



**EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA
SAN GABÁN S.A.**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2017

Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 01-013/2013 del 26.06.2013

Incluye recomendaciones del MINEM Informe N° 076-2013/MEM-DGE-DPE

Puno, Junio de 2013

INDICE

	Págs.
Presentación	03
A. VISIÓN	04
B. MISIÓN	04
C. ROL DE LA EMPRESA	04
D. VALORES CORPORATIVOS	04
E. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	05
F. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	41
G. EL MAPA ESTRATÉGICO	43
H. LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
I. INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS	45
J. LA MATRIZ ESTRATÉGICA	64

**EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA
SAN GABÁN S.A.**

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2017

PRESENTACIÓN

El presente documento es el Plan Estratégico Institucional de la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A. para el periodo 2013 al 2017, elaborado con participación del personal clave de la empresa, mediante la realización de talleres, entrevistas y reuniones de trabajo en la ciudad de Puno.

Su contenido ha sido elaborado de acuerdo a los lineamientos establecidos para la formulación, aprobación y modificación del Plan Estratégico aprobados por el Directorio de FONAFE mediante Acuerdo de Directorio N° 003-2013/002-FONAFE del 05.02.2013.

Cuenta con la aprobación del Directorio de la empresa realizada con fecha 26 de Junio de 2013.

Puno, junio de 2013

EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA SAN GABÁN S.A. PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2013 – 2017

A. VISIÓN

“Ser una empresa en crecimiento y modelo de gestión en el negocio de generación de energía eléctrica, comprometida con el desarrollo sostenible de la región y del país”

B. MISIÓN

“Generar y comercializar energía eléctrica con calidad, competitividad y responsabilidad social, sustentado en la diversificación de sus capacidades y las competencias de su capital humano, para trascender las expectativas de los clientes e incrementar el valor económico y social de la empresa”

C. ROL DE LA EMPRESA

La sociedad tiene como objeto principal la generación eléctrica, incluyendo la construcción, manejo, operación de centrales hidroeléctricas, térmicas y otras, para la comercialización de energía eléctrica así como puede ejecutar actos y operaciones civiles, industriales, comerciales y de cualquier otra índole vinculada al objeto social.

La sociedad inició sus operaciones el 06 de diciembre de 1994 y tiene una duración indeterminada.

La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S. A. (en adelante SAN GABÁN S.A.), es una empresa pública de derecho privado, bajo el ámbito de la Corporación FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado).

D. VALORES CORPORATIVOS

Son los principios y creencias que las personas de la EMPRESA consideran inherentemente buenos y de mayor importancia para el desempeño exitoso en la empresa. Estos son:

Honestidad:

Actuar en base a principios éticos, siendo íntegros, veraces y justos

Respeto:

Actuar con cordialidad, armonía, aceptación e inclusión en las relaciones interpersonales.

Compromiso

Asumir con profesionalidad aquellas funciones, cometidos o valores que faciliten alcanzar la misión de la empresa, siendo consecuentes con lo que nos comprometemos, cumpliendo y llevando a cabo todo aquello que se ha acordado.

Responsabilidad

Cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas con lealtad e identificación con la empresa más allá de las obligaciones

E. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

E.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

1. EL MARCO POLITICO LEGAL

Actualmente existe un marco político institucional en el sub sector electricidad de estabilidad funcional en el Ministerio de Energía y Minas, OSINERGMIN, PROINVERSIÓN, entre otros.

Se ha podido observar que en el actual gobierno, al cambiar el titular del sector, es decir del Ministro, se producen cambios en los directorios de las empresas eléctricas que son administradas por FONAFE.

Para el caso de San Gabán S.A., esta última modificación de los miembros del directorio de la empresa le ha sido significado contar con una Alta Dirección (Directorio y Gerencia General) de alta capacidad técnica, experiencia y conocimiento del negocio eléctrico.

Sin embargo, ello puede constituir una amenaza en el cambio de gobierno del año 2016, ya que se puede ocasionar Injerencia política que afecte el funcionamiento de San Gabán S.A. (Amenaza A 5)

De otro lado, el Gobierno Regional de Puno, mediante la Dirección Regional de Energía y Minas de Puno, considera que San Gabán es una organización del ámbito regional y que debiera ser dueña y administradora de la empresa.

A lo anterior se añade que algunos proyectos de la DREM son desarrollados mediante directivas del MEM, sin mayor comunicación o coordinación con SAN GABÁN S.A.

Los aspectos legales

Existen diversos dispositivos legales que son importantes en la actividad de la generación eléctrica. Es de relevancia la Ley N° 28832 para asegurar el desarrollo eficiente de la generación eléctrica en el año 2006.

Así mismo, se han emitidos dispositivos legales que promueven la inversión en la actividad de generación eléctrica con recursos hídricos y con otros recursos renovables¹, la Ley que establece el mecanismo para asegurar el suministro de electricidad para el mercado regulado²; las medidas para asegurar el abastecimiento oportuno de energía eléctrica al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN)³, el Reglamento de la Generación de Electricidad con Energías Renovables⁴, el Reglamento de Usuarios Libres de Electricidad⁵, entre otros importantes.

Igualmente es relevante la Normatividad sobre la Norma Técnica de Calidad de Servicio Eléctrico (NTCSE)⁶ del OSINERGMIN, que establece los niveles mínimos de calidad de los servicios eléctricos, entre otras normas importantes.

Esta base legal y normativa madura y vigente permite a que la empresa pueda acceder a nuevos clientes en carteras diversificadas en los mercados regulados, libres y spot. (Oportunidad O 5. Marco normativo y regulador que permite acceder a nuevos clientes en carteras diversificadas en los mercados regulados, libres y spot.)

Mediante el Decreto Legislativo N° 1012 que aprueba la Ley Marco de Asociaciones Público - Privadas para la generación del Empleo Productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión, se ha brindado el marco institucional de FONAFE para que las empresas a su cargo, entre ellas SAN GABÁN S.A., puedan formar consorcios, filiales, o subsidiarias, con participación de otros socios privados y públicos, locales, regionales e internacionales.

Ello le permite a SAN GABÁN S.A. contar con la oportunidad O 8, es decir con un entorno favorable para captar socios estratégicos, en especial mediante asociaciones públicas privadas, para el desarrollo de los proyectos de la empresa.

¹ El Decreto Legislativo N° 1002 02/06/2008 y el Decreto Legislativo 1058 del 28/06/2008

² Ley 29719, del 03 de enero de 2008

³ Decreto de Urgencia N° 037-2008 del 28/08/2008

⁴ Decreto Supremo N° 050-2008-EM del 02/10/2008

⁵ Decreto Supremo N° 022-2009-EM 16/04/2009

⁶ Aprobado por DS N° 020-97

El marco normativo

SAN GABÁN S.A. se encuentra normada por las disposiciones como la Ley de Presupuesto, del Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE), entre otras, pero en especial por la normatividad de FONAFE.

Dicha normatividad orienta y dispone el quehacer de la empresa en los aspectos logísticos, financieros que específicamente se trata en el punto siguiente, y de personal, pero que limitan el accionar de SAN GABÁN S.A. por lo que constituye una Amenaza (A 2, el excesivo marco normativo dificulta el crecimiento, efectividad y eficiencia en el uso de recursos de la empresa), principalmente en lo que se refiere a las compras corporativas, incorporación de personal, entre otros.

2. LOS FACTORES ECONOMICOS

EL Producto Bruto Interno (PBI)

El PBI del país entre los años 2013 al 2015 se proyecta crecer en promedio 6.5 % anual⁷ este crecimiento nacional puede variar de acuerdo a los acontecimientos internacionales que puedan ocurrir con la variación del PBI de la economía de China, la continuación de la crisis económica en Europa y de la crisis económica en EEUU, entre otros.

Sin embargo, a nivel nacional se ha podido apreciar que en los últimos meses del año se ha sincerado las proyecciones del PIB, pues se advierte una recesión económica que el gobierno trata de superar y que está demorando la ejecución de los proyectos de oferta y demanda eléctrica (Amenaza A 11), así como una demora en la implementación de la planificación energética de largo plazo por parte del Gobierno (Amenaza A 6).

El Crecimiento de la Demanda de Energía Eléctrica

A pesar de lo anterior, a nivel nacional, se ha previsto el crecimiento de oferta y demanda de energía eléctrica del 8.8 a nivel nacional, según señala la Dirección General de Electricidad (DGE) del MEM, en su boletín de abril del 2013.

En lo que se refiere a la demanda de energía eléctrica en el sur del país, existen diversos proyectos mineros de interés, como son:

- Tía María (Southern Copper Corporation) en Arequipa, con una inversión de 950 millones de dólares.

⁷ Según señala el Informe sobre el Marco Macroeconómico Multianual 2013 – 2015, en la página 55.

- Quellaveco (Anglo American del Reino Unido) en Moquegua con 1,500 millones.
- Cerro Verde II en Arequipa
- Antapaccay (a cargo de Xstrata) en Cusco con 700 millones de dólares
- Quechua (Mitsui Mining de Japón) en Cusco con 490 millones
- Constancia (Norsemont Mining de Canadá) en Cusco con 500 millones
- Pucamarca (Minsur) en Tacna con 46 millones de dólares
- Los Chancas en Apurímac con 1,200 millones de dólares
- Las Bambas, (Xstrata) en Apurímac, con una inversión cercana a 1,500 millones de dólares.
- Apurímac Ferrum, para explotar un yacimiento de hierro, con 1,500 millones de dólares.⁸

Igualmente en la región Puno se cuenta con el proyecto minero para la explotación del oro, a cargo Bear Creek Mining Company, en el distrito de Corani, y la compañía minera Kuri Kullu en Ollahecha, cuyo funcionamiento está previsto para el año 2015, ambos muy cerca de la CH de San Gabán II.

Actualmente existe un déficit de energía eléctrica en el ámbito sur (así como en el centro y norte del Perú), es por ello que PROINVERSIÓN considera que los proyectos de la CH de Molloco (adjudicado) y el Nodo Energético del Sur (por adjudicar en el presente año) pueden afectar la viabilidad del proyecto de la CH de San Gabán III, o ser muy favorable, en el caso de que SAN GABÁN S.A. utilice parte de los 2.000 MW del proyecto del Nodo Energético, mediante el desarrollo del gasoducto sur andino.

Así mismo, es importante señalar que el gobierno convocará a la licitación de un plan eléctrico de más de 3.000 millones de dólares para una generación de 2.100 MW, de los cuales 1.000 MW serán de generación hidráulica, 300 MW para energía renovable y 800 MW para reserva fría dual (gas diesel), tal como anunció el Ministro de Energía y Minas en el Foro de Reunión sobre Inversión en América Latina⁹.

De lo expuesto se aprecia que en el mediano plazo existe un aumento de la demanda de energía eléctrica en macro región sur. (Oportunidad O 1. Aumento de la demanda de energía eléctrica por el crecimiento económico interno y externo, principalmente en la macro región sur.)

Así mismo se aprecia que es necesario incrementar la oferta de energía eléctrica, en especial en la misma macro región sur para asegurar el desarrollo de los proyectos

⁸ Esta información ha sido publicada en la nota de prensa de la Sociedad Nacional de Energía y Minas en el año 2009.

⁹ Diario "Gestión" en su edición del 25 de mayo de 2013

mineros y otros proyectos de crecimiento mineros, productivos, sociales, entre otros (O 2. Déficit de oferta de energía eléctrica en la macro región sur y O 3. Desarrollo del proyecto del gasoducto sur andino).

El crecimiento de los diversos sectores de la economía nacional, en especial de la minería, ha originado una mayor demanda de profesionales y técnicos especializados y mejores propuestas de condiciones salariales y laborales, lo que ha causado emigración del capital humano de la empresa (Ver Amenaza A 8. Mejores condiciones del mercado laboral privado genera emigración del personal calificado)

Las fuentes de financiamiento

En virtud al crecimiento económico del Perú, se han establecido nuevos bancos y nuevas líneas de crédito a nivel empresarial, lo cual es una oportunidad (O 7 Posibles fuentes de financiamiento del sector privado en condiciones competitivas para desarrollo de proyectos).

Sin embargo para el caso de San Gabán S.A. el acceso a estas fuentes de financiamiento se encuentra limitada para el mediano y largo plazo, por el alcance de la Ley de Endeudamiento del Sector Público 2013, lo cual constituye una Amenaza (A 3. Normatividad que limita la capacidad de financiamiento y apalancamiento para el desarrollo de proyectos propios)

3. LOS FACTORES SOCIALES

El conflicto social debe ser entendido como un proceso complejo en el cual sectores de la sociedad, el Estado y las empresas perciben que sus objetivos, intereses, valores o necesidades son contradictorios y esa contradicción puede derivar en violencia.

El Reporte 110 de Conflictos Sociales, preparado por la Adjuntía para la prevención de Conflictos Sociales de la Defensoría del Pueblo informa que al 30 de abril del 2013 existen 160 conflictos activos y 48 conflictos latentes.

La mayor cantidad de conflictos sociales se ubica en el departamento de Ancash (con 33 casos), Apurímac (21casos) y Puno (19 casos, de los cuales 10 son activos y 9 son latentes); le siguen los departamentos de Lima (14 casos) y Piura (14 casos), etc.

Por el tipo de conflicto, el sector minero ocupa el primer lugar con 90 casos, seguida por el sector hidrocarburos con 18 casos, sector energía 6 casos, sector forestal con 4 casos, etc.

En el año 2012, en el ámbito de la región Puno hubieron 22 conflictos sociales (A 7 Conflictos sociales en el área de influencia de algunas operaciones y proyectos de inversión) y para atender esta problemática el gobierno regional de Puno ha implementado una oficina de Diálogo y Concertación de Conflictos Sociales

Conflictos sociales en el Sector Energía.

En el sector energía, los principales problemas ya no son técnicos ni financieros, son esencialmente sociales, y en la actualidad se manifiestan con fuerza tomando la forma de conflictos sociales.

En energía, como en minería o en otras actividades extractivas, los conflictos se justifican generalmente en aspectos ambientales y cuando hacen crisis, se manifiestan como oposición a los proyectos de generación o transmisión y se presentan a lo largo del país y fundados o no, revelan un trato inadecuado al ambiente y a las organizaciones comunitarias. Por ejemplo, se detallan algunos casos:

El racionamiento de electricidad del 2011, en el norte del Perú, que obligó a importar energía de Ecuador, tiene como principal causa el hecho de que la comunidad ancashina de Ecash retrasó la construcción de alrededor de diez kilómetros de la línea de transmisión que pasa por sus linderos y que llevará energía desde el centro hacia el norte del país, a través de la línea Carhuamayo (Junín) Paragsha - Conococha - Huallanca — Cajamarca, cuya construcción estaba encargada a la empresa española Abengoa y que actualmente se encuentra operativa.

En la región sur, los pobladores de la provincia de Canchis (Cusco) ocasionaron el denominado “levantamiento de los pueblos” para pedir que el proyecto hidroeléctrico Salcca Pucara sea anulado por el Ministerio de Energía y Minas (MEM). En el 2010 hubo un violento conflicto en la provincia de la Convención reclamando que el gas de Camisea beneficie a la región. Recientemente la presión social obligó también a cancelar el proyecto de la C.H. de Inambari en la Región Puno.

Aunque las relaciones de San Gabán S.A. con las comunidades de la zona de influencia directa de la C.H. San Gabán II son buenas, existe el riesgo de que conflictos ocasionados por empresas terceras, puedan ocasionar conflictos como la toma de sus instalaciones, como ya ocurrió por las comunidades cocaleras.

Considerando la importante cartera de proyectos que tiene San Gabán S.A. y que necesitaran la licencia social de las comunidades, independientemente si hay o no consulta previa, la gestión social con las comunidades resulta crucial.

Es necesario también diseñar la gestión social de manera que además de garantizar la ejecución de los proyectos, se constituya en un modelo para la prevención de conflictos, para la Responsabilidad Social Comunitaria con desarrollo sostenible de la zona de influencia.

Los aspectos sociales

El Índice de Competitividad Regional es un indicador que intenta medir diferentes aspectos de la competitividad de las regiones, incluyendo la forma como éstas mejoran la calidad de vida de sus habitantes y crean las condiciones para atraer inversión. El Índice del año 2008 se construyó utilizando una combinación de ocho factores:

1. Institucionalidad y gestión de gobierno
2. Infraestructura
3. Desempeño económico
4. Salud
5. Educación
6. Clima de negocios
7. Innovación
8. Recursos naturales y ambiente

El índice de Competitividad Regional de Puno al año 2009 del Instituto Peruano de Economía es de 0.4348 ocupando el puesto 17, incluso menor al correspondiente al año 2008, que ocupó el puesto 15 entre las regiones del país, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Regiones	ICR 2009		ICR 2008	
	Índice	Puesto	Índice	Puesto
LIMA	0.7465	1	0.7066	1
Arequipa	0.6755	2	0.6253	3
Moquegua	0.6682	3	0.6105	5
Tacna	0.6414	4	0.6286	2
Ica	0.6092	5	0.6110	4
Tumbes	0.5787	6	0.4759	13
La Libertad	0.5756	7	0.5711	6
Lambayeque	0.5694	8	0.4845	11
Ancash	0.5549	9	0.5078	10
Junín	0.5413	10	0.5652	7
Piura	0.5149	11	0.5175	8
Ucayali	0.5031	12	0.4000	16
Cusco	0.4966	13	0.5095	9
Madre de Dios	0.4711	14	0.4770	12
San Martín	0.4385	15	0.3682	19
Pasco	0.4348	16	0.4574	14
Puno	0.4348	17	0.4474	15
Ayacucho	0.4109	18	0.3955	17
Cajamarca	0.3961	19	0.3927	18
Loreto	0.3877	20	0.3626	20
Apurímac	0.3238	21	0.3106	22
Amazonas	0.3192	22	0.3413	21
Huánuco	0.2862	23	0.2854	23
Huancavelica	0.2734	24	0.2595	24

Fuente: http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1581&Itemid=101148&lang=en

Sin embargo, cabe señalar que algunos indicadores sociales de la Región Puno desde el año 1993 al 2011 han tenido una mejora como:

- La esperanza de vida (actualmente 66 años),
- Cobertura eléctrica (81.1%),
- Población con secundaria completa (41.4%),
- Índice de Desarrollo Humano (0.56), entre otros.

4. LOS FACTORES TECNOLÓGICOS

Las tecnologías en general vienen desarrollándose aceleradamente en el mundo, este crecimiento rápido de las tecnologías ha originado que las maquinarias, equipos e instrumentales sean más eficientes, automatizados y efectivos en su funcionamiento, como son los correspondientes a los de la actividad de la generación, convirtiéndolas en obsoletos, es decir en anticuado e inadecuado a las circunstancias actuales, pero que continúan operativas.

La expansión y presencia de las empresas que ofrecen tecnologías y equipos de generación eléctrica¹⁰ en el mercado nacional se han consolidado, ya que cuentan con subsidiarias o representantes en el país que posibilitan el acceso a las nuevas tecnologías (O 6. Tecnologías disponibles para generación de energía eléctrica)

En lo que se refiere a las tecnologías de informática y de comunicaciones (TIC), el crecimiento es más rápido aún. En el Perú, el uso de las TIC en las empresas y en el gobierno se ha venido ordenando y sistematizando, basándose en los criterios de evaluación y uso de estándares; llegándose a definir el Gobierno Electrónico, que esboza las tendencias de las TIC en los próximos años, y lo que es más importante, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, las estrategias y planes de las diferentes entidades del Estado Peruano y las empresas del Estado.

El Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2013 -2017, formulado por la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI), establece los siguientes lineamientos estratégicos para el Gobierno Electrónico en el Perú:

Transparencia:

Usar nuevos canales que permitan promover el conocimiento de la gestión del Estado a la ciudadanía y que permitan la participación del ciudadano en las funciones públicas con información confiable, oportuna y accesible.

e-Inclusión:

Incluir a todos los ciudadanos en la ciudad y en el campo, sin distinción de ninguna clase, a la Sociedad de la Información y del Conocimiento (SIC) a través de proyectos y programas de Alfabetización Digital que fortalecerán las capacidades de los ciudadanos.

¹⁰ Caso de ALSTOM, ABB, entre otros.

e-Participación:

Generar la participación activa del ciudadano a través de su Identidad Digital en la gestión pública a través de redes sociales y otras plataformas de internet como, foros, chats etc., a fin de satisfacer eficientemente las necesidades de información, control y consultas públicas en nuevas Políticas de Estado.

e-Servicios:

Habilitar al ciudadano los medios electrónicos necesarios para que pueda acceder a los servicios públicos por medios electrónicos seguros, a través del uso de su identidad digital, con seguridad, comodidad y satisfacción.

E-Servicios necesita de un rediseño de los procesos en las entidades del Estado, así como el aseguramiento de estándares tecnológicos en interoperabilidad (webservices), identidad digital, firmas y certificados digitales; así como mecanismos de seguridad para la privacidad y protección de los datos en general y datos personales en particular.

Tecnología e Innovación

Se debe promover el crecimiento de la Tecnología e Innovación desarrollando plataformas que permitan innovaciones, impulsen la cultura emprendedora y respondan a problemáticas sociales concretas.

Seguridad de la Información

Se debe garantizar la integridad, seguridad y disponibilidad de los datos, estableciendo lineamientos en seguridad de la información que mitiguen el riesgo de exposición de información sensible del ciudadano y de las empresas.

Infraestructura

La comunicación efectiva y la colaboración dentro del Estado requieren contar con una red informática y de telecomunicaciones que integre a todas las dependencias y a sus funcionarios públicos, incluyendo hardware, software, metodologías, sistemas, redes, conectividad a la Internet, bases de datos, infraestructura para capacitación en línea (e-Learning) y recursos humanos especializados.

Estos lineamientos, establecen lo que tienen que hacer las entidades gubernamentales y las empresas para acercarse a la ciudadanía y servirla mejor con el uso intensivo y efectivo de las TIC.

Aunque el vertiginoso y continuo desarrollo de las TIC, puede ocasionar rápida obsolescencia de equipos y software; incorporar las TIC en los procesos de las

empresas constituye la mejor oportunidad para optimizar los procesos, bajar costos y mejorar el servicio.

5. LOS FACTORES AMBIENTALES

A nivel mundial, la cultura del cuidado del medio ambiente se viene desarrollando en las últimas décadas, como una reacción a los altos niveles de contaminación causados por el hombre.

En el Perú (mayo de 2008) se crea el Ministerio del Ambiente, como ente rector del sector ambiental nacional y responsable de emitir la normatividad en aspectos ambientales. Antes era el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) quien emitía las normas ambientales en actividades mineras y energéticas.

La fiscalización y evaluación del cumplimiento de la normatividad es responsabilidad del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental OEFA, entidad creada en marzo de 2009.

Los Pasivos ambientales

La Dirección General de Minería (DGM) del MINEM, en coordinación con la DGAAM y el INGEMMET, son los encargados de la elaboración del inventario de pasivos ambientales mineros. Mediante R.M. 290-2006-MEM-DM, de junio de 2006 se aprobó el inventario inicial de pasivos mineros, identificando 850 de ellos. Las actualizaciones de los años siguientes fueron incrementando el inventario, en el 2010 ya eran 5,500 y la DGM confirmaba 7,000 en el 2011.

Los pasivos ambientales ocasionan la desconfianza de las comunidades, no sólo a la actividad minera sino también a toda actividad extractiva incluyendo las energéticas; hay desconfianza también cuando se modifica los cursos de agua para hacer represas o construir centrales.

El Cambio climático y calentamiento global.

La Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático usa el término “cambio climático” solo para referirse al cambio por causas humanas.

El calentamiento global es un término utilizado para referirse al fenómeno del aumento de la temperatura media global, de la atmósfera terrestre y de los océanos.

El cambio climático y el calentamiento global, configuran riesgos para las actividades de la humanidad y en el caso de la generación de electricidad, puede ocasionar sequía o exceso de lluvias afectando el agua disponible, pero también puede causar huaycos y

deslizamientos que afecten las instalaciones. Por ello es que se configura como una amenaza (A 4. Efectos adversos del cambio climático) ya que puede generar menor disponibilidad de recursos hídricos o daños por huaycos, inundaciones, nevada que afectan las instalaciones de generación y transmisión.

La Empresa de Generación Eléctrica San Gabán S.A., ha venido cumpliendo con la normatividad medio ambiental, es decir con:

- El Sistema Nacional Gestión de los Recursos Hídricos (Ley 29338)
- Los Estándares Nacional de Calidad Ambiental (DS 002-2008/MINAM y DS 003-2008/ MINAM)
- Los niveles máximos permisibles efluentes generación eléctrica, de acuerdo a la Resolución Directoral 008-97-EM/DGAA, así como los procedimientos específicos de supervisión ambiental.
- Las medidas de Ecoeficiencia (DS 009-2009/MINAM), entre otros.
- A la fecha, no se conoce de aplicación de sanciones u observaciones a San Gabán S.A. por parte de la OEFA.

El ámbito en que la empresa utiliza los recursos hídricos cuenta con alta disponibilidad de los mismos, como son la cuenca hidrológica del Rio San Gabán¹¹ y la cuenca hidrológica del rio Inambari¹².

Así mismo San Gabán S.A. se encuentra cerca del trayecto del gasoducto del sur peruano y del Proyecto del Nodo Energético del Sur¹³, cuya convocatoria se realizó el 26 de mayo del presente año por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - PROINVERSIÓN-, lo cual constituye una oportunidad (O 4. Disponibilidad de recursos naturales (agua y gas natural) para el desarrollo de proyectos de generación eléctrica)

Los bonos de carbono

Los bonos de carbono son un mecanismo de descontaminación que busca reducir las emisiones de gases contaminantes causantes del calentamiento global o efecto invernadero y es uno de los tres mecanismos propuestos en el Protocolo de Kyoto.

¹¹ Conformada por las lagunas de Chungará, Parinajota, Chaumicocha, Isococha, Suytocochoa

¹² El río Inambari tiene una longitud aproximada de 437 km. Sus fuentes están en el Nevado Ananea (5,829 m) de la Cordillera de Apolobamba, en la provincia de Sandía, donde se originan los ríos Sandía, Quiaca y Sina

¹³ El proyecto consiste en el desarrollo de hasta 2,000 megavatios (Mw) de capacidad en la costa sur del país en centrales eléctricas usando el gas natural como combustible principal, así como otro combustible alternativo, según lo definen las bases.

Los bonos de carbono se obtienen con proyectos que disminuyen la emisión de gases que están en el ambiente, contribuyendo a reducir el efecto invernadero que causa el calentamiento global.

Este sistema ofrece incentivos económicos para que las empresas contribuyan a la mejora del sistema operativo de la calidad ambiental y se consiga regular la emisión generada por sus procesos productivos, considerando el derecho a emitir CO₂ como un bien canjeable y con un precio establecido en el mercado.

En un esfuerzo por reducir las emisiones que provocan el cambio climático en el planeta, como el calentamiento global o efecto invernadero, los principales países industrializados -menos Estados Unidos y Australia- establecieron un acuerdo que establece metas cuantificadas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) para el 2012: el Protocolo de Kyoto.

Para cumplir se están financiando proyectos de captura o abatimiento de estos gases en países en vías de desarrollo, acreditando tales disminuciones y considerándolas como si hubiesen sido hechas en su territorio.

Por ello es que para la empresa resulta una oportunidad, que es O 9. Incentivos para el desarrollo de proyectos con utilización de recursos renovables.

LAS OPORTUNIDADES

Son situaciones o factores políticos, legales, económicos sociales, tecnológicos, o ambientales que están fuera del control de la empresa, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones

De acuerdo al Diagnóstico Externo se han establecido las oportunidades siguientes:

- O 1. Aumento de la demanda de energía eléctrica por el crecimiento económico interno y externo, principalmente en la macro región sur.
- O 2. Déficit de oferta de energía eléctrica en la macro región sur.
- O 3. Desarrollo del proyecto del gasoducto sur andino (para diversificación de fuentes de generación)
- O 4. Disponibilidad de recursos naturales (agua y gas natural) para el desarrollo de proyectos de generación eléctrica (cuenca río San Gabán y cuenca Inambari)
- O 5. Marco normativo y regulador que permite acceder a nuevos clientes en carteras diversificadas en los mercados regulados, libres y spot.
- O 6. Tecnologías disponibles para generación de energía eléctrica
- O 7. Existencia de fuentes de financiamiento en condiciones competitivas para desarrollo de proyectos
- O 8. Entorno favorable para captar socios estratégicos mediante asociaciones público privadas.
- O 9. Incentivos para el desarrollo de proyectos con utilización de recursos renovables (Bonos de carbono, centrales RER).

LAS AMENAZAS

Son factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Representan riesgos en el entorno.

De acuerdo al Diagnostico Externo se han establecido las amenazas siguientes:

- A 1. Rápida obsolescencia tecnológica del equipamiento de control.
- A 2. El excesivo marco normativo dificulta el crecimiento, efectividad y eficiencia en el uso de recursos de la empresa. (Compras corporativas, incorporación de personal).
- A 3. Normatividad que limita la capacidad de financiamiento y apalancamiento para el desarrollo de proyectos propios.
- A 4. Efectos adversos del cambio climático y riesgos de desastres naturales
- A 5. Cambio de gobierno puede ocasionar injerencia política
- A 6. Demora en la implementación de la planificación energética de largo plazo.
- A 7 Conflictos sociales en el área de influencia de algunas operaciones y proyectos de inversión.
- A 8. Mejores condiciones del mercado laboral privado genera emigración del personal calificado.
- A 9. Limitada capacidad de los sistemas de transmisión y transformación que origina mayores costos.
- A 10. Limitada disponibilidad de servicios y suministros críticos en el mercado nacional.
- A11. Recesión económica puede demorar proyectos de oferta y demandan eléctrica.

E.2) EL DIAGNOSTICO INTERNO

1. LA ORGANIZACIÓN

SAN GABÁN S.A. tiene su Reglamento de Organización y Funciones (ROF) vigente desde el año 2003, que recientemente ha sido actualizado pero aún no implementado.

La estructura organizacional operativa es la que se presenta a continuación, donde se precisa como:

Órgano de Dirección: El Directorio

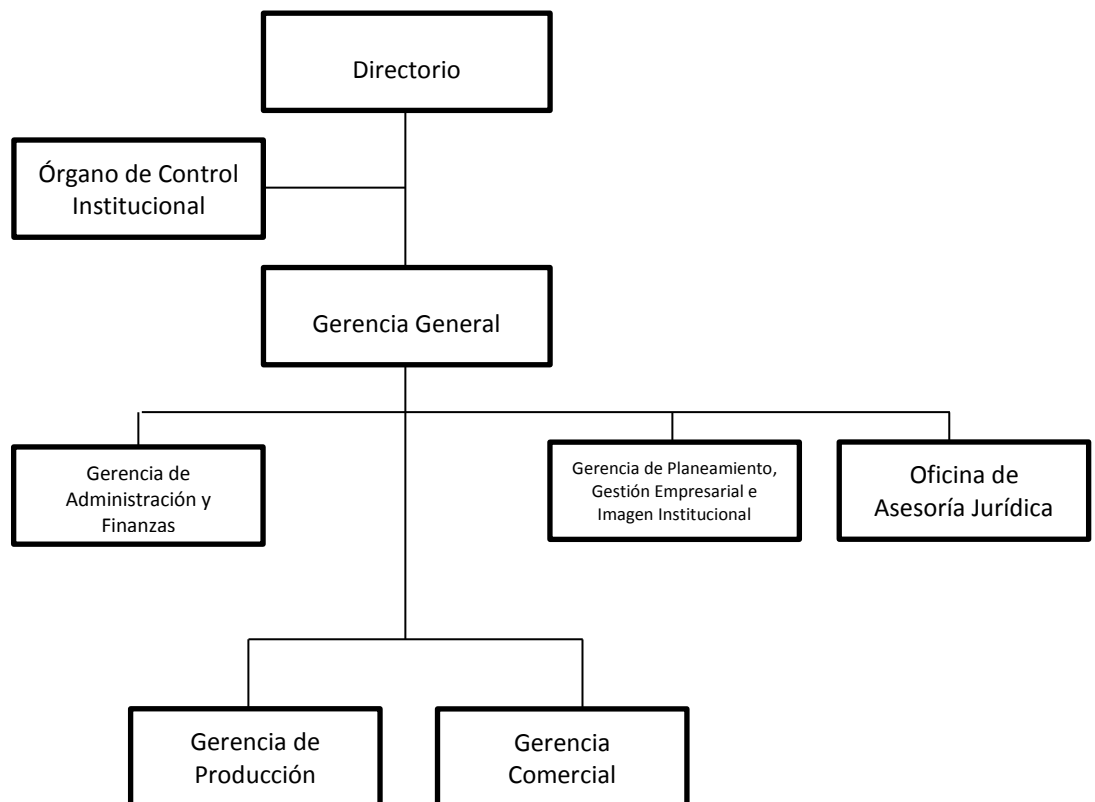
Órgano de Ejecución: La Gerencia General

Órganos de Asesoría: La Gerencia de Planeamiento, Gestión Empresarial e Imagen Institucional¹⁴ y la Oficina de Asesoría Legal

Órgano de Apoyo: La Gerencia de Administración y Finanzas.

Órganos de Línea: La Gerencia de Producción y la Gerencia Comercial.

El actual organigrama de la empresa es el siguiente:



¹⁴ Antes era considerado como órgano de apoyo.

La implementación del Plan Estratégico Institucional 2013-2017, posiblemente va a requerir efectuar algunas adecuaciones organizacionales al interior de la empresa a fin de adecuarse a los objetivos y metas del PEI.

Para ello se cuenta con los miembros del Directorio quienes poseen experiencia, compromiso y tienen conocimiento del negocio eléctrico (F 1. Capacidad técnica, experiencia y compromiso de la alta dirección)

2. EL PLANEAMIENTO.

Los Proyectos

La Gerencia de Planeamiento, Gestión Empresarial e Imagen Institucional ha desarrollado un conjunto de proyectos orientados a mejorar el factor de utilización de planta, así como mitigar los riesgos latentes en las zonas vulnerables de las instalaciones, entre otros. Igualmente ha propuesto diversas alternativas de proyectos de inversión para el crecimiento de la capacidad instalada y proyectos con nuevas fuentes de generación. Lo que le ha permitido contar con una cartera de proyectos, siendo una fortaleza (F 3. Cartera de proyectos identificados para el desarrollo de la capacidad de generación eléctrica).

Sin embargo, la ejecución de estos proyectos ha sufrido demoras, originadas en un caso por conflicto de carácter judicial, que ha limitado disponibilidad de terrenos para ejecución, como es el caso de las obras en la zona de Corani. (D 1. Retraso en la implementación de proyectos de afianzamiento hídrico para la mejora de la utilización de la capacidad instalada)

Los Instrumentos de Gestión

SAN GABÁN S.A. ha realizado, mediante un servicio de consultoría, la elaboración de los instrumentos de gestión como son: el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF), a la fecha estos documentos no se han implementado así como el Manual de Procesos (MAPRO), constituyendo ello una debilidad para superar (D 8. Instrumentos de gestión desactualizados: ROF, MOF, MAPRO).

3. LOS PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Desde el año 2004, la empresa, a través de la Gerencia de Producción, se ha preocupado en mantener una muy buena relación con sus vecinos, en especial con las comunidades campesinas cercanas a la CH San Gabán II y la futura CH San Gabán II.

En el año 2006 la empresa encargó a la consultora de la Universidad ESAN el Programa de Responsabilidad Social Empresarial que fue entregada en diciembre del 2007, elaborada en base al análisis y diagnóstico de la situación de la Responsabilidad Social de la empresa a esa fecha y permitió definir las políticas, objetivos y el Programa de responsabilidad Social Empresarial, el mapeo de los stakeholders e identificar los grupos de interés prioritarios así como sus demandas y sus requerimientos.

En base a esta consultoría la empresa ha desarrollado programas de relaciones comunitarias con participación y beneficio de la población del ámbito con una inversión de 100.000 soles en el año 2012¹⁵ y tiene programado ejecutar 200.000 nuevos soles para el año 2013. Ello constituye una fortaleza (F 9. Buenas relaciones con las comunidades en el ámbito de influencia directa)

También, ha financiado proyectos para la implementación de la infraestructura económica (carretera y puente) en el ámbito del distrito de Corani con la Municipalidad de Macusani y ha suscrito en el año 2012 un convenio para el apoyo al desarrollo agrícola con la Municipalidad de San Gabán.

En lo que se refiere al personal de la empresa, se encuentra desarrollando planes de integración del personal, mediante el área de Recursos Humanos.

A pesar de los avances realizados, la empresa aprecia la necesidad de organizar un programa de responsabilidad social más integrado y actualizado, en base a un diagnóstico que mida el impacto de los programas y proyectos ejecutados anteriormente citados y se establezca nuevos objetivos, nuevas líneas de acción, metas, entre otros. (D10. Falta de diagnóstico actualizado para la formulación de un plan integral de responsabilidad social, que incluya el plan de relaciones comunitarias).

Este Programa de Responsabilidad Social así como la implementación de un Programa de Comunicación hacia el exterior ha de permitir mejorar nuestra relación con los

¹⁵ En programas de educación, nutrición y salud básicamente para las comunidades campesinas del ámbito de la CH San Gabán II

grupos de interés y superar la actual debilidad que se ha identificado (D 5.Limitada comunicación con los grupos de interés)

Se han identificado los siguientes grupos de interés:

- Poblaciones cercanas a la CH de San Gabán III: Comunidades Campesinas de la zona de la CH San Gabán III Etapa: Comunidad de Casahuiri, Comunidad de Churumayo, Comunidad de Sangarí y Comunidad de Arica, así como la Municipalidad Distrital de San Gabán
- Poblaciones cercanas a recursos hídricos de la CH de San Gabán II: Comunidad de Corani y otras, la Municipalidad Distrital de Ollahecha y Municipalidad Provincial de Macusani
- Instituciones de Puno: Dirección Regional de Energía y Minas, Gobierno Regional de Puno: Recursos Naturales y Ambiente, OEFA Puno, OSINERGMIN Regional Puno.
- Líder de Opinión: Periodista Señor Hugo Supo, Editor del Diario El Correo de Puno
- Clientes al cierre del año 2012: Electro Puno S.A.A, MINSUR S.A., Electro Oriente S.A., El Brocal S.A.A., Electro Tocache S.A. y Electro noroeste S.A.
- Proveedores: ALSTOM, ABB, VCN, etc.
- Instituciones públicas del sector de nivel nacional: (PROINVERSIÓN, OSINERGMIN: MEM, etc.)
- La Junta de Accionistas de la empresa: FONAFE
- Los trabajadores de la empresa

4. LA PRODUCCIÓN

El principal activo de San Gabán S.A. es la Central Hidroeléctrica San Gabán II, que produce energía limpia y de bajo costo¹⁶, a esto se suma el personal competente, comprometido y con conocimiento del negocio eléctrico; lo que explica el liderazgo que tiene San Gabán S.A. en el subsector.

La producción de San Gabán S.A. durante los últimos 4 años, se muestra en el cuadro siguiente

¹⁶ Fortaleza 4: Capacidad de producción de energía limpia y de bajo costo.

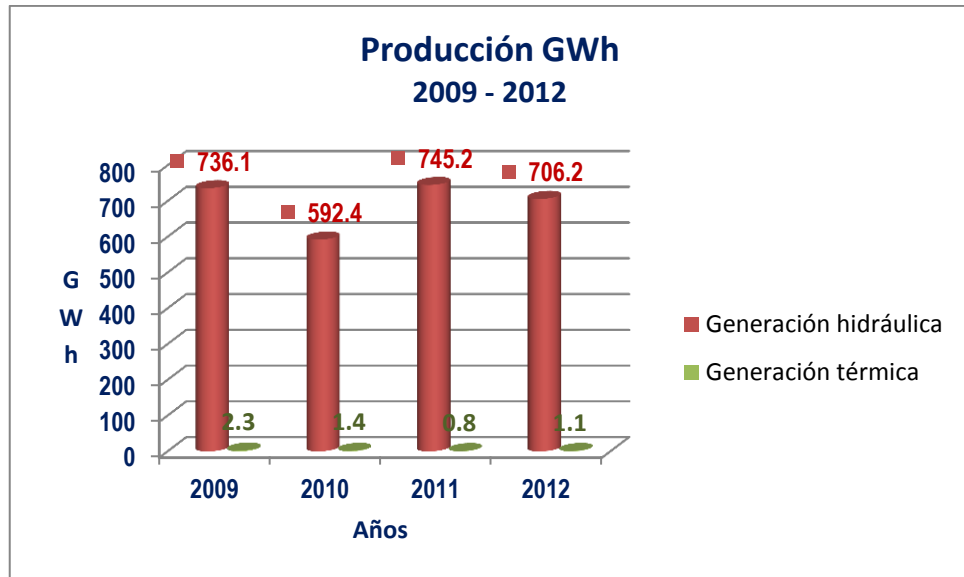


Ilustración 1. Producción de energía. 2009 – 2012

Fuente: Producción San Gabán - elaboración ROI

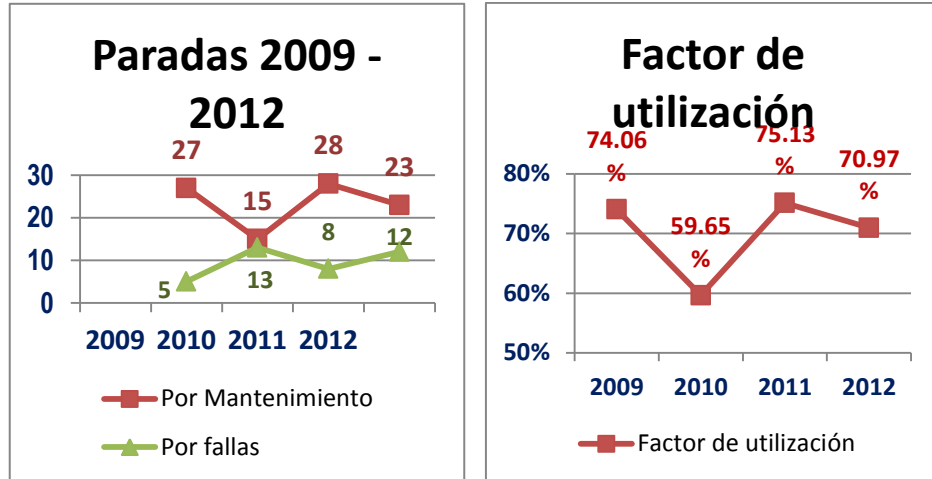
Paradas y Factor de utilización.

Las paradas de los grupos G1 y G2, fueron principalmente por mantenimiento, como se muestra en el cuadro inferior.

El factor de utilización de los grupos hidráulicos oscila entre 70 y 75%.

Excepcionalmente bajó a 59.65% en el 2010 por la indisponibilidad del grupo N° 1, en el período del 28 de enero al 4 de julio del 2010, debido a que su transformador de potencia sufrió una falla interna en la fase V del bobinado de alta tensión por descarga eléctrica entre espiras. Por tanto, en el periodo en mención operó solamente el grupo N° 2.

Asimismo en el año 2012 se ejecutó el mantenimiento mayor de los grupos 1 y 2 de la C.H. San Gabán II, con la prestación de los servicios de inspección y reparación de las bobinas del estator de los dos generadores de la C.H. San Gabán II y la actualización de los reguladores de velocidad en cada grupo, ocasionando indisponibilidad de 40 días en el grupo N° 1 y 19 días en el grupo N° 2, con la consiguiente baja del factor de utilización a 70.97%.



Por incumplimiento del contratista San Francisco, hubo retraso en la implementación del proyecto de afianzamiento hídrico en el proyecto de tres lagunas de Corani para la mejora de la utilización de la capacidad instalada. Sin embargo se tiene otros proyectos de represamiento (Pumamayo, Tupuri y Rio Corani) que entrarían en operación en el quinquenio, mejorando la disponibilidad de agua en los meses de estío y levantando el factor de planta y la producción de energía a unos 795 GWh al 2015.

La Disponibilidad operativa media de los grupos G1 y G2 se muestra en el cuadro siguiente. La disponibilidad del año 2010 de tan solo 6,769 horas y del 2012 de 7855 horas, se debe a los problemas descrito en el párrafo del factor de utilización.

Año	2009	2010	2011	2012
Disponibilidad operativa Media G-1 y G-2 (Horas)	8,390	6,769	8,232	7,855

La disponibilidad operativa del año 2010 de tan solo 6,769 horas se debe al problema descrito en el párrafo del factor de utilización.

Crecimiento de la capacidad de generación. Se tiene una cartera de proyectos identificados para el desarrollo de la capacidad de generación eléctrica, que permitirá el crecimiento de la empresa¹⁷.

¹⁷ Fortaleza 3: Cartera de proyectos identificados para el desarrollo de la capacidad de generación eléctrica

5. EL MANTENIMIENTO

Luego de las dificultades en el año 2010 y 2011, se han realizado importantes actividades de mantenimiento en la central hidroeléctrica San Gabán II, principalmente en el 2012, entre ellas:

- Inspección general y reparación de bobinas del estator de los generadores N° 1 y N° 2.
- Actualización de los reguladores de velocidad de los grupos N° 1 y N° 2
- Reparación integral del rodete N° 13014, en taller de EGEMSA.
- Adquisición de kit de repuestos para los reguladores de tensión de los grupos 1 y 2
- Adquisición de equipamiento electromecánico de una bahía completa para el patio de llaves de la subestación San Gabán.

También este año 2013 se ejecutará el plan de abandono total del grupo ALCO de la C.T. Bellavista en Puno, y su traslado a la C.T. Taparachi en Juliaca.

Estas actividades han mejorado la confiabilidad operativa de los equipos de generación eléctrica y del sistema de transmisión y seguirán mejorando ya que en el presente año se viene ejecutando otras actividades en la C.H. San Gabán II, así:

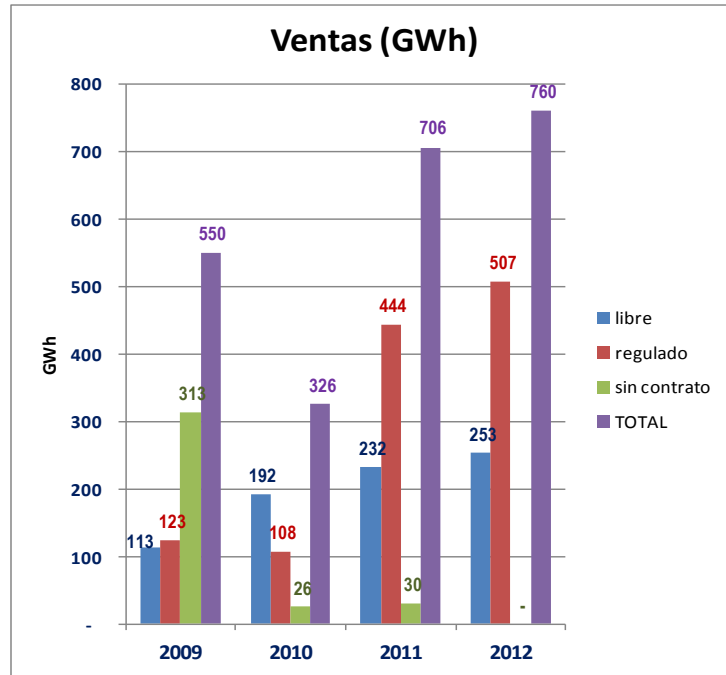
- Reparación integral del rodete Pelton N° 13075, en taller de EGEMSA
- Adquisición de 02 rodetes Pelton.
- Mantenimiento de rebobinado del transformador de potencia del grupos N° 2
- Adquisición de relés de protección diferencial para Línea de Transmisión corta en 138 kV de casa de máquinas - subestación San Gabán II.

En los siguientes años se implementarán otras actividades como las siguientes:

- Mantenimiento correctivo de las válvulas esféricas de los grupos 1 y 2.
- Actualización del sistema de protección del sistema de transmisión de las líneas L-1009, L-1010, L-1013

6. LA COMERCIALIZACIÓN

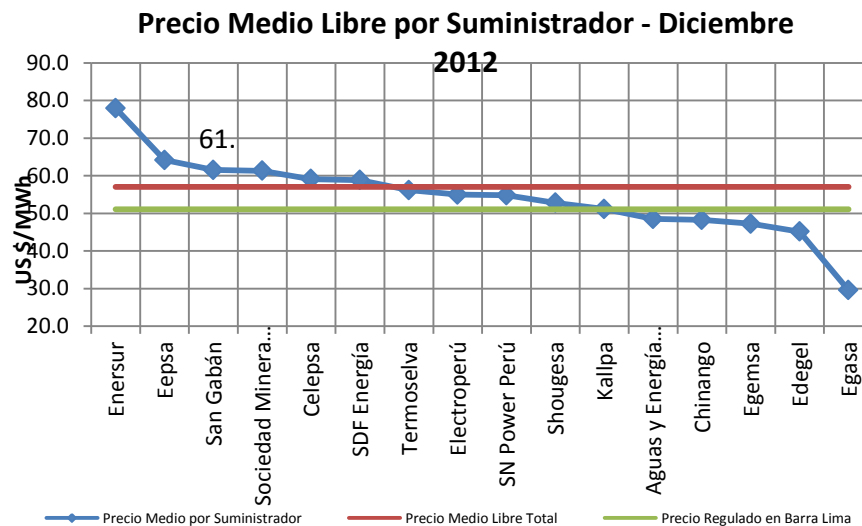
San Gabán S.A. vende energía a clientes libres y regulados, a través de contratos de suministro de electricidad generalmente a plazos de 5 ó 6 años. Solo en el año 2009 la venta sin contrato fue significativa. El siguiente gráfico muestra las ventas en el periodo 2009 - 2012



Fuente: Gerencia Comercial de San Gabán

Elaboración: ROI



El siguiente gráfico muestra los precios medios al mercado libre, por empresa generadora.



Fuente y elaboración Osinergmin

A pesar del escaso poder de negociación de San Gabán S.A., por la limitada capacidad instalada, los contratos vigentes, son relativamente recientes y se han negociado en mejores condiciones que contratos anteriores, no solo porque se realizaron con más predictibilidad en el mercado; sino también porque los profesionales de San Gabán han acumulado un valioso know how comercial luego de superar situaciones difíciles.

El siguiente cuadro muestra los clientes de San Gabán S.A., con las características y la vigencia de sus contratos.

Clientes	Tipo de Mercado	Ubicación Dpto./Prov.	Actividad	Fecha de Inicio de Suministro
 MINSUR U.M. Pucamarca	Libre	Tacna/Palca	Extracción de Minerales	20-Ago-2012
 ELECTRO TOCACHE S.A. Energía y Desarrollo	Regulado	San Martín / Tocache	Distribución de Electricidad	01-Abr-2012
 Electro Puno S.A.A. Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad	Regulado	Puno	Distribución de Electricidad	01-Ene-2012
 MINSUR U. M. San Rafael	Libre	Puno/Melgar	Extracción de Minerales	01-Oct-2011
 Enosa	Regulado	Piura - Tumbes	Distribución de Electricidad	01-Mar-2011
 Electro Oriente <i>¡Generando Progreso!</i>	Regulado	San Martín	Distribución de Electricidad	01-Nov-2010
 EL BROCAL Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	Libre	Pasco / Pasco	Extracción de Minerales	01-Nov-2009

La NTCSE

En la NTCSE se ha cumplido con los informes a Osinergmin y con las compensaciones a los clientes regulados. Sin estar obligado, se compensa también a los clientes libres, estableciendo en el contrato metodología de compensación similar al mercado regulado, lo que es apreciado por los clientes libres. Así en Calidad de Producto, en el año 2009 se presentó variaciones diarias de frecuencia y se compenso a los clientes, incluyendo a los libres; el total de la compensación sólo fue 3,400 soles.

El Nivel de Satisfacción del Cliente

En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes, se tiene implementado un proactivo programa de visitas de carácter técnico a todos los clientes, para recoger y atender oportunamente las necesidades relacionadas al Suministro de Electricidad.

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, considerado dos indicadores:

1. Tiempo promedio de atención de reclamos. Este indicador mide el tiempo promedio de atención de pedidos y reclamos efectuados por los clientes. La meta tope establecida es de 1.1 días/reclamo. Para el año 2012 se ha superado la meta en este indicador, al obtenerse un resultado de 0,64 días/pedido-reclamo.

2. Grado de satisfacción del cliente. Este indicador expresa la percepción del grado de satisfacción de los clientes con respecto a la atención brindada en el suministro de energía eléctrica y se mide a través de encuestas semestrales a todos los clientes. El grado de satisfacción para el año 2012 resultó de 96,4%, representando 4% superior al obtenido el año anterior y superior a la meta de 90%. Desde el año 1997, el grado de satisfacción logrado es mayor a la meta del 90 %.

7. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

Software

La aplicación de gestión más importante en la empresa es el ERP Oracle e-Business Suite 11.5.10.2 Financials que corre en entorno Linux, (en el 2005 se implantó la versión 11.5.9 en Windows). Cuenta con siete subsistemas.

GL	Contabilidad y Presupuesto
AP	Cuentas por pagar y proveedores
AR	Cuentas por cobrar y clientes
PO	Compras
INV	Inventario
FA	Activos Fijos
CE	Caja y Bancos

El ERP se complementa con el sistema **Spyral 4.0** que automatiza **Recursos Humanos y Planillas**.

Entre el 2006 y el 2012 se han desarrollado unos 48 reportes, para atender requerimientos de SUNAT y otros organismos, entre ellos el nuevo Plan Contable SUNAT (2011).

El porcentaje de uso del ERP, calculado en base a las características técnicas identificadas en los módulos implementados y el uso de los usuarios finales de las áreas soportadas, es de **57%**. Y el porcentaje de uso del sistema Spyral es de 65%. Por otro lado se tiene requerimientos para automatizar actividades, que bien pueden ser atendidas por el ERP.

El uso del software explica en parte una debilidad identificada en el análisis FODA: Limitada seguridad de la información y falta de integración de las TIC en todos los procesos de la empresa.

Al respecto para el 2013, Informática tiene programadas las siguientes actividades

- Recolección de requerimientos de las áreas usuarias sobre la Suite Oracle e-Business R12
- Identificación de aplicabilidad de prestaciones del Sistema Oracle contra los requerimientos de las áreas usuarias
- Configuración de nuevas características técnicas identificadas, pruebas y capacitación a los usuarios finales
- Para Comercialización, se evalúa la alternativa de desarrollo a medida de un módulo comercial, que se integre al ERP para el registro de facturas y el control de la cobranza.
- Para Mantenimiento, se tienen los términos de referencia para seleccionar un sistema especializado.

Hardware

Se adquirió 6 servidores para Puno y la Villa con software de virtualización.

En el 2012 se terminó de implementar el nuevo data center en Puno. Incluye un Switch core de alta disponibilidad.

Para este 2013 se tiene previsto implementar el centro de datos alterno con sistema de réplica en tiempo real en la Subestación San Gabán II.

Comunicaciones

En el 2009 empezó a operar telefonía IP con una Central Cisco en Puno y centrales Lucent-Alcatel en la C.H.

En la C.H. de San Gabán II existe limitaciones de comunicación (Debilidad: Restringidos medios de comunicación con la Central Hidroeléctrica), que se está resolviendo en el 2013.

La configuración queda de la siguiente manera:

Puno Internet de 2 Mbps. (Anteriormente de 512 kbps)

Subestación San Gabán: Internet de 2 Mbps por fibra óptica desde Juliaca (Adjudicado a Claro).

La interconexión al COES se tiene mediante señal satelital 64 kbps (adjudicado a Level 3) y se espera que Claro (Convenio con FITEL) entregue otra señal por fibra óptica conectado al COES. Ambas líneas aseguran la comunicación redundante con el COES.

En la Villa: Se mantiene comunicaciones satelitales con servicios de comunicaciones redundantes: Internet de 320 kbps + ICCP-COES de 64 kbps + 4 líneas de telefonía 128 kbps (Operador: Level 3 contratado hasta el 2016).

La configuración 2013, además de permitir completar el sistema de comunicaciones con mejores prestaciones, significa también ahorros por un estimado de 150 mil soles anuales

8. LOS RECURSOS HUMANOS

La cultura organizacional

Aunque ella no se encuentre plenamente institucionalizada, la cultura organizacional de la empresa está orientada al logro de resultados y de servicio al cliente, ello se puede apreciar por los logros obtenidos (ROE: 17.1 % a marzo de 2013) y la satisfacción anual del cliente para el año 2012 que fue superior a la meta de 90 %.

En el año 2008, se implementó el Código de Ética en la empresa y se han realizado charlas y capacitaciones para el desarrollo de los valores de la empresa.

El clima organizacional

Desde el 2011, se viene evaluando el clima organizacional de la empresa, mediante encuestas al personal.

En el año 2013 se determinó que más del 71 % de la población laboral se encuentra satisfecho en el puesto donde labora. No se han efectuado paralizaciones o huelgas que hayan afectado el funcionamiento del servicio de la empresa.

La Gestión Estratégica del Capital Humano

La empresa carece de un sistema de gestión por competencias que se oriente al logro de los objetivos y de las metas previstas en los planes estratégicos y planes operativos.

Por lo tanto, los procesos de selección, evaluación, capacitación, líneas de carrera, entre otros procesos de personal se debieran guiar y orientar hacia el cumplimiento de las estrategias de la empresa.

El Capital humano

El capital humano que ha contado la empresa desde el año 2009 al 2012 ha sido el siguiente:

Nivel Ocupacional / Número de Trabajadores	2009	2010	2011	2012
Gerente General	1	1	1	1
Gerentes o equivalentes	5	5	5	5
Sub gerentes o equivalentes	2	2	2	2
Otros funcionarios	15	17	14	16
Profesionales	27	23	26	23
Técnicos y administrativos	29	28	30	30
TOTAL	79	76	78	77¹⁸

Las Compensaciones al Personal

El presupuesto de gasto integrado de personal (GIP) ha ido disminuyendo desde el 13.75 % en el año 2009 a 9.69 % en el año 2012, tal como se puede apreciar a continuación:

Indicadores	Unidad	2009	2010	2011	2012
Ppto de gastos de personal / Ppto de gastos ejecutado	%	13.75	21.92	11.70	9.69

¹⁸ Son plazas cubiertas, el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es de 82 plazas

En lo que se refiere a las utilidades de los trabajadores, esta se han ido incrementando en razón directa al crecimiento de las utilidades netas y del ROE, en el año 2012 se han repartido 2.08 millones de soles, comparativamente mejor al año 2011, donde se distribuyeron 1.23 millones de soles, tal como se puede apreciar a continuación:

Indicadores	Unidad	2009	2010	2011	2012
ROE	%	9.69	3.67	7.49	10.37
Participación de trabajadores	Millones de soles	1.98	1.28	1.23	2.08

Los Planes de Desarrollo

Si bien en la empresa no se han definido los planes de carrera y los planes de sucesión en los últimos años, lo que significa una debilidad (D 9. Falta de definición de líneas de carrera y plan de sucesión), sí se han establecido políticas para promover a las personas más competentes a puestos de relevancia, lo cual constituye una fortaleza (F 8. Políticas de desarrollo de capacidades, promoción y reconocimiento al personal), ya que ha permitido mejorar la gestión y la rentabilidad de la empresa.

Los Planes de capacitación

Se han desarrollado programas de capacitación de importancia como diplomados y especializaciones en los aspectos técnicos operativos, comerciales y de gestión¹⁹, lo que ha conllevado contar con capital humano competente, conocedor del negocio eléctrico y comprometido en la gestión de la empresa, lo que constituye una fortaleza (F 2. Personal competente y comprometido, con experiencia y conocimiento del negocio eléctrico).

A pesar de ello es necesario mejorar la evaluación de la capacitación de la empresa, enfocada a asegurar que el personal capacitado aplique lo aprendido en el puesto de trabajo, se logren resultados y apoye la mejora de la rentabilidad de la empresa.

¹⁹ En promedio la inversión per cápita en capacitación varía entre 1.700 a 2.000 nuevos soles por año por trabajador

Pese a este esfuerzo de la empresa por el desarrollo de su capital humano, el mercado salarial ha tentado al personal²⁰, y en algunos casos han ocurrido casos de emigración de profesionales y técnicos que han sido preparados en la empresa, lo cual significa una debilidad latente que ello ocurra (D 6. Emigración del personal por mejores condiciones salariales y laborales).

7. LA LOGÍSTICA

Los servicios logísticos son operaciones claves en los procesos principales y secundarios de la empresa. Se cuenta con un plan anual de contrataciones a través del cual se programa y se organiza los procesos logísticos.

Las compras

Las licitaciones más relevantes en el año 2012 han sido:

- La construcción del nuevo patio de llaves por 4 millones de dólares americanos a cargo de la empresa ABB
- El overhaul de los equipos de generación por 1.5 millones de dólares, a través de la empresa ALSTOM
- Los seguros patrimoniales (2 años) por 4 millones de soles²¹ a cargo de la Compañía de Seguros Rímac.

Las compras entre los años 2009 al 2012, han sido en promedio del 13.30% de los gastos anuales, la serie histórica se presenta sigüientemente:

Indicadores	Unidad	2009	2010	2011	2012
Resto de compras / Ppto de gastos ejecutado	%	12.27	16.92	12.85	11.17

²⁰ Durante el periodo 2010- 2012, el personal de San Gabán S.A. ha tenido una pérdida de su poder adquisitivo, ya que el Índice de Precios al Consumidor Acumulado ha sido del 24.147 % (de acuerdo a la información del INEI), y el aumento salarial ha sido del 5 % en el año 2012, de acuerdo a la política salarial aprobada.

²¹ Compras realizadas en forma corporativa, que según se ha informado a San Gabán S.A. le ha correspondido el pago de un monto mayor al que hubiera realizado si la adquisición lo hubiera realizado directamente.

En el año 2012, se han convocado a 96 procesos, de los cuales 2 procesos quedaron desiertos y 1 ha quedado convocado. De los 93 procesos ejecutados: 71 procesos han sido en moneda nacional que ha significado un ahorro de 250,423.58 soles y 22 procesos se han realizado en moneda extranjera con un ahorro de 34,351.99 dólares, tal como se puede apreciar a continuación:

N° Procesos adjudicados	Valor Referencial Total	Valor Adjudicado Total	Ahorro
71	S/. 6,303,263.57	S/. 6,052,839.99	S/. 250,423.58
22	US\$ 7,269,426.63	US\$ 7,235,074.64	US\$ 34,351.99

En el año 2011, se han convocado a 99 procesos, de los cuales 2 procesos quedaron cancelados por falta de presupuesto, 5 desiertos y 2 han quedado convocados para el año siguiente. De los 90 procesos ejecutados: 72 procesos han sido en moneda nacional que ha considerado un ahorro de 633,738.59 soles y 18 procesos se han realizado en moneda extranjera con un ahorro de 103,488.96 dólares, tal como se puede apreciar a continuación:

N° Procesos adjudicados	Valor Referencial Total	Valor Adjudicado Total	Ahorro
72	S/. 8,516,356.97	S/. 7,882,618.38	S/. 633,738.59
18	US\$ 7,919,889.70	US\$ 7,816,400.74	US\$ 103,488.96

Los almacenes

Los almacenes se encuentran distribuidos en la empresa, siendo los más importantes el correspondiente a la sede central, la central hidroeléctrica de San Gabán II y las centrales térmicas de Bellavista y Taparachi, los mismos que requieren de un mejor ordenamiento.

Los servicios generales

Se han atendido sin mayor inconveniente en lo que se refiere a: el control de flota vehicular, control de servicios de limpieza y comedor, manejo de campamentos, control de servicios de electricidad y agua, mantenimiento de áreas verdes y otros.

8. LOS RECURSOS FINANCIEROS

Los principales indicadores de la gestión financiera durante el año 2011 y 2012 han sido los siguientes:

Indicador	Formula de Calculo	2011	2012
Liquidez			
Liquidez Corriente (%)	$(\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}) * 100$	1.22	0.99
Capital de Trabajo (millones de soles)	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	11.259	-0.777
Solvencia (%)	$(\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}) * 100 \%$	36.72	36.06
Rentabilidad			
ROA (%)	$(\text{Utilidad} / \text{Activo Total}) * 100 \%$	6.99	11.23
ROE (%)	$(\text{Utilidad} / \text{Patrimonio}) * 100 \%$	7.04	10.19

En cuanto a la liquidez, se aprecia que la empresa ha contado con fondos para atender sus pasivos a un año.

La solvencia se encuentra cubierta en 36 % aproximadamente.

Cabe citar que en año 2010, se ha suscrito un contrato con FONAFE, mediante el cual se le otorgó a San Gabán S.A. la suma de 140.765 millones de soles a una tasa de interés efectiva anual del 3.5 % para el pago de la deuda en yenes con el Japan Finance Corporation (JFC), quien financió la ejecución de la CH de San Gabán II y así minimizar los riesgos cambiarios.

En el año 2012, FONAFE ha financiado a San Gabán S.A con 25 millones de soles con una tasa efectiva anual del 7 %, para la reconstrucción del patio de llaves y los mantenimientos mayores de la CH de San Gabán II así como la compra de los terrenos del proyecto de afianzamiento hídrico del río Pumamayo.

En lo que se refiere a la rentabilidad, el ROE del año 2012: 10.19 % ha sido mejor que la del año 2011: 7.04 %; y similarmente el ROA del año 2012: 11.23 % con respecto al del año 2011: 6.99 %.

De lo expuesto, se aprecia que constituye una Fortaleza la solvencia financiera y la rentabilidad de la empresa (F 6. Solvencia financiera y rentabilidad).

9. LOS ASPECTOS CONTABLES

La contabilidad se ha gestionado cumpliendo las normatividad vigente, sin embargo para el año 2013 se tiene previsto implementar algunas acciones

importantes como es la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

El objetivo de esta adopción de las NIIF es asegurar la uniformidad en el lenguaje de la información financiera relevante para una adecuada toma de decisiones por parte de los agentes económicos, por lo tanto, las prácticas contables bajo las NIIF constituyen el cuerpo básico de criterios para presentar información financiera en el marco común de contabilidad mundial. y deberán contener información de alta calidad que:

- (a) sea transparente para los usuarios y comparable para todos los periodos en que se presenten;
- (b) suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas); y
- (c) pueda ser obtenida a un costo que no exceda a sus beneficios

10. EL CONTROL INTERNO

La implementación del Sistema Operativo de Control Interno (COSO) ha tenido avances importantes en sus componentes como son: el Ambiente de control, la Información y Comunicación, la Supervisión, las Actividades de control y la Evaluación de Riesgos.

En San Gabán S.A., se han realizado las siguientes acciones:

- La conformación del Comité respectivo
- Aprobación del diagnóstico de profundidad del SCI
- Aprobación de la primera etapa del SCI (Planeamiento)
- Realización de sensibilizaciones y capacitaciones al personal sobre el SCI.
- Identificación de procesos y realización del Mapa de Procesos de la Empresa
- Plan de diseño y desarrollo del SCI
- Manual de gestión de procesos
- Manual de gestión de riesgos
- Evaluación del SCI

Actualmente se encuentra en la etapa de elaboración de los procedimientos de los riesgos correspondientes y la actualización de las directivas.

11. EL CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Se ha implementado y se ha hecho de conocimiento el Código de Buen Gobierno Corporativo.

Las actividades para su ejecución en la empresa se están realizando, de acuerdo a los avances que FONAFE propone.

12. EL PROGRAMA DE RACIONALIZACIÓN DE COSTOS

Aun cuando la empresa administra costos fijos, no se ha implementado un programa de racionalización de costos que permita mejorar los márgenes de utilidad sin perjudicar la gestión operativa y de inversiones de la empresa

En general, se aprecia que no existen indicadores válidos para medir el avance de la cultura de la empresa, el clima laboral, la implementación de la gestión estratégica del capital de la empresa, la evaluación y rentabilidad de la capacitación, la implementación del control interno y del código de buen gobierno corporativo.

LAS FORTALEZAS:

Las capacidades humanas y materiales con las que se cuenta para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las amenazas.

La empresa cuenta con:

- F 1. Capacidad técnica, experiencia y compromiso de la alta dirección.
- F 2. Personal competente y comprometido, con experiencia y conocimiento del negocio eléctrico.
- F 3. Cartera de proyectos identificados para el desarrollo de la capacidad de generación eléctrica. (crecimiento, factor de planta, nuevos proyectos, nuevas fuentes, mitigación de riesgos).
- F 4. Capacidad de producción de energía limpia y de bajo costo.
- F 5. Contratos de suministro de electricidad en el mediano y largo plazo.
- F 6. Solvencia financiera y rentabilidad.
- F 7. Percepción satisfactoria por parte de los clientes.
- F 8. Políticas de desarrollo de capacidades, promoción y reconocimiento al personal.
- F 9. Buenas relaciones con las comunidades en el ámbito de influencia directa.

LAS DEBILIDADES

Son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información y tecnología que se padece o impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse las amenazas.

La empresa tiene las siguientes carencias

D 1. Retraso en la implementación de proyectos de afianzamiento hídrico para la mejora de la utilización de la capacidad instalada.

D 2. Restringida capacidad instalada actual, limita la capacidad de negociación en el mercado eléctrico.

D 3. Limitada seguridad de la información e integrar las TIC en todos los procesos de la empresa.

D 4. Restringidos medios de comunicación con la Central Hidroeléctrica (Internet y telefonía celular).

D 5. Limitada comunicación con los grupos de interés.

D 6. Emigración del personal por mejores condiciones salariales y laborales.

D 7. Falta de sistematización en la administración de riesgos.

D 8. Instrumentos de gestión desactualizados (ROF, MOF, MAPRO).

D 9. Falta de definición de líneas de carrera y plan de sucesión.

D10. Falta de diagnóstico actualizado para la formulación de un plan integral de responsabilidad social, que incluya el plan de relaciones comunitarias.

F. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los siguientes:

1. Incrementar la creación de valor económico
2. Aumentar los ingresos
3. Incrementar el valor social de la empresa
4. Mejorar la eficiencia organizacional
5. Impulsar y mejorar el uso de TIC alineados con la Estrategia
6. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional

El alineamiento de los Objetivos Estratégicos de San Gabán S.A. con los Objetivos Generales de FONAFE y los Objetivos del Ministerio de Energía y Minas se aprecia a continuación:

Con los objetivos estratégicos:

1. Incrementar la creación de valor económico
2. Aumentar los ingresos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE	OBJETIVOS GENERALES DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
<ul style="list-style-type: none">• Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país	<ul style="list-style-type: none">• Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población con inclusión social

3. Incrementar el valor social de la empresa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE	OBJETIVOS GENERALES DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la creación del valor social de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo sostenible y competitivo del sector energético, priorizando la inversión privada y la diversificación de la matriz energética; a fin de asegurar el abastecimiento de los requerimientos de energía en forma eficiente y eficaz para posibilitar el desarrollo de las actividades productivas y la mejora de las condiciones de vida de la población con inclusión social. • Promover la preservación y conservación del medio ambiente por parte de las empresas del sector energía y minas, en el desarrollo de las diferentes actividades sectoriales fomentando la inclusión social y las relaciones armoniosas de las empresas del sector minero energético y la sociedad civil

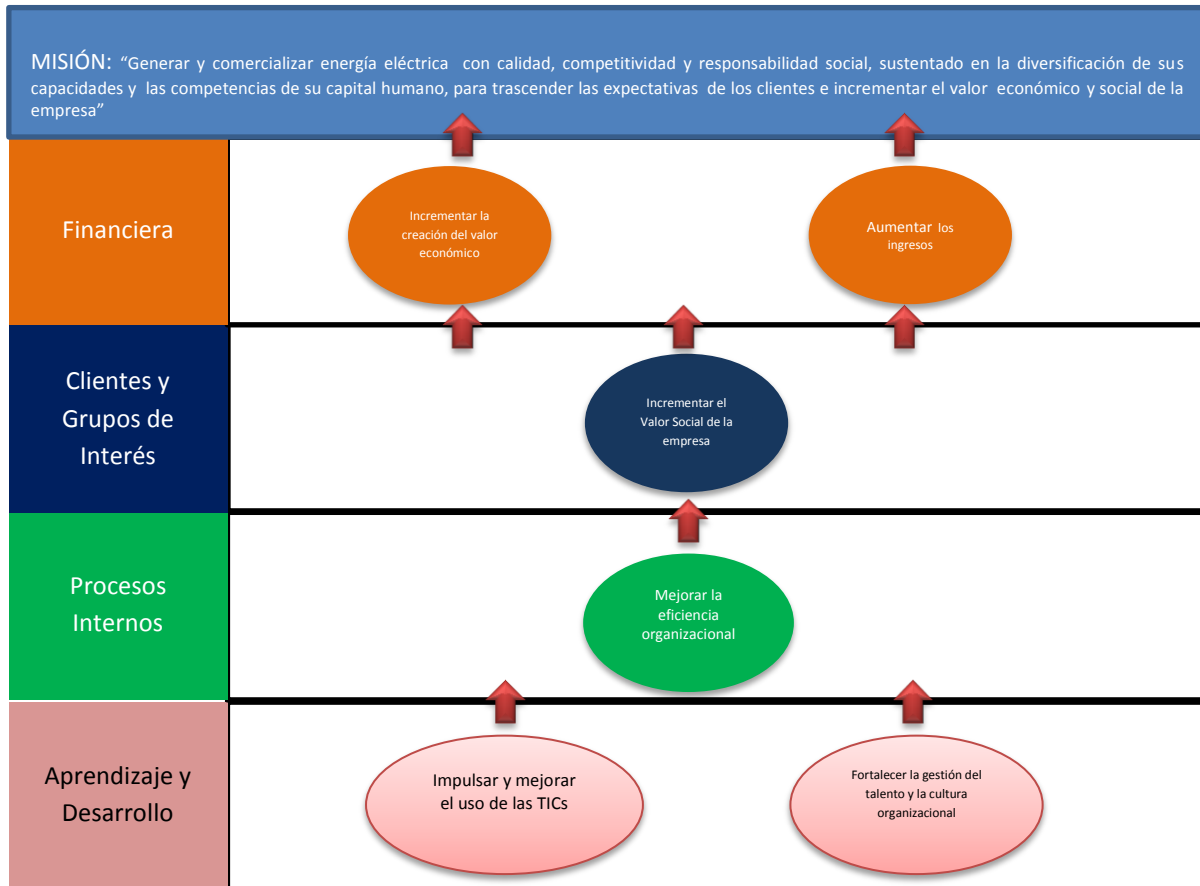
4. Mejorar la eficiencia organizacional

5. Impulsar y mejorar el uso de TIC alineados con la Estrategia

6. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE FONAFE	OBJETIVOS GENERALES DEL MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional • Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una organización transparente, eficiente, eficaz y descentralizada, que permita el cumplimiento de su misión a través de procesos sistematizados e informatizados, con personal motivado y altamente calificado y con una cultura de planeamiento y orientación a un servicio de calidad al usuario.

G) MAPA ESTRATÉGICO



H) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Son los logros concretos que la Empresa se propone cumplir para alcanzar su Visión.

Son los siguientes:

- 1.1 Incrementar la creación de valor económico
- 2.1 Incrementar la eficiencia de la empresa
- 2.2 Desarrollar e implementar proyectos para el incremento de la capacidad de generación
- 3.1 Mejorar la responsabilidad social empresarial
- 3.2 Cumplir el pago de la deuda
- 3.3 Mantener la satisfacción de los clientes.
- 4.1 Mejorar la implementación del Sistema de Control Interno
- 4.2 Mantener las certificaciones de los sistemas de gestión
- 4.3 Mejorar la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo
- 5.1 Mejorar el uso de las TICs
- 6.1 Mejorar el clima laboral
- 6.2 Implementar la gestión del capital humano para el logro de los objetivos y metas.

I) INDICADORES DE DESEMPEÑO Y METAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 1. Incrementar la creación de valor económico									
OBJETIVO ESPECIFICO 1.1 Incrementar la creación de valor económico									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
Este es un mediante la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos	Rentabilidad ²² Patrimonial (ROE)	%		8.02	6.13	6.25	6.45	6.45	GAF

²² Los ingresos pueden disminuir ya que al 31 de diciembre de 2013, terminan los contratos con clientes regulados que pasan a ser atendidos por contratos a largo plazo adjudicados mediante licitación.

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 2. Aumentar los ingresos									
OBJETIVO ESPECIFICO 2.1 Incrementar la eficiencia de la empresa									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
Este es un objetivo de resultado, por lo tanto no contiene planes de acción propios, sino que se logra mediante la implementación de los planes de acción de los otros objetivos estratégicos	Margen de Ventas	%		20.26	23.22	23.96	24.62	24.62	GAF
	Rotación de Activos	%		0.29	0.20	0.21	0.21	0.21	GAF
	Eficiencia Operativa	%		32.03	37.26	37.63	37.89	38.5	GAF
	Incremento de los Ingresos	%		-7.74	-30.38	2.04	1.37	1.37	GAF

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 2. Aumentar los ingresos									
OBJETIVO ESPECIFICO 2.1 Incrementar la eficiencia de la empresa									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de repuestos críticos – rodets pelton en el año 2013. Ejecución de mantenimientos correctivos de equipos importantes de los grupos - válvula esférica. Reposición del sistema de contrachorro de los grupos en el año 2014. Implementación de proyectos de mejora continua. 	Disponibilidad de unidades de generación	%		97	97	98	98.2	98.4	GP
<ul style="list-style-type: none"> Actualización del sistema de protección de las líneas de transmisión. Mejoramiento del aislamiento de las líneas de transmisión con adquisición de separadores de fases. Continuación del mejoramiento del sistema de puesta a tierra Mantenimiento de las celdas de salida de las líneas. 	Disponibilidad de Líneas de Transmisión	%		98	98.5	98.6	98.7	99	GP

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 2. Aumentar los ingresos									
OBJETIVO ESPECIFICO 2.2 Desarrollar e implementar proyectos para el incremento de la capacidad de generación ²³									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
<u>OBRAS</u>									GPL
Pumamayo. (32 MMC, año 2014, 14.5 MM Soles)	%			25	100				GPL
3 Lagunas Corani (1 de 3), 24.5 MMC, 2017, 15 MM soles	%					20	60	100	GPL
Afianzamiento hídrico Rio Tupuri, 2MW, 2014, 14MMSoles	%					40	100		GPL
San Gabán III (187 MW, año 2019, 335 MM\$)	%						25	50	GPL

²³ El Indicador es Incremento de la disponibilidad de recursos hídricos y se logrará con las obras, estudios definitivos y de pre inversión citados

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 2. Aumentar los ingresos									
OBJETIVO ESPECIFICO 2.2 Desarrollar e implementar proyectos para el incremento de la capacidad de generación									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
<u>ESTUDIOS DEFINITIVOS</u>									
San Gabán III ²⁴ (187 MW, año 2019, 335 MM\$)	%				40	100			GPL
Afianzamiento hídrico Rio Tupuri, 2MW, 2014, 14MMSoles	%								GPL
Actualización de la viabilidad	%			100					
Estudio definitivo	%				100				

²⁴ Sujeto a ejecución por San Gabán

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 2. Aumentar los ingresos									
OBJETIVO ESPECIFICO 2.2 Desarrollar e implementar proyectos para el incremento de la capacidad de generación									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
<u>ESTUDIOS PRE INVERSIÓN</u>²⁵									
Estudio Ninahuisa 15 MMC, 2017, 12 MM soles									
Perfil	%			100					GPL
Factibilidad	%				50	100			
Estudio San Gabán IV (RER), 3x20 MW, 2020, 5% DE 120 MM									
Perfil	%	.		10	100				
Factibilidad	%					30	100		

²⁵ Incluye considerar los proyectos mineros en la zona de Puno y a nivel nacional con énfasis en la zona sur.

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 2. Aumentar los ingresos									
OBJETIVO ESPECIFICO 2.2 Desarrollar e implementar proyectos para el incremento de la capacidad de generación									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
Estudio San Gabán²⁶ I, 110 MW, 2017, 5 MM Soles									GPL
Perfil	%				30	100			
Factibilidad	%						20	80	
Estudio Generación Térmica²⁷ GN, 100 MW, 2017, 3 MM Soles									GPL
Perfil	%				80	100			
Factibilidad	%					20	100		

²⁶ La ejecución depende del consentimiento de la caducidad de la concesión privada

²⁷ El cronograma depende de la ejecución del gasoducto del sur

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 2. Aumentar los ingresos									
OBJETIVO ESPECIFICO 2.2 Desarrollar e implementar proyectos para el incremento de la capacidad de generación									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
Estudio afianzamiento Chungará, 5MMC, 2015, 1.5 MM Soles									GPL
Perfil	%			10	100				
Factibilidad	%					100			

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 3. Incrementar el valor social de la empresa									
OBJETIVO ESPECIFICO 3.1 Mejorar la responsabilidad social empresarial ²⁸									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
Diagnóstico del programa de RSE actual ²⁹ (Evaluación de impacto)	Documento	U		100					GPL
Formulación del Plan Integral de RSE	Documento	U		100					GPL
Ejecución del Plan Integral de RSE	Avance anual	%			100	100	100	100	GPL
Evaluación del Plan Integral de RSE ³⁰	Documento	U			100	100	100	100	GPL

²⁸ El Indicador del objetivo es: Avance en la implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial, para lo cual se realizarán las acciones citadas

²⁹ Incluye la determinación de la Línea de Base de la Imagen Institucional

³⁰ Considera la evaluación anual de la Imagen Institucional

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 3. Incrementar el valor social de la empresa									
OBJETIVO ESPECIFICO 3.2 Cumplir el pago de la deuda									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
De acuerdo a lo establecido	Cumplimiento del pago de servicio de la deuda por el financiamiento de los activos	%		100	100	100	100	100	GAF

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 3. Incrementar el valor social de la empresa									
OBJETIVO ESPECIFICO 3.3 Mantener la satisfacción de los clientes									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
Realización de encuesta de satisfacción	Grado de satisfacción de los clientes contractuales	%		90	90	90	90	90	GC

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 4. Mejorar la eficiencia organizacional									
OBJETIVO ESPECIFICO 4.1 Mejorar la implementación del Sistema de Control Interno									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsible
				2013	2014	2015	2016	2017	
Las acciones serán coordinadas con FONAFE, estará sujeto al establecimiento de una metodología estándar para la evaluación del cumplimiento del Código	Implementación del Sistema de Control Interno	%		100	100	100	100	100	GAF

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 4. Mejorar la eficiencia organizacional									
OBJETIVO ESPECIFICO 4.2 Mantener las certificaciones de los sistemas de gestión									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
ISO 9001 Recertificación	Certificaciones vigentes	%		100		100			GP
ISO 14001 Recertificación	Certificaciones vigentes	%				100			GP
OHSAS 18001 Recertificación	Certificaciones vigentes	%				100			GP

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 4. Mejorar la eficiencia organizacional									
OBJETIVO ESPECIFICO 4.3 Mejorar la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Respon sable
				2013	2014	2015	2016	2017	
Las acciones serán coordinadas con FONAFE, estará sujeto al establecimiento de una metodología estándar para la evaluación del cumplimiento del Código	Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	%		100	100	100	100	100	GPL

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 5 Mejorar el uso de las TIC alineado con la estrategia									
OBJETIVO ESPECIFICO 5.1 Mejorar el uso de las TICs ³¹									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
				2013	2014	2015	2016	2017	
Diagnóstico ERP Oracle EBS	Documento	%		100					JIN
Actualización y alineamiento del PETIC con el PEI	PETIC 2013	%	PETIC 2012	100					JIN
Implementación de Sistema de Mantenimiento	En operación	%			50	100			JIN
Upgrade del Oracle EBS R11 a R12	En operación	%		100					JIN
Implementación de Sistema Comercial (Facturación, calidad, despacho, gestión)	En operación	%		25	50	75	100		JIN
Complementar e integrar de los módulos financiero- contables	En operación	%		50	100				JIN

³¹ El Indicador es: Cumplimiento de implementación de proyectos TIC priorizados acorde con el PEI, para lo cual se van a realizar los citados proyectos

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 5 Mejorar el uso de las TIC alineado con la estrategia									
OBJETIVO ESPECIFICO 5.1 Mejorar el uso de las TICs									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
Adecuación de EEFF a NIIFs	En operación			100					JIN
Centro de datos alternativo con sistema de réplica en tiempo real	En operación	%		100					JIN
Implementación y certificación del sistema de seguridad de la información basado en la norma ISO 27001:2008	Implementación	%		30	100				JIN
Implementación del sistema EQM (ISOSYSTEM) (soporte a la gestión de los ISO)	En operación	%			50	100			JIN
Implementación de sistema de mesa de ayuda	En operación				100				JIN
Implementación de plan de recuperación de desastres y un plan de continuidad de negocio asociado a las TICs	Plan implementado	%			10	40	70	100	JIN

Implementación de una solución de inteligencia de negocios (BI / BSC)	BI implementada	%				50	100		JIN
OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 5 Mejorar el uso de las TIC alineado con la estrategia									
OBJETIVO ESPECIFICO 5.1 Mejorar el uso de las TICs									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsable
Sistema de comunicaciones de San Gabán.	En operación	%		100					JIN
Sistema de gestión documentaria electrónica basado en firmas digitales	En operación	%				50	100		JIN
Oracle Project costing	En operación	%			100				JIN

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 6. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional

OBJETIVO ESPECIFICO 6.1 Mejorar el clima laboral

Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Respon sable
				2013	2014	2015	2016	2017	
<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Implementación de acciones mejoramiento de clima organizacional 	Indice de Clima Laboral	%		71	73	75	78	80	GAF / RH

OBJETIVO ESTRATÉGICO SAN GABÁN S.A. 6. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional									
OBJETIVO ESPECIFICO 6.2 Implementar la gestión del capital humano para el logro de los objetivos y metas									
Plan de Acción	Indicador / Hito	UM	Línea Base	Metas / Cronograma					Responsible
				2013	2014	2015	2016	2017	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar plan de capacitación Ejecutar el plan de capacitación Evaluar de acuerdo a lo establecido en la norma ISO 9001 versión 2008. 	Eficacia de la Capacitación	%		70	72	74	76	78	GAF / RH

J. MATRIZ ESTRATÉGICA DE SAN GABÁN S.A.

VISIÓN SAN GABÁN S.A.: "Ser una empresa en crecimiento y modelo de gestión en el negocio de generación de energía eléctrica, comprometida con el desarrollo sostenible de la región y del país"						
PERSPECTIVA	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico SAN GABAN	Objetivo Especifico SAN GABAN	Indicador	Formula de Calculo	
Financiera	Impulsar el crecimiento de las empresas para contribuir al desarrollo del país.	1. Incrementar la creación de valor económico	1.1 Incrementar la creación de valor económico	Rentabilidad Patrimonial (ROE)	$(\text{Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio} / \text{Total Patrimonio al cierre del ejercicio anterior}) * 100$	
				Margen de Ventas	$(\text{Ganancia (Pérdida) neta del ejercicio} / \text{Total de Ingresos de Actividades Ordinarias del ejercicio}) * 100$	
				Rotación de Activos	$(\text{Ventas Netas de Bienes del ejercicio} / \text{Total Activos del ejercicio}) * 100$	
				Eficiencia operativa	$\text{Costo Ventas del ejercicio} / \text{Ventas Netas de Bienes del ejercicio} * 100$	
			2. Aumentar los ingresos.	2.1 Incrementar la eficiencia de la empresa	Incremento de los ingresos	$(\text{I del ejercicio} - \text{I del ejercicio anterior}) / \text{I del ejercicio anterior} * 100$ I= Total de Ingresos de Actividades Ordinarias
				Disponibilidad de unidades de generación	$D = (\text{HDG} / (\text{HT} * \text{NG})) * 100$ D=Disponibilidad HDG=Total de Horas disponibles de los grupos HT=Horas totales del periodo NG=Numero de unidades de generacion	
				Disponibilidad de Lineas de Transmision	$D = (\text{HDL} / (\text{HT} * \text{NL})) * 100$ D=Disponibilidad HDL=Total de Horas disponibles de las Lineas HT=Horas totales del periodo NL=Numero de lineas de transmision	
		2.2 Desarrollar e implementar proyectos para el incremento de la capacidad de generación	Incremento de la disponibilidad de recursos hídricos	$V1 = \text{Afianzamientos Temporales (MMC)}$ $V2 = \text{Proyecto Pumamayo (MMC)}$ $V3 = \text{Proyecto Tupuri (MMC)}$ $Vt = V1 + V2 + V3$ (MMC)		
Clientes y Grupos de Interés	Impulsar la creación del valor social de la empresa	3. Incrementar el valor social de la empresa	3.1 Mejorar la responsabilidad social empresarial	Avance en la implementación del Programa de Responsabilidad Social Empresarial.	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) * 100$	
			3.2 Cumplir el pago de la deuda	Cumplimiento del pago de servicio de la deuda por el financiamiento de los activos	ejecutado/monto de cuotas programadas	
			3.3 Mantener la satisfacción de los clientes	Grado de Satisfacción de los clientes contractuales	Según resultados del Indicador Grado de Satisfacción SGI ISO 9001:2008	
Procesos Internos	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	4. Mejorar la eficiencia organizacional	4.1 Mejorar la implementación del Sistema de Control Interno	Implementación del Sistema de Control Interno	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) * 100$	
			4.2 Mantener las certificaciones de los sistemas de gestión	Certificaciones vigentes	$(\text{Número de certificaciones vigentes} / \text{Número total de certificaciones}) * 100$	
			4.3 Mejorar la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Implementación del Código de BGC	$(\text{Número de actividades implementadas} / \text{Número de Actividades Programadas}) * 100$	
Aprendizaje	Fortalecer el talento humano, la organización y el uso de las TIC	5. Impulsar y mejorar el uso de TIC, alineados con la Estrategia	5.1 Mejorar el uso de las TICs	Cumplimiento de implementación de proyectos TIC priorizados acorde con el PEI	$(\text{Número de proyectos ejecutados y operativos} / \text{Número de proyectos programados}) * 100$	
		6. Fortalecer la gestión del talento humano y la cultura organizacional	6.1 Mejorar el clima laboral	Índice de Clima Laboral	$(\text{Nivel actual de satisfacción laboral de la empresa} / \text{nivel requerido de satisfacción laboral de la empresa}) * 100$	
			6.2 Implementar la gestión del capital humano para el logro de los objetivos y metas	Eficacia de la capacitación	$(\text{Número de capacitaciones eficaces para la empresa} / \text{Número de capacitaciones efectuadas}) * 100$	

Nota: Los indicadores con fondo rojo son aquellos que FONAFE ha considerado suficiente para la medición del avance del PEI para las empresas de generación.