

SESIÓN DE DIRECTORIO N° 352

Lugar y Fecha : Lima, 26 de Julio del 2010.
Hora de inicio de sesión : 15:00 p.m.
Hora de término : 20.00 p.m.
Presidió : Ing. Hugo Alfredo Rodríguez Benavides.

Participaron los señores Directores:

Eco. Alfonso Landeo De La Torre,
CPC. José Marcos Chambi Cutipa, e
Ing. Mario Serafín Cuentas Alvarado
y el Ing. Carlos Arturo Falconí
Salazar como Gerente General.

Secretario letrado : Abog. Julio Cesar Martín
Fernández Medrano
Quórum estatutario : El quórum estatutario estuvo
conforme.
Aprobación del Acta : Se dió por aprobada el acta de la
Sesión anterior.

I.- ESTACION DESPACHO:

1.- Oficio s/n del FONAFE sobre Incremento de las Escalas remunerativas.

El Señor Presidente del Directorio con anuencia del colegiado dispuso que se de lectura al documento el cual refiere que mediante el Acuerdo de Directorio N° 005-2010-006-FONAFE, adoptado en sesión de fecha 13 de mayo de 2010 se aprobó disponer un aumento del 5% de las escalas remunerativas de las empresas del sector eléctrico bajo al ámbito del FONAFE por lo que remiten la nueva escala remunerativa.

El Directorio tomo conocimiento, interviniendo el Señor Presidente del Directorio Ing. Hugo Alfredo Rodríguez Benavides para proponer al colegiado que a los nuevos gerentes designados se les debe reconocer la remuneración máxima dentro de su respectiva

Que, estando a las facultades contenidas en los estatutos de la empresa, con el visto bueno de la Gerencia General, la Gerencia de Administración y Valores y de la Asesoría Legal, el Directorio en pleno puso a consideración el pedido y luego del respectivo debate tomó los siguientes acuerdos:

Acuerdo N° 01.352.26072010

Aprobar otorgar una bonificación especial por producción por única vez, y que no tiene carácter remunerativo de conformidad al siguiente detalle:

N°	NIVELES	MONTO DE BONIFICACION
01	Gerente General	S/. 9,000.00
02	Gerentes	S/. 8,000.00
03	Ejecutivos funcionarios	S/. 7,000.00

La misma que se hará efectiva dentro de la primera quincena de agosto de 2010.

Acuerdo N° 02.352.26072010

Exonérese los presentes acuerdos de la aprobación por acta para su inmediato cumplimiento.

O.D. 352.02: APROBACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2010 -2013 – ELECTRO PUNO S.A.A.

EL DIRECTORIO DE ELECTRO PUNO S.A.A

CONSIDERANDO:

Que, el presidente de directorio con anuencia del colegiado dispuso que el Gerente General, sustente el Plan Estratégico 2010-2013 y los indicadores Balance Score Card, información remitida mediante Memorándum Nro. 189-2010-ELPU/G-PD, por lo que se ratifico en la información precedente, la que permitirá contar con una herramienta de corto, mediano y largo plazo que garantice el desarrollo sostenido y continuo de la empresa, con beneficios proyectados no solo al anterior de la misma, si no que los mismos se ven reflejados en la comunidad en general; además de ello se lograra una empresa más eficiente y eficaz al servicio del país, así mismo agrego que es un documento elaborado y discutido al interior de la empresa con la participación del Directorio, la Gerencia General, el departamento de Planeamiento y Desarrollo, así como los participantes a los talleres efectuados

con este propósito y en colaboración con todas las áreas y dependencias de la empresa.

Así, el plan Estratégico Institucional, debidamente elaborado, aprobado y con las prioridades claramente establecidas, reflejadas en sus objetivos estratégicos podrá ser ejecutado tomando en consideración la implementación del Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral) el mismo que articula directamente con el Plan Operativo Institucional de Electro Puno S.A.A.

El presente documento tiene como propósito el formular el Plan estratégico Institucional de Electro Puno S.A.A. para el periodo comprendido entre los años 2010 y 2013, este Plan Estratégico Institucional se formulo con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Diagnosticar en forma clara y precisa la real situación de la empresa.
- Determinar sus fortalezas y debilidades empresariales.
- Acercar las oportunidades y Minimizar los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa
- Establecer las estrategias que permitan la consecución de los objetivos de la empresa estableciendo para ellos, plazos en el corto, mediano y largo alcance.
- Proveer la guía necesaria para la elaboración de los planes operativos actividades y acciones que permitan el despliegue de las estrategias empresariales.
- Implantar el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que asegura la ejecución y monitoreo de las estrategias empresariales, cada una de ellas en sus respectivas perspectivas.
- Alinear los objetivos de Electro Puno SAA con los objetivos de FONAFE guardando armonía y concordancia con los mismos para que ambos contribuyan a su logro.

Cabe mencionar que se conto con el asesoramiento especializado de la firma Data Digital EIRL.

Que, estando a las facultades contenidas en los estatutos de la empresa, con el visto bueno de la Gerencia General, el jefe del Área de Planeamiento y Desarrollo, la Gerencia de Administración y Valores y de la Asesoría Legal, el Directorio en pleno puso a consideración el pedido y luego del respectivo debate, teniéndose en consideración las observaciones correspondientes detalladas en la estación informes se tomó los siguientes acuerdos:

Acuerdo N° 03.352.26072010

Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2010 -2013 de Electro Puno S.A.A., el cual forma parte del presente acuerdo que se adjunta como anexo

Acuerdo N° 04.352.26072010

Encargar a la Gerencia General, la comunicación a las instancias respectivas del acuerdo precedente.

Acuerdo N° 05.352.26072010

Exonérese los presentes acuerdos de la aprobación por acta para su inmediato cumplimiento

O.D. 352.03: APROBACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AL MES DE JUNIO DE 2010

EL DIRECTORIO DE ELECTRO PUNO S.A.A

CONSIDERANDO:

Que, el Gerente de Administración y Valores alcanzo los Estado Financieros así como el respectivo Informe y análisis al mes de junio del 2010, contenidos en el informe Nro. 073-2010-ELPU/GA.

Que en el presente Informe de los Estados Financieros correspondientes al mes de junio de 2010, la Gerencia de Administración expone el comportamiento económico presentado por la Empresa Electro Puno S.A.A., al mes de Junio y el ANALISIS DE RATIOS FINANCIEROS, entendido como instrumentos para medir la Gestión de la Empresa.

Que, el Directorio invito al Gerente de Administración y Valores para que sustente los Estados Financieros presentados, los mismos que paso a explicar, procediendo a absolver las observaciones al colegiado y realizo las correcciones necesarias, reitero la necesidad de que sean aprobados para su difusión a las entidades respectivas.

Que, el Directorio luego del respectivo debate en uso de las facultades que confiere los estatutos de la empresa y con el visto bueno del Gerente de Administración y Valores, del Jefe de Asesoría Legal y Gerente General, el Directorio en pleno acordó:

Acuerdo N° 06.352.26072010


Aprobar los estados financieros de la empresa ELECTRO PUNO S.A.A. correspondientes al segundo trimestre del año 2010, los mismos que se incorporan a la presente acta como parte integrante de la misma, y que dicen:

En este estado siendo las 20.00 p.m. y habiéndose agotado todos los aspectos de la agenda se dio por terminada la presente sesión, acordando por consenso que la siguiente sesión ordinaria se realizara el día lunes 16 de agosto del 2010 a las 10.00 a.m. en la ciudad de Puno, por lo que firman en señal de conformidad.


ING. HUGO ALFREDO RODRIGUEZ BENAVIDES
PRESIDENTE


ECON. ALFONSO LANDEO DE LA TORRE.
VICE PRESIDENTE


C.P.C. JOSÉ MARCOS CHAMBI CUTIPA
DIRECTOR


ING. MARIO SERAFIN CUENTAS ALVARADO
DIRECTOR


ABOG. JULIO CESAR MARTIN FERNANDEZ MEDRANO
SECRETARIO LETRADO DE DIRECTORIO

**"PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL
2009 - 2013"
ELECTRO PUNO S.A.A.**

Realizado por:
Data Digital E.I.R.L.

Por encargo de:
Electro Puno S.A.A.
División de Planeamiento y Desarrollo

Puno, Julio de 2010



INDICE

PRESENTACION	Pág. 03
RESUMEN EJECUTIVO	Pág. 04
INTRODUCCIÓN	Pág. 06
CAPÍTULO I ALCANCE DEL PLAN	
1. ALCANCE DEL PLAN ESTRATEGICO	Pág. 07
1.1. ALCANCE A NIVEL EXTERNO.	
1.2. ALCANCE A NIVEL INTERNO	
CAPÍTULO II MARCO METODOLÓGICO	
2. MODELO DEL PROCESO ESTRATEGICO	Pág. 08
2.1. EXPLICACION DEL PROCESO ESTRATEGICO	
2.2. EL PROCESO DE FORMULACION ESTRATEGICA	
2.3. MODELO PROCESO ESTRATEGICO E INCORPORACION DEL BALANCED SCORE CARD.	
CAPÍTULO III DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA	
3. ELECTRO PUNO S.A.A.	Pág. 11
3.1. MARCO LEGAL DE FUNCIONAMIENTO	
3.2. ROL DE LA EMPRESA	
3.3. ORGANIZACION	
3.4. ÁREA DE CONSECIÓN	
3.5. SISTEMAS DE SUB TRANSMISIÓN	
3.6. SISTEMAS DE GENERACIÓN	
3.7. SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN	
CAPÍTULO IV VISION DE FUTURO	
4. VISION DE FUTURO PARA ELECTRO PUNO S.A.A.	Pág. 15
CAPÍTULO V VISION Y MISION	
5. VISION DE FUTURO PARA ELECTRO PUNO S.A.A.	Pág. 17
5.1. VISION DE ELECTRO PUNO S.A.A.	
5.2. MISION DE ELECTRO PUNO S.A.A.	
CAPÍTULO VI VALORES INSTITUCIONALES	
6. VALORES INSTITUCIONALES	Pág. 18
CAPÍTULO VII ANALISIS EXTERNO E INTERNO	
7.1. MACRO ENTORNO	Pág. 20
7.1.1. Macro Entorno Directo	
7.1.1.1. Población	
7.1.1.2. Producción	
7.1.1.3. Producción Agropecuaria	
7.1.1.4. Producción Pesquera	
7.1.1.5. Producción Minera	
7.1.1.6. Producción Manufacturera	
7.1.1.7. Energía y Agua	
7.1.1.8. Construcción.	
7.1.1.9. Turismo.	
7.2. MICRO ENTORNO	
7.2.1. FORTALEZAS	
7.2.2. OPORTUNIDADES	
7.2.3. DEBILIDADES	
7.2.4. AMENAZAS	
7.2.5. ANALISIS EXTERNO	
7.2.6. ANALISIS INTERNO	
7.2.7. ANALISIS DEL ENTORNO	
CAPÍTULO VIII ANALISIS ESTRATEGICO	
8.1. ESTRATEGIA	Pág. 43
8.2. ESTRATEGIAS PRIMARIAS	
8.2.1. ESTRATEGIAS "FO": POTENCIALIDADES	
8.2.2. ESTRATEGIAS "DA": LIMITACIONES	
8.2.3. ESTRATEGIAS "FA": RIESGOS	
8.2.4. ESTRATEGIAS "DO": DESAFIOS	
CAPÍTULO IX OBJETIVOS ESTRATEGICOS BSC	



PRESENTACION

Este documento es de carácter confidencial y ha sido elaborado por Data Digital E.I.R.L., por encargo del Departamento de Planeamiento y Desarrollo de Electro Puno S.A.A.

El objetivo del mismo es identificar, analizar y evaluar los diversos factores internos y externos que influyen en las operaciones de Electro Puno S.A.A., para facilitar el logro de sus Objetivos y Metas en estricta concordancia con sus capacidades empresariales.

El documento ha sido preparado con información interna de Electro Puno S.A.A. e información recogida en los Talleres de Planeamiento Estratégico, realizados en la ciudad de Puno los días 11, 12 y 13 de Abril y 5 de Mayo del 2010.

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan Estratégico Institucional de Electro Puno S.A.A. permitirá contar con una herramienta de corto, mediano y largo plazo que garantice el desarrollo sostenido y continuo de la empresa, con beneficios proyectados no solo al interior de la misma, si no que los mismos se vean reflejados en la comunidad en general; además de ello se logrará una empresa más eficiente y eficaz al servicio del país.

El Plan Estratégico Institucional de Electro Puno S.A.A. es un documento elaborado y discutido al interior de la empresa, con la participación del Directorio, Gerencia, Departamento de Planeamiento y Desarrollo, así como los participantes a los talleres efectuados con este propósito, y en colaboración con todas las áreas y dependencias de la empresa.

Así, el Plan Estratégico Institucional, debidamente elaborado, aprobado y con las prioridades claramente establecidas, reflejadas en sus objetivos estratégicos, podrá ser ejecutado tomando en consideración la implementación del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) el mismo que articula directamente con el Plan Operativo Institucional de Electro Puno S.A.A.

El presente documento, tiene como propósito el formular el Plan Estratégico Institucional de Electro Puno S.A.A. para el período comprendido entre los años 2009 y 2013, este Plan Estratégico Institucional se formuló con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:



- Diagnosticar en forma clara y precisa la real situación de la empresa.
- Determinar sus fortalezas y debilidades empresariales.
- Acercar las oportunidades y minimizar los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa.
- Establecer las estrategias que permitan la consecución de los objetivos de la empresa, estableciendo para ellos, plazos en el corto, mediano y largo alcance.
- Proveer la guía necesaria para la elaboración de los planes operativos, actividades y acciones, que permitan el despliegue de las estrategias empresariales.
- Implantar el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que asegure la ejecución y monitoreo de las estrategias empresariales, cada una de ellas en sus respectivas perspectivas.
- Alinear los objetivos de Electro Puno S.A.A. con los objetivos de FONAFE, guardando armonía y concordancia con los mismos para que ambos contribuyan a su logro.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo globalizado con características crecientes de un entorno acelerado al cambio, y necesitado de direccionamientos ambientales, ha generado escenarios en los que los actores: países, instituciones, empresas y personas son partes integrantes de esta responsabilidad, que seguramente trascenderá durante los años venideros.

La necesidad de conocer y comprender los cambios climatológicos que actualmente se vienen dando, impulsa a todas las partes integrantes a realizar esfuerzos por encontrar energías limpias y con menor impacto en el medio ambiente.

Electro Puno S.A.A. congruente con su responsabilidad de aportar al desarrollo nacional y regional, ha definido el presente plan, basado en el análisis de los diferentes entornos, alineando sus objetivos a la misión y visión empresarial, dirigiendo políticas claras hacia la conservación del medio ambiente y satisfacción de sus usuarios y personal interno, con el claro objetivo de convertirse en consumidores de una energía limpia y abundante.

Esta meta solo será alcanzable con el trabajo conjunto, cooperativo y alineado de los accionistas, directores, gerentes, personal administrativo y trabajadores.

CAPÍTULO I

ALCANCE DEL PLAN

1. ALCANCE DEL PLAN ESTRATEGICO

Esta etapa debe reflejar claramente la extensión del estudio, lo cual implica necesariamente las zonas de influencia del mismo, las zonas comprendidas son las que se encuentran determinadas entre la empresa y el consumidor final, es decir entre el interior de la empresa con su personal directivo y trabajadores hasta los usuarios o consumidores finales. De esta manera se ha determinado:

1.3.ALCANCE A NIVEL EXTERNO

Se ha determinado el siguiente alcance:

- Determinar la influencia de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales.
- Determinar los factores económicos y financieros.
- La influencia de las fuerzas sociales, culturales y demográficas.
- La tecnología disponible.
- La influencia de las fuerzas o corrientes ambientales y ecológicas.

1.4.ALCANCE A NIVEL INTERNO

Se ha determinado el siguiente alcance:

- Determinar las potencialidades de la empresa.
- Determinar las limitaciones de la empresa.
- Determinación de la Misión y Visión empresarial.
- Determinación de los principios y valores necesarios para alcanzar la Misión y Visión.
- Determinar las estrategias empresariales.
- Definición de los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO 2

MARCO METODOLÓGICO

2. MODELO DEL PROCESO ESTRATEGICO

2.1. EXPLICACION DEL PROCESO ESTRATEGICO

D'alessio (2007) propone un modelo secuencial del proceso estratégico que comprende las siguientes etapas: (a) Formulación (planeamiento y organización), (b) implementación (dirección y coordinación) y (c) Evaluación, centrada en el control.

La **primera etapa** del proceso estratégico es el planeamiento estratégico o formulación, que debe empezar con la definición de la misión y la visión de la empresa; seguida del enunciado de los intereses y valores empresariales y el código de ética que guiarán el accionar de la empresa; la evaluación de las variables internas y externas que influyen en la organización; el análisis del sector industrial y de los competidores; el establecimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo; y por último, la formulación y la selección de las estrategias específicas que contribuirán a la mejora del desempeño de la empresa para realizar su visión.

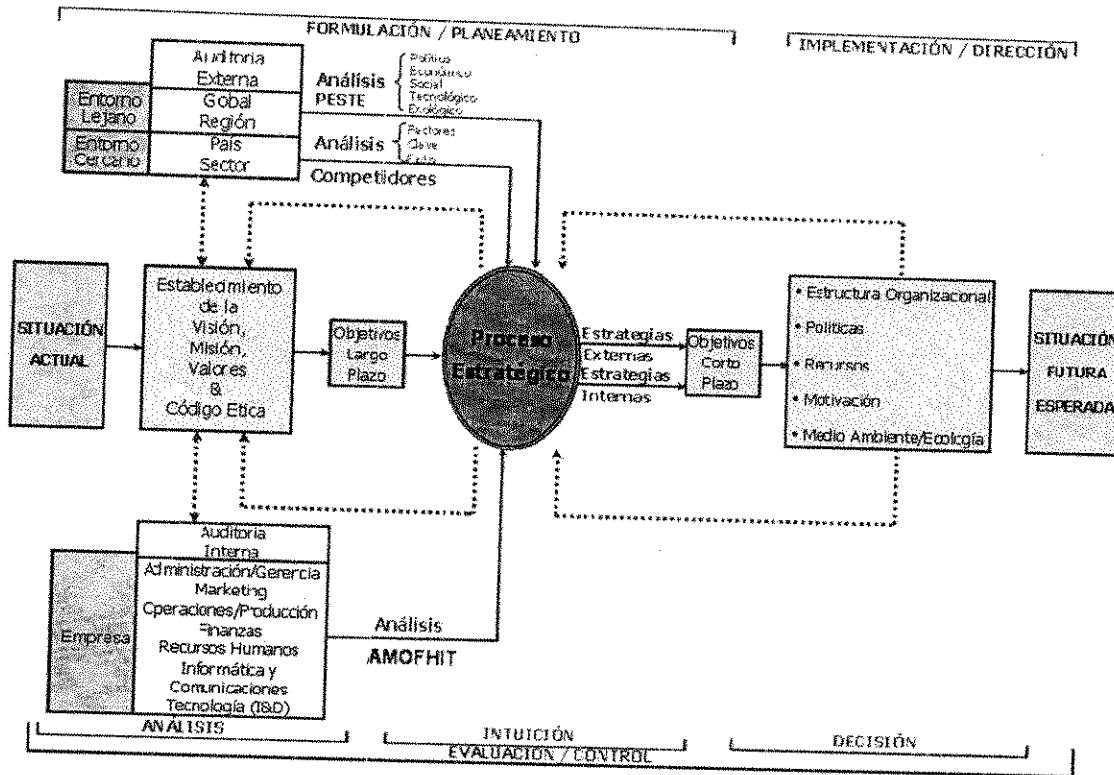
Sostiene que el éxito de la formulación estratégica está en función del papel que desempeñe el gerente que lidere el proceso relacionado con los cambios del entorno, la competencia y las necesidades de los clientes.

La **segunda etapa** es la dirección estratégica o implementación, la cual consta de seis pasos críticos orientados a coordinar y organizar las estrategias externas e internas seleccionadas.

La **tercera etapa** es la evaluación y el control, cuyo propósito es subsanar las diferencias encontradas entre lo planeado y lo ejecutado. Cabe mencionar que el control y la evaluación estratégica se deben realizar desde el inicio del proceso, y comprende acciones de supervisión y ajustes al plan propuesto.



Figura N° 01
 Modelo Secuencial del Proceso Estratégico



Fuente: D'Alessio (2007)

2.2. EL PROCESO DE FORMULACION ESTRATEGICA

Según de D'Alessio¹, el proceso de formulación estratégica es una secuencia de tres etapas: a) la 1ª. Fase el ingreso o entrada de insumos, b) la 2ª. Fase el emparejamiento o del proceso estratégico y c) la 3ª. Fase la salida o decisión. La primera busca identificar los factores más importantes del entorno interno y externo de la empresa y se constituye en el insumo básico para las etapas siguientes. Los instrumentos operativos de esta etapa son principalmente las matrices EFE, MPC y EFI.

La segunda, por su parte, genera estrategias por medio del emparejamiento de los recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. Los instrumentos operativos de esta etapa son las matrices FODA, PEYEA, BCG y de la Gran Estrategia (GE).

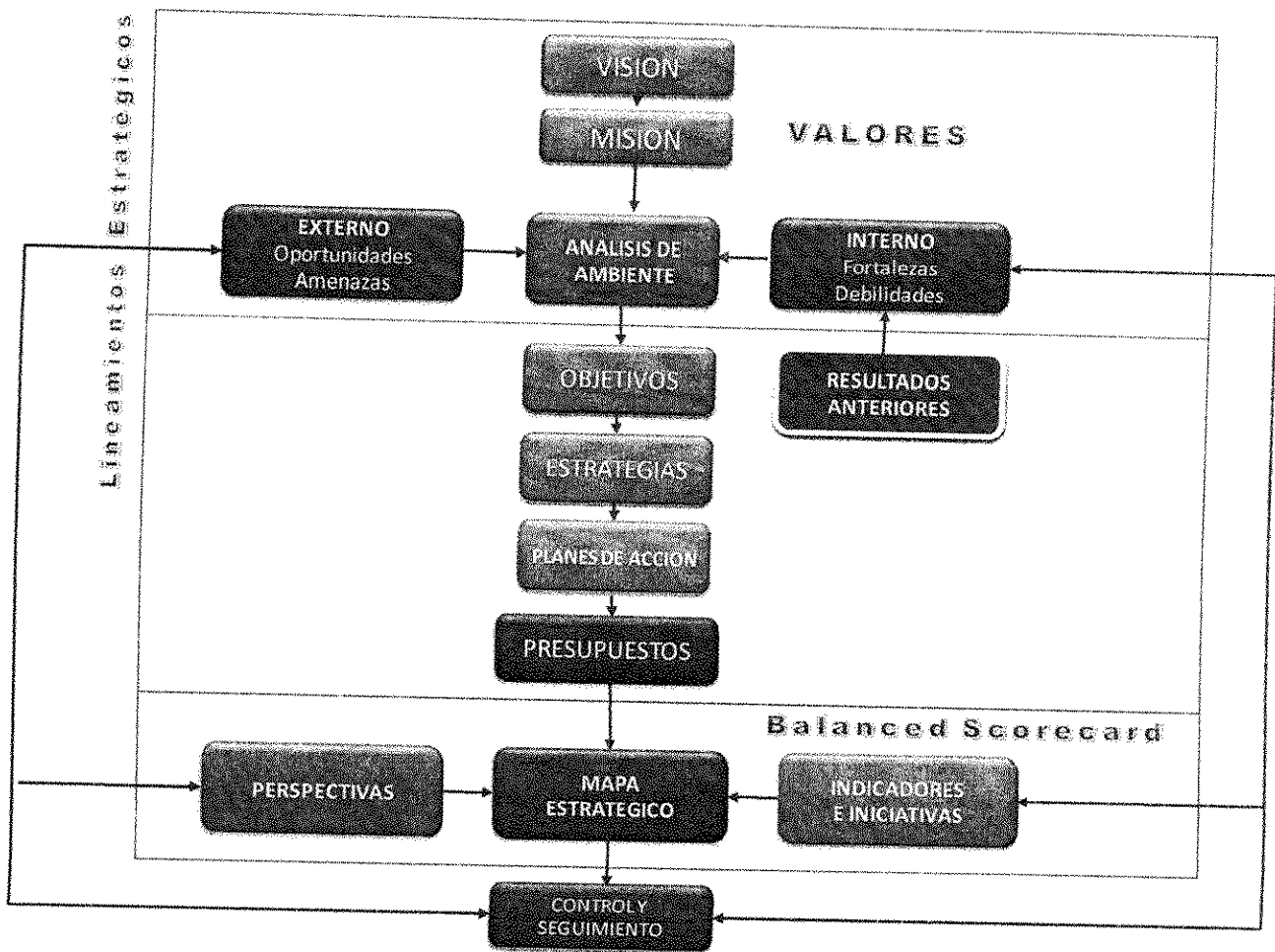
En la tercera etapa, finalmente, usando la información de la primera etapa, se evalúan las estrategias generadas en la segunda etapa y se seleccionan las que se consideran más atractivas. El instrumento operativo en este caso es la matriz de decisión (MD) y la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE).

¹Vease D'Alessio, F. (2008), *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*, Cap. 8. Prentice Hall.

2.3. MODELO PROCESO ESTRATEGICO E INCORPORACION DEL BALANCED SCORE CARD.

Siguiendo el proceso de formulación estratégica de una secuencia de tres etapas según D'Alessio, la empresa, puede desarrollar sus propios sistemas o procesos de control y/o retroalimentación; para el caso de Electro Puno se incorporará el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que es un método para medir las actividades de la empresa en términos de su visión y estrategia a la vez proporciona a los administradores (Controller's) una mirada global de las prestaciones de la empresa; otro concepto importante es que el Balanced Scorecard es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y es una herramienta que ayuda a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Figura Nº 02
 Proceso de Planeamiento Estratégico y Balanced Scorecard



Fuente: Data Digital 2008

CAPÍTULO III

DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

3. ELECTRO PUNO S.A.A.

3.1. MARCO LEGAL DE FUNCIONAMIENTO

Electro Puno S.A.A., es una Empresa Concesionaria de Distribución de Energía Eléctrica en el Departamento de Puno, creada por escisión del bloque patrimonial de la Gerencia Sub Regional de Electro Sur Este S.A.A. aprobada mediante acuerdo adoptado en la Junta General de Accionistas de esta última Empresa de fecha 09 de julio de 1999, inscrita en la Oficina Registral Regional José Carlos Mariátegui - Oficina Puno, el día 28 de octubre de 1999 en el Tomo N° 74, Asiento N° 21742 y Ficha N° 1467, iniciando sus operaciones el 01 de noviembre de 1999 dentro de su Área de Concesión en la Región Puno.

La Empresa basa su funcionamiento en la Ley de Concesiones Eléctricas D.L. N° 25844 y su reglamento D.S. 009-93-EM, desarrollando sus actividades en el ámbito del Departamento de Puno, donde se ubican sus instalaciones electromecánicas de distribución, transmisión y generación; implementada con una estructura organizacional con personal capacitado con el objetivo de tener una gestión eficiente, ágil y moderna, para brindar a sus clientes un servicio de calidad.

Las principales Leyes o Normas que rigen su funcionamiento son:

- Ley N° 26887, Ley General de Sociedades, sus modificatorias y ampliatorias.
- Ley N° 27170, Ley del FONAFE y modificatorias.
- Decreto Ley N° 25844, Ley de Concesiones Eléctricas (LCE)
- Decreto Legislativo N° 1017, que aprueba la Ley de Contrataciones del Estado.
- Decreto Supremo N° 184-2008-EF, que aprueba el Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado.

- Directiva de Difusión de Información, aprobada por Acuerdo de Directorio N°003-2001/020-FONAFE.

3.2. ROL DE LA EMPRESA

Proveer el servicio de energía eléctrica a los consumidores actuales y potenciales de su área de concesión en la Región, garantizando la efectividad de su distribución y comercialización, bajo criterios de eficiencia económica, viabilidad financiera, calidad y confiabilidad de servicio, en atención a las necesidades actuales y futuras de los clientes, así como una política de precios competitivos.

3.3. ORGANIZACION

Al cierre del presente estudio Electro Puno está conformada por:

DIRECTORIO

PRESIDENTE

Hugo Alfredo Rodríguez Benavides

DIRECTORES

José Marcos Chambi Cutipa

Mario Cuentas Alvarado

Alfonso Landeo De la Torre

PLANA GERENCIAL

GERENTE GENERAL

Artemio Loayza Ortiz

GERENTE DE ADMINISTRACION Y VALORES

Julmer Sosa Quispe

GERENTE DE OPERACIONES

Isidro Merma Flores

GERENTE DE MARKETING

David Eliseo Carcausto Rossel

FUNCIONARIOS

JEFE DE ASESORIA LEGAL

Julio César Martín Fernández Medrano

JEFE DE PLANEAMIENTO Y DESARROLLO

Elvis Mendoza Ccopa

JEFE DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Ruth Carolina Luque Arapa



JEFE DEL SERVICIO ELECTRICO JULIACA
Juan Chipana Carpio

JEFE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
Felix Ramos Mamani

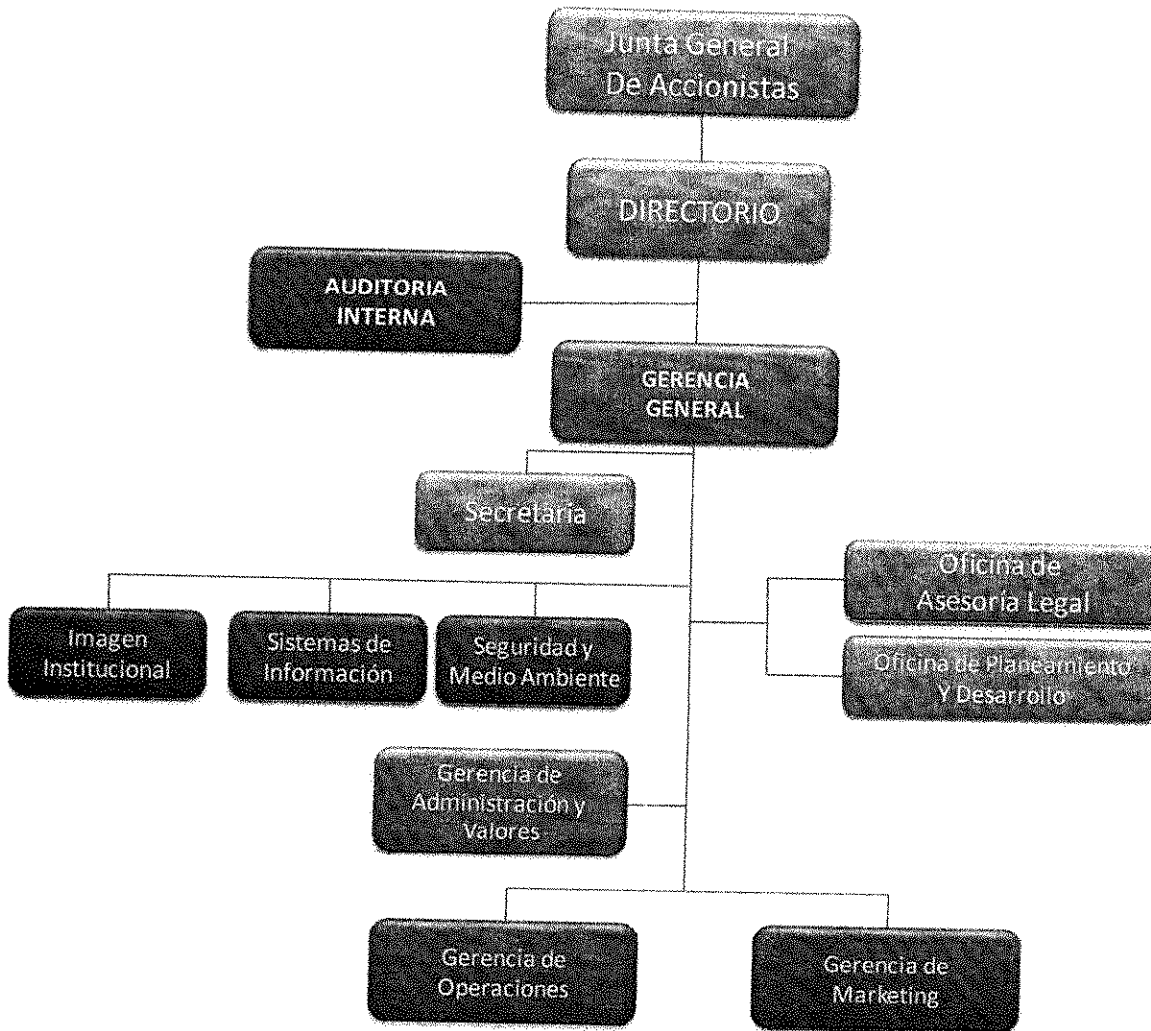
CONTADOR GENERAL
Edgardo Rojas Espinoza

ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL

JEFE DEL ORGANO DE CONTROL INTERNO
Felix Raymundo Quilca Yanqui

Organigrama N° 01
Electro Puno: Estructura Organizacional

Estructura Organizacional



Fuente: Electro Puno S.A.A.
 Elaboración: Data Digital

3.4. ÁREA DE CONCESIÓN

La Empresa durante el presente ejercicio ha realizado las gestiones en las instancias administrativas correspondientes para consolidar la zona de concesión que tiene asignada en el departamento de Puno.

Entre estas gestiones se tienen las siguientes:

- Ampliación del área de Concesión Definitiva del sistema de Distribución de Electro Puno S.A.A.
- Transferencia de Concesión Definitiva L.T. 60kV Juliaca - Puno
 Transferencias de Servidumbres L.T. 60kV Juliaca - Puno.

- Se ha aprobado la ampliación de las zonas de concesión para desarrollar actividades de distribución de energía eléctrica. Continúa en proceso la imposición de Servidumbre L.T. 60kV Puno - Ilave - Pomata.

3.5. SISTEMAS DE SUB TRANSMISIÓN

Electro Puno S.A.A. cuenta con líneas de sub transmisión de 60 kV, en una extensión de 138,5 km ubicados en los tramos de Juliaca-Puno y Puno-Ilave-Pomata.

Cuadro N° 01
Electro Puno: Sistemas de Sub Transmisión

Línea de Transmisión	Tensión	Longitud (Km)
L.T. Juliaca - Puno	60 kV	34,50
L.T. Puno - Ilave	60 kV	60,00
L.T. Ilave - Pomata	60 kV	44,00

Fuente: Electro Puno S.A.A.
Elaboración: Data Digital

3.6. SISTEMAS DE GENERACIÓN

Electro Puno S.A.A. opera con 3 grupos hidráulicos de 1,2 MW cada uno, instalados en la Central Hidroeléctrica de Chijisia, Provincia de Sandia.

3.7. SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN

Así mismo se cuenta con cuatro centros de transformación de potencia: Uno de 60/10kV; tres de 60/22,9kV. Estos centros de transformación se encuentran ubicados en Puno, Ilave, Pomata y Antauta respectivamente.

CAPÍTULO IV

VISIÓN DE FUTURO

4. VISION DE FUTURO PARA ELECTRO PUNO S.A.A.

En esta fase se construye el escenario probable que va a enfrentar la organización en el horizonte de planeamiento. Para ello se comienza identificando los factores relevantes en el entorno (un factor a grupa a un conjunto de variables del mismo tipo) y las tendencias que tienen una influencia en la unidad estratégica.

El Entorno está representado por el conjunto de variables exógenos (externas a la organización), cuyos comportamientos la organización no controla pero que afectan o pueden afectar su desempeño.

Cuadro Nº 02
 Electro Puno: Entorno Directo de la Visión Empresarial

Entorno Directo de la Visión Empresarial
Demográfico
Politico / Legal
Económico
Tecnológico
Sociales
Clientes
Grupo de Interes
Proveedores
Sustitutos

Fuente: Data Digital Software BSC
 Elaboración: Data Digital



Las Tendencias son hechos que se dan en el presente e influyen sobre el futuro, por lo tanto nos permiten ver el futuro o lo que se ha denominado futuro visible. Por ejemplo una mujer sale embarazada hoy día, podemos visualizar que dentro de nueve meses tendrá un hijo.

Al término de la identificación de factores y tendencias relevantes, como se aprecia en el siguiente gráfico, se da clic en la flecha verde para pasar a

Cuadro Nº 03
Electro Puno: Tendencia del Entorno Directo

Tendencia del Entorno
Expansión de la Economía
Economía de libre mercado
Decada de las mujeres
Mayor conciencia ambientalista
Desarrollo Tecnológico
Bienestar de las familias
Nacionalismo

Fuente: Data Digital Software BSC
Elaboración: Data Digital

CAPÍTULO V

VISIÓN Y MISION

5.1. VISION DE FUTURO PARA LA CORPORACION

5.1.1. VISION CORPORATIVA

"SER RECONOCIDA COMO MODELO DE EMPRESA EFICIENTE Y RESPONSABLE"

5.1.2. MISION CORPORATIVA

"SATISFACER LAS NECESIDADES DE ENERGIA ELECTRICA DE NUESTROS CLIENTES CONTRIBUYENDO A MEJORAR SU CALIDAD DE VIDA Y EL MEDIO AMBIENTE CON UN ALTO SENTIDO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL."

5.2. VISION DE FUTURO PARA ELECTRO PUNO S.A.A.

Esta etapa se inicia con el establecimiento o declaración de la visión y misión empresarial, esta declaración ha sido elaborada por la alta dirección de la empresa. Esta etapa es crucial, pues se constituye en el insumo básico para la elaboración e implementación de las diferentes etapas del proceso estratégico.

Electro Puno S.A.A. ha declarado su Visión y Misión:

5.2.1. VISION DE ELECTRO PUNO S.A.A.

"SER UNA EMPRESA EFICIENTE QUE CONTRIBUYE AL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA REGION CON TRABAJADORES MOTIVADOS Y ORIENTADOS EN LA MEJORA CONTINUA Y GENERACIÓN DE VALOR CON ESTANDARES A NIVEL GLOBAL"

5.2.2. MISION DE ELECTRO PUNO S.A.A.

"SATISFACER LAS NECESIDADES DE ENERGIA ELECTRICA CON CALIDAD, OPORTUNIDAD, CONSERVANDO EL MEDIO AMBIENTE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA EN LA REGION".



CAPÍTULO VI

VALORES INSTITUCIONALES

6. VALORES INSTITUCIONALES

En Electro Puno se cultiva los siguientes valores:

6.1. RESPETO

Trabajar en equipo en un ambiente de **consideración**, confianza, participación y colaboración.

6.2. RESPONSABILIDAD

Para fortalecer el **compromiso** del cumplimiento de los objetivos empresariales, entregando calidad y oportunidad en el servicio, el compromiso con la seguridad y el medio ambiente.

6.3. SERVICIO

Para **brindar** cada vez un mejor servicio a los clientes y la comunidad, con disposición en el servicio, agilidad y pro actividad.

6.4. COMPROMISO

Hacer propios los objetivos institucionales, **obligándose** a actuar con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno en cada actividad y responsabilidad encargada.

6.5. HONESTIDAD

Actuar de una manera **decente**, razonable, justa y recta, anteponiendo los intereses de la empresa y de la comunidad sobre los propios.

6.6. LEALTAD

Fidelizar el trabajo hacia la Misión y Visión empresarial, haciendo que se constituyan en una guía permanente del desempeño.

6.7. JUSTICIA Y EQUIDAD

Ser *justo y equitativo* en cada acción, otorgando a cada quien lo que le corresponde. Aplicando este principio en las relaciones con los trabajadores, clientes, y la sociedad en su conjunto.

6.8. ETICA Y TRANSPARENCIA

Demostrar *alta moral, respeto* para sustentar y comunicar nuestras actuaciones, manejando la información en forma *clara*, ágil, completa y veraz.

6.9. INTEGRACION

Unir a todos los miembros de la empresa, unificando esfuerzos para conseguir un buen Clima Laboral.

6.10. PUNTUALIDAD

Cuidando y diligenciando los *tiempos* prudenciales, para que las, reuniones, tareas y actividades sean cumplidas en los plazos establecidos.

CAPÍTULO VII

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

7.1. MACRO ENTORNO

Por macro entorno se entiende el entorno general que rodea a la empresa y que es común a las empresas de un determinado sector, en este al sector eléctrico.

Para que Electro Puno S.A.A. obtenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno directo; también tiene que ser ágil para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad, el entorno directo es el que tiene mayor importancia, debido a que en este entorno se desarrolla la actividad de la empresa.

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos, las principales industrias, en este caso se ha analizado el macro entorno directo, segmentando las actividades desarrolladas en el ámbito de concesión de Electro Puno S.A.A.

7.1.1. Macro Entorno Directo

7.1.1.1. Población

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al año 2005, el departamento de Puno tiene 1 245 475 habitantes aproximadamente. En el Cuadro N° 01 se muestran las poblaciones censadas por provincias, donde la mayor concentración poblacional está en la provincia de San Román con 236 296 habitantes representando el 18,97%, seguido por la provincia de Puno con 222 886 habitantes representando el 17,90 %; luego están Azángaro con 136 723 habitantes haciendo el 10,98 %; Chucuito con 111 210 habitantes representando el 8,93 %; Melgar con 84 739 habitantes que representa el 6,80 %;

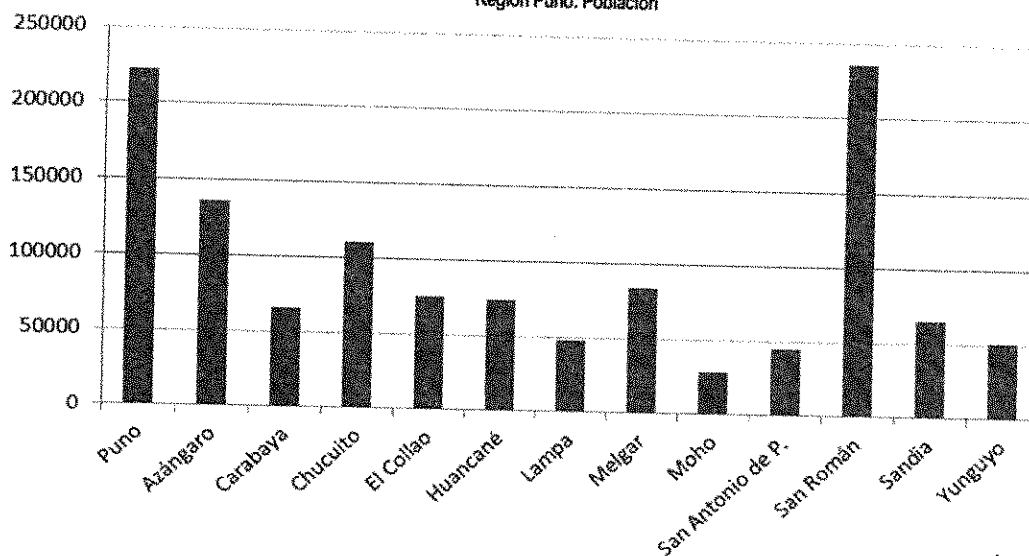
El Collao con 75 622 habitantes que hace el 6,07 %; Huancané con 74 542 habitantes haciendo el 5,99 %; Carabaya con 66 187 habitantes representando el 5,31 %; Sandía con 65 557 habitantes haciendo el 5,26 % y, posteriormente las demás provincias con menor concentración poblacional.

Cuadro N° 04
Región Puno: Población

Provincias	Población al Año 2007					
	Total	%	Varones	%	Mujeres	%
Puno	222 886	17,90%	111 678	50,33%	111 208	49,67%
Azángaro	136 723	10,98%	67 664	51,14%	69 059	48,86%
Carabaya	66 187	5,31%	34 111	50,01%	32 076	49,99%
Chucuito	111 210	8,93%	56 404	51,22%	54 806	48,78%
El Collao	75 622	6,07%	38 670	50,33%	36 952	49,67%
Huancané	74 542	5,99%	37 005	48,47%	37 537	51,53%
Lampa	48 039	3,86%	24 027	50,55%	24 012	49,45%
Melgar	84 739	6,80%	42 046	52,87%	42 693	47,13%
Moho	28 149	2,26%	13 970	49,63%	14 179	50,37%
San Antonio de Putina	44 853	3,60%	24 020	53,55%	20 833	46,45%
San Román	236 296	18,97%	118 282	50,06%	118 014	49,94%
Sandía	65 557	5,26%	35 831	54,66%	29 726	45,34%
Yunguyo	50 672	4,07%	25 129	49,59%	25 543	50,41%
TOTAL	1 245 475	100,00%	628 837	50,49%	616 638	49,51%

Fuente: INEI
Elaboración: Data Digital

Gráfico N° 01
Región Puno: Población



Fuente: MEF

7.1.1. 2. Producción

En el 2009, el Indicador de Actividad Económica Regional acumuló una expansión de 25,0 por ciento comparado con el año 2008, sustentado en el comportamiento positivo del sector construcción (100,1%), debido al mayor ritmo de ejecución de obras tanto privadas como públicas; así mismo, contribuyeron a este resultado positivo, la mayor actividad desarrollada en los sectores, manufactura (33,4%), servicios financieros (15,1%), agropecuario (12,0%), pesca (8,8%), servicios gubernamentales (4,0%) y energía y agua (3,1%), impulsado por las expectativas positivas del sector privado, resultado de la estabilidad económica del país los sectores, manufactura (33,4 %), servicios financieros (15,1%), agropecuario (12,0%), pesca (8,8%), servicios gubernamentales (4,0%) y energía y agua (3,1%), impulsado por las expectativas positivas del sector privado, resultado de la estabilidad económica del país.

Cuadro Nº 05
Región Puno: Producción

SECTOR	PONDERACION	2009 ENE - DIC
Agropecuario	16,8	12,0
-Agrícola		20,4
-Pecuario		2,5
Pesca	0,4	8,8
Minería	8,1	-4,5
Manufactura		
-No primaria	12,4	33,4
Energía y Agua	2,0	3,1
Construcción	5,5	100,1
Serv. Gubernamentales	11,0	4,0
Servicios Financieros	1,8	15,1
TOTAL	58,0	25,0

Fuente: MEF

Elaboración: Data Digital

7.1.1.3. Producción Agropecuaria

El sector agropecuario presentó un ligero crecimiento de 0,4% respecto a diciembre del año anterior, resultado del mayor dinamismo en la actividad pecuaria en 2,6%, contrarrestado por la disminución en la actividad agrícola en 4,2%. Asimismo, entre enero y diciembre.

La actividad agrícola durante diciembre en casi toda la región, se encuentra finalizando la ejecución de siembras de la campaña agrícola; asimismo, las cosechas fueron mínimas especialmente en zonas de ceja de selva; así, la producción en el mes sumó 43 838 TM, correspondiendo solamente a los cultivos de alfalfa (45,5%), papa (34,2%), otros pastos cultivados (16,6%), plátano (3,5%) y habas (0,1%). Cabe indicar que, la

producción de papa corresponde a la denominada "campaña chica" 2008-2009.

Comparada con la labor efectuada en diciembre 2008, esta fue mayor en 9,6%, debido a la mayor producción de otros pastos cultivados, alfalfa y plátano; y el acumulado de enero a diciembre se expandió en 22,9%, explicado principalmente por la mayor producción de forrajes (avena forrajera, cebada forrajera, alfalfa y otros pastos cultivados), debido a mejores condiciones climáticas para estos cultivos en los últimos meses del año y consecuentemente mayores rendimientos por hectárea.

Cuadro Nº 06
Región Puno: Producción Agropecuaria

ESPECIES	DICIEMBRE			ENERO-DICIEMBRE		
	2008	2009	VAR%	2008	2009	VAR
Carne de vacuno	1045	1074	2.8	16146	18513	2
Carne de ovino	509	514	1	10707	10536	-1.6
Carne de alpaca	180	189	5	4986	5181	3.9
Carne de llama	92	93	1.11	1485	1523	2.6
Carne de porcino	128	138	7.8	2213	2319	4.8
Carne de ave	216	229	5	2807	2845	1.4
Leche	3943	3873	10.9	62223	71048	14.2

Fuente: MEF
Elaboración: Data Digital

7.1.1.4. Producción Pesquera

La actividad pesquera (extracción y producción) disminuyó en 44,6% respecto a diciembre de 2008, definido principalmente por la menor producción de trucha en jaulas flotantes (45,2 %), cuyo volumen de producción representa el 83,5% del total y el valor de producción el 94,3%, debido a la menor importación de ovas; asimismo, contribuyeron a este resultado negativo la menor extracción de carachi, pejerrey, mauri y suche, debido a los cada vez menores volúmenes de estas especies existentes en el lago, por el exceso de pesca en años anteriores.

En los doce meses del año la producción pesquera creció 8,8%, impulsado principalmente por el aumento significativo en la producción de trucha criada en jaulas flotantes, estimulado por el incremento importante de la demanda interna y externa.

Cuadro N° 07
Región Puno: Producción Pesquera

ESPECIES	DICIEMBRE			ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2009	VAR%	2008	2009	VAR
Carachi	58,310	27,226	-53	621	670,394	7.9
Ispi	24,545	58,287	138	1,031,365	517,245	-49.8
Suche	281	72	-74	3,086	1,102	-64.3
Mauri	2,053	1,610	-22	10,818	25,443	135.2
Pejerrey	41,255	23,592	-43	454,056	423,629	-6.7
Truccha Natural	4,459	5,837	31	93,240	60,903	-34.7
Trucha Crianza	1,211,986	664,224	-45	7,749,382	8,588,016	10.8
TOTAL	1,342,889	780,848	-69	9,342,568	10,286,732	-1.6

Fuente: MEF
Elaboración: Data Digital

7.1.1.5. Producción Minera

En diciembre, la producción minera presentó un aumento de 1,3 %, definido por la mayor extracción de estaño y oro (cuyos valores de producción representan el 76,8 y 18,7% del total, respectivamente), atenuado en parte por la menor producción de plomo, plata y zinc. Por otro lado, cabe mencionar que se incrementaron los precios internacionales de todos los metales extraídos en la región. Por el contrario, en el periodo enero - diciembre la producción minera se contrajo en 4,5%, principalmente resultado de la menor producción de oro y estaño.

Cuadro N° 08
Región Puno: Producción Minera

METAL	ENERO - DICIEMBRE			ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2009	Var %1/	2008	2009	Var %1/
Estaño (TMF)	3 156	3 199	1,4	39 037	37 502	-3,9
Plomo (TMF)	166	127	-23,6	1 931	2 088	8,1
Oro (gr-f)	281 289	296 418	5,4	3 286 573	3 090 352	-6,0
Plata (kg-f)	4 037	3 759	-6,9	50 893	47 166	-7,3
Zinc (TMF)	205	140	-31,7	2 507	2 040	-18,7
TOTAL 1/			1,3			-4,5

Fuente: MEF
Elaboración: Data Digital

7.1.1.6. Producción Manufacturera

La producción del sector manufacturero en el mes de diciembre presentó una caída de 40,6 por ciento respecto a diciembre del año anterior, debido al menor dinamismo mostrado por la industria textil y de minerales no metálicos, debido a la contracción de la demanda de estos productos en beneficio del mayor consumo y por tanto el incremento en la producción de alimentos y bebidas, estimulada por las fiestas de fin de año.

Durante el periodo enero - diciembre, este sector creció en 33,4 % debido al mayor dinamismo en la producción de minerales no metálicos (34,5%), principalmente la industria del cemento (63,1 %), motivada por el aumento constante de la demanda regional.

Cuadro N° 09
Región Puno: Producción Manufacturera

MANUFACTURA	DICIEMBRE		ENERO - DICIEMBRE	
	2008	2009	2008	2009
- Pdtos alimenticios y bebidas	1,8	4,3	0,1	14,3
- Bebida Gaseosas	12,7	-1,2	0,7	15,1
- Pdtos de Panadería	-33,7	35,0	-3,0	10,0
- Pdtos minerales no metálicos	121,9	-41,7	99,8	34,5
- Ladrillos	-7,1	-26,5	33,7	-45,1
- Cemento	639,6	-67,8	217,8	63,1
- Cal	-64,1	153,5	16,4	-19,3
- Prendas de Vestir	2502,0	-43,4	71,8	3,6
- Muebles y Otros NCP	-35,4	0,2	-20,8	-28,3
- Muebles	-35,4	0,2	-20,8	-28,3
TOTAL	115,7	-40,6	93,6	33,4

Fuente: MEF
Elaboración: Data Digital

7.1.1.7. Energía y Agua

La producción de energía eléctrica hidráulica y térmica sumó en diciembre 83750 mwh, que comparadas con las 76678 mwh producidas el año anterior, aumentó en 9,2%, determinado por la mayor producción de energía en la Central Hidroeléctrica San Gabán (8,5%); cuyo volumen producido representa casi el 97,7 % del total regional. En los doce meses del año esta actividad decreció en 2,6%, debido otra vez a la disminución en la generación de energía en la Central Hidroeléctrica San Gabán en 2,6%, consecuencia de la disminución del recurso hídrico.

En diciembre, las empresas de saneamiento de Puno y Juliaca registraron una facturación total de consumo de agua potable de 1016101 m3, observándose un crecimiento del 2,8% en comparación con diciembre de 2008, impulsado por el mayor consumo doméstico y estatal, debido al aumento permanente de conexiones de agua potable en estos sectores, por el incremento de construcciones de viviendas familiares y otros.

En los doce meses del año, el consumo de agua potable aumentó en 3,1%, resultado del incremento de los consumos doméstico y comercial

Cuadro N° 10
 Región Puno: producción de Energía

PRODUCCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA	DICIEMBRE			ENERO-DICIEMBRE		
	2008	2009	VAR%	2008	2009	VAR%
1. Emp. Electro Puno	1 322	2 030	53,5	13 667	13 498	-1,2
- C.H. Sandia	1 322	2 030	53,5	13 667	13 498	-1,2
2. Emp. San Gabán	75 356	81 721	8,4	755 950	736 212	-2,6
- C.H. San Gabán II	75 292	81 709	8,5	753 626	733 754	-2,6
- C.T. Taparachi	60	12	-79,9	2 012	2 164	7,5
- C.T. Bellavista	4	0	-100,0	312	293	-5,8
TOTAL	76 678	83 750	9,2	769 617	749 710	-2,6
Hidráulica	76 614	83 738	9,3	767 293	747 252	-2,6
Térmica	64	12	-81,1	2 324	2 457	5,7

 Fuente: MEF
 Elaboración: Data Digital

 Cuadro N° 11
 Región Puno: Consumo de Agua

CONSUMO DE AGUA	DICIEMBRE			ENERO-DICIEMBRE		
	2008	2009	VAR%	2008	2009	VAR%
Consumo Comercial	145083	144920	-0,1	1741013	1746084	0,3
Consumo Industrial	5679	5372	-5,4	67982	57733	-15,1
Consumo Estatal	42403	43166	1,8	529450	521046	-1,6
- C.H. San Gabán II	75292	81709	8,5	753626	733754	-2,6
- C.T. Taparachi	60	12	-79,9	2012	2164	7,5
- C.T. Bellavista	4	0	-100,0	312	293	-5,8
TOTAL FACTURADO	270465	277176		3096403	3063083	0

 Fuente: MEF
 Elaboración: Data Digital

7.1.1.8. Construcción.

El sector construcción registró en este mes un despacho de 36270 TM. de cemento, aumentando en 207,6 % comparado con los despachos de diciembre del 2008; asimismo, la venta de cemento aumentó en 278,5%, lo cual se reflejó en el mayor ritmo de ejecución de obras tanto privadas como públicas (especialmente en el segundo caso porque se encuentran en cierre de presupuesto). De igual manera, en los doce meses, tanto el despacho de cemento como las ventas fueron mayores en 100,1 y 104,9%, respectivamente.

 Cuadro N° 12
 Región Puno: Sector Construcción

CONSTRUCCION	DICIEMBRE			ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2009	Var %	2008	2009	Var %
Despacho de cemento	11 790	36 270	207,6	123 085	246 286	100,1
Venta de cemento	10 946	41 427	278,5	124 026	254 089	104,9

Fuente: MEF

7.1.1.9. Turismo.

El arribo de turistas a los diferentes establecimientos de hospedaje de la región en diciembre aumentó en 1,5 % respecto al mismo mes del año anterior, resultado del mayor registro de turistas nacionales (9,3 %), contrarrestado por la disminución importante de turistas extranjeros (10,6%). Estos resultados muestran el menor arribo a establecimientos de hospedaje y no así a la región; esto se deduce del mayor ingreso y salida de turistas extranjeros registrados por los puestos de control fronterizos. En el periodo enero-diciembre, el sector presenta un declive de 1,6% en comparación al año anterior, explicado por el rezago en el arribo de turistas extranjeros (9,9%), en tanto que los visitantes nacionales aumentaron en 7,0 %.

De los 8555 turistas extranjeros que arribaron en diciembre, el mayor flujo procedió de Europa (43,7%), Norte América (20,4%), Sud América (11,7%) y Asia (10,9%), entre otros. En cuanto a los visitantes nacionales, el 68,1% procedió del sur del país (Arequipa, Moquegua y Tacna), seguido de Lima (16,9%) y Cusco (11,8 %). Por otro lado, la oficina de Migraciones y Naturalización de Puno, durante diciembre registró la salida de 11 367 turistas extranjeros hacia Bolivia, de los cuales el 43,0% salieron por el puesto de control de Kasani (ruta Copacabana), el 57,0% por Desaguadero. Comparado con diciembre de 2008, las salidas de extranjeros aumentaron en 6,9%; mientras que las entradas disminuyeron en 1,0 %. Del mismo modo, en el periodo enero - diciembre la salida de extranjeros mostró un aumento en 3,2 % y los ingresos en 1,6 %.

Cuadro N° 13
Región Puno: Sector Turismo

TURISTAS	DICIEMBRE			ENERO - DICIEMBRE		
	2008	2009	Var %	2008	2009	Var %
- Turistas Nacionales	15 018	16 408	9,3	190 228	203 476	7,0
- Turistas Extranjeros	9 566	8 555	-10,6	199 090	179 443	-9,9
. Norte América	1 832	1 748	-4,6	30 298	29 627	-2,2
. Centro América	140	172	22,9	1 601	1 511	-5,6
. Sud América	971	1 002	3,2	16 950	20 497	20,9
. Europa	4 323	3 739	-13,5	115 722	98 190	-15,2
. Asia	1 466	936	-36,2	21 973	16 527	-24,8
. África	33	35	6,1	421	1 321	213,8
. Otros	801	923	15,2	12 125	11 770	-2,9
TOTAL	24 584	24 963	1,5	389 318	382 919	-1,6

Fuente: MEF

Elaboración: Data Digital

7.1.1.10. Empleo

En el mes de noviembre, el nivel de empleo en las ciudades de Puno y Juliaca aumentó en 0,8 % respecto al mes anterior, sustentado en las variaciones positivas principalmente en el sector transportes y comunicaciones, servicios y comercio. El aumento en el sector transportes y comunicaciones se sustentó en la mayor captación de mano de obra en el subsector comunicaciones específicamente en la distribución de celulares por el incremento de ventas por campaña navideña. En el sector servicios el aumento de personal fue explicado principalmente en el servicio de enseñanza superior privada, por el inicio del semestre académico 2009II; y algunas Financieras continúan con campañas agresivas de venta de créditos. En cuanto al sector comercio, el aumento de mano de obra, se sustentó en los habituales incrementos de ventas por fiestas de fin año. Por otro lado el sector primario permaneció con el mismo personal del mes anterior.

Comparando con noviembre del año pasado, el empleo registró un crecimiento de 3,0%, debido a la contratación de personal en los sectores comercio(9,5%), servicios (2,5%) y transportes y comunicaciones (1,9 %), debido a las políticas agresivas de ventas que están adoptando muchas empresas privadas, especialmente por campañas de fin de año por el contrario, el sector de industria mostro una reducción de 3,0 %.

Cuadro N° 14
Región Puno: Empleo

SECTOR ECONOMICO	DISTRIBUCION		
	MENSUAL	MENSUAL	ANUAL
- Primario	2,0	0,0	0,0
- Industria	11,4	-0,3	-3,0
- Electricidad, gas y agua	0,0	0,0	0,0
- Comercio	11,2	0,2	9,5
- Transportes y comunicaciones	6,2	2,0	1,9
- Servicios	69,2	0,9	2,5
TOTAL	100,0	0,8	3,0

Fuente: MEF

Elaboración: Data Digital

7.2. MICRO ENTORNO

El Micro Entorno es el entorno inmediato a la empresa, el Micro Entorno de la Empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, Modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la empresa, para poder determinar los factores del micro entorno, generalmente se realiza un análisis ambiental interno y externo de la empresa.

7.2.1. FORTALEZAS

Son todas aquellas actividades que Electro Puno S.A.A. realiza con un alto grado de eficiencia, también son todos aquellos elementos internos, positivos que diferencian a la empresa de otras empresas similares.

Las fortalezas identificadas son:

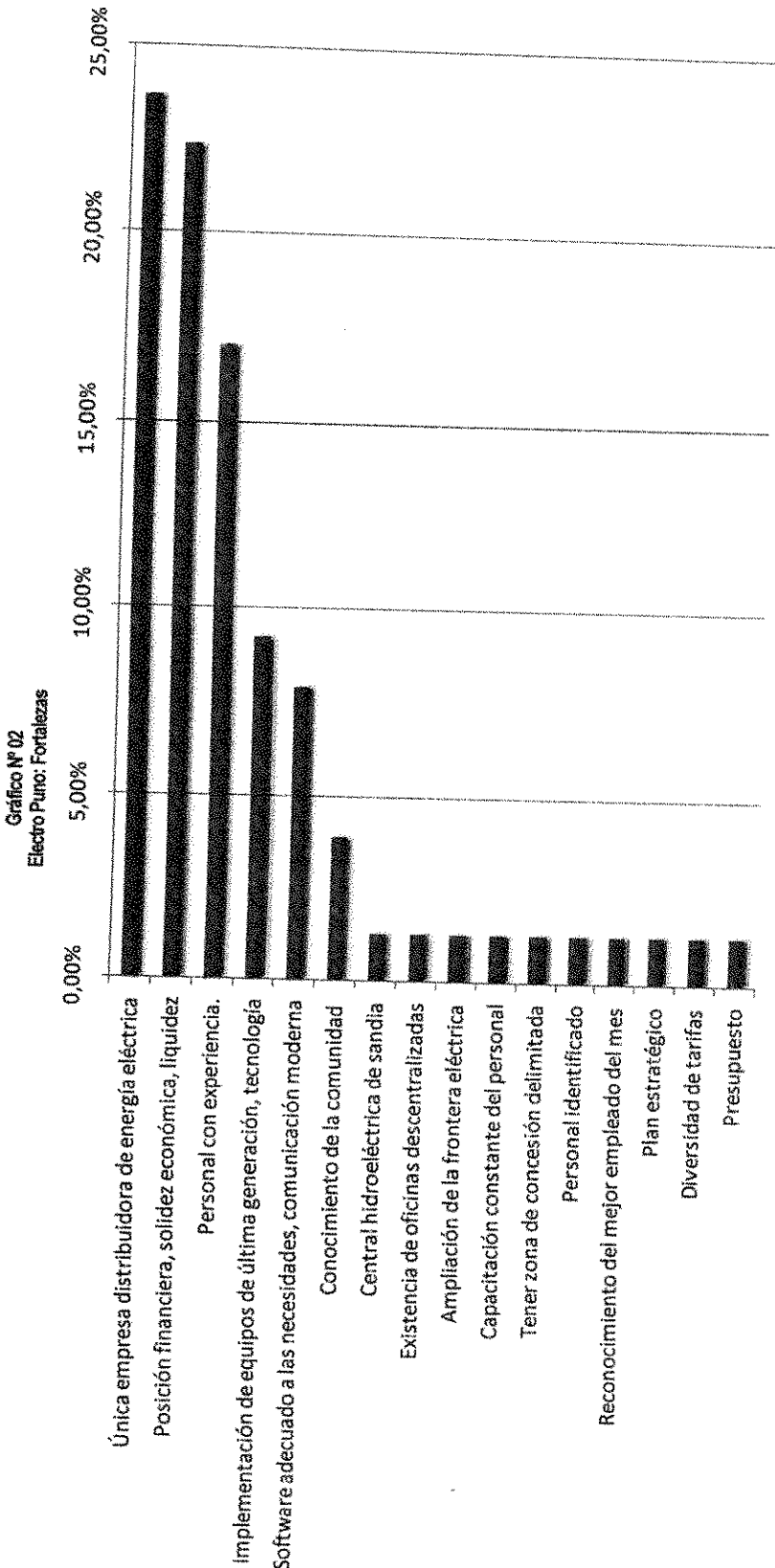
- F1.Única empresa distribuidora de energía eléctrica
- F2.Posición financiera, solidez económica, liquidez
- F3.Personal con experiencia.
- F4.Implementación de equipos de última generación, tecnología
- F5.Software adecuado a las necesidades, comunicación moderna
- F6.Conocimiento de la comunidad
- F7.Central hidroeléctrica de Sandía
- F8.Existencia de oficinas descentralizadas
- F9.Ampliación de la frontera eléctrica
- F10.Capacitación constante del personal
- F11.Tener zona de concesión delimitada
- F12.Personal identificado
- F13.Reconocimiento del mejor empleado del mes
- F14.Plan estratégico
- F15.Diversidad de tarifas
- F16.Presupuesto



Cuadro N° 15
Electro Puno: Fortalezas

Nº	FORTALEZAS	Importancia
F1	Única empresa distribidora de energía eléctrica	23,68%
F2	Posición financiera, solidez económica, liquidez	22,37%
F3	Personal con experiencia.	17,11%
F4	Implementación de equipos de última generación, tecnología	9,21%
F5	Software adecuado a las necesidades, comunicación moderna	7,89%
F6	Conocimiento de la comunidad	3,95%
F7	Central hidroeléctrica de sandía	1,32%
F8	Existencia de oficinas descentralizadas	1,32%
F9	Ampliación de la frontera eléctrica	1,32%
F10	Capacitación constante del personal	1,32%
F11	Tener zona de concesión delimitada	1,32%
F12	Personal identificado	1,32%
F13	Reconocimiento del mejor empleado del mes	1,32%
F14	Plan estratégico	1,32%
F15	Diversidad de tarifas	1,32%
F16	Presupuesto	1,32%

Fuente: Data Digital
Elaboración: Propia



Fuente: Data Digital
 Elaboración: Propia



7.2.2. OPORTUNIDADES

Son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos de Electro Puno S.A.A., también son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Las oportunidades identificadas son:

- O1. Actividad minera y turismo
- O2. Nuevas tecnologías
- O3. Zona comercial e industrial
- O4. Política fiscal
- O5. Aprovechamiento de la energía no convencional
- O6. Incremento de la demanda energética
- O7. Central hidroeléctrica
- O8. Generación eólica
- O9. Inversión privada
- O10. Precio del petróleo
- O11. Ampliación de áreas de concesión
- O12. Construcción de central de gas
- O13. TLC
- O14. Empresa monopólica
- O15. Recursos financieros disponibles
- O16. Posibilidad de nuevos clientes
- O17. Legislación del sector permite mejorar
- O18. Configuración geográfica
- O19. Pertenecer al holding FONAFE
- O20. Estabilidad política y económica
- O21. Ser la única empresa que ofrece el servicio eléctrico
- O22. Entablar comunicación con diversas empresas
- O23. Aprovechamiento del recurso energético
- O24. Financiamiento de obras
- O25. Economía estable

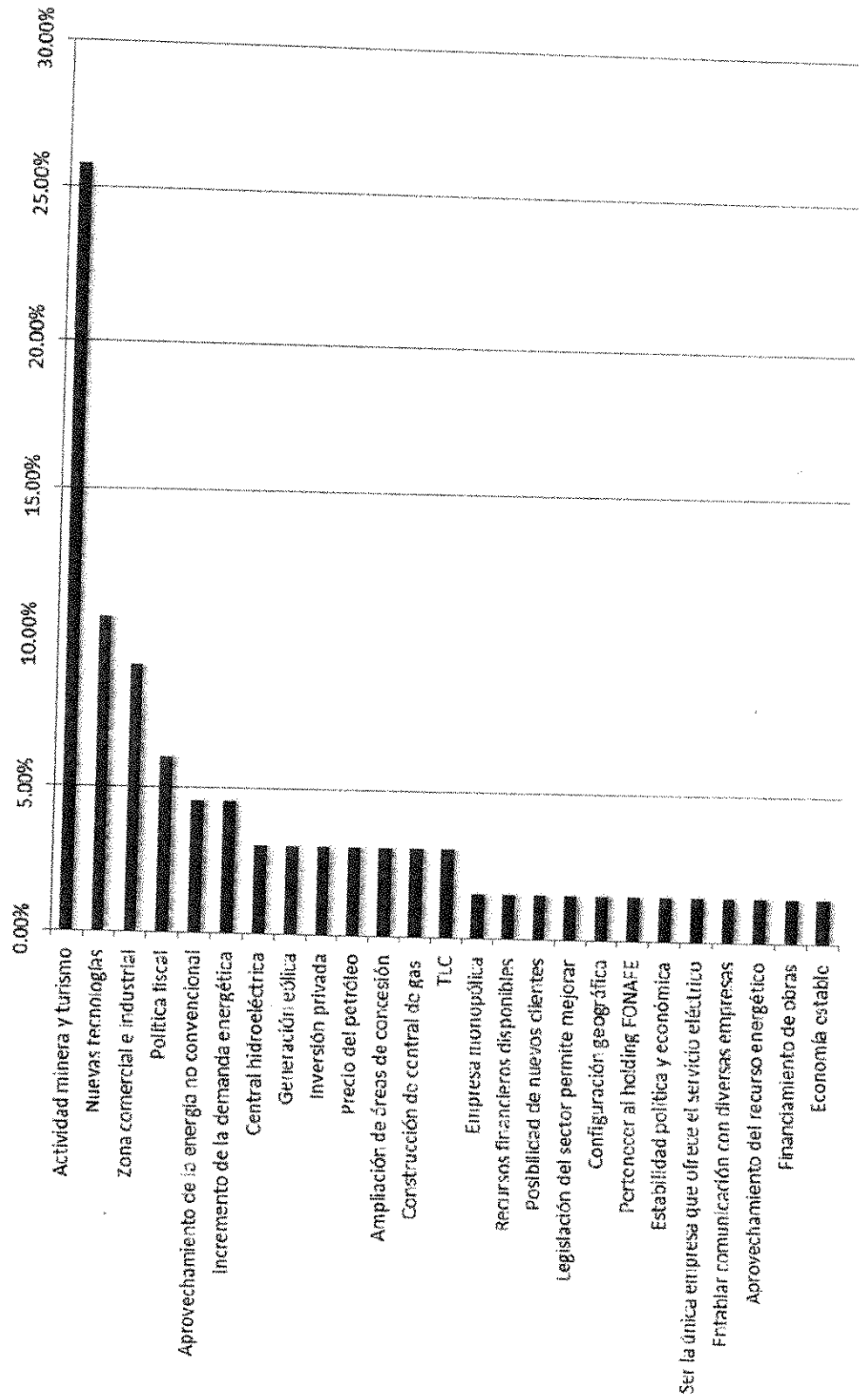
Cuadro N° 16
Electro Puno: Oportunidades

OPORTUNIDADES		Importancia
01	Actividad minera y turismo	25.76%
02	Nuevas tecnologías	10.61%
03	Zona comercial e industrial	9.09%
04	Política fiscal	6.06%
05	Aprovechamiento de la energía no convencional	4.55%
06	Incremento de la demanda energética	4.55%
07	Central hidroeléctrica	3.03%
08	Generación eólica	3.03%
09	Inversión privada	3.03%
010	Precio del petróleo	3.03%
011	Ampliación de áreas de concesión	3.03%
012	Construcción de central de gas	3.03%
013	TLC	3.03%
014	Empresa monopólica	1.52%
015	Recursos financieros disponibles	1.52%
016	Posibilidad de nuevos clientes	1.52%
017	Legislación del sector permite mejorar	1.52%
018	Configuración geográfica	1.52%
019	Pertenecer al holding FONAFE	1.52%
020	Estabilidad política y económica	1.52%
021	Ser la única empresa que ofrece el servicio eléctrico	1.52%
022	Entablar comunicación con diversas empresas	1.52%
023	Aprovechamiento del recurso energético	1.52%
024	Financiamiento de obras	1.52%
025	Economía estable	1.52%

Fuente: Data Digital
Elaboración: Propia



Gráfico N° 03
 Electro Puno: Oportunidades



Fuente: Data Digital
 Elaboración: Propia

7.2.3. DEBILIDADES

Son todas aquellas actividades que Electro Puno S.A.A. realiza con bajo grado de eficiencia, también se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las debilidades identificadas son:

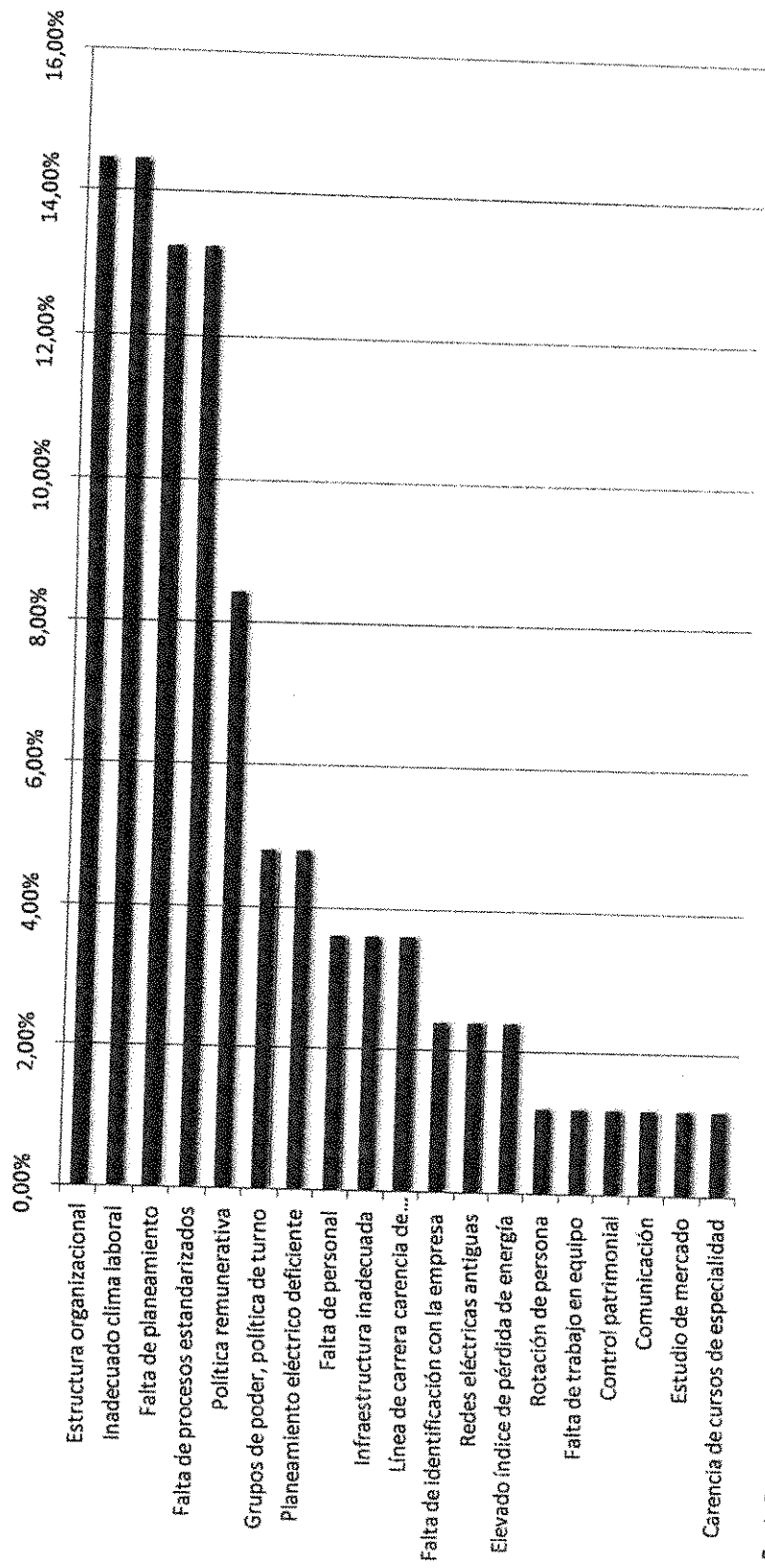
- D1.Estructura organizacional
- D2.Inadecuado clima laboral
- D3.Falta de planeamiento
- D4.Falta de procesos estandarizados
- D5.Política remunerativa
- D6.Grupos de poder, política de turno
- D7.Planeamiento eléctrico deficiente
- D8.Falta de personal
- D9.Infraestructura inadecuada
- D10.Línea de carrera carencia de especialidad
- D11.Falta de identificación con la empresa
- D12.Redes eléctricas antiguas
- D13.Elevado índice de pérdida de energía
- D14.Rotación del personal
- D15.Falta de trabajo en equipo
- D16.Control patrimonial
- D17.Comunicación
- D18.Estudio de mercado
- D19.Carencia de cursos de especialidad

Cuadro N° 17
 Electro Puno: Debilidades

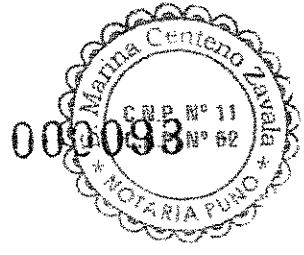
Nº	DEBILIDADES	Importancia
D1	Estructura organizacional	14,46%
D2	Inadecuado clima laboral	14,46%
D3	Falta de planeamiento	13,25%
D4	Falta de procesos estandarizados	13,25%
D5	Política remunerativa	8,43%
D6	Grupos de poder, política de turno	4,82%
D7	Planeamiento eléctrico deficiente	4,82%
D8	Falta de personal	3,61%
D9	Infraestructura inadecuada	3,61%
D10	Línea de carrera carencia de especialidad	3,61%
D11	Falta de identificación con la empresa	2,41%
D12	Redes eléctricas antiguas	2,41%
D13	Elevado índice de pérdida de energía	2,41%
D14	Rotación de personal	1,20%
D15	Falta de trabajo en equipo	1,20%
D16	Control patrimonial	1,20%
D17	Comunicación	1,20%
D18	Estudio de mercado	1,20%
D19	Carencia de cursos de especialidad	1,20%

Fuente: Data Digital
 Elaboración: Propia

Grafico Nº 04
 Electro Puno: Debilidades



Fuente: Data Digital
 Elaboración: Propia



7.2.4. AMENAZAS

Son todos aquellos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos de Electro Puno S.A.A.; también son situaciones negativas, externas a la empresa que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Las amenazas identificadas son:

- A1. Incumplimiento de normas, en construcción
- A2. Incremento de la minería informal
- A3. Acciones vandálicas, violencia social, robos
- A4. Prensa amarilla
- A5. Productos sustitutos
- A6. Tecnología obsoleta
- A7. Problemas climatológicos
- A8. No poder ofertar la demanda de energía
- A9. Monopolio
- A10. Precio del petróleo
- A11. Productos de mala calidad
- A12. Crecimiento de pérdidas en zona rural
- A13. Tasa de inflación
- A14. Tasa de desempleo
- A15. Obras ejecutadas, sin considerar calidad
- A16. Déficit de personal en la empresa
- A17. Energías renovables
- A18. Patrones culturales
- A19. Cambios constantes que efectúa el sistema

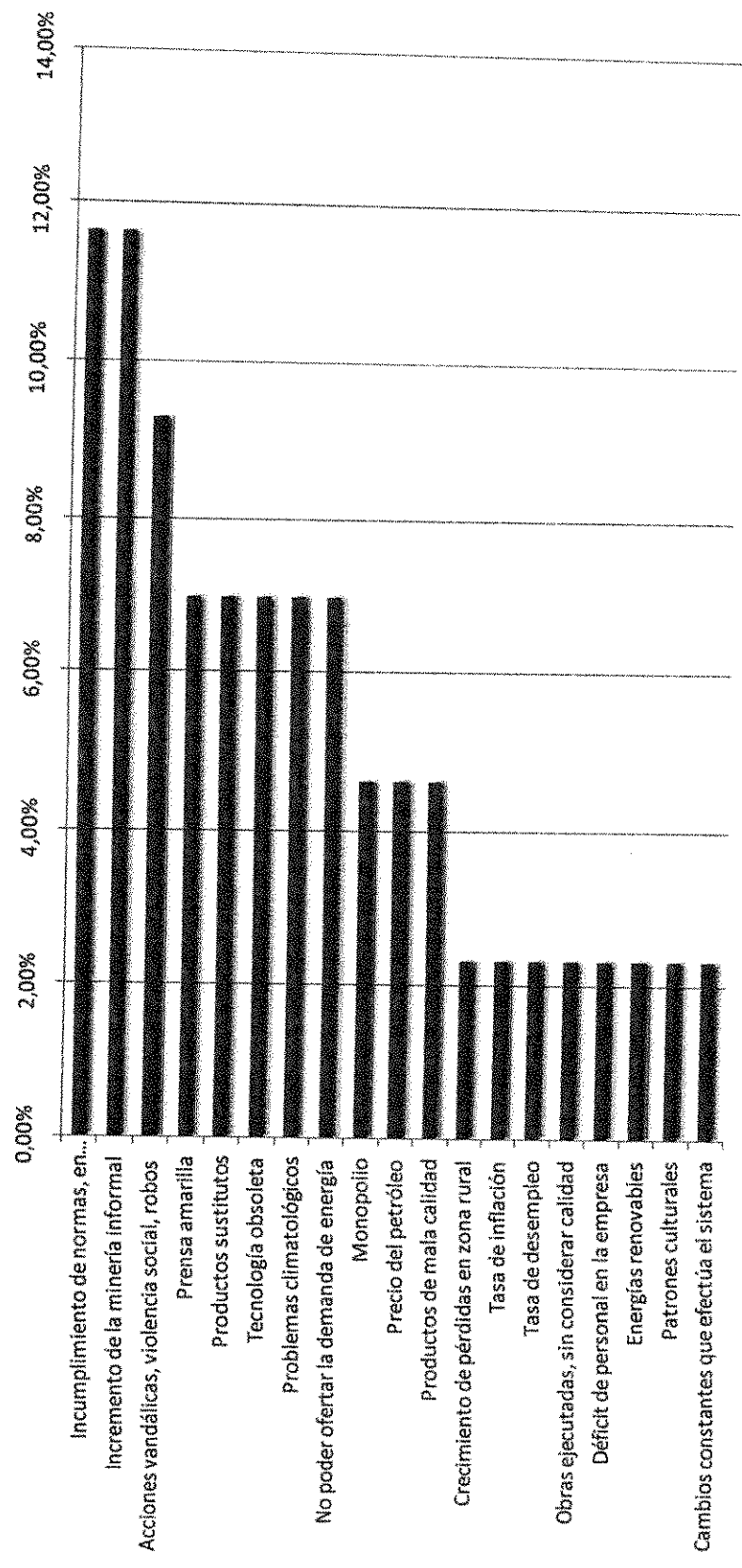
Cuadro N° 18
Electro Puno: Amenazas

Nº	AMENAZAS	Importancia
A1	Incumplimiento de normas, en construcción	11,63%
A2	Incremento de la minería informal	11,63%
A3	Acciones vandálicas, violencia social, robos	9,30%
A4	Prensa amarilla	6,98%
A5	Productos sustitutos	6,98%
A6	Tecnología obsoleta	6,98%
A7	Problemas climatológicos	6,98%
A8	No poder ofertar la demanda de energía	6,98%
A9	Monopolio	4,65%
A10	Precio del petróleo	4,65%
A11	Productos de mala calidad	4,65%
A12	Crecimiento de pérdidas en zona rural	2,33%
A13	Tasa de inflación	2,33%
A14	Tasa de desempleo	2,33%
	Obras ejecutadas, sin considerar calidad	2,33%
A16	Déficit de personal en la empresa	2,33%
A17	Energías renovables	2,33%
A18	Patrones culturales	2,33%
A19	Cambios constantes que efectúa el sistema	2,33%

Fuente: Data Digital

Elaboración: Propia

Gráfico N° 05
 Electro Puno: Amenazas



Fuente: Data Digital
 Elaboración: Propia

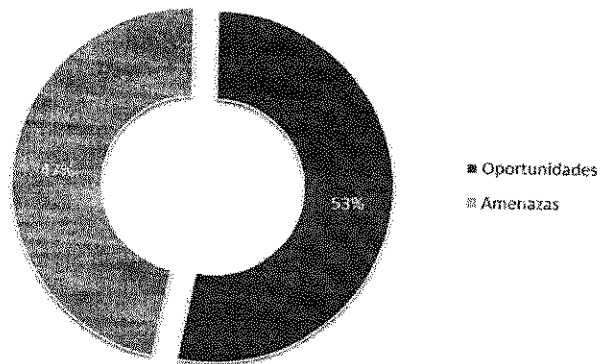




7.2.5. ANALISIS EXTERNO

Del análisis realizado, respecto a las oportunidades y amenazas identificadas, se concluye que el entorno externo de Electro Puno S.A.A. es atractivo y representa una mayor cantidad de oportunidades, respecto a las amenazas encontradas.

Gráfico N° 06
 Electro Puno: Análisis Externo

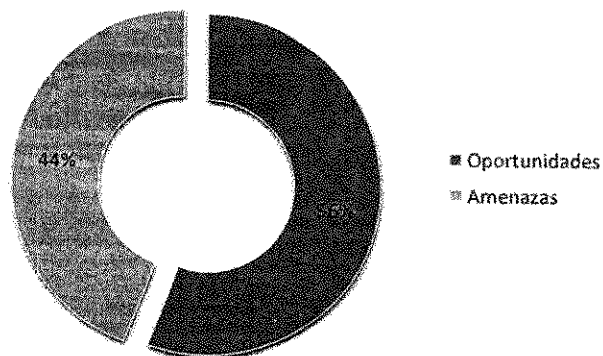


Fuente: Data Digital
 Elaboración: Propia

7.2.6. ANALISIS INTERNO

Del análisis realizado, respecto al entorno interno se concluye que Electro Puno S.A.A. está preparada medianamente para competir en el sector eléctrico.

Gráfico N° 07
 Electro Puno: Análisis Interno

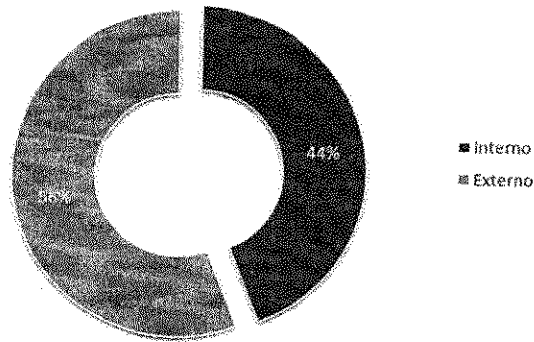


Fuente: Data Digital
 Elaboración: Propia

7.2.7. ANALISIS DEL ENTORNO

Del análisis realizado, respecto al entorno, se concluye que Electro Puno S.A.A. está influenciada en mayor grado por los factores externos.

Gráfico N° 08
Electro Puno: Análisis del Entorno



Fuente: Data Digital
Elaboración: Propia

CAPÍTULO VIII

ANALISIS ESTRATEGICO

8.1. ESTRATEGIA

Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro. Según K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización, en este caso para la obtención de los objetivos estratégicos de Electro Puno S.A.A.

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica.

Si se observa bien los conceptos enunciados se puede percibir claramente tres tendencias: la primera los conceptos que giran en torno a la dinámica de la organización con el entorno, lo que se ha denominado análisis de entorno; el segundo la formulación o logro de objetivos, lo que se ha denominado planteamiento estratégico y una tercera que hace referencia directa al cumplimiento de los objetivos; para el caso de Electro Puno S.A.A. será la implementación del Balanced Scorecard.

8.2. ESTRATEGIAS PRIMARIAS

Son las estrategias que han sido determinadas por la misma empresa, resultan del análisis del entorno externo e interno, mediante los cruces de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

8.2.1. ESTRATEGIAS "FO": POTENCIALIDADES

Las estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión de la empresa o incrementar su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

- FO1. Como empresa monopólica se debe aprovechar el mercado en crecimiento
- FO2. Con el RRHH calificado se mejora la calidad de nuestro servicio
- FO3. La legislación eléctrica estable permitirá aprovechar la inversión del estado en electrificación rural
- FO4. La solidez financiera permitirá la compra de tecnología nueva
- FO5. La capacidad eléctrica permitirá atender nuevos incrementos de potencia
- FO6. Monopolio, permite atender una demanda creciente y ampliar nuestra área de concesión
- FO7. Personal con experiencia, mejor atención de la demanda creciente de nuestra concesión aplicando nueva tecnología
- FO8. Liquidez financiera, utilizar esta para la adquisición de nueva tecnología para generación propia
- FO9. Personal con beneficios adicionales, con personal motivado lograremos atender la demanda y ampliar nuestra concesión
- FO10. Generación de energía por centrales hidroeléctrica
- FO11. Crecimiento patrimonial de la empresa
- FO12. Posicionamiento del mercado eléctrico dentro del área de concesión
- FO13. Demanda de la energía eléctrica, sector minero
- FO14. Ampliación de redes eléctricas en zonas mineras
- FO15. Incremento de la capacidad de generación
- FO16. Optimizar procesos
- FO17. Impulsar proyectos de uso productivo
- FO18. Programas de inversión en generación eléctrica
- FO19. Modernizar mejorar e implementar la infraestructura eléctrica para la calidad del producto
- FO20. Implementar un programa de incentivos para mejorar productividad
- FO21. Creación de empresas subsidiarias para mejorar la calidad del servicio y ejecutar un programa de mantenimiento preventivo
- FO22. Endeudamiento financiero para la implementación de proyectos de inversión
- FO23. Estudio de mercado para la satisfacción de la demanda futura
- FO24. Alianzas estratégicas con usuarios y proveedores

8.2.2. ESTRATEGIAS “DA”: LIMITACIONES

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone a la empresa al fracaso o debilitación interna.

- DA1. La expansión de redes en la zona rural genera pérdida de energía
- DA2. La antigüedad de las redes eléctricas y la inclemencia climatológicas disminuyen nuestra capacidad eléctrica
- DA3. El incumplimiento de proveedores hace que existan contingencias legales limitando cumplimiento de planes
- DA4. Normas de austeridad
- DA5. Rotación constante de personal, implementación de una línea de carrera
- DA6. Cultura organizacional implementación de estrategias que nos lleven a la mejora de la organización
- DA7. Toma de decisiones y planeamiento eléctrico
- DA8. Identificación de las obras dentro de nuestra área de concesión
- DA9. Carencia de infraestructura y sociabilización de logros empresariales
- DA11. Falta de estudio de mercado eléctrico potencial
- DA12. Nivel de ingreso elevado
- DA13. Inadecuada supervisión
- DA14. Actualmente la estructura organizacional no permite afrontar a los entes fiscalizadores así como a terceros
- DA15. Falta de estandarización de procesos
- DA16. Limitada identidad y compromiso de los colaboradores debido a la falta de un programa de carrera administrativa
- DA17. Falta de planeamiento eléctrico da lugar a la interferencia de terceros
- DA18. El incremento del petróleo da lugar a la no aplicación del programa de inversiones, incremento de los costos de tarifas y otros
- DA19. Lenta recuperación de la economía para prever un planeamiento eléctrico agresivo
- DA20. La inadecuada selección del personal da lugar a observaciones de los entes supervisores

8.2.3. ESTRATEGIAS "FA": RIESGOS

Las estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

- FA1.El monopolio corre el riesgo de ser reemplazado por nuevas competencias (gas, solar)
- FA2.La legislación eléctrica puede ser reformada por cambios en el escenario político
- FA3.El RR.HH. se puede ver disminuido ante nuevas oportunidades
- FA4.La capacidad eléctrica se ve afectada por agentes climatológicos
- FA5.La solidez financiera se verá afectada por cambios políticos
- FA6.Monopolio se verá afectado por la producción de energía alternativa
- FA7.Equipamiento nuevo las normas de austeridad no permiten la adquisición de nuevos equipos
- FA8.Personal con experiencia la injerencia política no permite aprovechar la potencialidad de los trabajadores
- FA9.Ejecución de obras por administración directa, interese políticos y sociales intervienen en la ejecución de obras
- FA10.Factor climatológico inestable que afecta la operación del sistema eléctrico
- FA11.Hurto de material eléctrico y deterioro de equipos eléctricos por fenómenos naturales
- FA12.Falta de atención a la demanda requerida
- FA13.Crecimiento de la minería informal
- FA14.Dejar de producir energía en la ch de sandía
- FA15.Administración política
- FA16.No clasificar la información solicitada por los frentes de defensa
- FA17.Reducción de solvencia económica por organismos supervisores
- FA18.Reducción económica por interferencia política
- FA19.Reducción de consumo por aumento de tarifa por mayor costo del petróleo
- FA20.Reducción de productividad por injerencia de asociaciones de usuarios
- FA21.Productos sustitutos reducen la venta de energía - menor utilidad
- FA22.Falta de oferta de generación impide la atención de la demanda
- FA23.Colapso del sistema eléctrico por falta de planeamiento

8.2.4. ESTRATEGIAS "DO": DESAFIOS

Las estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia o de desafío; en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

- DO1. Aprovechar medios de comunicación para obtener la opinión cabal del cliente
- DO2. Lograr el compromiso de los trabajadores para el cumplimiento de los planes establecidos
- DO3. Aprovechar la inversión del estado en la electrificación rural para que junto a ellas se renueve las redes eléctricas
- DO4. Mejorar nuestra infraestructura nos permitirá atender de manera eficiente nuestra demanda y ampliar área de concesión
- DO5. Estabilidad del personal promoverá su especialización y conocimientos de los procesos y normatividad y evitar sanciones
- DO6. Implementación de una estructura organizacional de acuerdo al rubro
- DO7. Construcción de mini centrales hidroeléctricas en las cuencas hídricas de la región
- DO8. Saneamiento de las obras ejecutadas en el ámbito de la concesión
- DO9. Mejoramiento del coeficiente eléctrico
- DO10. Proyectos y ejecución complementarios a la lt 60kv
- DO11. Mantenimiento preventivo en las redes eléctricas
- DO12. Optimización de procesos
- DO13. Renovación total de parque automotor
- DO14. Implementación de nueva estructura organizacional
- DO15. Implementación de una nueva política salarial
- DO16. Directorio con solvencia moral, económica, profesional y con conocimiento del sector
- DO17. Implementación de un plan de carrera administrativa
- DO18. Implementación de un área de planeamiento eléctrico
- DO19. Inversión en reducción de pérdidas

CAPÍTULO IX

OBJETIVOS ESTRATEGICOS BSC

Los objetivos estratégicos son el vehículo principal para articular el mapa estratégico y concretar de este modo la estrategia. Crean la estructura del mapa y deben de expresar con claridad la estrategia.

La derivación de objetivos en el mapa debe apoyarse en su carácter estratégico y no deben ser confundidos con objetivos operativos ni con iniciativas estratégicas.

El cuadro de mando integral se construye y gestiona con objetivos estratégicos no con sus indicadores, de este modo los indicadores se comportan como un instrumento para la medición de los objetivos.

Para construir un eficaz cuadro de mando integral es determinante la selección priorizada de objetivos estratégicos, ya que traslada la estrategia en declaraciones orientadas a la acción en cada una de sus perspectivas.

Los objetivos del balanced scorecard deben ser específicos, inequívocos y propios de Electro Puno S.A.A., sólo de esta manera podrán aportar ventajas competitivas.

Las estrategias deben estar centradas en cuatro perspectivas:

- *PERSPECTIVA FINANCIERA*
- *PERSPECTIVA DEL CLIENTE*
- *PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO*
- *PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO*

Electro Puno S.A.A. ha definido las siguientes estrategias:

PERSPECTIVA FINANCIERA

OLP 1. Lograr una rentabilidad adecuada.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

OLP 2. Mejorar la imagen empresarial

OLP 3. Fomentar la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente

OLP 4. Fortalecer la transparencia en la gestión

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

OLP 5. Optimizar la gestión de la empresa

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OLP 6. Fortalecer el desarrollo del personal y su inherencia a los valores de la empresa.