



OFICIO SIED 152-2010

FONAFE c i ó n
FONDO NACIONAL DE FINANCIAMIENTO
DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADOPowered by Zyrus SA
por: MERCEDES
A AUGUI
DERES
ha: 15/12/2010 231

Señor
José Rodríguez Figueroa
Gerente General
ADINELSA
Prolongación Pedro Miotta N° 421
San Juan de Miraflores.-

De mi consideración:

Me dirijo a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que el Plan Estratégico Institucional 2009 – 2013 de su representada, ha sido aprobado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 063-2010/DE-FONAFE de fecha 13.12.2010, en virtud de la facultad otorgada por el Acuerdo de Directorio N° 002-2010/005-FONAFE.

Es preciso señalar que el Plan Estratégico Institucional indicado deberá ser ratificado por la Junta General de Accionistas de su representada de conformidad con lo dispuesto en el numeral 7.4 del artículo 7° del Reglamento del Decreto Legislativo N° 1031, aprobado mediante Decreto Supremo N° 176-2010-EF.

Sea propicia la oportunidad para renovarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



HOJA DE ENVIO SIED 019-2010/GG/ADINELSA



adinelsa

EMPRESA DE ADMINISTRACIÓN DE
INFRAESTRUCTURA ELÉCTRICA S.A.

"AL SERVICIO DE LA ELECTRIFICACION RURAL"

www.adinelsa.com.pe

San Juan de Miraflores, 25 de Noviembre del 2010

GG- 706 -2010-ADINELSA

Srta. Lic.

PATRICIA ELLIOT BLAS

Gerente de Operaciones

FONAFE

Presente

Atención: Lic. Tania Valera

Asunto: Adecuación del Plan Estratégico 2009-2013

De mi consideración:

Tengo a bien dirigirme a Ud, para hacerle llegar la Adecuación del Plan Estratégico Institucional Periodo 2009 – 2013, a la nueva matriz Estratégica que el FONAFE definió en su oportunidad.

Siendo alineado con el PEI de ADINELSA.

Atentamente,

José Rodríguez Figueroa
Gerente General

ADINELSA

Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A.

ADINELSA

**PLAN ESTRATÉGICO
PERIODO 2009 - 2013**

Noviembre 2010



Plan Estratégico 2009 - 2013

**PLAN ESTRATÉGICO
PERIODO 2009 - 2013**

CONTENIDO

1. Presentación
2. Rol de la Empresa
 - 2.1 Razón Social y Domicilio
 - 2.2 Reseña Histórica y Marco Legal
 - 2.3 Objeto Social y Fines
3. Filosofía Empresarial
 - 3.1 Visión
 - 3.2 Misión
 - 3.3 Despliegue de la Misión
 - 3.4 Valores Empresariales
4. Factores Claves de Éxito (FCE)
5. Análisis Estratégico
 - 5.1 Análisis Interno
 - 5.2 Análisis del Entorno
 - 5.3 Análisis de Escenarios
 - 5.4 Conclusiones
6. Objetivos Estratégicos
7. Formulación Estratégica aplicando Balanced Scorecard (BSC)
 - 7.1 Mapa Estratégico
 - 7.2 Matriz Estratégica
8. Alineamiento del Plan Estratégico con FONAFE
 - 8.1 Alineamiento de Objetivos Estratégicos
 - 8.2 Alineamiento de Valores
9. Alineamiento del Plan Estratégico con el MEM
 - 9.1 Alineamiento de Objetivos Estratégicos
10. Glosario de Términos
11. Anexo



1.- PRESENTACIÓN

Como consecuencia de la actualización de los Planes Estratégicos de FONAFE y el Ministerio de Energía y Minas, aprobados el presente año y, en el marco de la Directiva de Formulación del Plan Estratégico de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE y las disposiciones del Directorio de ADINELSA, se designó un Comité de Trabajo de Revisión y Formulación del Plan Estratégico 2009-2013, quien con la supervisión de la plana gerencial, revisaron el Plan Estratégico 2007-2012; aprobado por el Directorio el año 2007, con la finalidad de evaluar las desviaciones, retrasos y avances en el logro de los objetivos estratégicos a la fecha, y a partir de ello proyectarse y redefinir su accionar para el siguiente periodo.

En este contexto y en mi condición de Gerente General, presento a continuación el Plan Estratégico 2009 - 2013, constituido por cinco objetivos estratégicos generales y catorce específicos, organizados en las perspectivas de Aprendizaje y crecimiento, Proceso Interno, Cliente y Financiera, basadas en el concepto de Cuadro de Mando Integral - CMI (*Balanced Scorecard - BSC*), que busca convertir al Plan en una herramienta efectiva de gestión.

En consecuencia, invoco a todos los trabajadores a alinear su trabajo diario con los objetivos estratégicos de ADINELSA, con lo que sumaremos esfuerzos para hacer realidad nuestra Visión Empresarial y lograr la confianza del sector eléctrico y de las poblaciones rurales que servimos.



JOSE JULIO RODRIGUEZ FIGUEROA

Gerente General

2.- ROL DE LA EMPRESA

2.1. Razón Social y Domicilio

La Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A. – ADINELSA, tiene su sede principal en Av. Prolongación Pedro Miotta 421, San Juan de Miraflores, Lima, Perú. Su central telefónica es 217-2000 y el código postal Lima 29.

2.2. Reseña Histórica y Marco Legal

ADINELSA se constituyó el 02 de diciembre de 1994, mediante Escritura Pública, como una empresa estatal de derecho privado, bajo la denominación de Empresa de Ingeniería y Construcción de Sistemas Eléctricos S.A. – ICESA.

La COPRI mediante acuerdo del 06 de Octubre de 1998 autorizó complementar el giro de la Empresa con el proceso de privatización de las Empresas Regionales de Servicio Público de Electricidad, para lo cual, en enero de 1999 la Junta General de Accionistas acordó la adecuación de los Estatutos Sociales de ICESA a la Nueva Ley de Sociedades N° 26887, así como el cambio de su denominación por Empresa de Administración de Infraestructura Eléctrica S.A.- ADINELSA.

Mediante la Ley General de Electrificación Rural N° 28749 del 1 de junio de 2006, se declara de necesidad nacional y utilidad pública la electrificación de zonas rurales, localidades aisladas y de frontera del país, con el objeto de contribuir al desarrollo socio-económico sostenible, mejorar la calidad de vida de la población, combatir la pobreza y desincentivar la migración del campo a la ciudad. Su Reglamento se aprobó el 3 de mayo de 2007 con D.S. N° 025-2007-EM, consolidando el rol de ADINELSA en el campo de la electrificación rural.



La organización y funciones de ADINELSA se encuentran regidas, además, por:

- Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE (Ley N° 27170) y Reglamento, aprobado mediante D.S. N° 072-2000-EF.
- Ley de Concesiones Eléctricas (D.L. N° 25844) y Reglamento, aprobado mediante D.S. N° 009-93-EM, ampliatorias, complementarias y modificatorias.
- Ley General de Sociedades N° 26887 y demás normas legales aplicables a las empresas de su naturaleza y el pacto social
- Reglamento de Organización y Funciones - ROF, aprobado con O.D. N° 02 de la Sesión de Directorio N° 143 de ADINELSA, realizada el 04-10-2004.
- Manual de Organización y Funciones – MOF, aprobado con O.D. N° 02 de la Sesión de Directorio N° 143 de ADINELSA, realizada el 04-10-2004 y modificatoria realizada con O.D. N° 0.2.1 de la Sesión de Directorio N° 185 del 06-07-2006 .

2.3. Objeto Social y Fines

ADINELSA tiene por objeto dedicarse a la administración de bienes e infraestructura que se le aporte, transfiera o encargue, especialmente de obras de Infraestructura Eléctrica efectuadas por Entidades del Estado o a través de las Entidades a que se refieren las disposiciones sobre la materia y de bienes e infraestructura no incluidos en la transferencia a empresas privatizadas del sector eléctrico.

Está facultada además, en las zonas rurales y localidades aisladas y de frontera en que no exista operador de otras entidades del sector público o del sector privado, de administrar

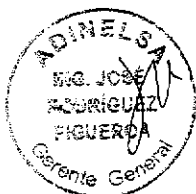


y operar servicios de electricidad a cuyo fin podrá solicitar las concesiones y autorizaciones correspondientes, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Asimismo, ADINELSA está facultada para ejecutar obras complementarias a las obras realizadas y transferidas por la Dirección General de Electrificación Rural del Ministerio de Energía y Minas y de otras entidades según se establezca en las normas de la materia.

Para efectos de cumplir con su objetivo social, ADINELSA puede celebrar todo tipo de actos y contratos sobre los bienes que se aporte, transfiera o encargue, inclusive aquellos que suponen establecer cargas o gravámenes sobre los bienes materia de administración, ciñéndose a los compromisos contractuales que puedan afectar cada bien.

Su ámbito de operación son las zonas rurales y localidades aisladas y de frontera, de pobreza y extrema pobreza, que se encuentran fuera de las áreas de concesión de las empresas distribuidoras de electricidad del sector público o privado, que por no ser atractivas para la inversión, originan la necesidad del subsidio estatal.



3.- FILOSOFÍA EMPRESARIAL

El potencial humano de la organización trabaja alineado en una misma dirección, reconociendo y teniendo como grandes referentes a la visión, misión y valores empresariales, que orientan sus decisiones e inspiran su conducta.

3.1. Visión

Ser la empresa líder en electrificación rural, reconocida como modelo de gestión empresarial, que contribuye al desarrollo socio-económico, especialmente en zonas de pobreza y extrema pobreza.

Visión Corporativa. - Ser reconocido como modelo de empresa eficiente y responsable.

3.2. Misión

Brindar servicios de electrificación rural con calidad, administrando eficientemente la infraestructura eléctrica a su cargo, generando valor para la empresa, que permita su sostenibilidad, promoviendo el desarrollo de nuestro personal en un clima laboral de confianza; y apoyando a los Gobiernos Locales y Regionales en la electrificación rural de localidades aisladas y de frontera del país.

Misión Corporativa. - Satisfacer las necesidades de energía eléctrica de nuestros clientes contribuyendo a mejorar su calidad de vida y el medio ambiente con un alto sentido de responsabilidad.



3.3 Despliegue de la Misión

- **Brindar servicios de electrificación rural con calidad.** Los clientes son la razón fundamental de nuestro negocio; por ello nos esmeramos para atender sus necesidades con estándares de calidad y sostenibilidad.
- **Administrar eficientemente la infraestructura eléctrica a su cargo.** Adoptamos las mejores prácticas de administración, operación y mantenimiento y un modelo de gestión de reconocida calidad.
- **Generar valor para la empresa, que permita su sostenibilidad.** Promovemos el incremento sostenido de la demanda eléctrica, identificando las necesidades de desarrollo de las comunidades e incentivando el uso productivo de energía eléctrica.
- **Promover el desarrollo de nuestro personal en un clima laboral de confianza.** Por ello su selección, desarrollo, compromiso y motivación, son condición en cada proceso de la organización. Buscamos una relación sincera, perdurable y de equipo.
- **Apoyar a los Gobiernos Locales y Regionales en la electrificación rural del país.** Identificamos continuamente sus necesidades y tomamos acciones para contribuir al desarrollo integral de las poblaciones de localidades aisladas y de frontera del país.

3.4 Valores Empresariales

En ADINELSA,

- Creemos que la **Confianza** es el valor personal y empresarial que nos permite comunicarnos en forma clara y objetiva. Entre colaboradores desarrolla sentimientos de



pertenencia con la empresa. En proveedores genera un fuerte compromiso con nosotros. En Clientes, cuando valoran nuestra vocación de servicio y de los Accionistas, logrando su respeto y apoyo, producto de la confianza que proyectamos nosotros mismos.

- Creemos que la **Responsabilidad Social** es uno de los pilares de nuestra filosofía empresarial, representa la contribución activa y voluntaria del personal y la empresa al mejoramiento social, económico y ambiental de las comunidades rurales, especialmente las de pobreza y extrema pobreza.
- Creemos que la **Honestidad** en nuestras acciones y relaciones con nuestros compañeros de trabajo y con la comunidad a la que servimos es la clave del éxito. Consideramos que es el compromiso personal de actuar en base a principios éticos, una característica que distingue al personal de la empresa y genera un clima de confianza.
- Creemos que la **Proactividad** es la capacidad personal de anticiparse a las necesidades futuras de la empresa, tomar la iniciativa, emprender la acción y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- Creemos que la **Calidad** es la actitud personal y empresarial por satisfacer las expectativas de los clientes. Involucra un alto sentido de coordinación y colaboración interna para brindar un buen servicio.



4.- FACTORES CLAVES DE ÉXITO (FCE)

ADINELSA considera que los siguientes factores claves son una condición indispensable para tener éxito como empresa:

- **Obtener la concesión rural de las instalaciones eléctricas de propiedad de la empresa**, especialmente de infraestructura eléctrica administrada mediante convenios con Gobiernos Locales, facilitará el cumplimiento de los fines empresariales, en el marco de la Ley N° 28749, Ley General de Electrificación Rural.
- **Posicionamiento de la empresa en el sector eléctrico**, establecer relaciones de coordinación, comunicación y apoyo con las entidades del Sector, contribuirá al logro de los objetivos empresariales.
- **Calidad del recurso humano y capacitación permanente**, la toma de decisiones y acción demandan alta capacidad técnica y moral del personal para alcanzar los resultados esperados. El trabajo en equipo y la adaptación al cambio son consecuencias del esfuerzo por lograr la generación de sinergias y la excelencia, que facilitan el desarrollo personal y colectivo.
- **Sostenibilidad de su infraestructura eléctrica**, la obtención de recursos financieros que permitan asegurar el cumplimiento de su objetivo social y realizar acciones para agregar valor a través del uso productivo de energía eléctrica, son claves para el éxito empresarial.



- **Identidad corporativa**, lograr el compromiso de todo el personal con los objetivos organizacionales facilitará el logro de los fines de la empresa.
- **Consolidar alianzas con Gobiernos Regionales, Locales y entidades vinculadas al desarrollo rural**, son factores relevantes para sumar esfuerzos y crear sinergias que faciliten la gestión.

5.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Se inicia con el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA, que constituye el Análisis Interno y del Entorno de la organización y tiene por objeto capitalizar los aspectos positivos y sumar esfuerzos para aminorar o eliminar los aspectos negativos del escenario donde se desenvuelve ADINELSA. Seguidamente, se analizan las variables de incertidumbre que dan lugar a la proposición de diversos escenarios, con el fin de definir un escenario probable que oriente las estrategias y planes operativos.

5.1. ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS	
FO1	Capacidad y experiencia de gestión de instalaciones rurales diversificadas en el ámbito nacional.
FO2	Accionar empresarial orientado a incrementar la demanda de energía eléctrica en sus instalaciones en zonas rurales.
FO3	Fondo intangible para la reposición parcial de los equipos e infraestructura a su cargo.
FO4	Ser propietario de infraestructura de generación rentable.
FO5	Sistema técnico-comercial que permite gestionar Unidades Operativas a distancia.
DEBILIDADES	
DE1	Estructura orgánica desactualizada por nuevas actividades.
DE2	Poca difusión de imagen empresarial.
DE4	Falta estandarizar procesos internos.



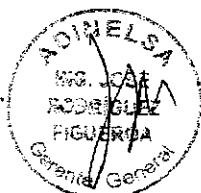
5.2 ANALISIS DEL ENTORNO

OPORTUNIDADES	
OP1	Políticas de Estado orientadas a la inversión en infraestructura eléctrica rural.
OP2	Posibilidad de incrementar la demanda en los Sistemas eléctricos rurales.
OP3	Planes y Programas de Desarrollo a cargo de Gobiernos Regionales y Locales.
OP4	Demanda insatisfecha de energía eléctrica en zonas rurales.
OP5	Políticas de Estado orientadas a la descentralización.
OP6	Area colindante a concesionarios privados sin presencia del Estado.
OP7	Aplicación de la LGER y Norma Técnica de Calidad (NTCSER).
OP8	Expectativa de inversiones en energías renovables en zonas rurales, sin operadores especializados.
AMENAZAS	
AM1	La regulación tarifaria en electrificación rural no asegura la reposición de los activos al término de su vida útil.
AM2	Infraestructura eléctrica aún no calificada como SER.
AM3	Las infraestructuras, el equipamiento eléctrico y las líneas de transmisión deben depreciarse para poder ser repuestos, esto no se está efectuando.
AM4	Recepción de nuevas obras o SER depende de terceros.
AM5	Falta de saneamiento en obras recibidas (concesión y servidumbre) amenaza la operación y mantenimiento.
AM6	Demandas sociales insatisfechas en zonas rurales aisladas.
AM7	Transferencia de instalaciones rentables a concesionarias.

5.3. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

La actualización del Plan Estratégico implica revisar el rumbo adoptado para reorientar el camino en caso necesario. Estas decisiones son muy importantes pues traen como consecuencia un ajuste de los planes operativos y presupuestos para el próximo año y los siguientes.

La proyección de escenarios es una técnica para hacer frente a la incertidumbre, que por cierto desempeña un papel fundamental este año, pero su ejecución exitosa nunca ha sido tan difícil como lo es ahora. La empresa tendrá que considerar más variables y una mayor participación de los encargados de adoptar decisiones que en el pasado. Nunca antes la elaboración de un verdadero Cuadro de Mando Integral ha sido tan importante.



Teniendo en cuenta la profundidad del cambio socio-económico en curso, la tentación será mirar, hipnotizados, a la crisis. Para evitar caer en este error, debemos evitar actuar con duda o ser conservadores. Debemos tener presente que hay situaciones del entorno, que aún con las graves consecuencias de la situación actual, no harán cambiar las tendencias de los mercados fundamentales o las políticas de Gobierno, como: el crecimiento de la demanda, el impulso a las inversiones en infraestructura, el proceso de regionalización en marcha, la conservación del medio ambiente y el aprovechamiento de recursos energéticos renovables y no convencionales, que por cierto continuarán creando oportunidades y amenazas.

La clave es evaluar que tendencias no van a variar en estos mercados aún en las condiciones de esta crisis y la evaluación de la eficacia de las estrategias que se han venido implementando en los últimos años.

En consecuencia, el análisis de escenarios busca ayudar a la toma de decisiones estratégicas sobre el futuro empresarial en aquellos temas sobre los cuales existe incertidumbre. Este análisis permite contrastar los objetivos y las estrategias propuestas con las principales incertidumbres que enfrenta la organización. También permitirá flexibilidad en la empresa para diseñar planes de contingencia frente a determinadas circunstancias, de ser el caso.

Para el período 2009-2013 se han previsto tres posibles escenarios: pesimista, intermedio y optimista, los que a continuación se muestran:



RESUMEN DE ESCENARIOS

PESIMISTA	INTERMEDIO	OPTIMISTA
<ul style="list-style-type: none"> • Recesión de la economía. • Incremento de la inflación. • Incremento de conflictos sociales y huelgas. • Empleo de políticas populistas. • Inadecuadas tarifas de servicios de electrificación rural. • Aumento del desempleo. • Rebrote terrorista. • Sanciones por aplicación de la Norma Técnica de Calidad de los Servicios Eléctricos Rurales (NTCSER). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad macroeconómica. • Superávit económico. • Conflictos sociales y laborales controlados. • Proceso de regionalización en marcha. • Regiones más exigentes. • Aplicación de la Ley General de Electrificación Rural, su Reglamento y NTCSER. • Mayor utilización de gas natural en generación de energía eléctrica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento macroeconómico sostenido hasta el 2013. • Crecimiento sostenido de las Regiones y Macroregiones. • Reinicio del proceso de privatización en sector. • Diversificación de la matriz energética. • Crecimiento de inversiones en electricidad y minería. • Creación de cuadros profesionales en Regiones. • Mayor utilización de energías renovables y no convencionales.

5.4. CONCLUSIONES

Durante los años 2007 y 2008 la economía peruana mostró un desempeño mucho mejor de lo esperado, registrando el último año una tasa de crecimiento de 9,84%; con esta tasa, la economía peruana acumuló 10 años consecutivos de resultados positivos, como consecuencia del favorable entorno económico internacional, el dinamismo de la demanda interna, y la ordenada gestión de las políticas públicas que acompañaron la actividad económica del país. No obstante, desde octubre de 2008 empezaron a evidenciarse signos de desaceleración económica como consecuencia de la crisis financiera internacional y su impacto en la demanda externa por nuestros productos.

Las perspectivas auguran un año 2009 difícil para nuestra economía, al igual que para el resto del mundo; sin embargo, el crecimiento económico continuaría, aunque a tasas de 3 a 5 % aproximadamente. Para mediados del año 2010 se espera regresar a mayores tasas de crecimiento.



En ese contexto, la inversión pública productiva viene actuando como una de las principales dinamizadoras de la economía, hasta que se retome la tendencia creciente de la demanda externa. Asimismo, el impulso que el Gobierno está dando al proceso de regionalización, promoción de la inversión privada y disponibilidad de recursos económicos para invertir han provocado que el mercado en que se desenvuelve ADINELSA despierte gran interés de parte de los Gobiernos Regionales y Locales.

En el corto plazo, se ha dispuesto una mayor inversión para el desarrollo rural y especialmente en electrificación rural promovida desde el Ministerio de Energía y Minas a través de la Dirección General de Electrificación Rural, con la ejecución del Plan Anticrisis 2009 y Plan de Estímulo a la Economía 2009, que complementan al Plan de Corto Plazo y Plan Nacional de Electrificación Rural (PNER).

En este marco, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas - FODA nos permite concluir que la mayor fortaleza de ADINELSA es su posición en el mercado, por ser el agente con la mayor capacidad y experiencia de gestión de instalaciones eléctricas rurales, tener presencia a nivel nacional especialmente en zonas de pobreza y extrema pobreza, y operar en un mercado en constante crecimiento. No obstante, debe tenerse presente que estas oportunidades deben conjugarse con el rol social y subsidiario que cumple la Empresa en beneficio de las poblaciones rurales.

Asimismo, el marco normativo y regulatorio luego de la dación del Reglamento de la Ley General de Electrificación Rural permite establecer el rol de ADINELSA como concesionario



rural. Sin embargo, se ha creado un panorama de incertidumbre sobre las obras al momento de su recepción y el costo asociado en la transferencia, más aún teniendo en cuenta que la regulación tarifaria no asegura la reposición de los activos al término de su vida útil.

Las Políticas de Estado definidas por el Gobierno deberán ser capitalizadas por la Empresa ya que facilitan la ejecución de inversiones en infraestructura y desarrollo humano que permitirán crear ventajas competitivas en el futuro cercano.

Entre las debilidades que deben superarse están; la estructura orgánica y fuerza laboral desactualizadas por nuevas actividades a realizar, la falta de estandarización de los procesos internos y la poca difusión de la imagen empresarial, su atención prioritaria permitirá aprovechar las nuevas oportunidades del entorno; debiéndose tener en cuenta que ADINELSA nació como una empresa subsidiada, con ingresos significativamente bajos que no cubren sus costos operativos de distribución, lo que ha impulsado nuestros esfuerzos a la creación de un modelo de gestión empresarial que prioriza la reducción de costos, creación de ventajas competitivas, y la redefinición de los servicios que presta la Empresa.

Es así, que ADINELSA debe reorientar su estrategia global hacia dos grandes lineamientos; fortalecer su accionar en las zonas rurales, aisladas y de frontera, donde el Estado no tiene presencia con sus empresas concesionarias y la consolidación de su Modelo de Gestión Empresarial.



6.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como consecuencia del análisis estratégico se deducen una serie de intenciones que luego se integran y alinean de acuerdo a los elementos claves desplegados de la Visión, Misión y Valores Empresariales para definir los Objetivos Estratégicos del periodo 2009-2013.

Objetivos Estratégicos Generales	Objetivos Estratégicos Específicos
Lograr una rentabilidad adecuada	Tener una rentabilidad sostenida
	Mantener el equilibrio económico
	Reducir el riesgo operacional
Mejorar la imagen empresarial	Mejorar la satisfacción del cliente
	Mejorar la cobertura del servicio.
Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente	Promover los usos productivos de la energía eléctrica
Fortalecer la transparencia en la gestión	Cumplir con la directiva de transparencia
Optimizar la gestión de la empresa	Fortalecer el control de gestión empresarial
Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa	Fortalecer valores empresariales.
	Fortalecer sistema de comunicación interna
	Fortalecer el desarrollo del personal

A continuación se explican los Objetivos Estratégicos Generales agrupados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard-BSC:



PERSPECTIVA FINANCIERA

- **LOGRAR UNA RENTABILIDAD ADECUADA.**

De acuerdo a la Visión y Misión, toma real importancia que todas las actividades desarrolladas por ADINELSA contribuyan finalmente a tener una rentabilidad sostenida, manteniendo el equilibrio económico y reduciendo el riesgo operacional, la gestión eficiente de la infraestructura eléctrica a cargo, que impulse el incremento del número de clientes, que estimule el incremento de la demanda, el desarrollo de proyectos de usos productivos de la electricidad y energías renovables, para elevar los ingresos económicos de las áreas rurales y consiguientemente lograr un desarrollo sostenible.

En este propósito, resulta fundamental desarrollar una cultura de reducción de costos, conseguir nuevos ingresos y reducir la morosidad. Asimismo, debe identificarse las oportunidades de optimización, tanto de recursos como de procesos, que permitan un mejor uso de los mismos y conlleven a resultados mensurables y predecibles con nuestros clientes.



Indicador Meta	Unidad de Medida	Valores Históricos		Valores Meta			
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad Patrimonial ROE	Porcentaje	-0.90	-0.76	-1.97	-2.23	-2.12	-2.07
Rentabilidad Operativa ROA	Porcentaje	-1.70	-1.31	-3.44	-2.18	-2.08	-2.03
Margen Operativo	Porcentaje	-22.50	-11.29	-28.21	-13.73	-11.82	-10.36
Índice de Cobrabilidad	Porcentaje	75.00	75.01	77.00	79.00	81.00	83.00
Eficiencia Administrativa	Porcentaje	6.50	5.84	7.72	6.47	6.23	6.16
Índice de Perdida de Energía	Porcentaje	75.00	23.03	20.00	17.00	15.00	13.00
Nivel de Accidentabilidad	Número	0	0	0	0	0	0

PERSPECTIVA DE CLIENTES

- **Mejorar la imagen empresarial.**

Los clientes son la razón fundamental del negocio, por ello el esfuerzo permanente por satisfacer sus necesidades implica brindar un servicio con estándares de calidad, confiabilidad, seguridad y sostenibilidad.

En este marco, resulta fundamental apoyar a los Gobiernos Regionales, Locales y Núcleos Ejecutores con el aporte de nuestra experiencia en la supervisión, ejecución y administración de obras, así como, en el desarrollo de proyectos de uso productivo de la energía eléctrica y utilización de energías renovables y no convencionales, que brinden sostenibilidad a las inversiones y preserven el medio ambiente.

Este objetivo es de singular importancia porque contribuye a reducir conflictos sociales en zonas rurales y aisladas del



país a efecto de apoyar en la construcción de un país más equitativo y con menores brechas sociales.

Indicador Meta	Unidad de Medida	Valores Históricos		Valores Meta			
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Duración promedio de Interrupciones del Sistema, SAIDI	Horas	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Frecuencia Promedia de Interrupciones del Sistema, SAIFI	Veces	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Gestión de Reclamos	Porcentaje	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Grado de Satisfacción de Clientes	Porcentaje	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Coefficiente de electrificación	Porcentaje	NA	NA	NA	NA	NA	NA

- **Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente**

Resulta esencialmente importante el perfeccionamiento de una imagen institucional sólida en el mercado peruano de electrificación rural, reconocida por su Modelo de Gestión Empresarial y como promotora de desarrollo.

Indicador Meta	Unidad de Medida	Valores Históricos		Valores Meta			
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Actividades promovidas para uso productivo que incrementen el consumo de energía	%	NA	NA	100	100	100	100

- **Fortalecer la transparencia en la gestión**

Difundir los resultados de la gestión técnica y administrativa contribuirá con este objetivo, que se enmarca en la política de transparencia de la información que promueve el FONAFE.



Indicador Meta	Unidad de Medida	Valores Históricos		Valores Meta			
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia	Porcentaje	NA	97.38	100	100	100	100

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- **Optimizar la gestión de la empresa.**

Para una eficiente gestión empresarial es necesario contar con una estructura orgánica y fuerza laboral adecuadas a las actuales necesidades de la Empresa, que permita aprovechar *las oportunidades del entorno con proyectos de inversión orientados a ampliar la capacidad de generación y distribución de energía eléctrica y con propuestas de mejora de la gestión interna.*

El desarrollo de la estrategia de largo plazo no será posible sin el ordenamiento y mejora de los procesos internos, la sistematización de los procesos claves y el desarrollo de aplicaciones tecnológicas de información acordes con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información de ADINELSA.

De otro lado, para asegurar el logro de los objetivos empresariales se deben determinar políticas y estrategias para controlar y mitigar los riesgos del negocio, así como, desarrollar un Sistema de Administración de Riesgos.

Indicador Meta	Unidad de Medida	Valores Históricos		Valores Meta			
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Implementación del Sistema de Control Interno COSO	Porcentaje	NA	NA	100	100	100	100
Implementación del código de buen Gobierno Corporativo - CBGC	Porcentaje	NA	NA	100	100	100	100
Procesos Certificados y Recertificados	Porcentaje	NA	NA	100	100	100	100



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa.**

Para el logro de los objetivos estratégicos se requiere la participación, motivación y compromiso de todo el personal, por ello, es preciso crear una atmósfera de trabajo apropiada que fomente la participación mayoritaria.

Un factor de vital importancia es desarrollar el recurso humano; promoviendo el talento personal y la cultura de planeamiento y, reforzar sus competencias de manera que contribuyan en forma efectiva al logro de los objetivos trazados.

El desarrollo de una cultura empresarial que conciba al personal como pieza clave y motor de la empresa, es relevante para alcanzar los fines planeados. Son pilares de esta nueva cultura los Valores Empresariales, los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo y del Código de Ética de ADINELSA.

También se deben implementar acciones para fortalecer las relaciones externas y los mecanismos de comunicación de logros, proyectos y experiencias exitosas, principalmente con los grupos de interés.

Indicador Meta	Unidad de Medida	Valores Históricos		Valores Meta			
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Eventos de Difusión y Evaluación de Valores	Porcentaje	NA	NA	100	100	100	100
Mecanismos de comunicación	Porcentaje	NA	NA	100	100	100	100
Cumplimiento del Programa de capacitación	Porcentaje	NA	NA	100	100	100	100



7.- FORMULACIÓN ESTRATÉGICA APLICANDO BALANCED SCORECARD (BSC)

A partir de los **Objetivos Estratégicos Generales** se determinan **Objetivos Estratégicos Específicos** y los **Indicadores de Gestión** que serán la herramienta de medición del cumplimiento de los primeros con el Balanced Scorecard.

7.1 MAPA ESTRATÉGICO

El Mapa Estratégico nos permite representar y comunicar la estrategia, muestra los objetivos estratégicos específicos en cuatro perspectivas, a través de relaciones causa-efecto y muestra la secuencia de pasos a seguir para lograr los fines supremos de la empresa.

Las perspectivas definidas para el presente Plan Estratégico son: Financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento.

7.2 MATRIZ ESTRATÉGICA

La Matriz Estratégica es la herramienta básica del control de gestión, en ella se muestran los **Indicadores de Gestión** que permitirán medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y las iniciativas (Grandes proyectos de cambio que apoyan al logro de los objetivos estratégicos).

Seguido se muestra la Matriz Estratégica de ADINELSA.



MATRIZ ESTRATÉGICA DE ADINELSA

Perspectiva	Objetivo Estratégico FONAFE	Objetivo Estratégico Empresa	Objetivo Específico Empresa	Indicador	Unidad de Medida	Meta				Fórmula de cálculo			
						2009	2010	2011	2012		2013		
Financiera	Generar valor mediante la gestión eficiente de las empresas del holding y encargos	Lograr una rentabilidad adecuada	Tener una rentabilidad sostenida	Rentabilidad patrimonial - ROE	Porcentaje	-0.76	-1.97	-2.23	-2.12	-2.07	(Utilidad o Pérdida Neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100		
				Rentabilidad operativa - ROA	Porcentaje	-1.31	-3.44	2.18	-2.08	-2.05	(Utilidad o Pérdida Operativa / Total Activo al cierre del año anterior) x 100		
				Margen operativo	Porcentaje	-11.29	-29.21	-13.73	-11.82	-10.36	(Utilidad o Pérdida Operativa / Total Ingresos Brutos) x 100		
				Índice de cobrabilidad	Porcentaje	75.01	77.00	79.00	81.00	83.00	(Cobranza Total / Facturación Total) x 100		
				Eficiencia administrativa	Porcentaje	5.84	7.72	6.47	6.23	6.16	(Gastos de Administración / Total Ingresos Brutos) x 100		
				Índice de pérdidas de energía	Porcentaje	23.03	20.00	17.00	15.00	13.00	((KWh Distribuidos - KWh Facturados)/KWh Distribuidos) x 100		
Cliente	Fortalecer la actividad empresarial del Estado	Mejorar la imagen empresarial	Nivel de accidentalidad	Nivel de accidentalidad	Número	0	0	0	0	0	Número de Accidentes Fatales Ocurridos		
			Duración promedio de interrupciones del sistema - SAIDI	Duración promedio de interrupciones del sistema - SAIDI	Horas	-	-	-	-	-	-	Σ (Usuarios afectados x Duración de la interrupción en horas) / Total usuarios	
			Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	Frecuencia promedio de interrupciones del sistema - SAIFI	Veces	-	-	-	-	-	-	Σ (Usuarios afectados x Número de interrupciones) / Total usuarios	
			Gestión de reclamos	Gestión de reclamos	Porcentaje	-	-	-	-	-	-	(Número de Reclamos Atendidos / Número de Reclamos Presentados) x 100	
			Grado de satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente	Porcentaje	-	-	-	-	-	-	(Número Clientes Satisfechos / Número Clientes Encuestados) x 100	
			Coefficiente de electrificación	Coefficiente de electrificación	Porcentaje	-	-	-	-	-	-	(Número de clientes x número de personas por familia) y Población de la concesión) x 100	
			Promover los usos responsables de la energía eléctrica	Promover los usos responsables de la energía eléctrica	Porcentaje	-	-	-	-	-	-	(Número de actividades implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100	
			Cumplir con la directiva de transparencia	Cumplir con la directiva de transparencia	Porcentaje	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	Puntaje promedio del Ranking Corporativo de Transparencia de FONAFE vigente
			Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE	Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE	Porcentaje	97.35	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100
			Optimizar la gestión de la empresa	Optimizar la gestión de la empresa	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100
Proceso Interno	Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE	Optimizar la gestión de la empresa	Fortalecer el control de gestión empresarial	Implementación del Sistema de Control Interno - COSO	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100		
			Fortalecer valores empresariales	Procesos certificados y recertificados	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Procesos Certificados o Recertificados / Número de Procesos Certificados o Recertificados Programados) x 100	
			Fortalecer sistema de comunicación interna	Eventos de difusión y evaluación de valores	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Actividades Realizadas / Número de Actividades Programadas) x 100	
			Fortalecer al desarrollo del personal	Mecanismos de comunicación	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Actividades Realizadas / Número de Actividades Programadas) x 100	
Aprendizaje y crecimiento	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal	Fortalecer el desarrollo del personal y su adherencia a los valores de la empresa	Cumplimiento del Programa de Capacitación	Cumplimiento del Programa de Capacitación	Porcentaje	-	100.00	100.00	100.00	100.00	(Número de Actividades Implementadas / Número de Actividades Programadas) x 100		

Nota: " Se considera la información de ejecución al cierre 2009.



8.- ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO CON FONAFE

8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

A continuación se muestra el alineamiento que existe entre los Objetivos Estratégicos Generales de ADINELSA y los de FONAFE.

ADINELSA	FONAFE (1)				
	Generar valor mediante la gestión eficiente de las empresas del holding y encargos	fortalecer la actividad empresarial del estado	Promover la transparencia en la gestión de las empresas del holding y encargos	Fortalecer la imagen de la corporación FONAFE	Reforzar los valores, la comunicación y el desarrollo del personal
Lograr una rentabilidad adecuada	X				
Mejorar la imagen empresarial		X			
Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente		X			
Fortalecer la transparencia en la gestión			X		
Optimizar la gestión de la empresa				X	
Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa					X

(1) **Fuente:** Plan Estratégico Institucional de FONAFE para el periodo 2009-2013, según Acuerdo de Directorio N° 001-2008/019-FONAFE.

En Anexo se presenta el Cuadro de Mando Integral (BSC) de ADINELSA – FONAFE, donde se aprecia el alineamiento que existe entre los Objetivos Estratégicos de ambas Entidades.



8.2 VALORES EMPRESARIALES

El alineamiento que existe entre los Valores Empresariales de ADINELSA y los de FONAFE evidencia propósitos comunes en la conducción de la filosofía empresarial.

ADINELSA	FONAFE (1)
Responsabilidad Social	Transparencia y Puntualidad
Confianza	Integración
Honestidad	Honestidad
Proactividad	Servicio
Calidad	Eficiencia y Perseverancia

JM



ADINELSA

9.- ALINEAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO CON EL MEM

9.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES

Seguidamente se muestra el alineamiento que existe entre los Objetivos Estratégicos Generales de ADINELSA y los del Ministerio de Energía y Minas.

ADINELSA	MINISTERIO DE ENERGÍA Y MINAS (2)			
	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.	Promover el desarrollo sostenible, racional y competitivo del sector minero, priorizando la inversión privada y fomentando las relaciones armoniosas entre las empresas del sector minero y la sociedad civil	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 las relaciones armoniosas entre las empresas del sector minero energético y la sociedad civil.	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.
Lograr una rentabilidad adecuada	X		X	X
Mejorar la imagen empresarial	X		X	
Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente	X		X	
Fortalecer la transparencia en la gestión	X			X
Optimizar la gestión de la empresa	X			X
Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa				X

(2) Fuente: Plan Estratégico Institucional 2007-2011 Modificado, según RM N° 209-2009-MEM/DM



10.- GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Enunciado de intención:** de . Es un término general para expresar propósitos. Un plan estratégico es un conjunto de enunciados de intención organizados en varios grupos y en varios niveles de detalle. Son enunciados de intención, las aspiraciones o propósitos que se incluyen en la visión y misión. Son también enunciados de intención las definiciones de objetivos y proyectos.
- Gestión:** Para fines de este documento, el término gestión involucra los procesos de planeamiento y control.
- Visión:** Es la expresión de lo que la institución quiere ser o alcanzar en el futuro. Debe ser una "META INSPIRADORA Y UNIFICADORA, expresada de modo sintético". Sin embargo existen estilos distintos de redactar la visión; algunos buscan que el texto de ésta tenga más detalle, lo que se traduce en mayor contenido literario.
- Misión:** Describe el fin, propósito o razón de ser de una organización. Define el rol que debe desempeñar ante el mercado y sus clientes o beneficiarios. Existen también estilos distintos para elaborar el texto de la Misión de una organización. Algunos prefieren un texto breve para la Misión y uno extenso para la Visión. Otros en cambio, lo prefieren a la inversa: visión a modo de slogan y misión más extensa.
- Valores:** Expresan los aspectos de mayor importancia (de mayor valor) que debemos considerar en nuestro desempeño como personas en el contexto de nuestro trabajo. Son la base principal de la CULTURA ORGANIZATIVA, es decir la personalidad colectiva. Deben representar los USOS y COSTUMBRES más arraigados que se desea tenga el equipo humano que conforma la institución.
- Estrategia:** Constituye una posición distintiva ante la competencia, que establece determinados tipos de líneas de servicios o productos, para un segmento específico del mercado.
- La estrategia se define a partir del modelamiento y estructuración de la intencionalidad en varios niveles



mediante trabajo de equipo por parte de los directivos de la organización. La estrategia debe brindar:

- Dirección: Expresado en el Plan Estratégico. Cuánto más simple sea este documento, más fácil será de comunicar, de entender, de implantar y de controlar.
- Cohesión: Dado por el mayor consenso de ideas y el entendimiento mutuo que se obtiene durante el proceso de planeamiento. Cuanto más tiempo y concentración se dedique habrá mayor depuración de ideas y mayor concordancia de enfoques.

Balanced Scorecard:

El BSC puede entenderse como un conjunto de definiciones que apoyan en el diseño y la comunicación de la estrategia a todo el personal de una organización. Asimismo apoya en el control de avance en la implantación de la estrategia a partir de la evaluación de los resultados usando las definiciones de diseño. Su importancia radica en el segundo aspecto más que en el primero.

Establece terminología y conceptos que resumen aspectos claves del planeamiento estratégico y sobre todo de la implantación y el control Estratégicos.

Sus autores, Kaplan y Norton, no prescriben una metodología para su desarrollo.

Objetivo estratégico:

Enunciado de intención a cumplir en el mediano o largo plazo. Los objetivos se constituyen en los bloques de construcción de la estrategia de la organización. Son enunciados generales que luego deben ser desagregados en otros de mayor nivel de detalle como son las iniciativas (Estratégicas).

Mapa estratégico:

En Balanced Scorecard, el mapa estratégico es el elemento para representar y comunicar la estrategia, gracias a que muestra los objetivos estratégicos a través de relaciones causa - efecto dentro de perspectivas, permitiendo interrelacionar los objetivos y representar una secuencia de pasos para lograr los fines últimos de la organización.

Perspectiva:

Componente en el cual la estrategia es descompuesta para facilitar la implementación. Típicamente existen cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y personal. Adicionalmente se puede añadir o reemplazar una de éstas, basados en una necesidad estratégica específica de la organización.



ADINELSA

Indicador:	Medida de desempeño que permite reflejar el progreso frente a un objetivo (control estratégico) o el cumplimiento frente a un macro proceso (control de procesos). Los indicadores comunican el comportamiento alcanzado para el logro de un objetivo por lo que deben ser cuantificables.
Indicador clave:	Indicador que por su importancia y/o prioridad debería implementarse en el corto plazo.
Iniciativa:	Proyecto en el que la organización se va a centrar para la consecución de un objetivo o para mantener la estabilidad de los macro procesos. Todas las iniciativas estratégicas en una organización deben estar alineadas con la estrategia en el Balanced Scorecard.
Iniciativa clave:	Iniciativa que por su importancia y/o prioridad debería implementarse en el corto plazo.
Matriz estratégica:	En Balanced Scorecard, además de definir los objetivos estratégicos se definen los indicadores (que permiten medir el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos) y las iniciativas (grandes proyectos de cambio que apoyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos). Esta triada (objetivos, indicadores e iniciativas) que constituye la matriz estratégica, es la esencia del Balanced Scorecard.

