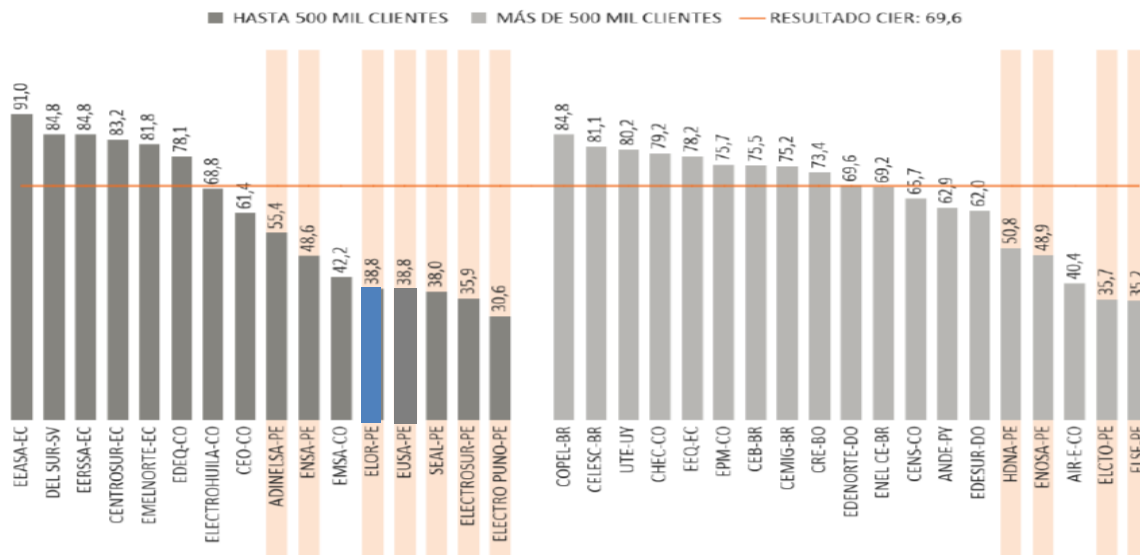


Fuente: CIER 2020. Electro Oriente. Informe Comparativo del Índice de Aprobación del Cliente.

Índice de Satisfacción General (ISG)

El índice de satisfacción general (ISG) evalúa la calidad de los servicios prestados por la distribuidora. En el año 2020 el índice de satisfacción general de Electro Oriente fue de 38.8 puntos, lo que la sitúa en una situación riesgosa. Encontrándose en una posición por debajo del promedio CIER y del grupo de empresas con menos de 500,000 clientes. Ver gráfico siguiente.

Gráfico 34 Comparativo del Índice de Satisfacción General del Cliente (ISG)



Fuente: CIER 2020. Electro Oriente. Informe Comparativo de Índices entre distribuidoras.

Índice de Satisfacción de la Calidad Percibida (ISCAL)

De acuerdo a lo señalado en el Informe Comparativo de Índices entre Rondas – 2020, "... el ISCAL se obtuvo promediando los 29 atributos que componen las áreas de calidad, excluyendo a los que no supieron o no quisieron expresar una opinión. Recordando que no se consideró el atributo "rapidez de respuesta de la distribuidora, cuando se utilizan canales digitales para atención al cliente, como redes sociales, sitio web, correo electrónico, SMS, etc.", que forma parte del área de Atención al Cliente y fue insertado en la actual ronda de la encuesta".

Según se observa en el cuadro siguiente, ha existido una mejora significativa en el índice ISCAL en el periodo 2014-2020, incrementándose de un valor de 31.4 puntos alcanzado en el año 2014 a 48.1 puntos en el año 2020.

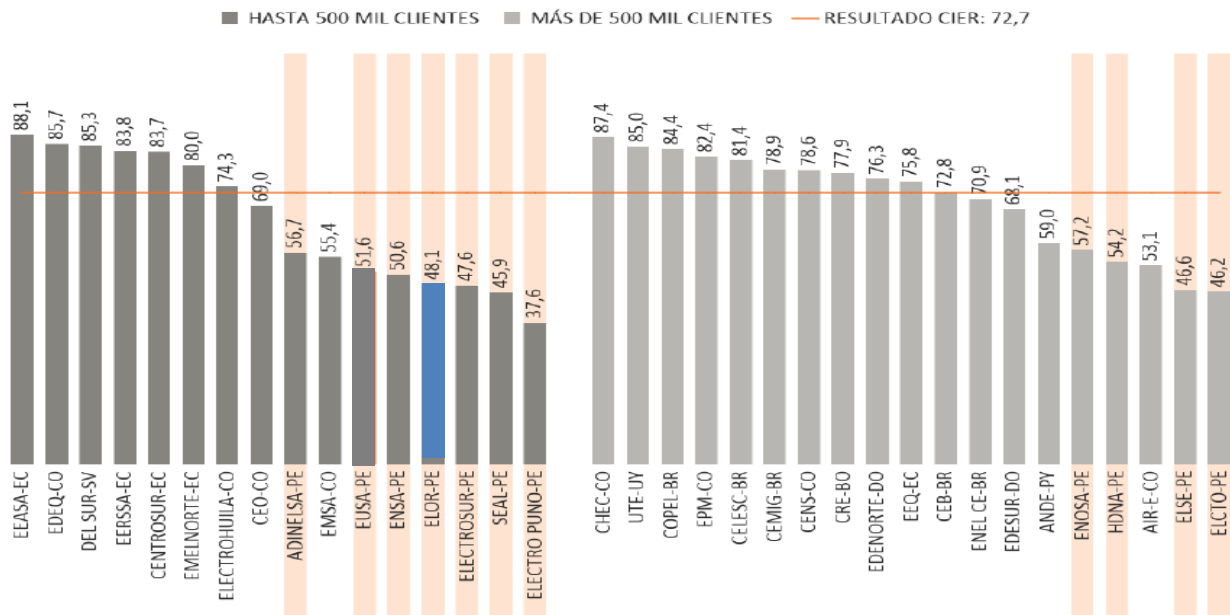
Cuadro 13 Evolución del ISCAL (periodo 2014-2020)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ELOR- ISCAL	31.4	39.1	53.3	61.3	59.4	53.7	48.1

Fuente: CIER 2020. Electro Oriente. Informe Comparativo de Índices entre rondas.

A pesar de esta mejora, Electro Oriente se encuentra por debajo del promedio de la región, según se observa en el gráfico siguiente. Y a nivel de las empresas distribuidoras con menos de 500,000 clientes, se encuentra en la posición 11 de 16 empresas.

Gráfico 35 Comparativo del Índice de Satisfacción con la Calidad Percibida (ISCAL)

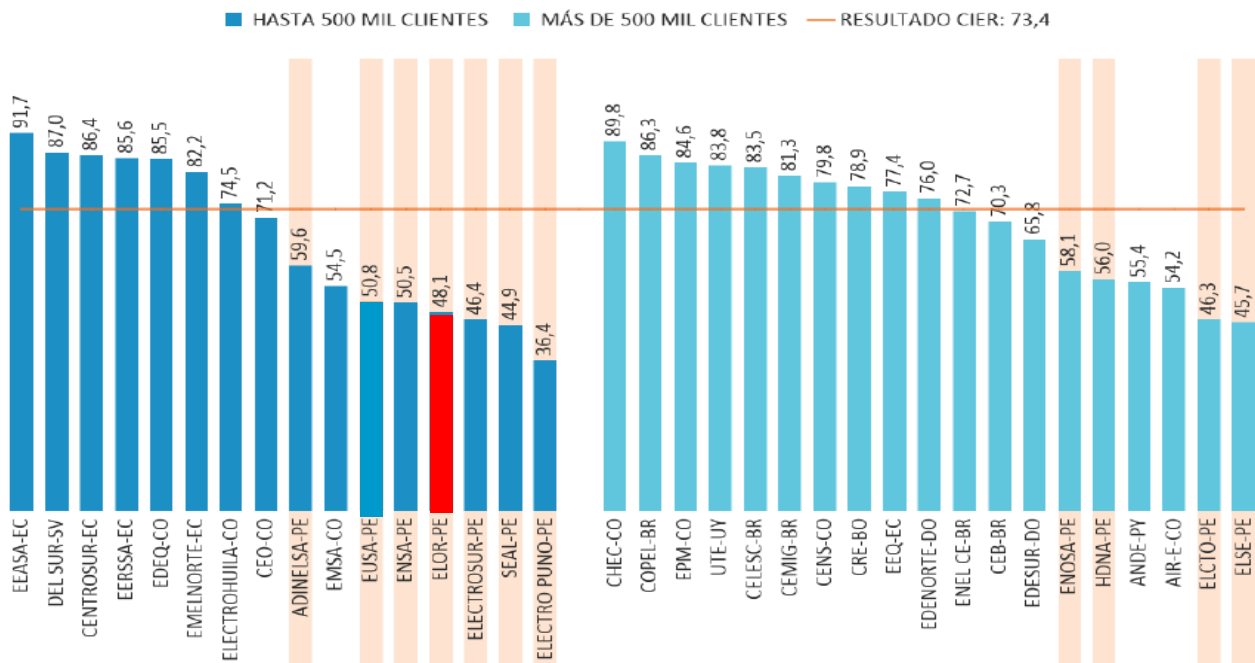


Fuente: CIER 2020. Electro Oriente. Informe Comparativo de Índices entre distribuidoras.

2.2.9 Imagen

Son ocho los atributos que evalúa la encuesta CIER en Imagen, los atributos evaluados son: 1) Empresa que respeta los derechos de los clientes; 2) Empresa correcta con sus clientes, si comete errores los corregirá - empresa justa; 3) Invierte para proveer energía a más clientes y con calidad; 4) Empresa que busca informar y aclarar a sus clientes con respecto a su actuación; 5) Empresa que se ocupa de evitar fraudes como los hurtos de energía, etc.; 6) Empresa que ofrece la misma atención a todos los clientes, que no promueve ningún tipo de discriminación; 7) Empresa flexible, o sea, que está dispuesta a negociar/escuchar sus clientes para resolver sus inquietudes y 8) Empresa que se ocupa del medio ambiente y de la preservación de la natural.

Electro Oriente obtuvo un puntaje de 48.1, por debajo del promedio CIER que es 73.4, según se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico 36 Resultados del Índice de Imagen (IDAR)


Fuente: CIER 2020. Electro Oriente. Informe Comparativo de Índices entre distribuidoras.

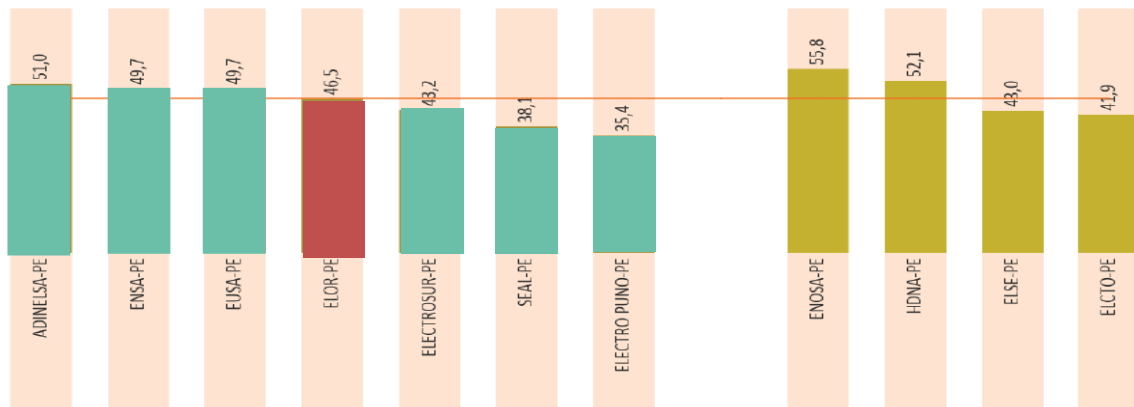
2.2.10 Índice de Responsabilidad Social

La responsabilidad socioambiental es medida por 8 atributos: 1) Empresa que ofrece apoyo o realiza programas sociales; 2) Empresa que realiza u ofrece apoyo a eventos culturales; 3) Empresa que se ocupa de la prevención de accidentes con la red eléctrica y seguridad de la población; 4) Empresa que invierte para llevar energía eléctrica a zonas/regiones que no cuentan con el servicio de energía eléctrica; 5) Empresa que contribuye para el desarrollo económico de su ciudad/municipio/comuna; 6) Empresa que facilita el acceso de los ciudadanos con edad avanzada o discapacitados en sus puntos de atención y medios de comunicación con clientes; 7) Empresa honesta, que cumple con sus obligaciones con todos los públicos, sean ellos clientes, empleados, proveedores /suministradores, gobierno etc.; 8) Empresa que ofrece buenas condiciones de trabajo para sus funcionarios.

Comparativamente con las empresas distribuidoras del país, Electro Oriente se encuentra ligeramente por debajo del promedio CIER, que es: 46.7 puntos, por encima de Electro Sur, SEAL, Electro Puno, según se aprecia en el gráfico siguiente.

Gráfico 37 Índice de Responsabilidad Socioambiental (IDAR)

■ HASTA 500 MIL CLIENTES ■ MÁS DE 500 MIL CLIENTES — RESULTADO CIER: 46,7

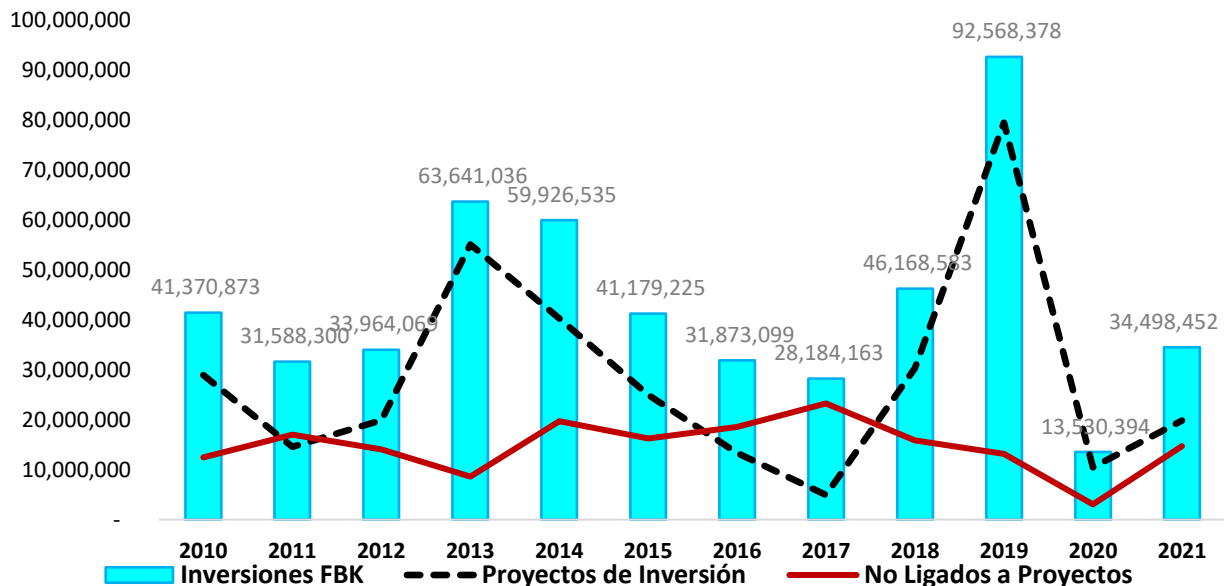


Fuente: CIER 2020. Electro Oriente. Informe Comparativo de Índices entre distribuidoras.

2.2.11 Gestión de Proyectos

En el periodo 2010-2021 las inversiones han tenido un comportamiento errático. En ese periodo, el año 2019 fue el año en que se realizó el mayor nivel de inversiones FBK con S/. 93 millones ejecutados. A causa de las restricciones que produjo la pandemia, la ejecución de inversiones cayeron drásticamente hasta poco más de S/. 13 millones en el año 2020, recuperándose un poco en el año 2021 (S/. 34.5 millones), aunque aún lejos del promedio del último quinquenio (2015-2019), que fue de aproximadamente S/. 48 millones.

En el año 2021 las inversiones no ligadas a proyectos de inversión representaron el 36% de las inversiones FBK.

Gráfico 38 Evolución de la Ejecución de las Inversiones FBK


Fuente/Elaboración: Electro Oriente

Una de las principales restricciones que tiene Electro Oriente, así como las diferentes empresas del Estado, es el acceso al financiamiento a largo plazo. Solamente les está permitido solicitar préstamos a un máximo de 12 meses.

A pesar de lo señalado, una opción que pueden tener para contar con recursos para invertir y así evitar algunas restricciones que tienen las empresas públicas en aspectos logísticos y administrativos, es contar con un socio privado. En el año 2019 se promulgó el Decreto Supremo N° 214-2019-EF a través del cual se establecieron los niveles de participación accionaria mínima de un inversionista o grupo económico del sector privado en las empresas del Sector Público No Financiero bajo el ámbito del FONAFE, así como establecer los Sistemas Administrativos que quedan exceptuados en dichas empresas.

En dicho Decreto se especifica que “el nivel de participación accionaria de un inversionista o grupo económico del sector privado en las empresas del Sector Público No Financiero bajo el ámbito del FONAFE, requerido para aplicar la excepción contenida en la Quinta Disposición Complementaria Final del Decreto Legislativo N° 1436, se fija en al menos el treinta por ciento (30%) de las acciones con derecho a voto de su capital social.” En los contratos de transferencia o en los contratos de suscripción de acciones emitidas las empresas deben cumplir una serie de obligaciones, con lo cual se les exceptúa de diferentes sistemas administrativos a los cuales están obligadas todas las empresas públicas (Sistema Nacional de Tesorería, Sistema Nacional de Presupuesto Público, Sistema Nacional de Abastecimiento, Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, Gestión Fiscal de los Recursos Humanos).

2.2.12 Clima y Cultura

El estudio de Clima y Cultura fue realizado por la empresa Cambio & Gerencia Consultores. La encuesta de Clima evaluó catorce (14) factores: 1) Formación, 2) Compensación, 3) Equidad, 4) Identidad y compromiso, 5) Comunicación organizacional, 6) Condiciones de trabajo, 7) Cultura Organizacional, 8) Liderazgo, 9) Organización del trabajo, 10) Reconocimiento, 11) Relaciones interpersonales, 12) Trabajo en equipo, 13) Servicio y 14) Engagement.

El Índice de Satisfacción General (ISG) en el año 2021 fue de 79%, encontrándose en el intervalo de consolidación (valores superiores a 75%), un punto porcentual inferior respecto al año anterior, según se aprecia en el siguiente gráfico.



Fuente/Elaboración: Cambio & Gerencia Consultores. Estudio de Medición de Clima Laboral y Engagement

Sin embargo, si se analiza a nivel específico las preguntas relacionadas a cada uno de los factores, se observa que existen preguntas que se encuentran en una zona de debilidad (valores entre 51% a 75%).

Los factores que han sido más valorados han sido los factores de Compensación (factor 2) y la Identidad y Compromiso (factor 4). Los factores que se encuentran en una zona de debilidad, han sido los factores de Formación (factor 1), Comunicación Organizacional (factor 5), Liderazgo (factor 8), y el Reconocimiento (factor 10), ver cuadro siguiente.

Cuadro 14 Índice de Satisfacción General (ISG-2021)

FACTORES	Riesgo	Debilidad	Consolidación
1. Formación	-.-	73%	-.-
2. Compensación	-.-	-.-	87%
3. Equidad	-.-	-.-	78%
4. Identidad y compromiso	-.-	-.-	87%
5. Comunicación Organizacional	-.-	74%	-.-
6. Condiciones de trabajo	-.-	-.-	77%
7. Cultura Organizacional	-.-	-.-	80%
8. Liderazgo	-.-	75%	-.-
9. Organización en el trabajo	-.-	-.-	81%
10. Reconocimiento	-.-	73%	-.-
11. Relaciones Interpersonales	-.-	-.-	79%
12. Trabajo en equipo	-.-	-.-	79%
13. Servicio	-.-	-.-	83%
14. Engagement	-.-	-.-	85%
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN	-.-	-.-	79%



Fuente/Elaboración: Cambio&Gerencia Consultores. Estudio de Medición de Clima Laboral y Engagement

Las preguntas menos valoradas corresponden al factor 11 de Relaciones Interpersonales, en la pregunta 27 relativa a las reuniones de integración y confraternidad; el segundo factor menos valorado, es el factor 1 relativo a la Formación y el de Liderazgo (factor 8). El factor de formación la menor valoración se dio en la pregunta de las oportunidades de capacitación para todos de acuerdo a los puestos que ocupan, y en el factor de Liderazgo, en la pregunta relativa a la confianza en la gestión que realizan las gerencias.

En el cuadro siguiente se presenta el ranking de las preguntas menos valoradas.

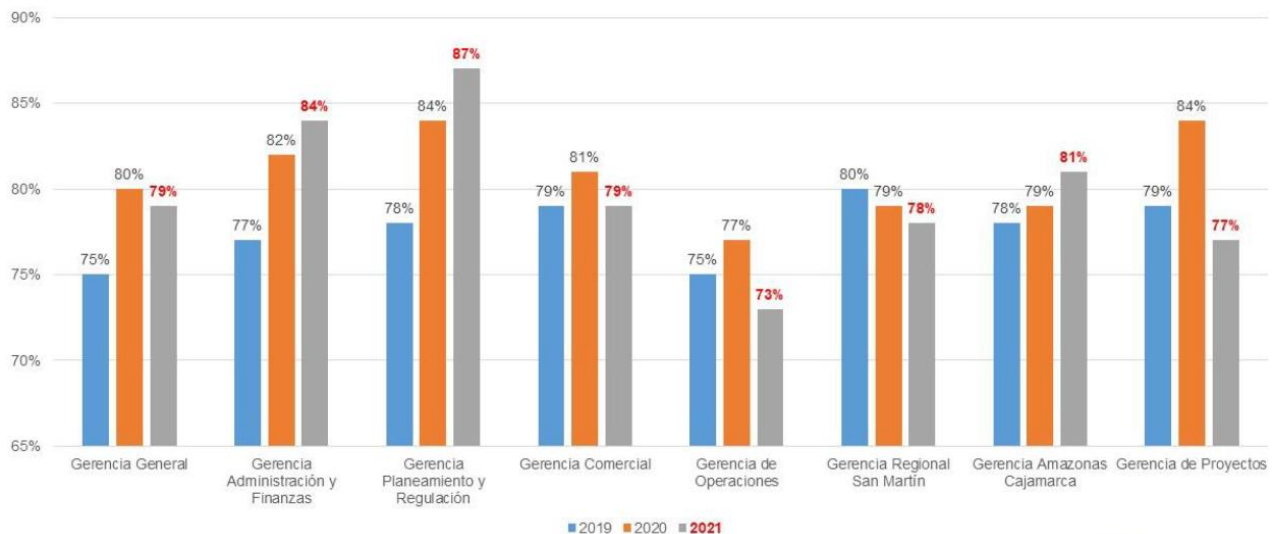
Cuadro 15 Ranking de preguntas menos valoradas

Posición	Factor	Preguntas	Satisfacción ISG
1	10.Reconocimiento	P30. Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	70%
2	7.Cultura Organizacional	P1. Veo los valores de ELECTRO ORIENTE reflejados en el actuar diario de los gerentes.	68%
3	8.Liderazgo	P2. Tengo confianza en la gestión que realizan las Gerencias.	67%
4	1.Formación	P29. En ELECTRO ORIENTE existen las mismas oportunidades de capacitación para todos de acuerdo a los puestos que ocupamos.	67%
5	11.Relaciones Interpersonales	P27. En ELECTRO ORIENTE se realizan reuniones de integración y confraternidad virtual.	66%

Fuente/Elaboración: Cambio&Gerencia Consultores. Estudio de Medición de Clima Laboral y Engagement

En el gráfico siguiente se observa que a lo largo de los años la menor valoración se da en la gerencia de Operaciones.

Gráfico 40 Electro Oriente – Comparativo del Índice de Satisfacción General (periodo 2019-2021)



Fuente: Cambio&Gerencia Consultores. Estudio de Medición de Clima Laboral y Engagement

La Gerencia de Operaciones es la que presenta un menor índice de ISG en la mayoría de factores, a excepción del factor de Compensación, Identidad y Compromiso, Servicio y Engagement, según se aprecia en el cuadro siguiente.

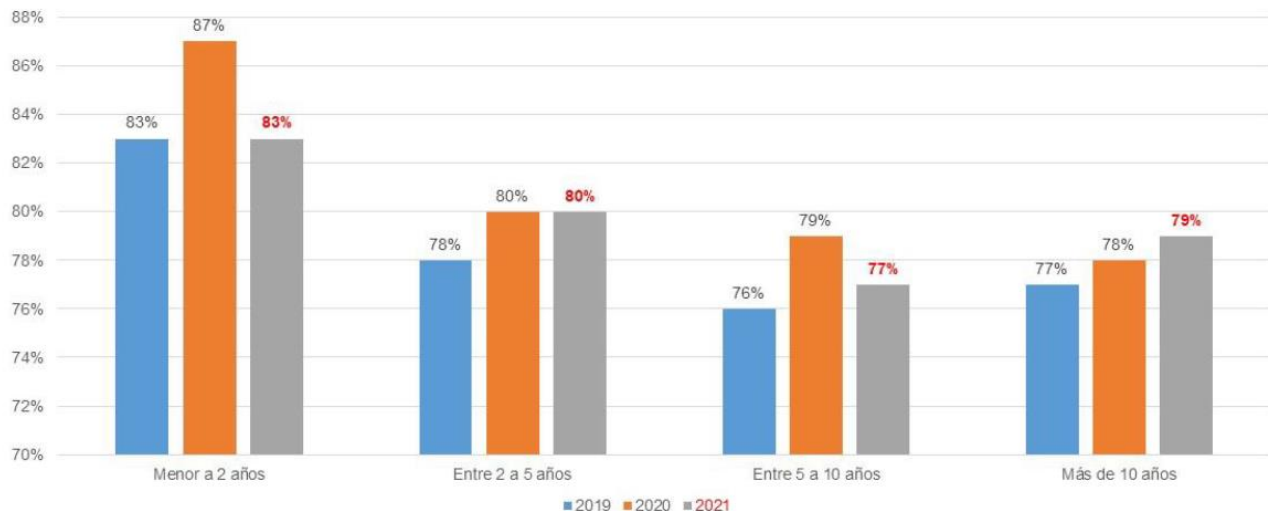
Cuadro 16 Índice de Satisfacción General a nivel de gerencias (año 2021)

Intervalo de consolidación	GERENCIA DE PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y REGULACIÓN	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA REGIONAL AMAZONAS CAJAMARCA	GERENCIA GENERAL	GERENCIA COMERCIAL	GERENCIA REGIONAL SAN MARTÍN	GERENCIA DE PROYECTOS	GERENCIA DE OPERACIONES
Intervalo de debilidad								
1. Formación	86%	79%	75%	75%	74%	70%	73%	68%
2. Compensación	85%	90%	88%	89%	86%	86%	88%	85%
3. Equidad	88%	85%	79%	82%	79%	76%	79%	74%
4. Identidad y compromiso	92%	88%	88%	87%	88%	86%	80%	81%
5. Comunicación Organizacional	84%	80%	77%	73%	69%	73%	69%	67%
6. Condiciones de trabajo	86%	83%	79%	83%	78%	74%	74%	69%
7. Cultura Organizacional	87%	83%	83%	82%	78%	78%	79%	72%
8. Liderazgo	87%	85%	75%	78%	77%	72%	81%	63%
9. Organización en el trabajo	88%	86%	84%	79%	78%	80%	81%	74%
10. Reconocimiento	87%	80%	74%	72%	73%	72%	77%	64%
11. Relaciones Interpersonales	86%	83%	82%	75%	78%	77%	73%	71%
12. Trabajo en equipo	84%	86%	81%	78%	76%	79%	69%	74%
13. Servicio	88%	88%	83%	79%	87%	83%	80%	79%
14. Engagement	87%	88%	86%	83%	86%	84%	78%	83%
INDICE DE SATISFACCIÓN GENERAL	87%	84%	81%	79%	79%	78%	77%	73%

Fuente: Cambio&Gerencia Consultores. Estudio de Medición de Clima Laboral y Engagement

En el gráfico siguiente se observa que los funcionarios que tienen menos de 2 años en la empresa son los que califican mejor, a pesar de haber caído el puntaje el 4% respecto al año anterior. El personal que se encuentran en el rango de 5 a 10 años es el que presenta un menor ISG a lo largo de los años.

Gráfico 41 Electro Oriente – Comparativo del Índice de Satisfacción General por Antigüedad en la Empresa (periodo 2019-2021)



Fuente: Cambio&Gerencia Consultores. Estudio de Medición de Clima Laboral y Engagement

A nivel de Cultura Organizacional el ISG es de 80%, encontrándose en una etapa de consolidación. Sin embargo, si se analizan las preguntas que componen este factor, se observa que la pregunta P1: Veo los valores de Electro Oriente reflejado en el actual de los líderes, se encuentra en una zona de debilidad, lo cual es considerado por todas las Gerencias a excepción de la Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación, y la Gerencia de Operación, según se observa en los cuadros siguientes.

Cuadro 17 Resultados de las preguntas relativas a la Cultura Organizacional

Preguntas		Riesgo	Debilidad	Consolidación
	P10. Me han informado con claridad la misión y visión de ELECTRO ORIENTE.	--	--	86%
	P37. Conozco los valores que promueve ELECTRO ORIENTE.	--	--	84%
	P13. Los valores e intereses de la organización están en línea con mi forma de pensar.	--	--	82%
	P1. Veo los valores de ELECTRO ORIENTE reflejados en el actuar diario de los gerentes.	--	68%	--
INDICE DE SATISFACCIÓN FACTOR 7		--	--	80%

Fuente: Cambio&Gerencia Consultores. Estudio de Medición de Clima Laboral y Engagement

Cuadro 18 Resultados de las preguntas relativas a la Cultura Organizacional a nivel de Gerencia

	GERENCIA DE PLANEAMIENTO, GESTIÓN Y REGULACIÓN	GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA REGIONAL AMAZONAS CAJAMARCA	GERENCIA GENERAL	GERENCIA COMERCIAL	GERENCIA REGIONAL SAN MARTÍN	GERENCIA DE PROYECTOS	GERENCIA DE OPERACIONES
P10. Me han informado con claridad la misión y visión de ELECTRO ORIENTE.	90%	88%	88%	87%	85%	84%	80%	80%
P37. Conozco los valores que promueve ELECTRO ORIENTE.	88%	86%	87%	86%	83%	82%	77%	78%
P13. Los valores e intereses de la organización están en línea con mi forma de pensar.	88%	86%	84%	83%	81%	80%	83%	76%
P1. Veo los valores de ELECTRO ORIENTE reflejados en el actuar diario de los gerentes.	83%	72%	71%	71%	65%	66%	77%	54%
INDICE DE SATISFACCIÓN FACTOR 7	87%	83%	83%	82%	78%	78%	79%	72%

Intervalo de consolidación Intervalo de debilidad

Es importante que Recursos Humanos revise a nivel de detalle los resultados que expone el estudio, de manera de poder realizar un plan que le permita levantar las debilidades que se presenta en las diferentes gerencias.

2.3 MATRIZ FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) resume los aspectos clave del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización, y más concretamente sus fortalezas y debilidades, son relevantes y capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno.

Cuadro 19 Amenazas y Oportunidades de Electro Oriente

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Zonas alejadas de influencia que no cuentan con electricidad	Desconfianza de empresariado en el actual gobierno
Nuevas tecnologías (sistemas de medición inteligente, generacion distribuida, smart grids)	Variación de los precios de los materiales eléctricos y afines por la inestabilidad económica
Nuevos modelos de negocio a partir de la generación distribuida, electromovilidad, etc.	Nivel socioeconómico de las regiones en concesión son mayoritariamente del nivel E
Reducción de los precios de las energías renovables	Crecimiento de la Inflación
Regiones con potencial de crecimiento económico	Disminución del empleo
	Deuda fiscal se esta incrementando
	Incremento de la pobreza
	Incremento de conflictos sociales
	Insatisfacción de los clientes por bajo acceso al servicio eléctrico en la región Loreto
	Situación sanitaria mundial trae aspectos adversos que impacten de manera directa la forma de vida de nuestros clientes (niveles de morosidad)
	Movimientos sociales que se oponen a los proyectos de electrificación (paros)
	Corrupción en el Estado
	Inestabilidad política
	Proximas elecciones municipales
	Conflicto bélico entre potencias impactaría en la economía mundial
	Injerencia política en la designación de directores y plana gerencial
	Pugna entre poderes del Estado
	Limitaciones de los servicios telecomunicaciones, que limita el desarrollo de plataformas integrales con las sedes de ELOR, que permitan generar el desarrollo de tecnologías como smartgrids o redes eléctricas distribuidas

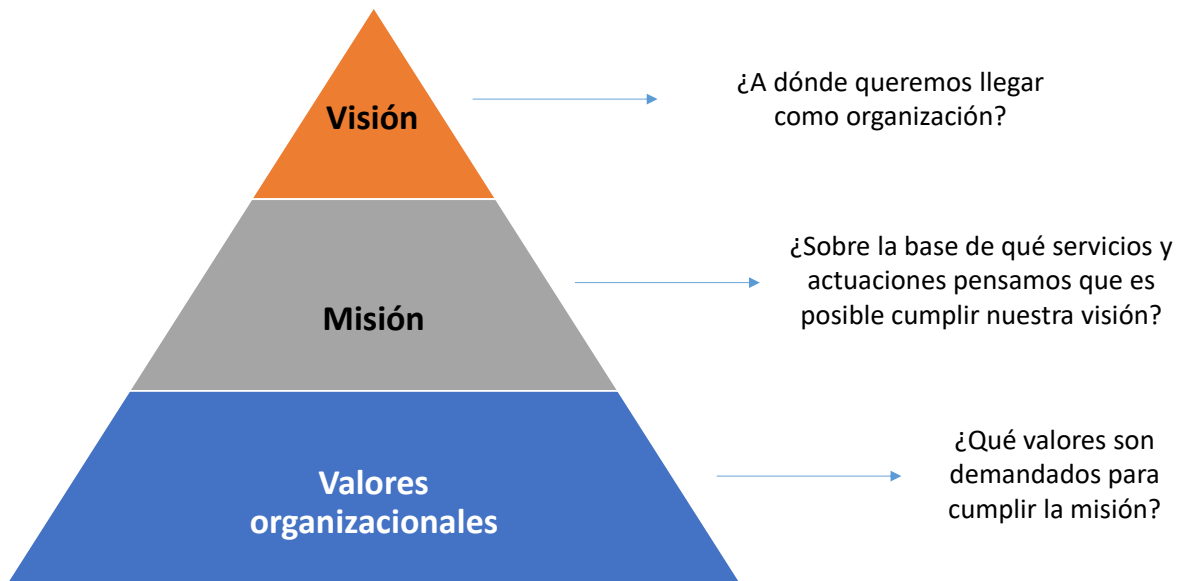
Cuadro 20 Fortalezas y Debilidades de Electro Oriente

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Empresa poseedora de una concesión que le da un monopolio sobre las regiones	Injerencia política en la empresa
Estabilidad financiera y rentabilidad sostenida, que genera una buena imagen crediticia frente a las entidades financieras	Difícil geografía del área de concesión de la empresa
Personal experimentado y técnicamente especializado en diferentes posiciones de la empresa	No tener interconexión al Sistema Eléctrico Nacional en Loreto (sistema aislado)
Imagen de la empresa ante la sociedad y ante los entes económico y reguladores	Alto índice de rotación de personal directivo
Certificaciones en el marco de ISO de Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental, Riesgos y Seguridad	Acceso a los sistemas de información
Cartera de clientes amplia y diversificada	Infraestructura de redes antigua
	Gestión de talento humano en desarrollo a nivel empresa, especialmente en temas como remuneraciones, líneas de carrera planes de sucesión, etc.
	Insuficiente soporte en la automatización de los procesos operativos
	Débil control en la implementación de los planes de reducción de pérdidas de energía

3 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Son los componentes que permiten clarificar cuál es el destino estratégico de la organización, lo que nos ha permitido definir los desafíos que son necesarios abordar para dirigir la organización hacia una posición más competitiva.

Gráfico 42 Fundamentos Estratégicos de la Organización



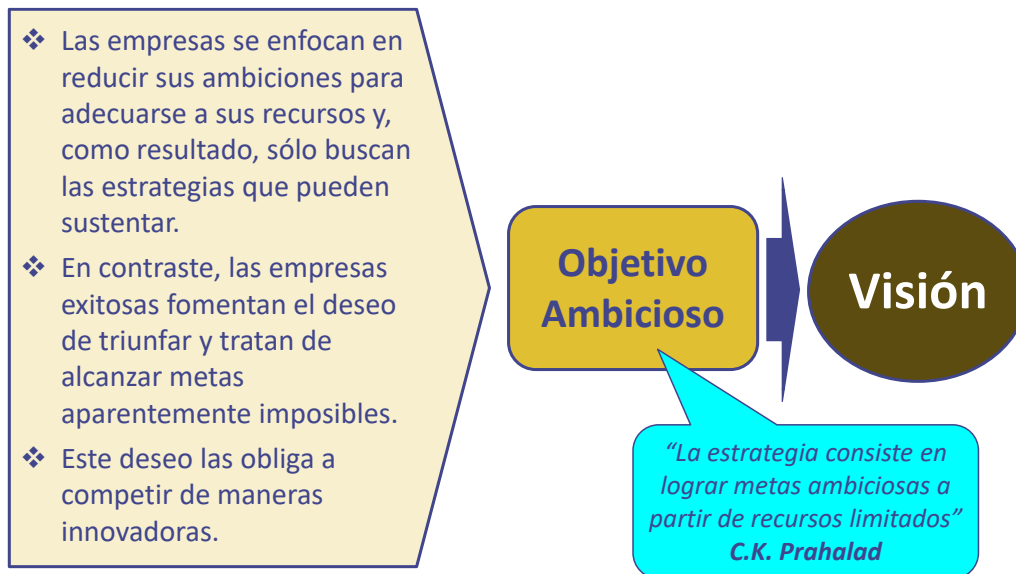
Fuente/Elaboración: propia

Los fundamentos estratégicos fueron discutidos a profundidad en varios talleres de trabajo. A continuación, se presentan los resultados de dicha revisión.

3.1 Visión

La visión corresponde a la imagen futura que tiene Electro Oriente, es lo que esperamos llegar a ser en un largo plazo.

Gráfico 43 Visión de una Empresa



Fuente: Hamel y Prahalad, El Propósito Estratégico, HBR, 1989.

A continuación, se presenta nuestra visión:

Gráfico 44 Visión de Electro Oriente para el periodo 2022-2026

Ser una empresa moderna e innovadora, reconocida por su excelente desempeño con estándares internacionales

Fuente: Talleres de trabajo

Elaboración: Propia

3.2 Misión

La misión corresponde a la razón de ser de Electro Oriente, el propósito de su creación, busca orientar los esfuerzos de sus trabajadores, es por ello que es inspiradora.

A continuación, se presenta nuestra misión:

Gráfico 45 Misión de Electro Oriente para el periodo 2022-2026

Contribuir a generar desarrollo económico y bienestar en la región nor oriental del país, suministrando energía de forma confiable, eficiente y sostenible, generando valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas

Fuente: Talleres de trabajo
Elaboración: Propia

3.3 Valores

Los valores de Electro Oriente corresponden a las creencias que la organización respeta y practica como base de su comportamiento durante sus esfuerzos para el logro sus desafíos institucionales.

En la actualidad los valores de Electro Oriente están compuesto por 4 atributos, de los cuales los tres primeros son propuestos por el Centro Corporativo FONAFE. Se ha decidido mantener los mismos para el periodo 2022-2026.

Cuadro 21 Valores de Electro Oriente para el periodo 2022-2026

Valor	Descripción
Excelencia en el servicio	Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros clientes externos, clientes internos y a nuestros grupos de interés en general, 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 y al país con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.
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	Fomentamos el desarrollo de nuevas ideas que optimicen servicio y productos cuestionando nuestros procesos y procedimientos con el fin de buscar la mejora continua y generar mayor valor.

Fuente: Electro Oriente

4 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

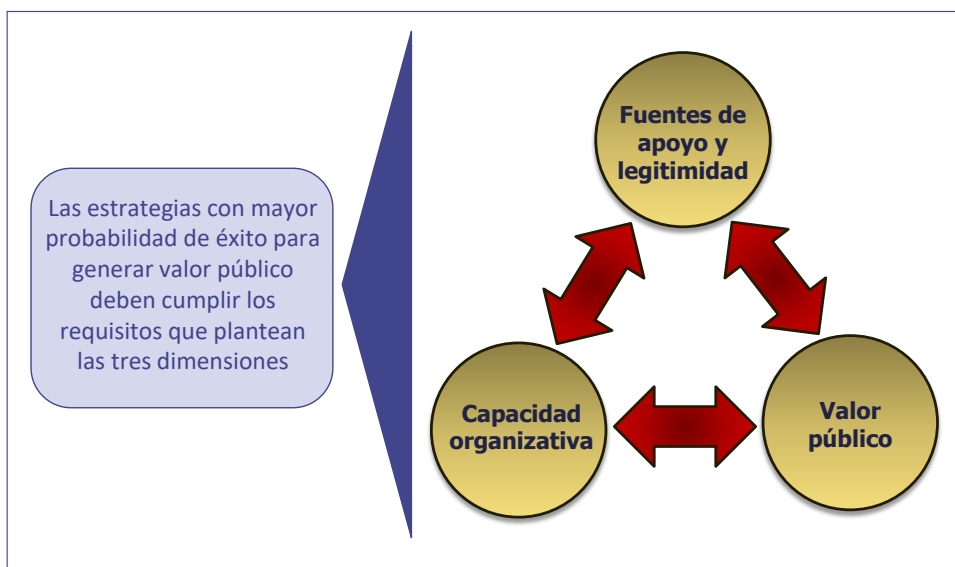
La formulación de la estrategia de Electro Oriente se ha basado en el marco conceptual de la gestión política desarrollado por la Kennedy School of Government, la cual señala que un organismo público requiere basar su estrategia en alinear coherentemente tres elementos clave:

- Declarar la misión o su propósito general sobre la base de valores públicos de importancia (algo que verdaderamente cree valor para la sociedad)
- Determinar las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizarán para satisfacer el compromiso de la sociedad en dicha tarea
- Construir una capacidad organizativa acorde a sus objetivos institucionales.

Por tanto, como entidad pública, la estrategia a implementar debe cumplir tres condiciones:

- Debe ser valiosa en términos sustantivos para sus clientes. Es decir, debe generar valor para la sociedad, las empresas y para el Estado.
- Debe ser legítima y políticamente sostenible. Es decir, debe ser capaz de atraer continuamente tanto autoridad como dinero del entorno político autorizador, al cual debe rendirse cuentas en último término.
- Debe ser operativa y administrativamente viable, es decir que las actividades autorizadas puedan llevarse a cabo con la organización existente, o con ayuda de otras que puedan ser inducidas a contribuir al objetivo.

Gráfico 46 La Lógica de la Estrategia en una Institución Pública



Fuente/Elaboración: Propia

Si alguna dimensión no se cumple, existiría un desbalance en la agenda que pondría en riesgo su ejecución.

- Si Electro Oriente tuviera un propósito atractivo y valioso para sus clientes, pero careciera de capacidad operativa para llevarlo a cabo, la ejecución de la estrategia fracasará por su falta de viabilidad organizativa. En el cuadro mostrado más abajo esta opción es denominada populismo retórico. En este caso, el entorno político tenderá a buscar una solución institucional diferente para alcanzar los objetivos deseados.

- Si Electro Oriente dispusiera de un objetivo valioso, que es administrativa y operativamente viable, pero no puede obtener el apoyo político necesario, entonces la entidad será débil e inestable, porque le será muy difícil obtener el presupuesto y los recursos necesarios.
- Si Electro Oriente concibe (o hereda) actividades que pueden recibir el apoyo político y son administrativamente viables, pero carecen de valor para sus clientes, la estrategia será inviable en el largo plazo, porque las actividades supondrán un gasto inútil que alguien denunciaría (en este caso la entidad sería dañina).

Cuadro 22 Resultados de una Agenda Desequilibrada

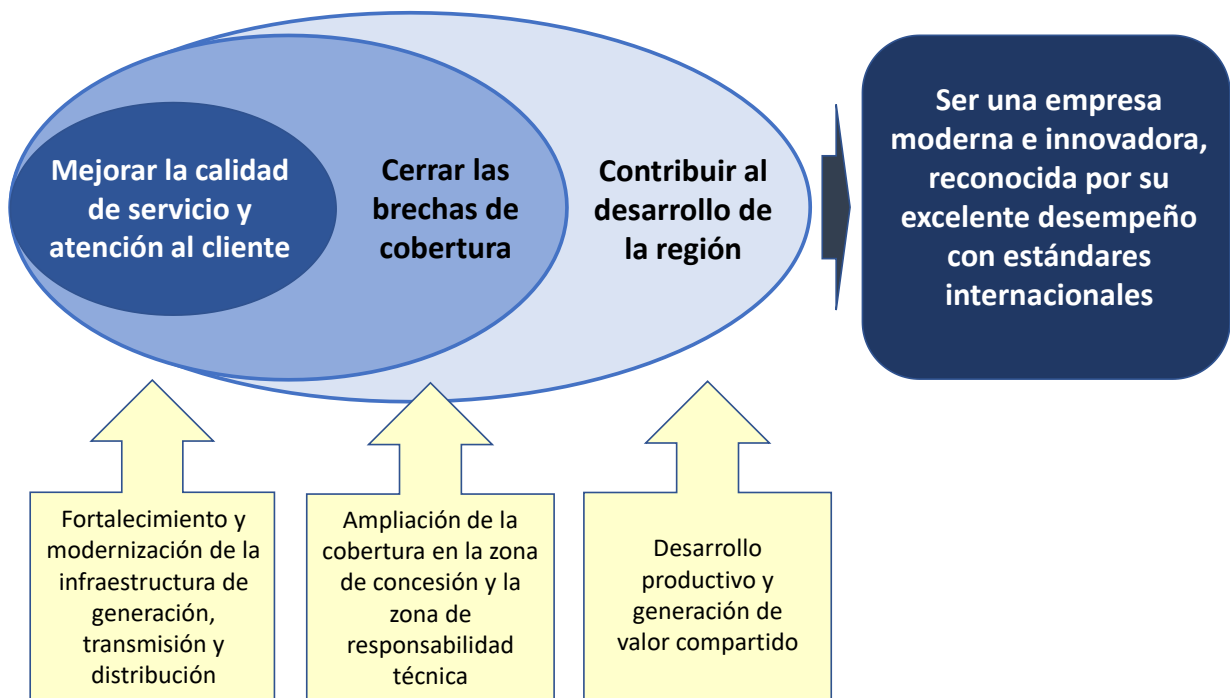
Valor Público	Apoyo Político	Capacidad Operativa	Resultado
Adecuado	Adecuado	Inadecuada	Populismo retórico
Adecuado	Inadecuado	Media	Entidad débil e inestable
Inadecuado	Adecuado	Adecuado	Entidad dañina

Fuente/Elaboración: Propia

La visión trabajada en los talleres estuvo orientada a contribuir y desarrollar la zona de influencia.

A continuación, se presenta la lógica de la estrategia:

Gráfico 47 La Lógica de la Estrategia



Fuente/Elaboración: Propia

5 EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

El despliegue de la estrategia se ha efectuado utilizando la metodología del Balanced Scorecard (BSC). Esta herramienta permite expresar el plan estratégico a través de un conjunto coherente y articulado de objetivos estratégicos, cuya lógica comunica cómo se pretende alcanzar la visión. Los objetivos estratégicos son agrupados en cuatro perspectivas. Para Electro Oriente, las perspectivas que se han utilizado son las apropiadas para una institución del Estado: Financiera, Grupos de Interés, Procesos y Capacidades.

Se ha establecido como objetivo final del PEI 2022-2026 lograr mejorar la legitimidad de Electro Oriente ante la ciudadanía, para que pueda cumplir su visión de “Ser una empresa moderna e innovadora, reconocida por su excelente desempeño con estándares internacionales”. Para ello la lógica de la estrategia del plan, es una estrategia de largo alcance, que combine la búsqueda de rentabilidad con el bienestar social. La estrategia se desarrollará en 3 fases: 1) Mejorar la calidad de servicio y atención al cliente, 2) Cerrar las brechas de cobertura, 3) Contribuir con el desarrollo de la región. Las tres fases pueden ir en paralelo. En la primera fase se debe trabajar en el fortalecimiento y la modernización de la infraestructura de generación, transmisión y distribución. Se debe mejorar la operación del negocio, mejorar la calidad del servicio, mejorar la eficiencia operativa, mejorar la atención del cliente. En la segunda fase, se debe ampliar la cobertura en la zona de concesión y la zona de responsabilidad técnica, dando prioridad a la excelencia operativa y la transformación tecnológica; en una tercera fase se debe generar valor compartido a través del desarrollo de proyectos que permitan contribuir al desarrollo de la región. Esto permitirá ganar legitimidad ante la población, el trabajo realizado también debe ser comunicado a la población.

Hoy en día la empresa no sólo debe actuar para generar valor económico, sino que es necesario que adopten una posición responsable frente a la comunidad y el medioambiente. Michael E. Porter y Mark R. Kramer, señalan que el “...principio del valor compartido, involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos.”¹⁰ Es necesario trabajar en conjunto con los grupos relevantes en realizar proyectos de impacto social y ambiental, que permitan aumentar la satisfacción.

En la perspectiva de procesos, se propone diferentes objetivos que permitan mejorar la eficiencia operativa, mejorar la atención del cliente, mejorar la calidad del servicio, consolidar los sistemas de gestión. Se debe también impulsar la innovación tecnológica, lo cual permitirá mejorar la calidad del servicio que se brinda a la población.

La perspectiva de Capacidades debe proveer los recursos necesarios para mejorar los procesos, a fin de que se brinde a los clientes y ciudadanía servicios de calidad, satisfaciendo de este modo a los clientes y a la ciudadanía. Lo cual permitirá que la empresa se legitímesse, y por ende sea reconocida en la región por su accionar.

Se ha definido la necesidad de impulsar el modelo de gestión humana, lo cual implica el fortalecimiento del personal, el desarrollo del clima y cultura organizacional, el recurso humano es la base para poder ejecutar el Plan Estratégico.

Uno de los factores críticos para Electro Oriente, es lograr el compromiso del personal, se requiere que todo el personal este comprometido con el plan, para lo cual es necesario que el plan decante en toda la organización. La comunicación correcta del Plan es un aspecto de suma importancia en el que se debe trabajar.

¹⁰ Harvard Business Review. Michael E. Porter y Mark R. Kramer. La creación de valor compartido. Enero 2011.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico BSC (gráfico No. 47) que esquematiza la estrategia planteada en la forma de catorce Objetivos Estratégicos Instituciones (OEI), organizados en cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera, un objetivo estratégico:

OEI 1: Incrementar el valor económico

Perspectiva de Grupos de Interés, dos objetivos estratégicos:

OEI 2: Satisfacción de los clientes en toda la zona de concesión

OEI 3: Incrementar el valor social y ambiental

Perspectiva de Procesos, siete objetivos estratégicos:

OEI 4: Mejorar la atención del cliente

OEI 5: Mejorar la calidad del servicio

OEI 6: Mejorar la eficiencia operativa

OEI 7: Impulsar la transformación digital

OEI 8: Consolidar los sistemas de gestión

OEI 9: Ampliar la cobertura en la zona de concesión

OEI 10: Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones (G,T,D /1)

OEI 11: Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental

OEI 12: Mejorar la comunicación y relacionamiento con grupos relevantes

Perspectiva de Capacidades, dos objetivos estratégicos:

OEI 13: Impulsar el modelo de gestión humana

OEI 14: Fortalecer el Gobierno Digital

/1: Generación (G), Transmisión (T) y Distribución (D).

En el gráfico siguiente se presenta la estrategia contada, la misma que se lee de abajo para arriba.

Gráfico 48 La Estrategia Contada

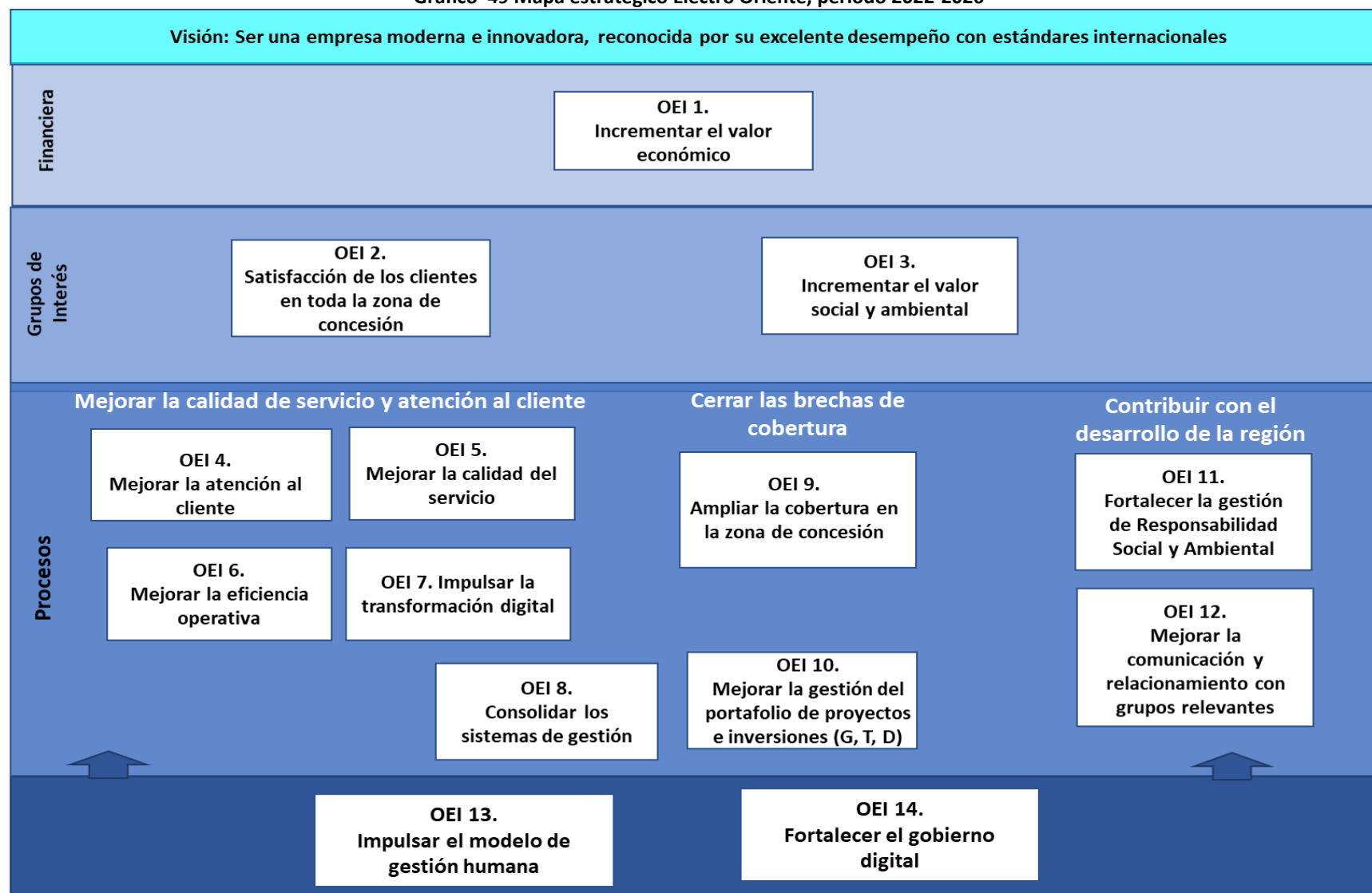
VISION

Ser una empresa moderna e innovadora, reconocida por su excelente desempeño con estándares internacionales

Financiera	... y de generar valor económico para la empresa.
Grupos de Interés	... incrementar la satisfacción de nuestros clientes y generar mayor valor social y ambiental con la finalidad de contribuir al desarrollo del país. ...
Procesos	... reforzar su cadena de valor para abordar tres prioridades estratégicas: 1) Mejorar la calidad de servicio y atención al cliente, 2) Cerrar las brechas de cobertura y 3) Contribuir con el desarrollo de la región. En paralelo, deberá trabajar en consolidar los sistemas de gestión, mejorar la gestión de proyectos e inversiones y la comunicación y relacionamiento con grupos relevantes. De esta manera podremos ...
Capacidades	ELOR debe trabajar en fortalecer el desempeño de su recurso humano e impulsar el gobierno digital como puntos críticos para ...

Fuente/Elaboración: Propia

Gráfico 49 Mapa estratégico Electro Oriente, periodo 2022-2026



Fuente: Talleres de trabajo

Elaboración: Propia

5.1 Líneas estratégicas

Son tres las líneas estratégicas propuestas.

Cuadro 23 Líneas Estratégicas propuestas para Electro Oriente

Línea Estratégica	Descripción
Mejorar la calidad de servicio y atención al cliente	Se debe trabajar en mejorar la operación del negocio, mejorar la atención del cliente, mejorar la calidad del servicio, mejorar la eficiencia operativa, así como en impulsar la transformación digital, La mejora en la atención del cliente, evitará que se incremente la presentación de reclamos por parte de los usuarios. El impulso a la transformación digital permitirá incrementar la eficiencia en la empresa. Se debe trabajar en mejorar los sistemas de gestión, en los sistemas de información gerencial, Buen Gobierno Corporativo, Sistema de Control Institucional, Sistema de Gestión de Seguridad y Calidad, y en el sistema de Gestión Documental.
Cerrar las brechas de cobertura	Se debe ampliar la electrificación en las zonas de concesión y ampliar la cobertura en las zonas de responsabilidad técnica, de manera de cumplir con el lineamiento impuesto por el FONAFE de cerrar las brechas de cobertura.
Contribuir al desarrollo de la región	Significa trabajar coordinadamente con los grupos relevantes para la implementación de proyectos de impacto social y ambiental. Se deben comunicar las mejoras y proyectos que realice la empresa. La calidad del servicio que brinda Electro Oriente ha mejorado, sin embargo, la percepción de la población no es aún buena. Es necesario por ello, fortalecer la comunicación e imagen y seguir trabajando con los grupos relevantes para el desarrollo de proyectos que permitan cerrar la brecha de falta de energía en la región.

6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

6.1 Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva Financiera

Cuadro 24 Objetivos de la Perspectiva Financiera

Objetivos	Descripción
Incrementar el valor económico	El crecimiento en cobertura de la red de distribución y su correspondiente incremento en la venta de energía, la modernización de la infraestructura y la búsqueda de eficiencias deberían traducirse en una mejora de los resultados económicos de la empresa

6.2 Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Grupos de Interés

Cuadro 25 Objetivos de la Perspectiva Grupos de Interés

Objetivos	Descripción
Satisfacción de los clientes en toda la zona de concesión	Brindar un servicio eléctrico de buena calidad que llegue a todos dentro del área de concesión y una mejora en el trato y los tiempos de respuesta en la atención a los clientes es la manera como se pretende cubrir las expectativas y así mejorar la satisfacción de los clientes.
Incrementar el valor social y ambiental	Abordar las necesidades de la población, adoptando una posición responsable con el medioambiente. Se debe crear valor para la sociedad, grupos e interés abordando sus necesidades y desafíos, lo cual también redundará en el valor económico generado para la empresa.

6.3 Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Procesos

Cuadro 26 Objetivos de la Perspectiva de Procesos

Objetivos	Descripción
Mejorar la atención al cliente	La empresa debe tener una clara orientación a los clientes. Se debe mejorar la atención de reclamos y la comunicación con los clientes.
Mejorar la calidad del servicio	Es necesario seguir trabajando en la mejora de la calidad del servicio a los clientes (reducir/eliminar las interrupciones y la frecuencia promedio de las mismas). Mejorar la confiabilidad y continuidad del servicio de energía eléctrica, así como el suministro de alumbrado público.
Mejorar la eficiencia operativa	Implica emprender proyectos de redefinición y sistematización de los procesos internos clave. Se deben optimizar los costos operativos. Negociar contratos que permitan compra energía al menor costo. Se deben reducir las pérdidas de distribución – transmisión no técnicas. Se deben optimizar los gastos administrativos, reducir las compensaciones y sanciones económicas.
Impulsar la transformación digital	Se debe implementar proyectos que permitan la automatización y la gestión inteligente de la distribución de energía, dotando a los clientes de facilidades para conocer su consumo, se debe evaluar el desarrollo de proyectos tecnológicos para comercializar servicios y atención al cliente, así como proyectos que faciliten el mantenimiento de los sistemas eléctricos, dando prioridad a los procesos claves del negocio.
Consolidar los sistemas de gestión	Las empresas del FONAFE vienen trabajando diferentes sistemas que permitirán mejorar la gestión de la empresa. Entre los sistemas se encuentran SIG, BGC, SCI, GCS, Gestión Documental, Gestión de Riesgos. Se debe desarrollar acciones que permitan asegurar las instalaciones eléctricas y la prevención de accidentes.
Ampliar la cobertura en la zona de concesión	Se debe definir un plan que permita ampliar la frontera eléctrica para la atención de nuevos clientes en toda la región (tanto en la zona de concesión y como de responsabilidad técnica). Se debe ampliar la atención de las zonas rurales que aún no cuentan con energía. Este trabajo debe

	ser coordinado con el MINEM y los Gobiernos Regionales y Locales involucrados.
Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones (G, T, D)	A partir del Estudio de la Demanda, se debe formular e implementar un Plan de Inversiones que permita mejorar y ampliar las redes de distribución y transmisión, que permita asegurar un suministro de energía confiable a toda la población.
Fortalecer la gestión de responsabilidad social y ambiental	El desarrollo de proyectos que tengan impacto social y ambiental permitirá que la empresa mejore su imagen con respecto a la población. Se debe trabajar con los principales grupos relevantes de la región, para la realización de proyectos conjuntos de valor compartido, que contribuyan al desarrollo de la población y también representen beneficios para la empresa. Esto incluye proyectos que permitan suministrar energía –enfaticando su uso productivo- en áreas de bajos recursos.
Mejorar la comunicación y relacionamiento con grupos relevantes	Se debe trabajar en mejorar la comunicación con la población y principales autoridades, con el fin informar sobre las mejoras en la calidad del servicio que está realizando la empresa, los proyectos que están siendo ejecutados y las inversiones por realizar. Estas acciones deben generar una mejor percepción de los clientes respecto a los servicios que brinda la empresa.

6.4 Objetivos Estratégicos Institucionales Perspectiva de Capacidades

Cuadro 27 Objetivos de la Perspectiva de Desarrollo Organizacional

Objetivos	Descripción
Impulsar el modelo de gestión humana	El Modelo de Gestión Humana Corporativa propuesto por el FONAFE implica trabajar sobre tres aspectos: Fortalecer el recurso humano, mejorar el clima y la cultura organizacional. El recurso humano de la empresa es la pieza clave que permitirá que se logren los objetivos estratégicos. Es necesario fortalecer sus competencias de manera individual, alineándose a lo que señala el FONAFE. En cuanto al clima, se debe trabajar en los aspectos que han tenido una calificación baja. Para el caso de la cultura organizacional, es necesario determinar la cultura meta e ir midiendo el avance. Es necesario desarrollar en el personal una cultura de servicio al cliente externo e interno. El personal debe tomar conciencia que la empresa se debe a sus clientes, a la ciudadanía, ellos son los que le proporcionaran la legitimidad.
Fortalecer el gobierno digital	Implica el desarrollo de las capacidades necesarias para emprender la transformación digital. Para ello se debe fortalecer la infraestructura tecnológica, la interconexión con fibra óptica y la implementación de sistemas informáticos para el seguimiento y control de la gestión.

7 MATRIZ ESTRATÉGICA

El Balanced Scorecard facilita la implementación de la estrategia del negocio y la generación de valor, convirtiendo la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de objetivos y medidas de performance (indicadores). Definidos los objetivos estratégicos en el punto anterior, es necesario especificar para cada objetivo un indicador que permita efectuar una evaluación objetiva de su grado de cumplimiento. Seguidamente, se debe establecer las metas (valor del indicador) para cada periodo de duración del plan estratégico. En caso el indicador no cuente con un valor inicial (línea base), es necesario empezar por definirlo.

Cada objetivo estratégico cuenta con un responsable, a fin de que realice el seguimiento al(los) indicador(es). A continuación, se presentan los indicadores propuestos para cada objetivo estratégico.

Cuadro 28 Matriz Estratégica Electro Oriente (1)

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Responsable	Indicador /Hito		Peso	Unidad	Frecuencia (Nro. Veces por Año)	Línea Base 2021	METAS				
										2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEI 1	Incrementar el valor económico	Gerencia de Administración y Finanzas	OEI1. I1	EBITDA	9%	Millones S/.	Mensual	134.6	129.2	132.8	136.1	139.5	141.5
				OEI1. I2	Rentabilidad Patrimonial - ROE	9%	%	Mensual	9.0	8.9	9.1	9.3	9.6	9.7
				OEI1. I3	Rentabilidad de los activos - ROA	7%	%	Mensual	7.0	6.7	6.8	7.0	7.2	7.3
Grupos de Interés	OEI 2	Satisfacción de los clientes en toda la zona de concesión	Gerencia Comercial	OEI2.I1	Índice de satisfacción de la calidad percibida (ISCAL)	16%	%	anual	54.4	60.0	63.0	66.0	69.0	72.0
	OEI 3	Incrementar el valor social y ambiental	Jefatura de la Oficina de calidad y fiscalización	OEI3.I1	Índice de Responsabilidad Socio Ambiental (CIER)	10%	%	anual	48.8	50.0	65.0	70.0	75.0	80.0
Procesos	OEI 4	Mejorar la atención al cliente	Gerencia Comercial	OEI4. I1	Avance en el Plan Anual de Gestión de Atención al Cliente	1%	%	anual	40.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
				OEI4. I2	Porcentaje de Quejas y Reclamos de clientes	1%	%	anual	4.0	3.8	3.6	3.4	3.2	3.0
				OEI4. I3	Rápidez en la reposición de la energía	1%	%	anual	<= 90	<= 87	<= 84	<= 81	<= 78	<= 75
	OEI 5	Mejorar la calidad de servicio	Gerencia de Operaciones	OEI5. I1	Calidad del alumbrado publico	2%	%	anual	75.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
				OEI5. I2	Performance de suministro - SAIDI (Distribución)	3%	Horas	anual	24.1	11.5	11.0	10.7	10.0	9.2
				OEI5. I3	Performance de suministro - SAIFI (Distribución)	3%	Veces	anual	8.7	6.4	6.3	6.2	6.2	6.0

Cuadro 29 Matriz Estratégica Electro Oriente (2)

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Responsable	Indicador /Hito		Peso	Unidad	Frecuencia (Nro. Veces por Año)	Linea Base 2021	METAS				
										2022	2023	2024	2025	2026
Procesos	OEI 6	Mejorar la eficiencia operativa	Gerencia de Administración y Finanzas	OEI 6.11	Eficiencia administrativa	2%	%	Mensual	1.3	1.3	1.2	1.2	1.1	1.1
				OEI 6.12	Eficiencia operativa	3%	%	Mensual	93.1	91.8	90.4	89.1	87.9	86.6
			Gerencia Comercial	OEI 6.13	Pérdidas de energía en distribución	3%	%	anual	10.2	10.0	9.9	9.9	9.8	9.6
			Gerencia Comercial	OEI 6.14	Gestionar la Compra de energía	1%	%	anual	87.5	91.4	94.8	100.0	100.0	100.0
	OEI 7	Impulsar la transformación digital	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	OEI 7.11	Nivel de implementación de los proyectos de transformación digital	1%	%	anual	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	OEI 8	Consolidar los sistemas de gestión	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	OEI 8. 11	Grado de cumplimiento del BGC	1%	%	anual	87.3	89.1	90.9	92.7	94.5	96.4
				OEI 8. 12	Grado de cumplimiento de la Gestión de Riesgos	1%	%	anual	81.3	82.6	83.9	85.2	86.5	87.8
				OEI 8. 13	Grado de cumplimiento del SCI	1%	%	anual	96.1	96.6	97.1	97.5	98.0	98.5
				OEI 8. 14	Grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión	2%	%	anual	95.4	95.8	96.2	96.6	97.0	97.4
			Gerencia de Administración y Finanzas	OEI 8. 15	Grado de implementación del Sistema de Gestión Documental	2%	%	Semestral	54.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	OEI 9	Ampliar la cobertura en la zona de concesión	Gerencia Comercial	OEI 9. 11	Coeficiente de electrificación	3%	%	anual	94.0	94.9	95.8	96.6	97.5	98.9
	OEI 10	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones (G, T, D)	Gerencia de Proyectos	OEI 10. 11	Nivel de avance del PIT	2%	%	anual	0.0	0.0	20.0	77.5	100.0	100.0
				OEI 10. 12	Ejecución de inversiones FBK	3%	%	anual	55.2	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro 30 Matriz Estratégica Electro Oriente (3)

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Responsable	Indicador /Hito		Peso	Unidad	Frecuencia (Nro. Veces por Año)	Linea Base 2021	METAS				
										2022	2023	2024	2025	2026
Procesos	OEI 11	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental	Jefatura de la Oficina de Imagen e Institución y <u>Responsabilidad Social</u>	OEI 11. I1	Grado de madurez de la RSE	1%	%	anual	44.4	52.0	55.0	60.0	65.0	70.0
			Jefatura de la Oficina de Calidad y Fiscalización	OEI 11. I2	Hallazgos de OEFA subsanados	1%	%	anual	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
			Jefatura de la Oficina de Calidad y Fiscalización	OE 11.I3	Cumplimiento del Plan Anual de Gestión Ambiental (PAGA)	1%	%	anual	90.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
	OEI 12	Mejorar la comunicación y relacionamiento con grupos relevantes	Jefatura de la Oficina de Imagen Institución y Responsabilidad Social	OEI 12. I1	% Porcentaje de cumplimiento de Plan de Relacionamiento con los grupos relevantes	2%	%	anual	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
				OEI12. I2	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Comunicación e Imagen	2%	%	anual	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
Desarrollo Organizacional	OEI 13	Impulsar el modelo de gestión humana	Gerencia de Administración y Finanzas	OEI 13.I1	Índice de Clima Laboral	1%	%	anual	79.0	80.0	80.0	82.0	84.0	84.0
				OEI 13.I2	Nivel de implementación del MGHC	2%	%	anual	97.0	98.0	98.0	99.0	100.0	100.0
				OEI 13.I3	Mejora de Competencias - Capacitación	1%	%	anual	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
				OEI 13.I4	Nivel de Cultura	1%	%	anual	67.2	69.0	69.0	70.0	70.0	74.0
	OEI 14	Fortalecer el Gobierno Digital	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	OEI 14.I1	Nivel de implementación de los proyectos de Gobierno Digital	1%	%	anual	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	

8 ACCIONES ESTRATÉGICAS

A continuación, se presentan las acciones estratégicas que permitirán que se puedan cumplir los objetivos estratégicos, así como la prioridad de las mismas.

Cuadro 31 Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (1)

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas		Responsable	Prioridad	CRONOGRAMA				
							2022	2023	2024	2025	2026
Procesos	OEI 4	Mejorar la atención al cliente	OEI 4. P1	Plan de Gestión de Atención al cliente	Jefatura del Departamento de Atención al Cliente	Media	X	X	X	X	X
	OEI 5	Mejorar la calidad de servicio	OEI 5.P1	Promover la implementación de mejoras de la calidad técnica y comercial de los servicios.	Gerencia de Operaciones	Alta	x	x	x	x	x
			OEI 5.P2	Renovación del parque de alumbrado público, con la instalación de luminarias de alumbrado público con tecnología LED.	Gerencia de Operaciones/Gerente Regional de San Martín/Gerente Regional de Amazonas Cajamarca	Alta	x	x	x	x	x
			OEI 5.P3	Mantenimiento programado del alumbrado público por subestaciones	Gerencia de Operaciones/Gerente Regional de San Martín/Gerente Regional de Amazonas Cajamarca	Alta	x	x	x	x	x
			OEI 5.P4	Implementación de control de mando a distancia de los equipos de control y maniobra de las redes MT	Gerencia de Operaciones/Gerente Regional de San Martín/Gerente Regional de Amazonas Cajamarca	Media	x	x	x	x	x
			OEI 5.P5	Cumplir con el programa de poda de árboles	Gerencia de Operaciones/Gerente Regional de San Martín/Gerente Regional de Amazonas Cajamarca	Media	x	x	x	x	x
	OEI 6	Mejorar la eficiencia operativa	OEI 6.P1	Fortalecer la gestión de la cadena de suministro en la empresa.	Gerencia de Administración y Finanzas	Alta	x	x	x	x	x
			OEI 6 .P2	Implementar un Manual de costos Basado en Actividades	Gerencia de Administración y Finanzas	Alta	x	x			
			OEI 6 .P3	Determinar las Pérdidas No Técnicas de la Empresa para la Declaración Jurada del Impuesto a la Renta Anual	Gerencia de Administración y Finanzas / Gerencia Comercial	Media	x	x	x	x	x
			OEI6 .P4	Implementar el Plan anual de control y reducción de pérdidas de energía	Jefatura del Departamento de Control y pérdidas	Alta	X	X	X	X	X
			OEI 6.P5	Reducir brecha de máxima demanda con Potencia contratada fija	Jefatura del Departamento de Control y pérdidas	Media	X	X	X	X	X

Cuadro 32 Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (2)

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Responsable	Prioridad	CRONOGRAMA				
						2022	2023	2024	2025	2026
Procesos	OEI 7	Impulsar la transformación digital (operativo)	OEI 7.P1	Implementación de infraestructura GIS e Integración con Sistema comercial y OMS-SCADA en San Martín II FASE	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación / Gerencia de Operaciones	Alta	x	x		
			OEI 7.P2	Implementación de medios de comunicación para Tele Gestión	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación / Gerencia de Operaciones / Gerencia Comercial	Media		x		
			OEI 7.P3	Implementación de medios de comunicación para transmisión de datos del Sistema SCADA para Integración San Martín-Iquitos, Amazonas	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación / Gerencia de Operaciones	Media		x	x	
			OEI 7.P4	Implementación, Integración y Puesta en Operación de Plataformas de Telecomunicación de los Proyectos AMI a la red de datos ELOR	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación / Gerencia de Operaciones	Alta	x	x	x	
			OEI 7.P5	Automatización de Gestión Operativa en Generación-Transmisión (Sub Estaciones de Potencia - SCADA) y Distribución (Recloser)	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media			x	x
	OEI 8	Consolidar los sistemas de gestión	OEI 8.P1	Ejecutar el Plan de acción del BGC	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media	X	X	X	X
			OEI 8.P2	Ejecutar la gestión integral de riesgos de la empresa	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media	X	X	X	X
			OEI 8.P3	Implementar el plan del sistema de control interno en la empresa.	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media	X	X	X	X
			OEI 8.P4	Implementar el Sistema Integrado de Gestión TRINORMA	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación / Oficina de Calidad y Fiscalización	Media	X	X	X	X
			OEI 8.P5	Implementación del Sistema de Gestión Documental	Gerencia de Administración	Baja	x	x	x	x
	OEI 9	Ampliar la cobertura en la zona de concesión	OEI 9. P1	Plan de captación y fidelización de clientes en las zonas de concesión	Jefatura del Departamento de Atención al Cliente	Alta	x	x	x	x

Cuadro 33 Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (3)

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas		Responsable	Prioridad	CRONOGRAMA				
							2022	2023	2024	2025	2026
Procesos	OEI 10	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones (G, T, D)	OEI 10.P1	Implementar la gestión de los portafolios en base a lineamientos del PMI	Gerencia de Proyectos	Alta	x	x	x	x	x
			OEI 10.P2	Implementar la gestión de los proyectos en base a lineamientos del PMI	Gerencia de Proyectos	Alta	x	x	x	x	x
			OEI 10.P3	Implementar BIM en la gestión de los proyectos	Gerencia de Proyectos	Alta	x	x	x	x	x
	OEI 11	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental	OEI 11..P1	Implementar el Plan de Responsabilidad Social Empresarial	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Baja	x	x	x	x	x
			OEI 11..P2	Gestionar el incremento del grado de madurez de la responsabilidad social empresarial	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Media	x	x	x	x	x
			OEI 11..P3	Implementar el Plan de Gestión Ambiental	Oficina de Calidad y Fiscalización	Media	x	x	x	x	x
	OEI 12	Mejorar la comunicación y relacionamiento con grupos relevantes	OEI 12.P1	Implementar el plan de comunicacion e imagen	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Alta	x	x	x	x	x
			OEI 12.P2	Diseñar un Plan de Relacionamiento con los grupos relevantes	Oficina de Imagen y Responsabilidad Social	Alta	x	x	x	x	x
Desarrollo Organizacional	OEI 13	Impulsar el modelo de gestión humana	OEI 13.P1	Promover la mejora del clima laboral en la empresa.	Jefatura de Recursos Humanos	Media	x	x	x	x	x
			OEI 13.P2	Implementar los componentes del MGHC.	Jefatura de Recursos Humanos	Media	x	x	x	x	x
			OEI 13.P3	Ejecutar el Plan Anual de Capacitación (PACA) aprobado.	Jefatura de Recursos Humanos	Media	x	x	x	x	x
			OEI 13.P4	Promover la Cultura Organizacional en la Empresa.	Jefatura de Recursos Humanos	Media	x	x	x	x	x

Cuadro 34 Acciones Estratégicas PEI Electro Oriente (4)

Perspectiva	Cod.	Objetivo Estratégico	Acciones Estratégicas	Responsable	Prioridad	CRONOGRAMA				
						2022	2023	2024	2025	2026
Desarrollo Organizacional	OEI 14	Fortalecer el Gobierno Digital	OEI 14.P1 Implementación de una Familia de Sistemas Informáticos de Inteligencia de Negocios (BI) para Seguimiento y Control de la Gestión Empresarial	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media	x	x	x		
			OEI 14.P2 Interconexión de Fibra Óptica	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media		x	x	x	x
			OEI 14.P3 Implementación de un Centro de Datos de contingencia en San Martín integrado al centro de datos Iquitos	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media		x	x		
			OEI 14.P4 Actualización de Infraestructura Tecnológica de los Centros de Datos (Servidores) Actualización de Infraestructura Tecnológica de los Centros de Datos (Servidores)	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación	Media		x	x	x	x

9 ANEXOS

ANEXO 1 : ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ELECTRO ORIENTE AL PEC DEL FONAFE Y A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS SECTORIALES

Cuadro 35 Alineamiento Objetivos de ELECTRO ORIENTE y Objetivos Corporativos FONAFE (OEC) y Objetivos Sectoriales (OES)

CÓD.	Objetivo estratégico ELOR	OEC-PEC FONAFE 2022 - 2026	OES - MINEM	OEI - MINEM relevantes para una Empresa Energética
OEI 1.	Incrementar el valor económico	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y Reputacional	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero - energético	OEI 1. Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población
OEI 2.	Satisfacción de los clientes en toda la zona de concesión	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero energético	OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 3.	Incrementar el valor social y ambiental	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental OEC 4. Generar valor compartido en la sociedad	OES II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas OES III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero energético	OEI 3. Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades mineras energéticas en beneficio de la población OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 4.	Mejorar la atención al cliente	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OES III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero - energético	OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 5.	Mejorar la calidad de servicio	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OES III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero - energético	OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 6.	Mejorar la eficiencia operativa	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero - energético OES IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético	OEI 1. Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población OEI 2. Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población
OEI 7.	Impulsar transformación digital	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero - energético OES IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético	OEI 1. Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población OEI 2. Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población

CÓD.	Objetivo estratégico ELOR	OEC-PEC FONAFE 2022 - 2026	OES - MINEM	OEI - MINEM relevantes para una Empresa Energética
OEI 8.	Consolidar los sistemas de gestión	OEC 5. Mejorar la gobernanza de las EPE	OES IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético	OEI 2. Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población OEI 6. Fortalecer la Gestión institucional OEI 7. Implementar la Gestión del riesgos de desastres
OEI 9.	Ampliar la cobertura en la zona de concesión	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OES III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero - energético	OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 10.	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones (G, T, D)	OEC 15. Impulsar la gestión de las inversiones en las EPE	OES I. Incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad del sector minero - energético	OEI 1. Promover la competitividad y sostenibilidad de las inversiones minero energéticas en beneficio de la población OEI 2. Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población
OEI 11.	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental	OEC 2. Incrementar el valor social y ambiental	OES III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero - energético OES II. Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero - energéticas	OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población OEI 3. Asegurar la gestión ambiental responsable de los operadores en las actividades mineras energéticas en beneficio de la población
OEI 12.	Mejorar la comunicación y relacionamiento con grupos de interés	OEC 14. Desarrollar la comunicación e imagen	OES III. Contribuir al desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del sector minero - energético	OEI 4. Promover las relaciones armoniosas y el acceso energético en beneficio de la población
OEI 13.	Impulsar el modelo de gestión humana	OEC 16. Adecuar la estructura organizacional del centro corporativo y fortalecer capacidades para la nueva estrategia OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	OES IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético	OEI 2. Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población OEI 5. Fortalecer las capacidades de gestión en materia minero energética de los gobiernos regionales
OEI 14.	Fortalecer el gobierno digital	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital	OES IV. Fortalecer la gobernanza y la modernización del sector minero-energético	OEI 2. Impulsar la seguridad energética mediante el abastecimiento continuo, moderno y de calidad universal para la población

ANEXO 2 FICHAS DE INDICADORES

Cuadro 36 Ficha de Indicador: EBITDA

Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Incrementar el valor económico				
Nombre del Indicador	EBITDA				
Unidad de medida	Millones de S/.				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales real				
Datos históricos			2019	2020	2021
			111.3	118.8	134.6
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	129.2	132.8	136.1	139.5	141.5
Análisis de la evolución del indicador	Se evidencia una mejora en los resultados, debido al incremento de los ingresos operativos				

Cuadro 37 Ficha de Indicador: Rentabilidad Patrimonial - ROE

Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Incrementar el valor económico				
Nombre del Indicador	Rentabilidad Patrimonial – ROE				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales real				
Datos históricos			2019	2020	2021
			8.9	8.7	9.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	8.9	9.1	9.3	9.6	9.7
Análisis de la evolución del indicador	Se evidencia una mejora en los resultados, debido al incremento de los ingresos operativos				

Cuadro 38 Ficha de Indicador: Rentabilidad de los activos - ROA

Perspectiva Financiera					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Incrementar el valor económico				
Nombre del Indicador	Rentabilidad de los activos – ROA				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Utilidad Operativa} / \text{Total Activo}) * 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales real				
Datos históricos			2019	2020	2021
			5.3	5.2	7.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	6.7	6.8	7.0	7.2	7.3
Análisis de la evolución del indicador	Se evidencia una mejora en los resultados, debido al incremento de los ingresos operativos				

Cuadro 39 Ficha de Indicador: Índice de satisfacción de la calidad percibida (ISCAL)

Perspectiva Grupos de Interés					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Satisfacción de los clientes en toda la zona de concesión				
Nombre del Indicador	Índice de satisfacción de la calidad percibida (ISCAL)				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de Encuesta CIER				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Encuesta CIER				
Datos históricos			2019	2020	2021
			53.7	48.1	54.4
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	60.0	63.0	66.0	69.0	72.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima mejorar la satisfacción del cliente con estrategias en los atributos de menor resultado en las encuestas				

Cuadro 40 Ficha Indicador: Índice de Responsabilidad Socio Ambiental

Perspectiva Grupos de Interés					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA – Elor	Incrementar el valor social y ambiental				
Nombre del Indicador	Índice de Responsabilidad Socio Ambiental				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado IDAR de RSA del CIER				
Área responsable	Jefatura de la Oficina de Calidad y Fiscalización				
Fuente de información	Encuesta CIER				
Datos históricos			2019	2020	2021
			50.6	46.5	48.8
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	50.0	65.0	70.0	75.0	80.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima mejorar la satisfacción del cliente con estrategias en los atributos de menor resultado en las encuestas				

Cuadro 41 Ficha Indicador: Avance en el Plan Anual de Gestión de Atención al Cliente

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la atención al cliente				
Nombre del Indicador	Avance en el Plan Anual de Gestión de Atención al Cliente				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Total de actividades ejecutadas en el periodo / Total de actividades programadas en el periodo) *100				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Reporte de Ejecución del Plan Anual de Gestión de Atención al Cliente				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	40.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir al 100% con este indicador				

Cuadro 42 Ficha Indicador: Porcentaje de Quejas y Reclamos de Clientes

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la atención al cliente				
Nombre del Indicador	Porcentaje de Quejas y Reclamos de Clientes				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$((\sum \text{Reclamos declarados fundados}) / (\sum \text{Reclamos totales presentados})) * 100$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Sistema Comercial				
Datos históricos			2019	2020	2021
			16.17	3.18	4.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	3.8	3.6	3.4	3.2	3.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima disminuir el porcentaje de quejas y reclamos fundados en nuestra empresa				

Cuadro 43 Ficha Indicador: Rapidez en la Reposición de la Energía

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la atención al cliente				
Nombre del Indicador	Rapidez en la Reposición de la Energía				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Horas de atención de las solicitudes} / \text{Solicitudes totales de atención}) * 100$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Sistema Comercial				
Datos históricos			2019	2020	2021
			77	72.5	<=90
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	<=87	<=84	<=81	<=78	<=75
Análisis de la evolución del indicador	Se estima mejorar el índice de rapidez en la reposición de la energía en nuestra empresa				

Cuadro 44 Ficha Indicador: Calidad del alumbrado público

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la calidad de servicio				
Nombre del Indicador	Calidad del alumbrado público				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	50% (Promedio cumplimiento evaluación I semestre ZU y ZNU) + 50% (Promedio cumplimiento evaluación II semestre ZU y ZNU)				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Resolución 078-2007-OS/CD - Procedimiento de Supervisión de la Operatividad del Servicio de Alumbrado Publico				
Datos históricos			2019	2020	2021
			100.0	50.0	75.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con el 100% de calidad de AP				

Cuadro 45 Ficha Indicador: Performance de Suministro – SAIDI

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la calidad de servicio				
Nombre del Indicador	Performance de Suministro – SAIDI				
Unidad de medida	Horas				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	SAIDI= $(\Sigma(\text{Usuarios afectados} * \text{Duración de la interrupción en horas}) / \text{Total Usuarios})$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Reporte de la Gerencia de Operaciones				
Datos históricos			2019	2020	2021
			11.2	12.9	24.1
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	11.5	11.0	10.7	10.0	9.2
Análisis de la evolución del indicador	Se estima disminuir la duración promedio de interrupciones en nuestra empresa				

Cuadro 46 Ficha Indicador: Performance de Suministro – SAIFI

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la calidad de servicio				
Nombre del Indicador	Performance de Suministro – SAIFI				
Unidad de medida	Veces				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	SAIFI= $(\Sigma(\text{Usuarios afectados} * \text{Número de interrupciones}) / \text{Total Usuarios})$				
Área responsable	Gerencia de Operaciones				
Fuente de información	Reporte de la Gerencia de Operaciones				
Datos históricos			2019	2020	2021
			7.8	6.1	8.7
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	6.4	6.3	6.2	6.2	6.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima disminuir la frecuencia promedio de interrupciones en nuestra empresa				

Cuadro 47 Ficha de Indicador: Eficiencia Administrativa

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la eficiencia operativa				
Nombre del Indicador	Eficiencia Administrativa				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Gastos administrativos} / \text{Ingresos por actividades ordinarias}) * 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales real				
Datos históricos			2019	2020	2021
			4.3	5.2	1.3
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	1.3	1.2	1.2	1.1	1.1
Análisis de la evolución del indicador	Se estima mejorar la eficiencia administrativa respecto a la variación marginal de ingresos operativos				

Cuadro 48 Ficha de Indicador: Eficiencia Operativa

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la eficiencia operativa				
Nombre del Indicador	Eficiencia Operativa				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Costos y gastos operativos} / \text{Ingresos por actividades ordinarias}) * 100$				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales real				
Datos históricos			2019	2020	2021
			89.8	88.6	93.1
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	91.8	90.4	89.1	87.9	86.6
Análisis de la evolución del indicador	Se estima mejorar la eficiencia operativa respecto a la variación marginal de ingresos operativos				

Cuadro 49 Ficha de Indicador: Pérdidas de energía en distribución

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la eficiencia operativa				
Nombre del Indicador	Pérdidas de energía en distribución				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Reducción (CR)				
Fórmula de cálculo	$\frac{[(\text{Energía entregada en distribución} - (\text{Energía consumida por clientes de la empresa y/o terceros en la red de distribución})) / (\text{Energía total entregada})] * 100}{}$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Sistema Comercial (SISDIS) / Reportes Generación (SISGEN)				
Datos históricos			2019	2020	2021
			10.5	10.53	10.2
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	10.0	9.9	9.9	9.8	9.6
Análisis de la evolución del indicador	Se estima mejorar los niveles de pérdida de energía en nuestra empresa				

Cuadro 50 Ficha de Indicador: Gestionar la Compra de Energía

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la eficiencia operativa				
Nombre del Indicador	Gestionar la Compra de Energía				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Máxima Demanda Coincidente (Mw)} / \text{potencia contratada Fija (Mw)}) * 100$				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Contratos, Valorizaciones				
Datos históricos			2019	2020	2021
			75.6	75.6	87.5
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	91.4	94.8	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima gestionar eficientemente la compra de energía en nuestra empresa				

Cuadro 51 Ficha de Indicador: Nivel de Implementación de los Proyectos de Transformación Tecnológica

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Implementar procesos de transformación digital				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Impulsar la transformación digital				
Nombre del Indicador	Nivel de Implementación de los Proyectos de Transformación Digital				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación				
Fuente de información	Plan de Gobierno Digital				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	100.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades del Plan de Transformación Digital				

Cuadro 52 Ficha de Indicador: Grado de Cumplimiento del CSBGC

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Consolidar los sistemas de gestión				
Nombre del Indicador	Grado de Cumplimiento del BGC				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de Cumplimiento BGC				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regularización				
Fuente de información	SISMAD				
Datos históricos			2019	2020	2021
			72.3	64.3	87.3
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	89.1	90.9	92.7	94.5	96.4
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan mejorar nuestro grado de cumplimiento del BGC				

Cuadro 53 Ficha de Indicador: Grado de Cumplimiento de la Gestión de Riesgos

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Consolidar los sistemas de gestión				
Nombre del Indicador	Grado de Cumplimiento de la Gestión de Riesgos				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de Cumplimiento GIR				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regularización				
Fuente de información	SISMAD				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	81.3
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	82.6	83.9	85.2	86.5	87.8
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan mejorar nuestro grado de cumplimiento de la GIR				

Cuadro 54 Ficha de Indicador: Grado de Cumplimiento del SCI

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Consolidar los sistemas de gestión				
Nombre del Indicador	Grado de Cumplimiento del SCI				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de cumplimiento SCI				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regularización				
Fuente de información	SISMAD				
Datos históricos			2019	2020	2021
			94.7	61.6	96.1
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	96.6	97.1	97.5	98.0	98.5
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan mejorar nuestro grado de cumplimiento del SCI				

Cuadro 55 Ficha de Indicador: Grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Consolidar los sistemas de gestión				
Nombre del Indicador	Grado de implementación del Sistema Integrado de Gestión				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de cumplimiento Sistema Integrado de Gestión				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regularización				
Fuente de información	SISMAD				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	95.4
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	95.8	96.2	96.6	97.0	97.4
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan mejorar nuestro grado de cumplimiento del SIG				

Cuadro 56 Ficha de Indicador: Grado de Implementación del Sistema de Gestión Documental

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Mejorar la gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Consolidar los sistemas de gestión				
Nombre del Indicador	Grado de implementación del sistema de gestión documental				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Informe de Evaluación Presupuestal				
Datos históricos			2019	2020	2021
			0.0	0.0	54.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan implementar el Sistema de Gestión Documental				

Cuadro 57 Ficha de Indicador: Coeficiente de Electrificación

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Ampliar la cobertura en la zona de concesión				
Nombre del Indicador	Coeficiente de Electrificación				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(No. Clientes Residenciales x No. Familias / No. Habitantes por Área Geográfica) * 100				
Área responsable	Gerencia Comercial				
Fuente de información	Sistema Comercial / INEI				
Datos históricos			2019	2020	2021
			90.9	92.0	94.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	94.9	95.8	96.6	97.5	98.9
Análisis de la evolución del indicador	Se estima mejorar el coeficiente de electrificación con la captación de mayores clientes residenciales				

Cuadro 58 Ficha de Indicador: Nivel de Avance de PIT

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Impulsar la gestión de las inversiones de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones (G, T, D)				
Nombre del Indicador	Nivel de avance del Plan de Interés en Transmisión (PIT)				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Elementos en operación ejecutados / Elementos en operación programados) * 100				
Área responsable	Gerencia de Proyectos				
Fuente de información	Gerencia de Proyectos. Informe del Equipo de Seguimiento Inversiones				
Datos históricos			2019	2020	2021
			0.0	0.0	0.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	0.0	20.0	77.5	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan implementar el PIT				

Cuadro 59 Ficha de Indicador: Ejecución de Inversiones FBK

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los servicios dados a la población				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la gestión del portafolio de proyectos e inversiones (G, T, D)				
Nombre del Indicador	Ejecución de Inversiones FBK				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Monto ejecutado en el periodo} / \text{monto programado en el periodo}) * 100$				
Área responsable	Gerencia de Proyectos				
Fuente de información	Gerencia de Proyectos. Informe del Equipo de Seguimiento Inversiones				
Datos históricos			2019	2020	2021
			97.4	101.7	55.2
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con la ejecución de inversiones estimada				

Cuadro 60 Ficha de Indicador: Grado de Madurez de la RSE

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental				
Nombre del Indicador	Grado de madurez de la RSE				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado de evaluación de madurez de la RSE				
Área responsable	Jefatura de la Oficina de Imagen e Institución y Responsabilidad Social				
Fuente de información	Herramienta SISMAD				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	38.9	44.4
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	52.0	55.0	60.0	65.0	70.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan mejorar la madurez de la RSE				

Cuadro 61 Ficha de Indicador: Hallazgos de OEFA Subsanados

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental				
Nombre del Indicador	Hallazgos de OEFA subsanados				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Hallazgos subsanados en el periodo/ Hallazgos detectados en el periodo) *100				
Área responsable	Jefatura de la Oficina de Calidad y Fiscalización				
Fuente de información	Reporte de supervisiones regular de OEFA				
Datos históricos			2019	2020	2021
			100.0	100.0	100.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan cumplir con el levantamiento de los hallazgos subsanados de OEFA				

Cuadro 62 Ficha de Indicador: Cumplimiento del Plan Anual de Gestión Ambiental (PAGA)

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Incrementar el valor social y ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Fortalecer la gestión de Responsabilidad Social y Ambiental				
Nombre del Indicador	Cumplimiento del Plan Anual de Gestión Ambiental (PAGA)				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Total de actividades ejecutadas en el periodo / Total de actividades programadas en el periodo) *100				
Área responsable	Jefatura de la Oficina de Calidad y Fiscalización				
Fuente de información	Reporte de cumplimiento del Plan Anual de Gestión Ambiental				
Datos históricos			2019	2020	2021
			100.0	100.0	90.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan cumplir con la implementación del PAGA				

Cuadro 63 Ficha de Indicador: Porcentaje de cumplimiento del Plan de Relacionamiento con los Grupos Relevantes

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar la comunicación e imagen				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la comunicación y relacionamiento con grupos relevantes				
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Relacionamiento con los Grupos Relevantes				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$				
Área responsable	Jefatura de la Oficina de Imagen e Institución y Responsabilidad Social Empresarial				
Fuente de información	Reporte de Ejecución del Plan de Relacionamiento con los Grupos Relevantes				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	100.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan cumplir con la implementación del Plan de Relacionamiento con los Grupos Relevantes				

Cuadro 64 Ficha de Indicador: Porcentaje de cumplimiento del Plan de Comunicación e Imagen

Perspectiva Procesos					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar la comunicación e imagen				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Mejorar la comunicación y relacionamiento con grupos relevantes				
Nombre del Indicador	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Comunicación e Imagen				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$(\text{Actividades ejecutadas} / \text{Actividades programadas}) * 100$				
Área responsable	Jefatura de la Oficina de Imagen e Institución y Responsabilidad Social Empresarial				
Fuente de información	Reporte de la Ejecución del Plan de Comunicación e Imagen				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	100
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100	100	100	100	100
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan cumplir con la implementación del Plan de Comunicación e Imagen				

Cuadro 65 Ficha de Indicador: Índice de Clima Laboral

Perspectiva Desarrollo Organizacional					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Impulsar el modelo de gestión humana				
Nombre del Indicador	Índice de Clima Laboral				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado Obtenido en la Encuesta aplicada				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estudio de Clima Laboral realizado				
Datos históricos			2019	2020	2021
			78.0	80.0	79.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	80.0	80.0	82.0	84.0	84.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan mejorar el índice de clima laboral				

Cuadro 66 Ficha de Indicador: Nivel de implementación del MGHC

Perspectiva Desarrollo Organizacional					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Adecuar la estructura organizacional y fortalecer capacidades para la nueva estrategia				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Impulsar el modelo de gestión humana				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación del MGHC				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Acta de Seguimiento y Cierre del cumplimiento de Componentes de Gestión Humana Corporativo				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Indicadores MGHC (FONAFE)				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	97.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	98.0	98.0	99.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan implementar el nuevo Modelo de Gestión Humana Corporativa				

Cuadro 67 Ficha de Indicador: Mejora de Competencias - Capacitación

Perspectiva Desarrollo Organizacional					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Adecuar la estructura organizacional y fortalecer capacidades para la nueva estrategia				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Impulsar el modelo de gestión humana				
Nombre del Indicador	Mejora de las competencias - capacitación				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Total de actividades ejecutadas en el periodo / Total de actividades programadas en el periodo) *100				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Plan Anual de Capacitación-PACA				
Datos históricos			2019	2020	2021
			100.0	100.0	100.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan cumplir con la implementación del Plan de Mejorar de Competencias - Capacitación				

Cuadro 68 Ficha de Indicador: Nivel de Cultura

Perspectiva Desarrollo Organizacional					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Impulsar el modelo de gestión humana				
Nombre del Indicador	Nivel de Cultura				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	Resultado Obtenido en base a la Encuesta aplicada de Cultura				
Área responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estudio de Cultura realizado				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	-	67.2
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	69.0	69.0	70.0	70.0	74.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades que nos permitan implementar y mejorar el nivel de cultura en nuestra empresa				

Cuadro 69 Ficha de Indicador: Nivel de implementación de los proyectos de Gobierno Digital

Perspectiva Desarrollo Organizacional					
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	Implementar procesos de transformación digital				
Objetivo Estratégico Institucional EMPRESA - Elor	Fortalecer el gobierno digital				
Nombre del Indicador	Nivel de implementación de los proyectos de Gobierno Digital				
Unidad de medida	%				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100				
Área responsable	Gerencia de Planeamiento, Gestión y Regulación				
Fuente de información	Evaluación del Plan de Gobierno Digital				
Datos históricos			2019	2020	2021
			-	67.0	100.0
Metas	2022	2023	2024	2025	2026
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Análisis de la evolución del indicador	Se estima cumplir con las actividades programadas en el Plan de Proyectos de Gobierno Digital				