



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis estratégico de la empresa eléctrica estatal Electro
Sur Este S.A.A. - ELSE**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Bachiller en Administración de Empresas

Manuel Leoncio Paredes Palomino

Asesor(es):

Mgtr. Edilberto Luis Pedro Salazar Osoreo

Lima, abril de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

TRABAJO UDEP - MP 10.04 4.pdf

AUTOR

Manuel Leoncio Paredes Palomino

RECUENTO DE PALABRAS

13431 Words

RECUENTO DE CARACTERES

76982 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

58 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.6MB

FECHA DE ENTREGA

Apr 21, 2023 11:47 AM GMT-5

FECHA DEL INFORME

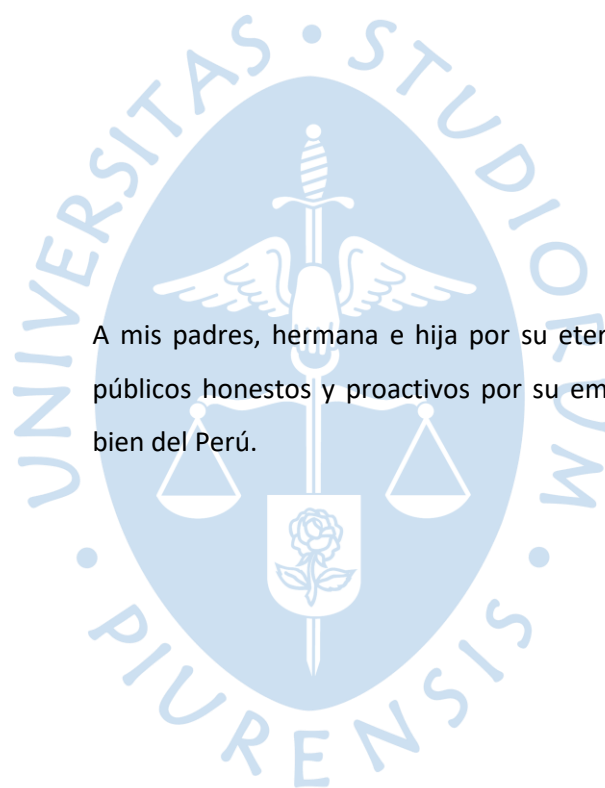
Apr 21, 2023 11:51 AM GMT-5**● 9% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado



A mis padres, hermana e hija por su eterno amor; a los servidores públicos honestos y proactivos por su empuje desinteresado por el bien del Perú.



Resumen

El presente documento constituye un análisis estratégico de la empresa pública del sector eléctrico ELECTRO SUR ESTE S.A.A – ELSE, desde su creación hasta el año 2018, bajo los criterios de la administración estratégica moderna, con la finalidad de proponer mejoras que permitan a la empresa alinear o afinar sus estrategias que conlleven a una mejor eficiencia y mayores resultados.

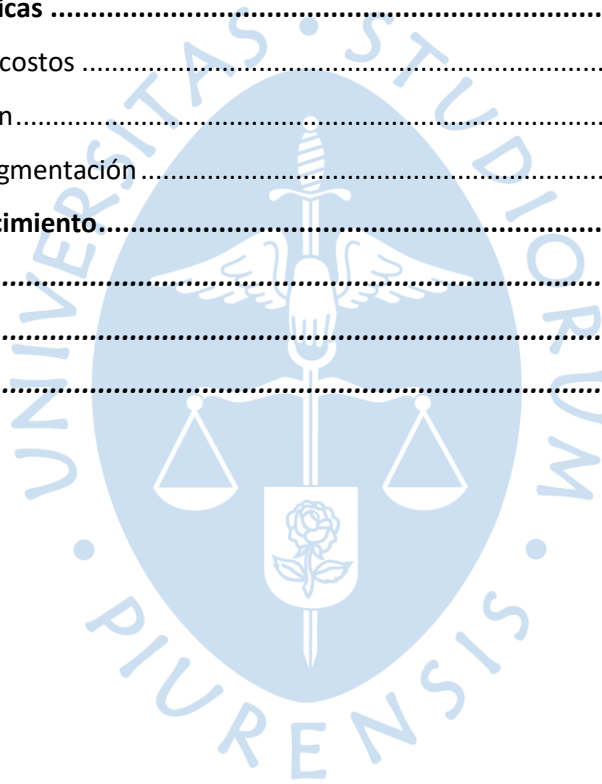




Tabla de contenido

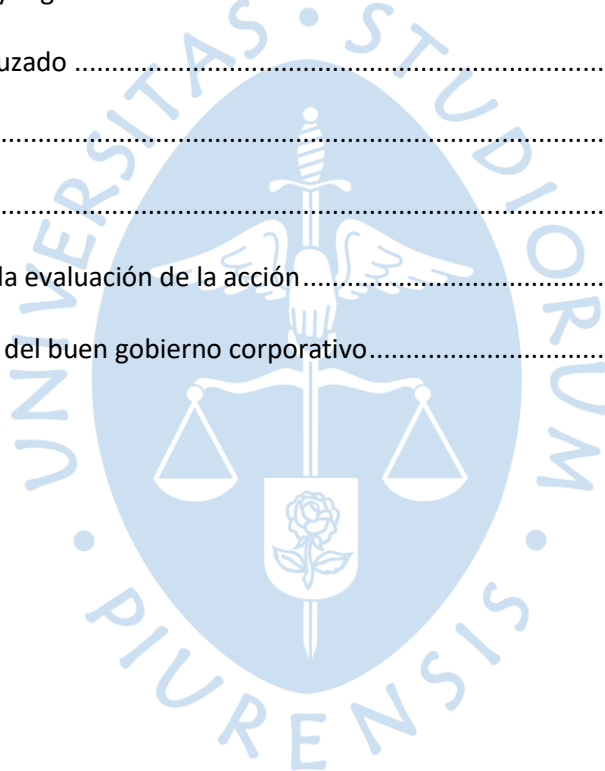
Introducción.....	13
Capítulo 1. Aspectos generales de la organización.....	15
1.1. Historia de la organización	15
1.2 Visión, misión, cultura y valores de la organización.....	16
1.2.1 Visión	16
1.2.1.1 Análisis de la visión.....	16
1.2.1.2 Visión propuesta.	16
1.2.2 Misión.	17
1.2.2.1 Análisis de la misión.	17
1.2.2.2 Misión propuesta.	17
1.2.3 Cultura organizacional.....	17
1.2.4 Valores organizacionales.....	18
1.2.5 Principios organizacionales.....	19
Capítulo 2. Análisis de factores internos y externos de la organización.....	21
2.1 Análisis FODA	21
2.2 Análisis PESTEL	22
2.2.1 Entorno político.....	22
2.2.2 Entorno económico	23
2.2.3 Entorno social	28
2.2.4 Entorno tecnológico	33
2.2.5 Entorno ecológico.....	34
2.2.6 Entorno legal.....	35
2.3 Análisis cinco fuerzas de Porter	37
2.3.1 Poder de negociación de los clientes	37
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores	38
2.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	38
2.3.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	39
2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes	40
2.3.6 Conclusión de las cinco Fuerzas de Porter	40
Capítulo 3. Formulación de estrategias	41
3.1 FODA cruzado.....	41
3.2 Matriz de evaluación de factores externos e internos	42
3.2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	42

3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	44
3.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	45
3.4 Matriz interna externa (IE)	47
3.5 Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	48
3.6 Matriz estratégica principal.....	51
3.7 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	52
Capítulo 4. Planeación estratégica	57
4.1 Marco normativo.....	57
4.2 Políticas de la empresa	57
4.3 Objetivos estratégicos.....	59
4.4 Estrategias genéricas	59
4.4.1 Liderazgo en costos	59
4.4.2 Diferenciación.....	60
4.4.3 Enfoque o segmentación.....	60
4.5 Estrategia de crecimiento.....	60
Conclusiones	63
Recomendaciones	65
Lista de referencias.....	67



Lista de tablas

Tabla 1. Valores organizacionales de ELSE.....	18
Tabla 2. Principios organizacionales de ELSE	19
Tabla 3. Número de clientes Electro Sur Este (2012-2018)	30
Tabla 4. Número de conflictos sociales por autoridad competente según tipo (2018)	31
Tabla 5. Número de conflictos sociales por región (2018)	32
Tabla 6. Resumen de análisis PESTEL.....	36
Tabla 7. Usuarios libres y regulados en el sector eléctrico.....	37
Tabla 8. Matriz FODA cruzado	41
Tabla 9. Matriz EFE.....	42
Tabla 10. Matriz EFI.....	44
Tabla 11. Factores para la evaluación de la acción.....	45
Tabla 12. Cumplimiento del buen gobierno corporativo.....	58





Lista de figuras

Figura 1 Ejes estratégicos de la corporación Fonafe.....	18
Figura 2 Matriz FODA	21
Figura 3 Crecimiento del PBI real (Variación porcentual anual)	23
Figura 4 Evolución del consumo nacional de electricidad según tipo de servicio (1995-2015)	24
Figura 5 Evolución del consumo nacional según tipo de cliente (1995-2015).....	25
Figura 6 Producción de venta energía eléctrica en el Perú (2008-2016).....	25
Figura 7 Proyección de inflación anual (2019).....	26
Figura 8 Indicador EMBI por país	27
Figura 9 Índice de Competitividad Regional (2018).....	27
Figura 10 Crecimiento anual de la producción física del sector eléctrico.....	28
Figura 11 Evolución anual de la pobreza y consumo de energía en el Perú.....	29
Figura 12 Distribución de la población por sexo y edad (2020).....	30
Figura 13 Índice de conflictos sociales según región (2018).....	32
Figura 14 Matriz PEYEA	47
Figura 15 Matriz interna – externa (IE)	47
Figura 16 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)-ELSE	48
Figura 17 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)-ELSE respecto de empresas Fonafe.....	49
Figura 18 Ventas de energía de empresas Fonafe	50
Figura 19 Participación de las Empresas Distribuidoras en el Mercado del Sistema Eléctrico.....	50
Figura 20 Matriz estratégica principal para ELSE	51
Figura 21 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico (MCPE)-ELSE.....	53
Figura 22 Marco normativo de ELSE	57

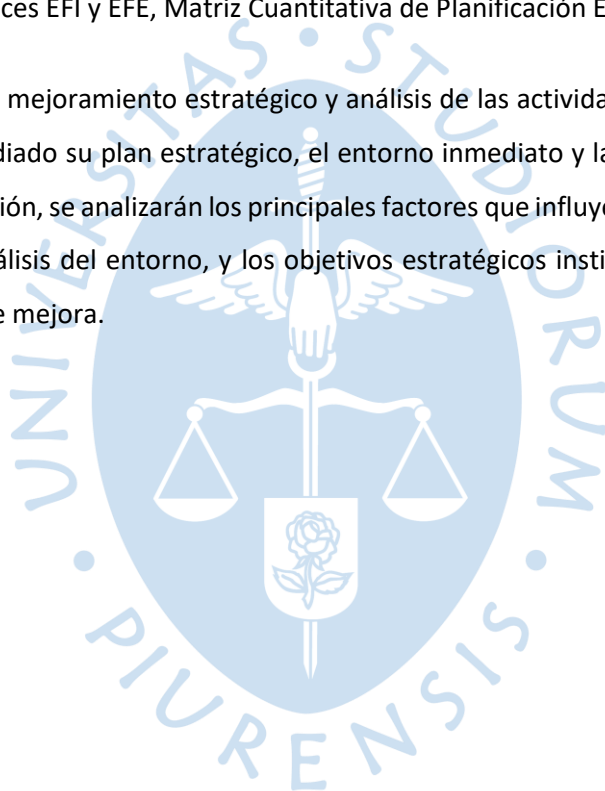


Introducción

En el presente documento, se han aplicado metodologías de la administración estratégica con la intención de evaluar las acciones tomadas por Electro Sur Este S.A.A. – ELSE en el 2017, con el fin de determinar cuáles fueron los factores externos que afectaron a la organización. Asimismo, se busca estudiar sus procesos internos para determinar los causantes de problemas y, finalmente, poder plantear propuestas de mejora a nivel global.

De esta manera, para cumplir con dichos objetivos, se han empleado diversas herramientas de la administración estratégica, tales como Análisis FODA, Análisis FODA Cruzado, Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Matrices EFI y EFE, Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, entre otras.

Por cuestiones de mejoramiento estratégico y análisis de las actividades desarrolladas durante el año 2017, se ha estudiado su plan estratégico, el entorno inmediato y la estructuración interna. A través de esta investigación, se analizarán los principales factores que influyen en la empresa mediante el uso de estudios y análisis del entorno, y los objetivos estratégicos institucionales. Finalmente, se realizarán propuestas de mejora.





Capítulo 1. Aspectos generales de la organización

1.1. Historia de la organización

Electro Sur Este S.A.A. (ELSE) fue constituida mediante Escritura Pública el 27 de abril de 1984. Hacia 1992, luego de la promulgación del Decreto Ley N.º 25844 “Ley de Concesiones Eléctricas” y su Reglamento D.S. N.º 009-93-EM, se inicia un proceso de transformación estructural y funcional del subsector eléctrico y, por consiguiente, de la empresa.

Estas reformas resultaron en la reestructuración de los diferentes mercados de la cadena eléctrica: generación, transmisión, distribución y comercialización, así como la aparición de nuevos actores en el mercado eléctrico, una nueva estructura organizacional interna de ELSE y un cambio en los objetivos de abastecimiento de una actividad que históricamente ha sido concebida como servicio público.

En 1994, se procedió con la división de la organización considerando sus principales actividades: las de generación y transmisión. Así, la responsabilidad de generación se le encargó a la Empresa de Generación Machu Picchu S.A., mientras que la de transmisión, a la Empresa de Transmisión del Sur. Cinco años después, en 1999, se produjo una nueva división, la cual dio origen a la Empresa Regional de Servicio Público de Electricidad “Electro Puno S.A.A.”, constituida sobre la base de la Gerencia Subregional Puno (Electro Sur Este, s.f.a).

En los últimos 10 años, el área de concesión de ELSE ha tenido gran crecimiento debido a la demanda eléctrica teniendo como consecuencia la expansión de las ciudades. Donde, la organización mantiene como giro principal la distribución, transmisión y comercialización de energía eléctrica, adicionalmente ELSE genera energía hidráulica.

Entre los años 2016 y 2017, sus acciones en la bolsa estuvieron a la baja por debajo de su valor nominal (S/1,00). Sin embargo, al cierre del año 2018 se estuvo cotizando en S/1,20. Hacia 2018 la empresa ha incrementado su liquidez respecto al periodo anterior, habiendo disminuido ligeramente su solvencia, lo que nos indicaría que ha vendido activos posiblemente para atender deudas adquiridas desde el año 2017. Así como también, respecto al año 2017, el número de clientes al 2018 creció en 3,65 %.

A continuación, analizaremos los principales conceptos que ha asumido ELSE en su estructuración de estrategia empresarial. De este modo, se sugerirán mejoras por eje analizado, según corresponda.

1.2 Visión, misión, cultura y valores de la organización

1.2.1 Visión

“Ser reconocida como la mejor empresa distribuidora de energía del Estado, en calidad de servicio, al 2021” (Electro Sur Este, 2021, p. 17).

1.2.1.1 Análisis de la visión.

Respecto a la visión de la empresa, como concepto, corresponde a una imagen futura de la empresa, que debe ser ambiciosa pero realista, por tanto, medible y entendible.

La visión que concibe ELSE es medible, alcanzable, promueve una hoja de ruta que debe ser seguida por los directivos. Sin embargo, posee un problema de concepto elemental que es la propia concepción de empresa como una de solo distribución, cuando esta abarca, además, la generación y la comercialización. Por tanto, la visión se encuentra incompleta posiblemente concebida intencionalmente de esta manera al ser su principal proceso el de distribución y al estar acotado por la normativa nacional que exige a este tipo de empresas no integrarse verticalmente pues puede generar monopolios, aunque la realidad es distinta. Esta visión limitada podría influir en los colaboradores y su concepción de la empresa, impactando en los procesos internos de menor impacto económico, pero de alto impacto estratégico.

Asimismo, carece de sentido ambientalmente sostenible, algo sustancial en esta época, en donde el mundo sufre las consecuencias del cambio climático y debe velar por el menor impacto de las industrias en los ecosistemas naturales.

1.2.1.2 Visión propuesta.

Se sugiere modificarla así: “Ser reconocida como la mejor empresa distribuidora de energía del Estado Peruano, en calidad de servicio, sostenible y responsable, al 2021”.

De esta manera, se puede medir el alcance del objetivo, así como alinearlos con la visión establecida por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe)

para las empresas distribuidoras: “empresas del Estado modernas y reconocidas por brindar bienes y servicios de calidad responsablemente” (Fonafe, 2019, p. 28). Ello permite determinar su progreso.

1.2.2 Misión.

“Somos una empresa distribuidora de energía que brinda servicios de calidad y genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo de nuestra comunidad” (Electro Sur Este, 2021, p. 17).

1.2.2.1 Análisis de la misión.

La misión de ELSE, por concepto, corresponde a la razón de ser de la empresa, es decir, cómo se identifica, por qué debe ser inspiradora, cómo dirigir para optimizar los esfuerzos de los colaboradores, y cómo alcanzar el reconocimiento de la población mediante un esquema racional para la acción.

Si bien ELSE ha precisado puntos respecto a sus servicios mencionando qué es lo que ofrece y cuál es el mercado al que apunta, también ha precisado su filosofía de trabajo con estándares de calidad. De esta manera, ELSE procura mejorar su imagen pública al indicar todo ello ante la comunidad. Sin embargo, deja de lado puntos importantes, como la aplicación de tecnología de punta que optimizarían sus procesos, así como la indicación de los beneficios y oportunidades que brindan a sus colaboradores.

1.2.2.2 Misión propuesta.

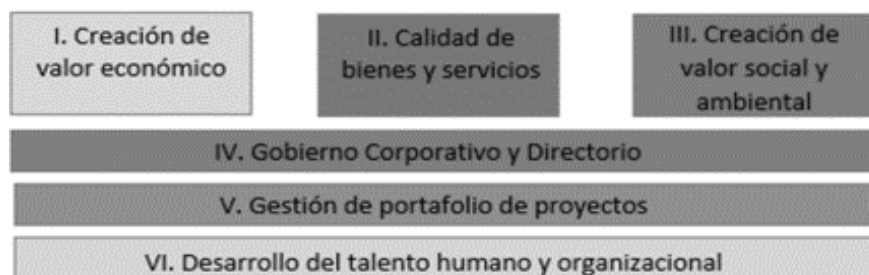
Se sugiere modificarla a: “Somos una empresa distribuidora de energía que brinda servicios de calidad, con tecnología de punta, y genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo de nuestra comunidad y colaboradores”. Esto conversa con la propuesta por Fonafe, que señala: “Somos una Empresa de Energía que brinda servicios de calidad y genera valor económico, social y ambiental para el desarrollo del país” (Fonafe, 2019, p. 27).

1.2.3 Cultura organizacional

Respecto a la cultura organizacional de ELSE, y al ser una empresa que pertenece al Estado peruano, se ciñe a las directivas de Fonafe, que se encarga de normar y dirigir la actividad empresarial del Estado peruano. No obstante, estas directivas no son limitativas. La figura 1, a continuación, representa los 6 ejes estratégicos de Fonafe (2019).

Figura 1

Ejes estratégicos de la corporación Fonafe



Nota. Tomado de *Plan estratégico corporativo de Fonafe 2017–2021*, por Fonafe, 2019, p. 30.

En línea con estos ejes, que son amplios, la empresa ELSE proyecta, formula y desarrolla sus valores y principios organizacionales, así como otros documentos internos afines al espectro de estrategia empresarial.

1.2.4 Valores organizacionales

Los valores organizacionales es otro de los documentos internos afines al espectro de la estrategia organizacional que elabora ELSE, las cuales se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Valores organizacionales – ELSE

Valores	
Excelencia en el servicio	Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a los ciudadanos y a la comunidad con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.
Compromiso	Somos una Empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de las comunidades, de los ciudadanos a los que servimos y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.
Integridad	Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.
Innovación	Somos una organización que mejora de manera continua, crea soluciones y productos innovadores, con el objeto de brindar cada vez un mayor valor

agregado a nuestros clientes, comunidades y grupos de interés, aportando al desarrollo sostenible de nuestras zonas de influencia.

Proactividad Valoramos a las personas que asumen el pleno control de sus acciones, que emprenden iniciativas creativas, que encuentran nuevas formas de servir, que en cada problema encuentran una oportunidad de mejora, que toman decisiones y generan valor para la empresa.

Nota. Tomado de *Memoria Anual 2020*, por Electro Sur Este, 2021, p. 17.

En lo que respecta al análisis de los valores de la organización, estos permiten a la empresa alcanzar su visión y misión, siendo alineados a sus objetivos estratégicos, y procurando transparencia en sus procesos. Además, ayudan a la lucha contra la corrupción, procurando brindar servicios de calidad y contribuyendo en el desarrollo de sus colaboradores y comunidad.

1.2.5 Principios organizacionales

Los principios organizacionales de ELSE se presentan en la Tabla 2, los cuales reflejan el proceder de la organización.

Tabla 2

Principios organizacionales – ELSE

Principios organizacionales	
Eficiencia y generación de valor	Actuamos con eficiencia y vocación de servicio al cliente, generando valor para nuestra empresa, los ciudadanos y el país. Encaminamos todas nuestras acciones al logro de nuestros objetivos, optimizando el uso de recursos.
Actuar con responsabilidad	Cumplimos con nuestros objetivos, haciéndonos cargo de los resultados y consecuencias que puedan tener nuestras decisiones y actos en la empresa, la sociedad y el medio ambiente.
Transparencia	Somos honestos y transmitimos a la sociedad información de la gestión de forma veraz y oportuna.
Flexibilidad al cambio	Analizamos y nos mantenemos afectos a los cambios internos y del entorno, identificando oportunidades y desafíos, adaptándonos a los distintos escenarios utilizando los recursos disponibles en la empresa de manera eficiente.

Comportamiento Tomamos decisiones conscientemente en base a nuestros valores y principios, lo que implica tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección y asumiendo con responsabilidad el hacer que las cosas sucedan.

Nota. Tomado de *Memoria Anual 2020*, por Electro Sur Este, 2021, p. 19

El principio más resaltante que ELSE ha identificado es el de transparencia, puesto que abarca la intención de la empresa de actuar con ética en el marco de la realidad nacional. Así como también, ha logrado identificar que debe ser responsable con el medio ambiente en una coyuntura donde el mundo sufre las consecuencias del cambio climático. El principio de eficiencia les permite seguir mejorando sus procesos internos, siendo más competitivos en un sector donde existen monopolios naturales pero que al pertenecer a la corporación estatal Fonafe es monitoreado y debe rendir resultados positivos.



Capítulo 2. Análisis de factores internos y externos de la organización

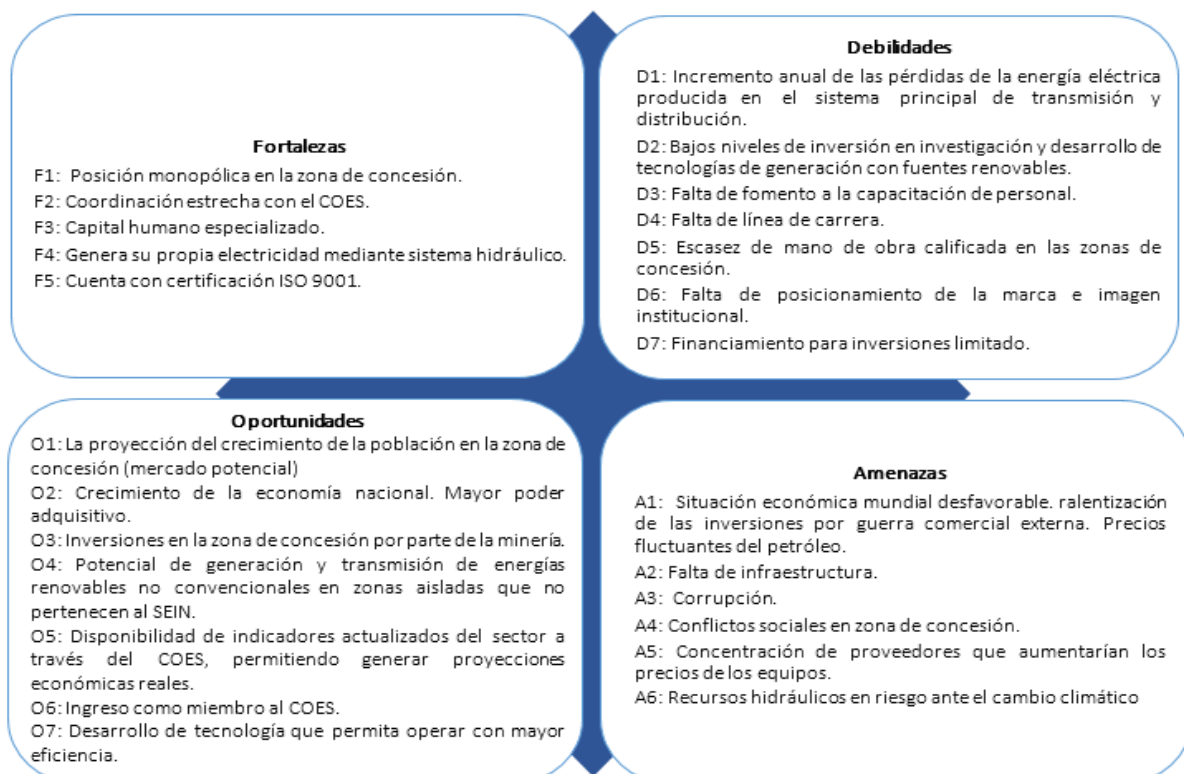
2.1 Análisis FODA

La presente matriz es una herramienta de análisis en la que se evalúan los puntos débiles y fuertes internos de la empresa, así como las amenazas y oportunidades externas, respecto a un contexto en particular, que permiten formular estrategias alternativas y tomar decisiones de acuerdo con los resultados obtenidos. Para efectos del presente análisis FODA, es importante precisar que la industria de la energía eléctrica se encuentra expuesta a incertidumbres y realidades cambiantes por la regulación que tiene por parte del Estado peruano y los vaivenes políticos.

En la Figura 2, se muestra el análisis del entorno externo e interno de ELSE, con la finalidad de conocer los escenarios complejos de la industria, determinar los puntos fuertes y débiles del negocio, saber cómo evadir las amenazas y cómo aprovechar las oportunidades.

Figura 2

Matriz FODA



2.2 Análisis PESTEL

Con la finalidad de estudiar el entorno de la empresa, se procedió a utilizar el análisis PESTEL, tomando como relevantes los factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, donde se resaltan aquellos incisos que puedan influir en ELSE. A modo de introducción, es importante precisar que el sector eléctrico está influido en gran medida por el Estado peruano, siendo este un servicio regulado y vigilado por él, donde participa con empresas de capital público, en subsectores de generación, distribución y transmisión, como es el caso de ELSE.

2.2.1 Entorno político

Acorde con el interés del Ministerio de Energía y Minas (Minem), organismo central y rector del sector energía y minas, de establecer una política energética nacional del Perú 2010-2040 expresada en el Decreto Supremo N.º 064-2010-EM de fecha 24 de noviembre de 2010, en el que se plantean los lineamientos de política a través de nueve objetivos. Algunos de ellos son contar con una matriz energética diversificada, dar énfasis en las fuentes renovables y la eficiencia energética, e integrarse con los mercados energéticos de la región para lograr la visión de largo plazo.

Sin embargo, en un contexto de sobre oferta de energía y un mercado de precios subvaluados, los ejecutivos de las empresas han manifestado su malestar ante la pasividad de los entes de Gobierno que pueden cambiar sus políticas de acuerdo con el vaivén social. Algunas acciones que modifican las reglas de juego en el mercado energético peruano son motivadas por coyunturas específicas, de momento, algunas por intereses particulares y otras por intereses mediáticos con la población, como si el Estado peruano se acomodara de acuerdo con la situación. Esta posición, que podría calificarse como de idas y vueltas, tiene un efecto sobre las inversiones, puesto que las empresas que cuentan con capital, al desconocer la postura que tomará el Estado peruano ante una situación o postura política nueva, no tomarán decisiones bajo incertidumbre sin tener luces sobre los beneficios esperados.

Particularmente, en el año 2018, el país pasó por numerosos eventos políticos desfavorables, siendo los más representativos la renuncia presidencial y cambio de mandatario, y los procesamientos por corrupción a diversos actores políticos y empresas de construcción por el caso Odebrecht. Por lo expresado, el factor político tiene una alta influencia en la empresa, pudiendo depender casi de las decisiones que se tomarán en un entorno en la que no tiene ningún control y se encuentra altamente influido por la coyuntura, convirtiéndose en una amenaza cuando este fluctúa entre cambios de

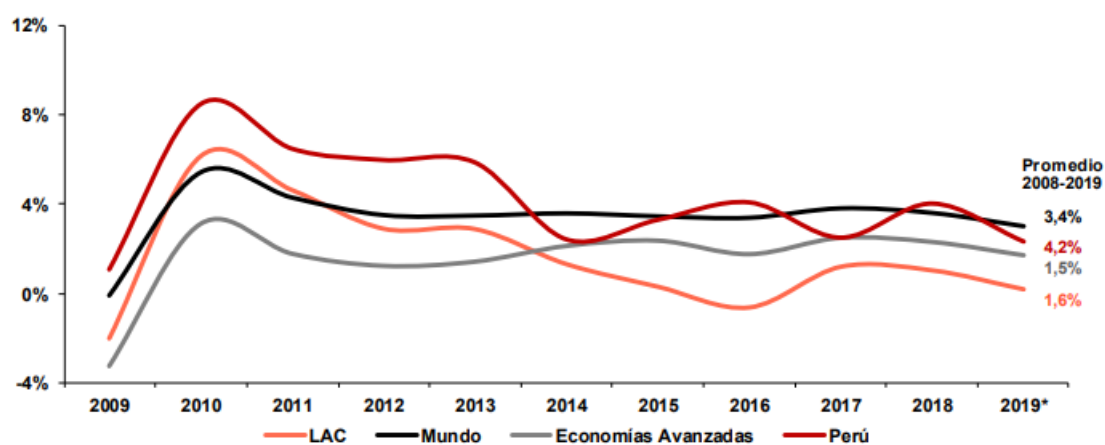
gobierno, gabinetes y autoridades que, a su vez, rotan personal de alta dirección de la empresa que, por consecuencia, generan sus propios cambios de brújula.

2.2.2 Entorno económico

En la actualidad, el país pasa por una desaceleración económica. En la Figura 3, se muestra un decrecimiento del PBI anual que impacta directamente en el consumo de energía eléctrica. Esto está explicado, fundamentalmente, por una reducción de la creación y expansión de las industrias.

Figura 3

Crecimiento del PBI real (Variación porcentual anual)



Nota: La información correspondiente al 2019 es preliminar y corresponde a las proyecciones de las fuentes consultadas.
Fuente: Estadísticas WEO - International Monetary Fund, Estadísticas BCRP, International Monetary Fund (2019). *World Economic Outlook*, Banco Central de Reserva (2019). *Reporte de inflación Diciembre 2019*.

Nota: Tomado de *Anuario ejecutivo de electricidad 2019*, por Ministerio de Energía y Minas, 2020, p. 12.

Las políticas macroeconómicas prudentes y un entorno externo favorable permitieron que el país tenga un crecimiento económico promedio entre 2004 y 2018 del 4,7 % en un contexto de baja inflación. Hacia 2014, se ven los efectos de la desaceleración económica, motivados principalmente por la caída en los sectores de pesca, minería e hidrocarburos, estos impactados por factores climáticos adversos, precios internacionales bajos y menor demanda de productos no tradicionales.

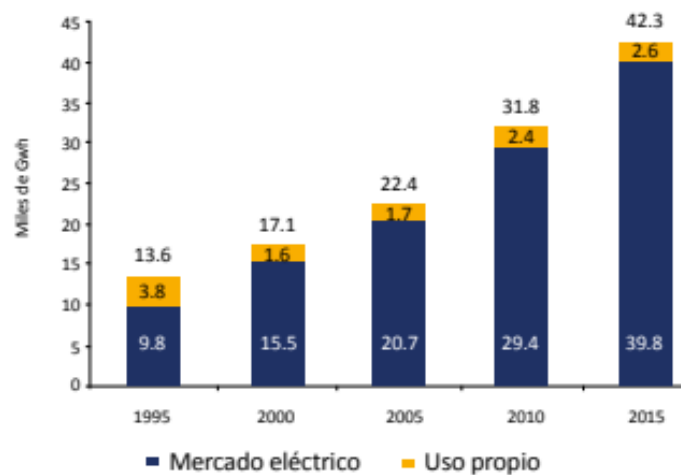
Aun así, pese a la desaceleración, si nos remontamos a los últimos 30 años, el desempeño del país ha permitido que el ingreso per cápita en la última década haya aumentado en 50 %, lo que implica que este crecimiento del poder adquisitivo de las personas se traduce en la frecuencia en adquirir productos y servicios de mayor calidad; por tanto, servicios que conocemos como básicos como es el suministro eléctrico, se vuelve accesible a ellos, permitiendo entonces que la demanda por este servicio se incremente.

No obstante, el fenómeno de El Niño Costero de 2017, el caso Odebrecht, la caída de confianza del consumidor y la coyuntura económica mundial dificultan la recuperación del ritmo de crecimiento que el país venía presentando. Se generan, así, amenazas latentes por sus efectos en la economía en la destrucción de infraestructura invertida por el Estado peruano y la inoperancia de los actores por temas de corrupción de quienes se espera conocer los resultados de las investigaciones judiciales.

En la Figura 4, el consumo nacional de electricidad creció entre los años 1995 a 2015 a una tasa promedio anual de 5.8 %. Esto se debe a un crecimiento sostenido de la economía que derivó en la expansión de sectores como la minería, pesca, hidrocarburos y construcción.

Figura 4

Evolución del consumo nacional de electricidad según tipo de servicio (1995-2015)

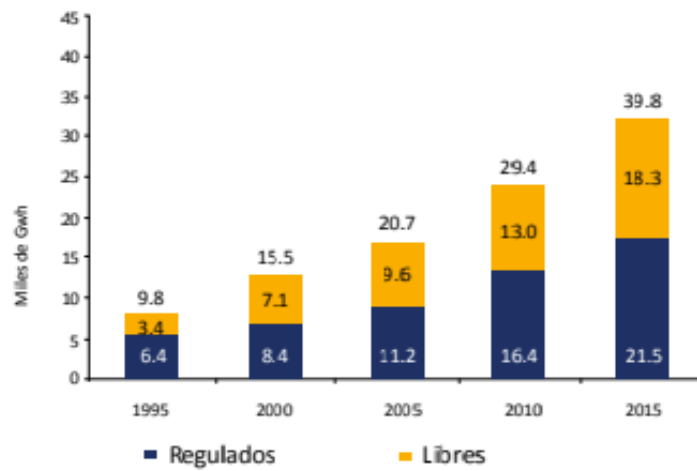


Nota: Tomado de *La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al crecimiento económico del país*, Osinergmin, 2016, p. 225.

En la Figura 5, que describe la evolución y proporción del consumo de energía eléctrica tanto en los clientes libres, como en los regulados, se muestra que la cantidad de usuarios en ambos sectores se han incrementado en los últimos años, incrementando, en consecuencia, la demanda por energía eléctrica, es decir, cada vez más clientes para la misma cantidad de empresas que ofrecen este servicio.

Figura 5

Evolución del consumo nacional de electricidad según tipo de cliente (1995-2015)

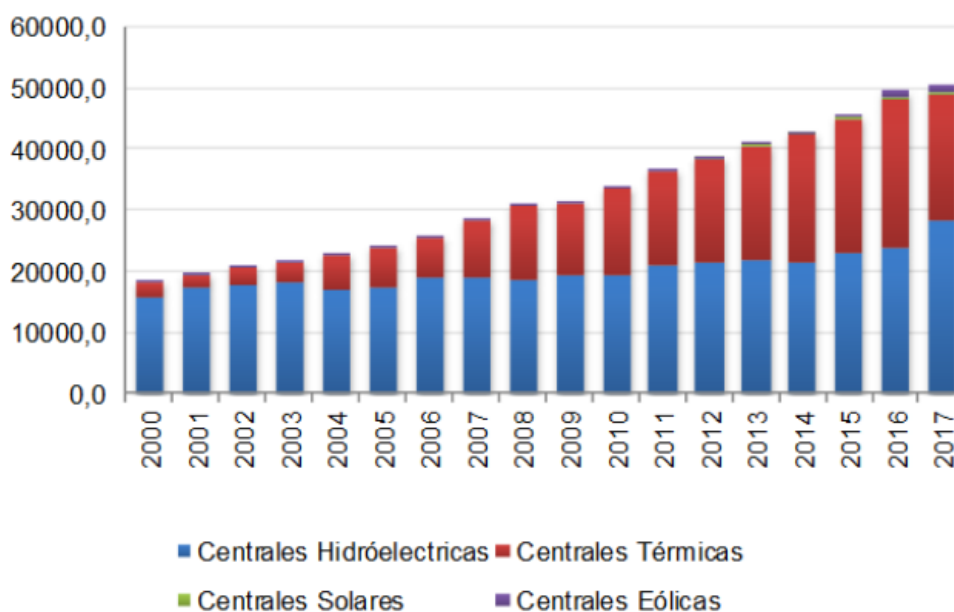


Nota. Tomado de *La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al crecimiento económico del país*, por Osinergmin, 2016, p. 225.

Por esta razón, la Figura 6, que describe la diferencia entre lo producido en energía eléctrica y lo que se ha vendido, demuestra que la producción de energía eléctrica en el Perú se ha incrementado durante los últimos años, llegando a cubrir la demanda. Es importante indicar que, durante el proceso de distribución, se pierde en promedio el 8 % de lo producido.

Figura 6

Producción y venta de energía eléctrica en el Perú (2008-2016)



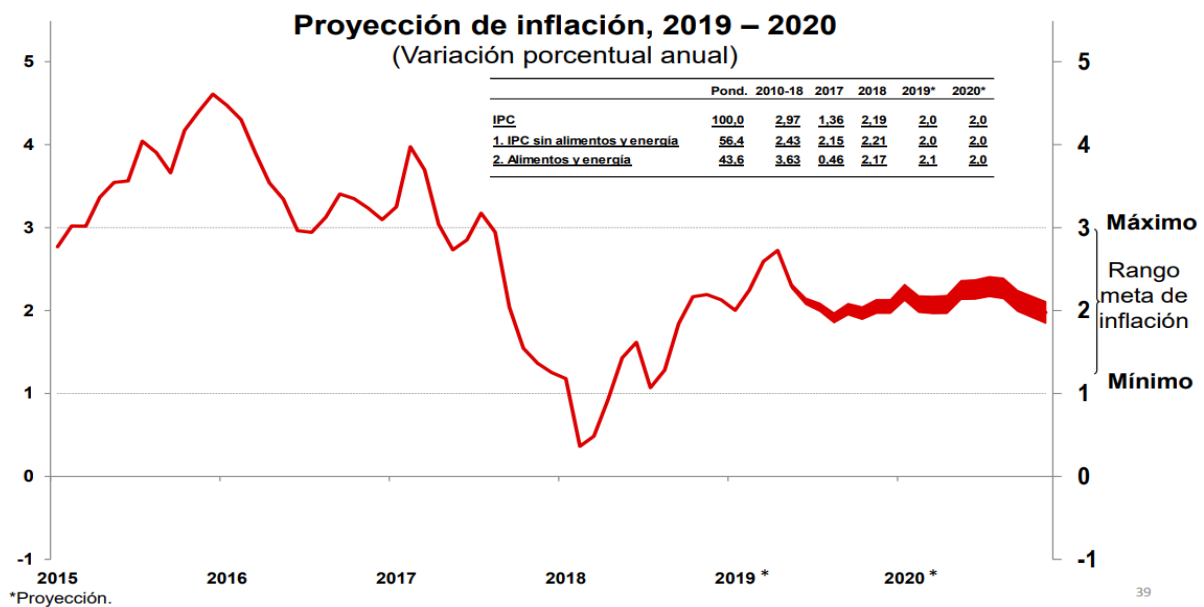
Nota. Tomado de *Evolución del Sector Energético Peruano*, por García, H., 2019, p. 8.

Respecto a la inflación, el Banco Central de Reserva del Perú (2019, p.33) sostiene que esta se encontrará alrededor de 2 % en los próximos años, escenario positivo para los inversionistas, ya que una inflación no controlada erosionaría el retorno potencial que buscan para incrementar su capacidad adquisitiva.

En la Figura 7, se puede observar que Perú se ubicaba como uno de los países con menor inflación de Latinoamérica con un 2 % durante el 2019.

Figura 7

Proyección de inflación anual (2019)



Nota. Tomado de *Reporte de Inflación: Setiembre 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019 - 2020*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019, p. 39.

Otra de las variables más importantes para un país respecto a las calificadoras mundiales de riesgo, es el riesgo país.

En la Figura 8, en cuanto al EMBI (*Emerging Markets Bonds Index* o Indicador de Bonos de Mercados Emergentes), principal indicador de riesgo país, el Perú obtuvo en promedio 130 puntos básicos al cierre del año 2018, ubicándose, respecto a los países de Latinoamérica, como el de menor riesgo. Esto permite proyectar una imagen económica estable y atractiva a los inversionistas mundiales.

Figura 8

Indicador EMBI por país

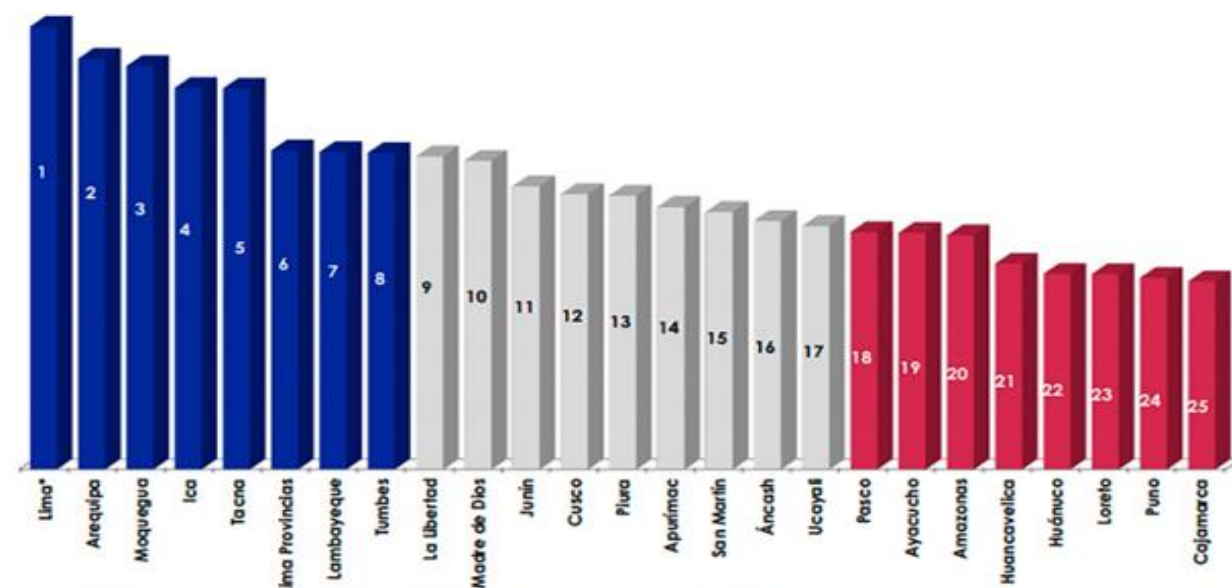
(INDICADOR EMBI, JP MORGAN, EN PUNTOS BASICOS)	
PAISES	DICIEMBRE 2018
 ARGENTINA	804 (Hoy)
 ECUADOR	723
 UCRANIA	702
 EGIPTO	541
 TURQUÍA	440
 SUDÁFRICA	300
 BRASIL	258
 RUSIA	228
 MÉXICO	223
 COLOMBIA	200
 PERU	130

Nota. Tomado de *Argentina: líder absoluto en el ranking de "riesgo país" de los emergentes*, por Plan M, 2019.

A continuación, la Figura 9 describe el índice de competitividad regional: “Este índice evalúa 40 indicadores agrupados en seis pilares que son Entorno Económico, Infraestructura, Educación, Salud, Laboral e Instituciones, en cada una de las 25 regiones del país” (Instituto Peruano de Economía, 2022, s.n.).

Figura 9

Índice de Competitividad Regional (2018)



*Lima incluye: Lima Metropolitana y Callao

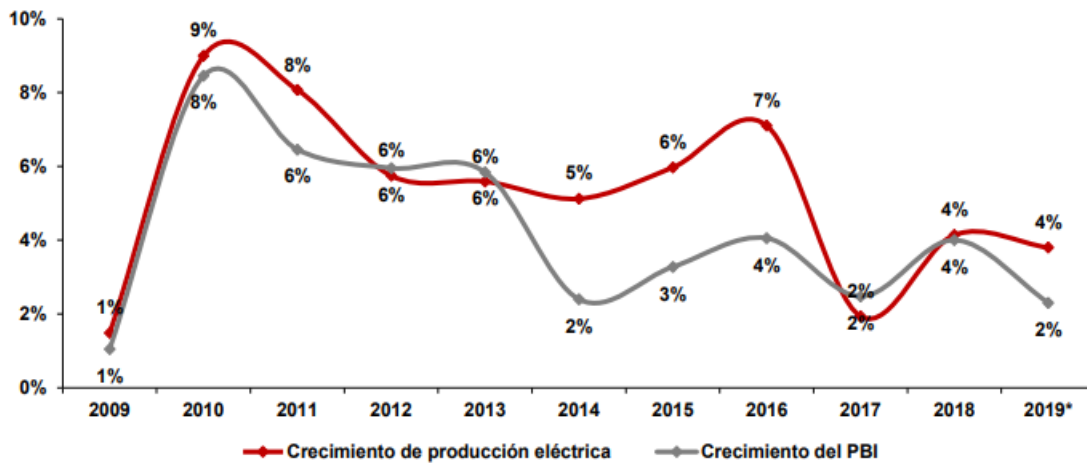
Nota. Tomado de *Índice de Competitividad Regional*, por Instituto Peruano de Economía, 2018, p. 13.

Como se puede observar, Madre de Dios se ubica en el puesto diez del índice de competitividad regional 2018 (Instituto Peruano de Economía, 2018), mientras que Cusco y Apurímac se ubican en el puesto doce y catorce respectivamente. Es importante precisar que Madre de Dios y Cusco retrocedieron una posición frente al 2017, mientras que Apurímac escaló cinco posiciones básicamente por un avance en los pilares de instituciones y laboral.

En la Figura 10, se presenta el crecimiento anual expresado en porcentaje de la producción física del sector eléctrico frente al crecimiento del PBI nacional.

Figura 10

Crecimiento anual de la producción física del sector eléctrico (%)



Nota. Tomado de *Anuario ejecutivo de electricidad 2019*, por Ministerio de Energía y Minas, 2019, p. 12.

Se observa que existe una ceñida relación entre el crecimiento del PBI y el crecimiento de la producción eléctrica debido a una mayor demanda en el desarrollo de industrias.

Por tanto, como se ha indicado líneas arriba, la correlación entre el crecimiento económico del país y el incremento de la demanda de suministro eléctrico es directamente proporcional. De esta manera, este factor resulta elemental, ya que permite monitorear las estrategias de producción y evitar que la proporción disminuya; así, seguirá siendo proporcional al PBI total, tal como se evidencia en los últimos años.

2.2.3 Entorno social

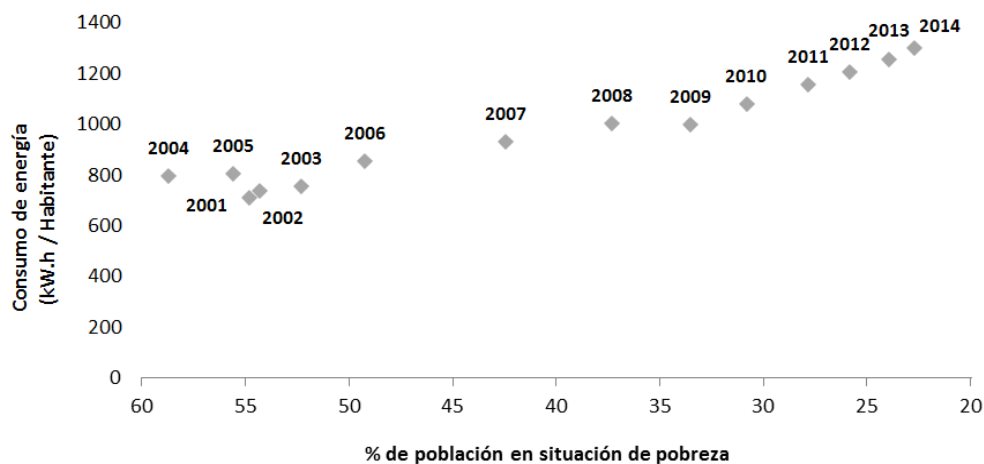
Como se ha indicado en el análisis del entorno económico, es importante resaltar que esta industria va de la mano con el desarrollo de la industria minero-extractiva, por tanto, el análisis del entorno social se encuentra orientado a los impactos que generarán nuevos proyectos claves para el crecimiento y desarrollo del país. En esa línea, es preciso indicar que existen empresas mineras que se encuentran por ejecutar proyectos en el área de concesión de ELSE.

Para atender esta potencial demanda, se propone que la empresa aplique una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, que no implica modificar los servicios que ofrece actualmente, sino identificar nuevos mercados geográficos y establecer nuevos canales de distribución que permitan atenderlos.

En la Figura 11, se observa que la relación entre la disminución de la pobreza y el consumo de energía por habitante es un indicativo de mejora en la economía nacional. Siendo un claro ejemplo que un aumento en el ingreso por familia, que implica salir de la categoría de pobreza, conlleva un mayor consumo de electricidad por persona.

Figura 11

Evolución anual de pobreza y consumo de energía en el Perú



Nota. Tomado de *¿Por qué el sector eléctrico es clave para el desarrollo del país?*, por López, J. y Gayoso, A., 2016.

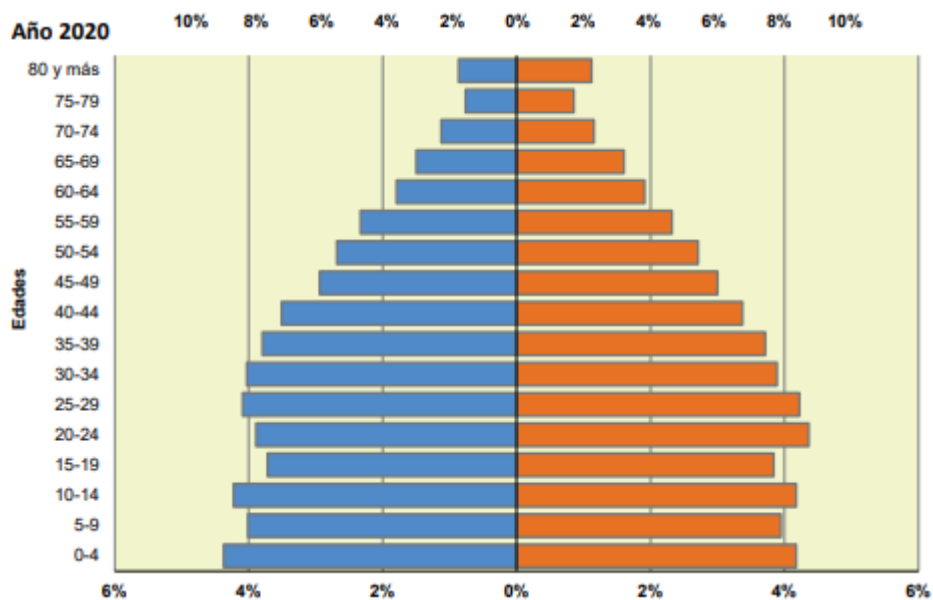
Acorde a ello, y como resultado de la mejora económica nacional, así como del crecimiento demográfico, que exige una mayor demanda de energía eléctrica, en la Tabla 3, se muestra el número de clientes de la empresa que se ha incrementado en las tres regiones de concesión en los últimos años.

Tabla 3*Número de clientes Electro Sur Este (2012-2018)*

Región	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cusco	275,036	292,996	311,853	334,907	352,596	370,094	382,727
Apurímac	83,716	92,173	96,021	102,202	106,741	111,334	115,248
Madre de Dios	25,038	27,116	28,798	28,798	32,664	35,969	38,310
Total	383,790	412,285	436,672	465,907	492,001	517,397	536,285

Nota. Tomado de *Memoria Anual 2018*, por ELSE, 2018 , p. 21.

Otro dato importante para el entorno social es la población joven en edad de trabajar. En la Figura 12, se muestra la pirámide de distribución de la población por sexo y edad al año 2020, denotando que la población joven en edad de trabajar es la más numerosa y se ha incrementado con los años. Así pues el país cuenta con este alto potencial demográfico.

Figura 12*Distribución de la población por sexo y edad (2020) en porcentaje*

Nota. Tomado de *Estado de la población peruana 2020*, por INEI, 2020, p. 12.

Sin embargo, si bien se cuenta con este potencial importante denominado bono demográfico, el gasto en educación es el más bajo de la región, que se ve reflejado en la baja calidad de la educación,

lo que genera un riesgo para la empresa, toda vez que, en su ejercicio de desarrollo en nuevas tecnologías, requerirá una mayor mano de obra calificada, especialmente en las zonas rurales donde ejerce su concesión.

Finalmente, otra arista importante es aquella referida a los conflictos sociales. En la Tabla 4, que explica el número de conflictos sociales por autoridad competente, se observa que el 62.4% de los conflictos sociales en el país son de tipo socioambiental.

Tabla 4

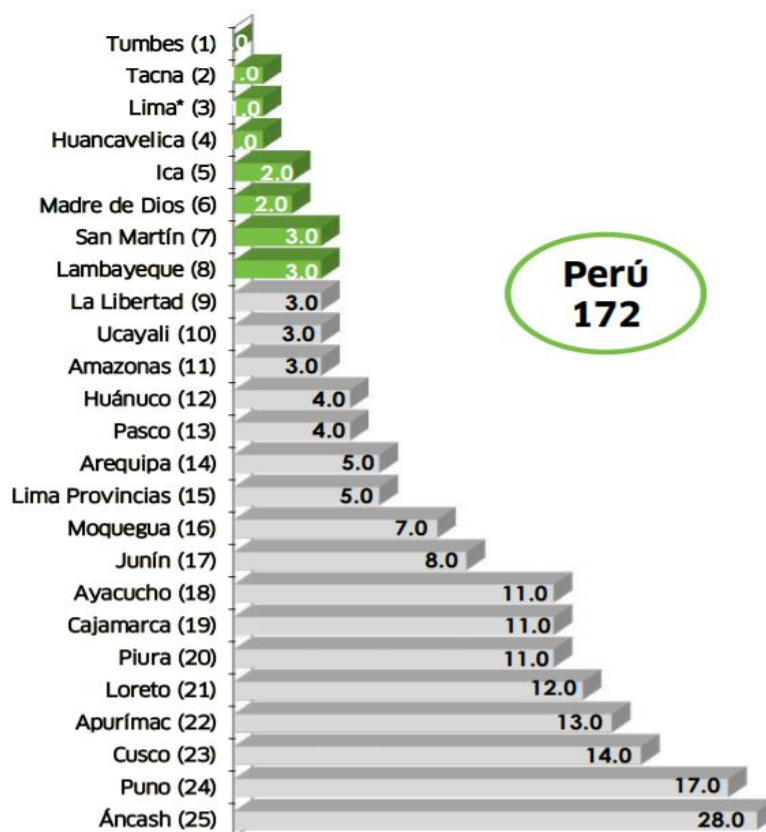
Número de conflictos sociales por autoridad competente según tipo (2018)

Tipo	Total	%	Gob. nacional	Gob. regional	Gob local	Poder Judicial	Org. Const. Autónomo	Poder legislativo
Socioambiental	113	62.4%	92	17	4	0	0	0
Asuntos de Gob. Nacional	19	10.5%	19	0	0	0	0	0
Asuntos de Gob. Local	18	9.9%	0	1	14	1	2	0
Comunal	9	5.0%	0	7	1	0	1	0
Otros asuntos	7	3.9%	0	1	0	4	2	0
Asuntos de Gob. Regional	8	4.4%	0	8	0	0	0	0
Laboral	4	2.2%	2	1	0	1	0	0
Demarcación territorial	3	1.7%	2	0	0	0	0	1
Electoral	0	0.0%	0	0	0	0	0	0
Cultivo ilegal de coca	0	0.0%	0	0	0	0	0	0
Total	181	100.0%	115	35	19	6	5	1

Nota: Elaborado en base al *Reporte de Conflictos sociales N°178*, por Defensoría del Pueblo, 2018.

En las zonas de concesión de la empresa, no solo es importante considerar los conflictos sociales que puedan surgir por intervenciones propias de la empresa, sino también se debe considerar aquellos que originan otras empresas, en su mayoría proyectos mineros, que afectan directamente las capacidades de crecimiento de la empresa. Por tanto, para ELSE es vital estar atento a los conflictos sociales que podrían suscitarse de futuras inversiones no solo en el sector donde se desenvuelve ELSE, sino de otras empresas que se encuentran en su zona de concesión a efectos de planificar una respuesta oportuna.

En la Figura 13, se muestra el índice de conflictos sociales según región.

Figura 13*Índice de conflictos sociales según región (2018)*

Nota: Tomado de *Índice de Competitividad Regional*, por Instituto Peruano de Economía, 2018.

Apurímac y Cusco representan las regiones con mayor índice de conflicto social del país, ubicándose en las posiciones 22 y 23 respectivamente. Y en el caso de Madre de Dios, que se ubica en la posición 6.

La Tabla 5, que representa el número de conflictos sociales por región al año 2018, se verifica que las regiones bajo concesión de ELSE. Cusco, Apurímac y Madre de Dios presentan el 17 % del total de conflictos sociales que se dan a nivel nacional.

Tabla 5*Número de conflictos sociales por Región (2018)*

Región	Total	%	Activo	Latente
Áncash	25	14%	20	5
Puno	18	10%	13	5
Cusco	18	10%	14	4

Región	Total	%	Activo	Latente
Cajamarca	12	7%	8	4
Piura	12	7%	8	4
Loreto	11	6%	9	2
Apurímac	10	6%	9	1
Arequipa	8	4%	5	3
Junín	7	4%	4	3
Ayacucho	6	3%	5	1
Moquegua	6	3%	4	2
Multiregión	6	3%	5	1
Lima Provincias	6	3%	3	3
Lambayeque	5	3%	3	2
Pasco	5	3%	4	1
San Martín	5	3%	2	3
Huánuco	3	2%	1	2
La Libertad	3	2%	3	-
Lima Metropolitana	3	2%	1	2
Amazonas	3	2%	2	1
Nacional	3	2%	3	-
Ucayali	3	2%	3	-
Madre de Dios	2	1%	1	1
Huancavelica	1	1%	-	1
Ica	-	0%	-	-
Callao	-	0%	-	-
Tacna	-	0%	-	-
Tumbes	-	0%	-	-
Total	181	100%	130	51

Nota: Elaborado en base al *Reporte de Conflictos Sociales N°178*, por Defensoría del Pueblo, 2018.

Por tanto, el entorno social para ELSE es un factor relevante ya que algún conflicto social en su zona de concesión, sea por responsabilidad de la empresa u otra empresa en la zona, afectaría directamente su facturación al paralizar sus operaciones y reducir la demanda del servicio eléctrico.

2.2.4 Entorno tecnológico

Desde el punto de vista tecnológico, las organizaciones eléctricas peruanas se caracterizan por importar tecnología vigente, más que por desarrollar e innovar internamente. Esta dinámica genera una dependencia en la oferta de nuevas tecnologías que ofrezca el mercado, por lo que es considerada como una amenaza.

Esta poca inversión en el desarrollo de nuevas tecnologías se refleja en la posición rezagada que tiene el Perú (70) en el índice global de innovación. (*Cornell SC Johnson College of Business et al., 2017*).

Por ello, la sofisticación de las empresas en el sector es baja, siendo los procesos de producción orientados al uso intensivo de mano de obra convencional y una rezagada actualización tecnológica. En esa línea, el entorno tecnológico es un factor importante que no es aprovechado por la empresa en contraste con sus pares en otros países.

2.2.5 Entorno ecológico

En el análisis sobre el potencial que tiene ELSE de desarrollarse, es importante destacar las condiciones naturales que permitirían su expansión.

Acorde a ello, en línea con su capacidad de generación de energía, a modo de oportunidad, ELSE viene considerando para las zonas rurales, los proyectos de generación de energía eólica, solar y de biomasa, que pertenecen al mundo de las energías renovables.

Considerando el área de concesión que abarca Cusco, Apurímac y Madre de Dios, ELSE cuenta con un importante y estratégico potencial geográfico que podría ser aprovechado, en el marco de una estrategia de penetración de mercado.

Aun cuando las potencialidades que tiene el país son amplias, la generación mediante recursos renovables todavía presenta algunas restricciones normativas que deben ser modificadas por el Estado Peruano; por ejemplo, el perfeccionamiento del concepto de potencia firme, que recientemente ha sido modificado, pero aún prevalece la discusión entre el Organismo Supervisor de Energía y Minas (Osinergmin) y el Ministerio de Energía y Minas (Minem).

No obstante, utilizando la normativa y convenios internacionales vigentes, acorde al protocolo de Kioto, del cual el Estado Peruano es participante, en específico del Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL), que permite a los países desarrollados continuar emitiendo gases de efecto invernadero con el compromiso de hacer reducciones en el mismo, las grandes transnacionales pueden invertir en proyectos de tecnología limpia, lo que genera una oportunidad para la empresa de construir alianzas comerciales que permitan su expansión y desarrollo según las últimas tendencias internacionales.

Desde otra perspectiva, es relevante indicar que este entorno también puede evaluarse desde el impacto que el medio ambiente puede tener en favor o deterioro de la empresa. En esa línea, al tener centrales de generación, cableado de transmisión y otros equipos expuestos al medio ambiente, y considerando las diferentes realidades ambientales de cada espacio geográfico donde la empresa tiene concesión, esta infraestructura se encuentra expuesta ante cualquier cambio climático. La

destrucción de esta infraestructura es un problema latente puesto que el Perú tiene eventos climatológicos difíciles cada año, tales como el fenómeno de El Niño.

2.2.6 Entorno legal

Como en otros sectores regulados, en el sector eléctrico, el factor concluyente de las inversiones privadas para los segmentos de transmisión y distribución es el marco regulatorio; mientras que, para la generación, es la forma en que se determinan los precios traducidos en modificaciones legales y normativas. Por tanto, este factor presenta una vital importancia y dependencia de ELSE a las acciones legales que se susciten desde el Estado peruano. Considerando entonces que la empresa, pese a sus esfuerzos, no puede asegurar que estas modificaciones le sean siempre favorables, siendo así que el entorno legal se convierte en una amenaza.

La normativa del sector eléctrico en el Perú es bastante amplia, la cual se rige mediante el Decreto de Ley N° 25844 – Ley de Concesiones Eléctricas con fecha 19 de noviembre de 1992. Donde se norma a las actividades relacionadas con la generación, transmisión, comercialización y distribución de la energía eléctrica.

Entre las reformas más relevantes que introdujo la regulación están; (a) eliminación del monopolio Estatal; (b) separación en tres actividades básicas de la industria y (c) fomento de la inversión privada a través de las concesiones.

Como consecuencia de ello, por un lado, se evita la conglomeración de una empresa en toda la cadena del sector; por otro lado, permite la concesión definitiva, en una zona determinada, con carácter exclusivo, lo que es altamente conveniente para las empresas eléctricas, ya que les permite ejercer su hegemonía en el área.

Por tanto, aun cuando la normativa permite el desarrollo del mercado de forma ordenada, los cambios regulatorios podrían afectar la percepción que tienen en sus resultados económicos, por lo que el entorno legal es de vital importancia para la empresa.

En la Tabla 6, se resume el análisis de los principales factores PESTEL, herramienta que nos ha permitido definir el contexto de ELSE y cuáles pueden influir en la empresa.

Tabla 6*Resumen de análisis PESTEL*

Legales (oportunidad)	Ecológicos (oportunidad)	Tecnológicos (amenaza)	Sociales (amenaza)	Económicos (oportunidad)	Políticos (amenaza)
Normativa específica	Estado peruano participa de convenios internacionales de cuidado del medio ambiente	Baja innovación en la industria nacional	Relación estrecha con la minería que suele tener conflictos sociales	País en constante crecimiento económico	Decisiones del Gobierno Central que cambian con los gobiernos de turno
Eliminación de monopolio estatal que permite la competencia en beneficio del usuario	Proyectos de generación de energías renovables	Dependencia de nuevas ofertas tecnológicas extranjeras	ELSE se encuentra en dos regiones (Apurímac y Cusco) históricamente con mayor convulsión social	Inflación controlada	Alta rotación de personal calificado en las entidades del Estado relacionadas al sector eléctrico
Fomento de la inversión privada	Potencial geográfico aprovechable para el tipo de energía a generar		Bajo nivel de inversión en educación por parte del Estado en las regiones de ELSE	Crecimiento del consumo de energía eléctrica a nivel nacional	Burocracia estatal
Marco regulatorio por actividad eléctrica					

2.3 Análisis cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas que describe Porter son importantes para conocer el nivel de competitividad ELSE dentro de la industria donde opera. Este enfoque nos permitirá tener claro las estrategias necesarias, teniendo en cuenta cada una de las fuerzas y de esta manera obtener mejores resultados y utilidades aceptables para ELSE.

2.3.1 Poder de negociación de los clientes

En cuanto al poder de negociación de los clientes, estos se distinguen en dos tipos: a) los que participan en el mercado regulado y b) los que participan en el mercado libre.

Es así como se detalla los usuarios libres y regulados en el sector eléctrico en la Tabla 7, donde se presentan las principales diferencias entre estos dos tipos de usuarios para ELSE.

Tabla 7

Usuarios libres y regulados en el sector eléctrico

Usuario libre	Usuario libre
<ul style="list-style-type: none"> Niveles de consumo con potencia contratada igual y/o superior a 0.2 MW. (Rango Optativo: Entre 0.2 y 2.5 MW) Los usuarios libres no se encuentran sujetos a regulación de precios. Los precios que paga un usuario libre dependen de lo establecido en el contrato de suministro de cada usuario libre con su Suministrador. Los usuarios libres pueden participar del Mercado de Corto Plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de consumo con potencia contratada menores a 0.2 MW. (No hay rango optativo). Los usuarios regulados se encuentran sujetos a regulación de precios. Los precios que paga un usuario regulado son establecidos por OSINERGIM a través del procedimiento a tarifas en barra. Los usuarios regulados no pueden participar del Mercado de Corto Plazo.

Nota. Tomado de *Preguntas frecuentes: usuarios libres*, por Osinergmin, 2016.

En el mercado regulado, el Osinergmin, tomando en cuenta los costos de mercado, impone un precio por cada localidad, que es aquel que las empresas distribuidoras, como ELSE, van a cobrar. En este rubro se encuentran usuarios que demandan menos de 0.2 mwh.

En cambio, en el mercado libre o mercado mayorista, los grandes consumidores o usuarios libres pueden convenir el precio que se pretende contratar puesto que no se encuentran sujetos a regulación de precios, teniendo así un mayor poder de negociación.

En el caso de ELSE, su posición geográfica exclusiva le permite una ligera ventaja frente a otras empresas que pueden brindar la misma cantidad de energía eléctrica a proyectos que así lo requieran; no obstante, el mercado de generación es bastante competitivo por lo que, a pesar de contar con esta ventaja por cuestiones operativas, ELSE debe procurar tener siempre mejores precios que sean resultado de un uso eficiente de sus recursos internos; por tanto, la especialización de su personal y la tecnificación de su industria debe estar en constante actualización.

En resumen, si hablamos de los usuarios que participan en el mercado regulado, siendo la energía un bien de primera necesidad, estos tienen nulo poder de negociación ya que son tomadores de precios a diferencia de los usuarios libres, que sí tienen poder de negociación con ELSE.

2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

El sector eléctrico requiere de mucha especialización, no solo en el personal altamente calificado, sino en los insumos y tecnología que utiliza en cualquier etapa de la cadena del sector; en el específico caso de ELSE, al ser una empresa distribuidora principalmente, requiere de mucha tecnología que le permita ser cada vez más competitiva en un mercado donde las empresas se pelean los usuarios libres. Considerado además que en el mercado eléctrico las empresas proveedoras son reducidas (concentración) debido a las grandes barreras de ingreso como la alta especialización y altas inversiones, estos tienen un alto poder de negociación que ELSE debe considerar al negociar sus insumos, siendo incluso, en algunos casos, tomador de precios.

2.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si bien el mercado y la regulación permiten en teoría el ingreso de nuevas empresas, es importante considerar que estas deben contar con características como: (a) alta especialización de su capital humano; (b) altas inversiones; (c) alta tolerancia al vaivén político nacional, etc. Por tanto, las barreras de ingreso son altas. Con objeto de reforzar lo dicho anteriormente, es preciso indicar el mercado en el que opera ELSE.

- **Economías de escala.** ELSE, tiene un área de concesión determinado por un bajo consumo per cápita, un alto componente rural y la dispersión de sus clientes: lo cual conduce a una

limitada capacidad para aprovechar las economías de escala de sus redes de distribución. Siendo así que los servicios rurales que ofrece son subvencionados por el Estado peruano.

- **Diferenciación del producto.** Producto nulo de diferenciación.
- **Inversiones de capital.** Empresa financiada por el Estado peruano, aunque auto sostenible. Cotiza en la bolsa de valores.
- **Desventaja en costes independientemente de la escala.** Dispersión de usuarios y redes de distribución.
- **Acceso los canales de distribución.** Presenta y se genera accesos a canales de distribución.
- **Política gubernamental.** Regulada a nivel macro.
- **Barreras a la entrada.** La concesión que tiene la empresa es exclusiva en su área de influencia (Cusco, Apurímac y Madre de Dios). Establecidas en el contrato de concesión S. N° 058-2010-EM (Adenda N° 3 a los contratos de concesión 008-94 y, 009-94).

2.3.4 Amenaza de productos y servicios sustitutos

Existe la posibilidad de que los usuarios desarrollen fuentes alternativas de consumo eléctrico, donde estos podrían ser independientes de la red nacional, como la energía solar o eólica. Sin embargo, este tipo de energía no tienen la capacidad suficiente para cubrir la demanda total de la zona, ni tampoco está acompañada de normativa que la fomente. Por tanto, estos tipos de energía representan una amenaza baja. En esa línea, es preciso señalar lo siguiente:

- **Propensión del comprador a sustituir:** Muy baja, no tenderá a sustituir el suministro eléctrico.
- **Precios relativos de los productos sustitutos:** Más costosos.
- **Coste del comprador:** ELSE ofrece un costo bajo al ser subvencionada.
- **Nivel percibido de diferenciación de servicio:** Nulo.
- **Disponibilidad de sustitutos:** No existen sustitutos cercanos en la zona.
- **Suficientes proveedores:** ELSE es un monopolio en la zona.

2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes

Existe una alta rivalidad entre las empresas eléctricas que compiten arduamente por captar usuarios libres. Cuando un nuevo proyecto se anuncia, las empresas distribuidoras y generadoras, principalmente, inician sus procesos internos para captarlos, siendo el precio un factor fundamental para lograr contratos, las empresas deben disminuir sus márgenes en aras de contar con contratos a mediano y largo plazo que aseguren inversiones futuras. Es importante, mencionar que existe un nivel de competitividad alto entre las empresas que se encuentran bajo la administración del Fonafe. Específicamente, el *ranking* Fonafe promueve la competitividad entre ellas.

2.3.6 Conclusión de las cinco Fuerzas de Porter

A modo de resumen, se precisa lo siguiente:

- El poder de negociación de los clientes es nulo en los mercados regulados, pues deben aceptar los precios de la empresa eléctrica que opera en su zona. Sin embargo, esto varía con los usuarios libres, quienes cuentan con un poder alto de negociación, dado que, pueden negociar los precios de energía que toman por factores como la cantidad de energía y el plazo requerido.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que las tecnologías que ELSE necesita para operar depende en gran parte de los proveedores puesto que no fabrica nueva tecnología, además de que el número de proveedores es reducido.
- La amenaza de nuevos competidores es baja, esto se debe al alto costo y a las barreras de entrada que tiene el mercado.
- La amenaza de productos sustitutos es baja, puesto que los posibles sustitutos son más costosos.
- El nivel de rivalidad entre competidores es alto porque las empresas pugnan por contratar usuarios libres con condiciones a mediano y largo plazo.

Capítulo 3. Formulación de estrategias

3.1 FODA cruzado

El desarrollo de la matriz FODA cruzado, permite desarrollar 4 tipos de estrategias: (a) fuerzas y debilidades; (b) debilidades y oportunidades; (c) fuerzas y amenazas y (d) debilidades y amenazas.

Tabla 8

Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Posición monopólica en la zona de concesión.	D1: Incremento anual en pérdidas, producidas en el sistema principal de transmisión y distribución de energía.
	F2: Coordinación estrecha con el COES.	D2: Bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo tecnológico, para la generación de energías con fuentes renovables.
	F3: Capital humano con nivel académico adecuado y experiencia en el rubro.	D3 Falta de fomento a la capacitación de personal.
	F4: Genera su propia electricidad mediante sistema hidráulico	D4: Falta de línea de carrera.
	F5: Cuenta con certificación ISO 9001	D5: Escasez de mano de obra calificada en las zonas de concesión D6: Falta de posicionamiento de la marca e imagen institucional. D7: Financiamiento para inversiones limitado.
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> Aprovechar su posición monopólica en su zona de concesión para ampliar y mapear potenciales clientes, sobre todo libres. (F1, O1, O2, O3, O4) Utilizar la información disponible del COES para implementar indicadores que permitan conocer su posición y avance frente a la competencia. (F2, O5, O7) Actualizar constantemente a su capital humano altamente capacitado, para que no pierda vigencia en el mercado. (F3, O5, O6) Aprovechar en implementar ISO 37001 antisoborno a efectos de mitigar riesgos de corrupción. (F5, O7, O6) Implementar ISO 20001 para los Sistemas de Gestión de Servicios (F1, F3, O1) Continuar la ampliación de sus redes de generación en una estrategia de integración hacia atrás. (F4, O6, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar tecnologías que permitan controlar las ineficiencias operativas. (D1, O5, O6, O4, D7, D2) Aprovechar la capacidad de expansión que tiene la empresa para generar línea de carrera y sueldos acorde a mercado a su capital humano. (D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4) Mejorar las actividades de branding/posicionamiento de marca para lograr captar a usuarios libres. (O1, O2, O3, D6) Aplicar la ISO 28000 sobre Seguridad de la Cadena de Suministro (D1, O3)
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> Debido a su concesión formal, ELSE debe ampliar y retener los servicios que presta ante cualquier acontecimiento económico que pueda afectarlo. (A1, A2, A3, F1, F4, F2) Procurar no depender de la tecnología importada considerando que cuenta con capital humano altamente especializado que podría desarrollar tecnología interna y específica. (F3, A5, F5) Debido a que cuenta con una oficina especializada en el monitoreo de los conflictos sociales, ELSE debería contar con capital humano de la zona de concesión. (F3, A4, F5) 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de investigación y tecnología, que hagan frente a los problemas de congestión del SIN. a. (A1, A2, A3, D1, D2, D3, D4, D5, D6) Capacitar al personal para que pueda adquirir equipamiento de forma eficiente cuidando que los precios/productos cumplan una ecuación que beneficie a la empresa. (A5, D1, D2, D3, D4, D6)

3.2 Matriz de evaluación de factores externos e internos

Con la finalidad de conocer más sobre ELSE, sobre su política y estrategias utilizadas, se usarán dos herramientas de evaluación de las actividades de la organización frente a su entorno inmediato y su estructura interna. La matriz EFE y EFI son herramientas de la administración estratégicas que se emplean en las auditorías internas de las compañías. Estas matrices permiten evaluar a la organización sobre la base de un sistema de puntos.

3.2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la matriz de evaluación de factores externos (EFE), como se muestra en la Tabla 9, estar por debajo de la media (2.5) significa un desaprovechamiento de las oportunidades externas y una nula protección ante las amenazas; caso contrario, si el promedio está por encima, reflejaría un buen aprovechamiento de las oportunidades y correcta evasión amenazas.

Tabla 9

Matriz EFE

	Oportunidades	Ponderación	Valor	Puntuación Ponderada
1	La proyección del crecimiento de la población en la zona de concesión (mercado potencial). Tasa de crecimiento promedio anual entre el 2007 al 2017: Madre de Dios (2,6%), Cusco y Apurímac están entre una tasa de 0,0% y 0,8%.	0.06	3	0.18
2	Crecimiento de la economía nacional. Mayor poder adquisitivo.	0.08	2	0.16
3	Inversiones en la zona de concesión por parte de la minería.	0.15	3	0.45
4	Potencial de generación y transmisión de energías renovables no convencionales en zonas aisladas que no pertenecen al SEIN.	0.08	1	0.08
5	Disponibilidad de indicadores actualizados del sector Eléctrico a través del COES (COES, 2018), que permiten generar proyecciones económicas reales.	0.05	3	0.15
6	Ingreso como miembro al COES.	0.01	1	0.01
7	Desarrollo de tecnología que permita operar con mayor eficiencia.	0.07	2	0.14
8	Marco legal estable.	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.58		1.41
	Amenazas	Ponderación	Valor	Puntuación Ponderada

1	Situación económica mundial desfavorable. ralentización de las inversiones por guerra comercial externa. Precios fluctuantes del petróleo.	0.05	3	0.15
2	Falta de infraestructura.	0.12	3	0.36
3	Corrupción.	0.1	3	0.3
4	Conflictos sociales en zona de concesión.	0.1	1	0.1
5	Concentración de proveedores que aumentarían los precios de los equipos.	0.03	1	0.03
6	Recursos hidráulicos en riesgo ante el cambio climático	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.42		1.08
	Total	1		2.49

Explicación: La matriz EFE nos brinda un total ponderado de 2,49 puntos que representa el nivel de respuesta que tiene ELSE y sus estrategias, ante el entorno externo inmediato.

El ponderado obtenido refleja que ELSE está aprovechando las oportunidades y anticipándose a las amenazas de su entorno llegando solo a nivel intermedio con un puntaje por debajo de la media (2.50). Por lo tanto, no se está aprovechando adecuadamente y se encuentra ligeramente por debajo del promedio en su industria.

Podemos notar que si analizamos las ponderaciones de forma individual tanto para oportunidades como para amenazas obtenemos un valor ponderado de 1.41 y 1.08 respectivamente, lo que indica que la empresa tiene más oportunidades que amenazas, a pesar de que su ponderación final sea por debajo de la intermedia, lo cual establece que el ambiente externo respecto a las inversiones que pueden hacer empresas mineras es bastante importante, el mismo que es aprovechado por la empresa principalmente por su característica monopólica en su área de concesión, área que crece tanto demográficamente como en la generación de proyectos que demandarán energía eléctrica; no obstante, su amenaza principal es la alta dependencia que tiene del Estado peruano y sus regulaciones que van de acuerdo a vaivenes políticos, así como influencia de corrupción.

ELSE debería unir esfuerzos en diversificar su matriz de generación energética, más aun considerando la corriente de energías renovables que promueve el Estado peruano, así como impulsar nuevos acuerdos comerciales con usuarios libres que aseguren su sostenimiento en el tiempo. De igual forma, debería procurar mejorar la calidad de su servicio, disminuyendo los cortes de energía en su zona de concesión.

Adicionalmente, debería generar alianzas con otras empresas de su competencia que le permitan contar con una posición más dominante como grupo en el mercado que, a su vez, le permitirá

proponer modificaciones a las regulaciones y normativas que utilizaría para hacer cada vez más eficientes sus procesos internos.

3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la matriz de evaluación de factores internos (EFI), por el contrario, se determina fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización. En la Tabla 10, se muestra como resultado el 2.78.

Tabla 10

Matriz EFI

	Fortalezas	Ponderación	Valor	Puntuación Ponderada
1	Posición monopólica en la zona de concesión.	0.2	4	0.8
2	Coordinación estrecha con el COES.	0.05	3	0.15
3	Capital humano especializado.	0.15	3	0.45
4	Genera su propia electricidad mediante sistema hidráulico.	0.1	4	0.4
5	Cuenta con certificación ISO 9001.	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.55		1.95
	Debilidades	Ponderación	Valor	Puntuación Ponderada
1	Incremento anual en pérdidas, producidas en el sistema principal de transmisión y distribución de energía.	0.08	2	0.16
2	Bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo tecnológico, para la generación de energías con fuentes renovables.	0.05	2	0.1
3	Falta de fomento a la capacitación de personal.	0.02	1	0.02
4	Falta de línea de carrera.	0.1	2	0.2
5	Escasez de mano de obra calificada en las zonas de concesión.	0.05	2	0.1
6	Falta de posicionamiento de la marca e imagen institucional.	0.05	1	0.05
7	Financiamiento para inversiones limitado.	0.1	2	0.2
	Subtotal	0.45		0.83
	Total	1		2.78

Explicación: La matriz de evaluación de factores de ELSE: sus debilidades y fortalezas. Donde cada factor ha sido calificado y ponderado con un peso, de acuerdo con su relevancia (debilidad mayor = 1, debilidad menor = 2, fuerza menor = 3 y fuerza mayor = 4).

De acuerdo con la matriz, la empresa ELSE obtiene un total ponderado de 2.78 puntos, que representa el nivel de fortaleza interna de la compañía que puede mejorar prestando atención a los puntos que tocaremos a continuación.

Siendo el promedio del ejercicio de 2.5 puntos, ELSE se encuentra por encima de este puntaje, por lo tanto, es una empresa que está aprovechando sus fortalezas a nivel intermedio, siendo la debilidad de sus factores internos las que pueden conllevar a menores resultados tales como (a) falta de línea de carrera; (b) incremento anual de pérdidas de energía en el sistema principal de transmisión y distribución y (c) financiamiento para inversiones limitado, la empresa debe procurar disminuir constantemente estas debilidades.

Finalmente, como consecuencia del presente análisis de las matrices EFE y EFI, ELSE debería considerar la estrategia de retener y mantener, dando énfasis en aprovechar su posición estable con propuestas de modificaciones normativas que le permitan una mayor autonomía.

Asimismo, debe tentar nuevas formas de diversificar sus servicios, dentro del marco eléctrico, que le permitan actualizarse según las corrientes mundiales; por ejemplo, de energías renovables. En adición, debe atraer, cuidar y promover el talento humano, ofreciéndole capacitaciones constantes. Así como una línea de carrera y sueldos acorde al mercado.

3.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) permite analizar el tipo de estrategias más adecuada para la organización, teniendo por objeto el análisis de las dimensiones internas de la fuerza financiera y la ventaja competitiva, junto con las externas referidas a la estabilidad del entorno y la fuerza del sector.

En la Tabla 11, se muestra las valoraciones para los factores de acción de la organización tanto en posición estratégica interna y externa.

Tabla 11

Factores para la evaluación de la acción

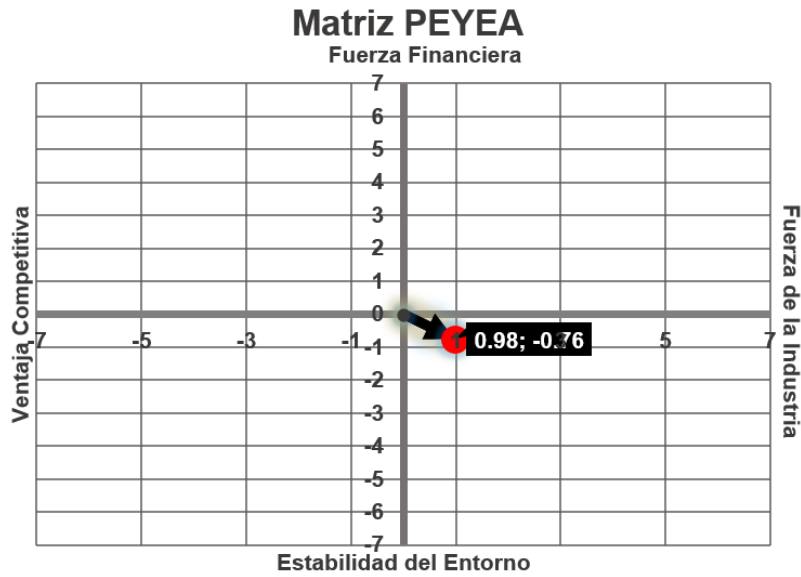
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Concepto	Valor (1;7)	Concepto	Valor (1;7)
ROI 26.58 %	3	Presiones para cambio a energías renovables	-5

Apalancamiento 253.58 %	2	Conflictos sociales	-2
Liquidez 71.12 %	1	Tendencia al crecimiento del poder adquisitivo	-3
ROE 9 % respecto del promedio de la industria 10.1 %	3	Precios regulados por el Estado Peruano	-3
ROA 5.3 % respecto del promedio 6.1 %	4	Barreras de ingreso: zona de concesión	-1
		Corrupción	-5
		Situación económica mundial desfavorable	-7
		Cambios abruptos de autoridades en el Estado Peruano	-7
Puntaje	2.6	Puntaje	-4.125
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza Industria (FI)	
Concepto	Valor (-1; -7)	Concepto	Valor (1;7)
Participación de mercado	-1	Potencial de crecimiento	4
Ciclo de vida del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Cliente cautivo	-1	Estabilidad financiera	5
Sobreoferta: Utilización de la capacidad	-4	Utilización de recursos	5
Conocimientos tecnológicos prácticos	-6	Facilidad de ingreso al mercado	6
Concentración de proveedores	-4		
Puntaje	-2.833	Puntaje	4.8

En la Figura 14, se muestra como ELSE con los puntajes acumulados se encuentra en el cuadrante de los perfiles competitivos, por lo que se recomienda una estrategia competitiva del tipo de desarrollo de mercado. Donde, la empresa cuenta con importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento.

Figura 14

Matriz PEYEA



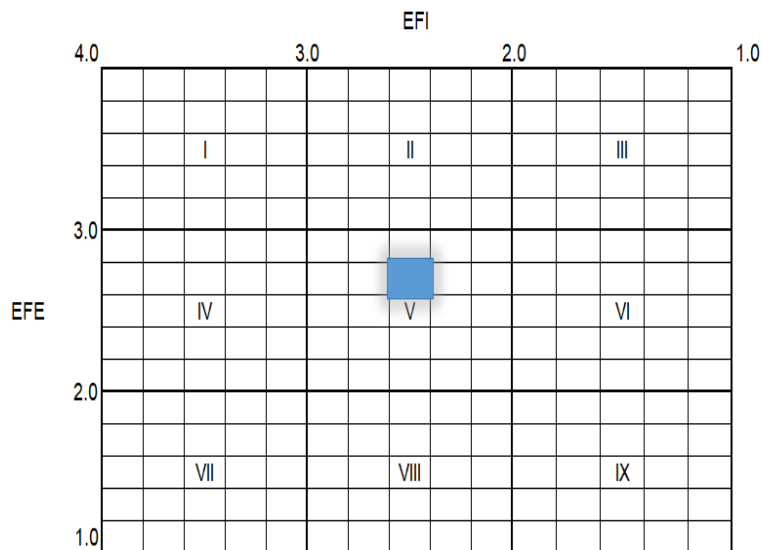
3.4 Matriz interna externa (IE)

La matriz interna externa es una herramienta que toma en cuenta los puntajes de las matrices EFI y EFE con los valores 2.78 y 2.49 respectivamente.

En la Figura 15, matriz interna y externa, se muestra los resultados que ubican a ELSE en el cuadrante V con la recomendación de conservar y mantener la estrategia.

Figura 15

Matriz interna - externa (IE)



Alternativas:

- Desarrollo de producto: en este caso, se trataría de incursionar en nuevas opciones de oferta de servicios de energía, probablemente en el campo de las renovables.
- Penetración de mercado: Mejorar negociaciones para captar clientes libres, en específico para los servicios a empresas grandes.

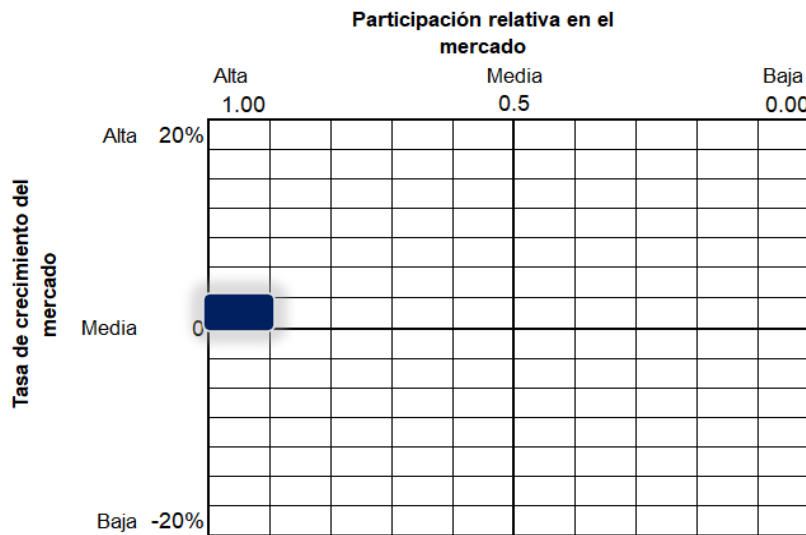
3.5 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de *Boston Consulting Group* (BCG) compara la tasa de crecimiento del mercado con la participación de mercado que se tiene en la unidad de negocio a analizar. En la zona de concesión, ELSE cuenta con el 100% de la participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado estimada es de 2.6 %, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados para la zona de concesión:

En la Figura 16, se muestra los resultados para la zona de concesión ubicando a ELSE en el cuadrante de estrellas, concluyendo con una estrategia de crecimiento, la cual refuerza el resultado obtenido en el análisis de la matriz PEYEA.

Figura 16

Matriz de Boston Consulting Group (BCG) - ELSE



Alternativas:

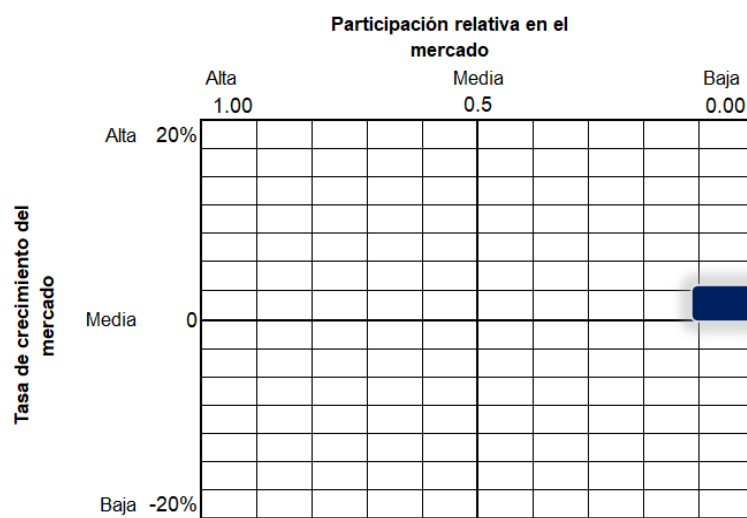
- penetración de mercado
- desarrollo de mercado

- desarrollo de producto
- integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal.

En la Figura 17, se muestran los resultados de ELSE respecto al resto de empresas que están bajo el ámbito de Fonafe, ubicando a ELSE en el cuadrante de las incógnitas. Donde, se recomiendan estrategias intensivas de crecimiento.

Figura 17

Matriz de Boston Consulting Group (BDG) - ELSE respecto de empresas Fonafe



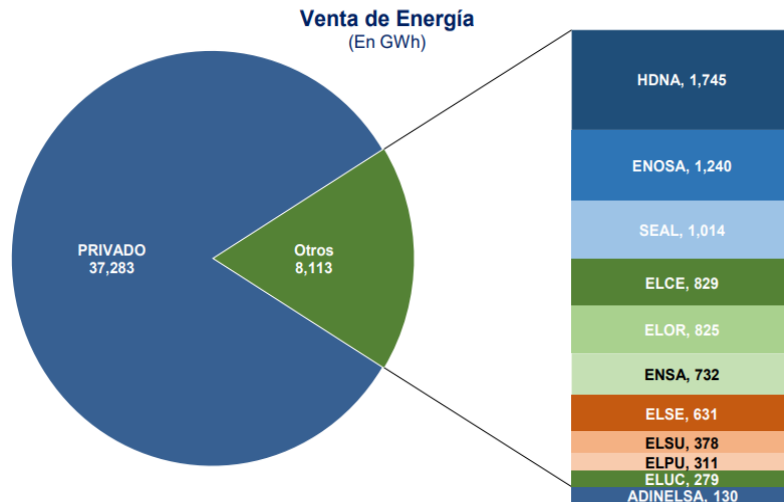
Alternativas:

- penetración de mercado
- desarrollo de mercado
- desarrollo de producto
- desinversión

Si analizamos los resultados de ventas de energía de las empresas bajo el ámbito del Fonafe que se muestran en la Figura 18, se obtiene que ELSE cuenta con el 8% de participación de mercado al IV Trimestre del 2018.

Figura 18

Ventas de energía de empresas Fonafe



Nota: Tomado de *Evaluación presupuestal y financiera al IV trimestre 2018*, por Fonafe, 2018, p 40.

En cuanto a la participación de mercado, ELSE se ubica en el puesto siete, entre las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el mercado del SEIN, como se muestra en la Figura 19.

Figura 19

Participación de las Empresas Distribuidoras en el Mercado del Sistema Eléctrico

	EMPRESA	Semestre I	Semestre II	Total Año 2018
N°	NOMBRE	Participación	Participación	Participación
1	ENEL DISTRIBUCIÓN PERU S.A.A. (EX EDELNOR)	30.69%	27.25%	29.04%
2	LUZ DEL SUR S.A.A	26.43%	27.48%	26.94%
3	HIDRANDINA S.A	9.59%	9.03%	9.33%
4	ELECTRONOROESTE S.A - ENOSA	6.40%	5.56%	6.00%
5	ELECTROCENTRO S.A	5.83%	5.71%	5.77%
6	SOCIEDAD ELÉCTRICA DEL SUR OESTE S.A - SEAL	5.36%	5.14%	5.26%
7	ELECTRO SUR ESTE S.A.A	3.88%	3.79%	3.84%
8	ELECTRO DUNAS S.A.A	4.06%	3.39%	3.74%
9	ELECTRO ORIENTE S.A	3.15%	4.12%	3.62%
10	ELECTROSUR S.A	2.07%	1.94%	2.01%
11	ELECTRONORTE S.A (**)	0.59%	3.31%	1.89%
12	OTROS	1.95%	3.26%	2.58%
	Facturación Total del Periodo	100.00%	100.00%	100.00%

Nota: Tomado de *Memoria Anual 2018*, por Electro Sur Este, 2018.

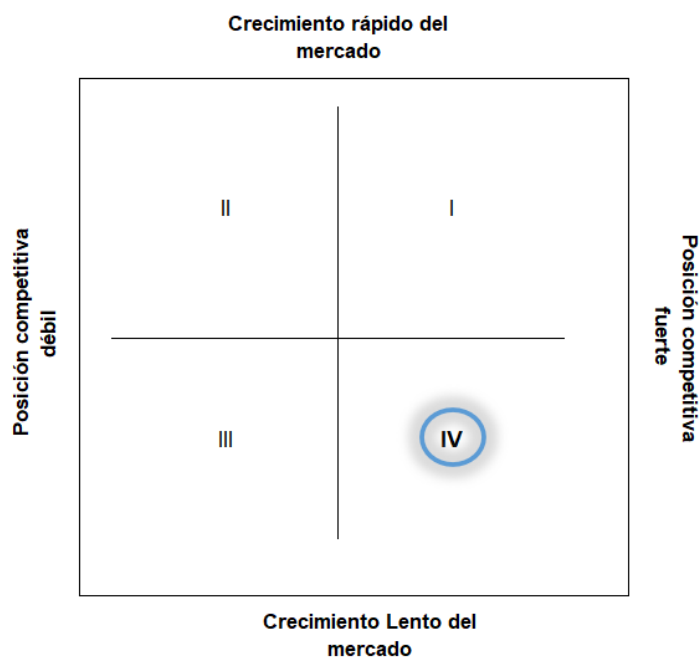
3.6 Matriz estratégica principal

Esta matriz se elabora con la intención de formular estrategias alternativas. Para ello, en la Figura 20, se analiza la situación comparando la posición competitiva de la organización y el ritmo de crecimiento del mercado, dando como resultado el cuadrante IV.

Cuyas características son los altos niveles de flujo de efectivo con necesidades de crecimiento limitadas. Para lo cual, se recomiendan estrategias del tipo diversificación.

Figura 20

Matriz Estratégica Principal para ELSE



Alternativas:

- diversificación relacionada;
- diversificación no relacionada;
- desarrollo de alianzas estratégicas.

3.7 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

En la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) se utiliza el análisis realizado en las matrices EFE, EFI y FODA junto con los resultados de las matrices BCG, IE y PEYEA, para analizar objetivamente alternativas de estrategias con acciones específicas, resultantes de los análisis previos.

Las alternativas de estrategias que se evaluaron son resultado de abreviar las opciones resultantes del FODA cruzado sobre la base de los resultados de las diversas matrices. Las alternativas son las siguientes:

- Penetración de mercado: Mantener clientes actuales y mapear usuarios libres
- Penetración de mercado: Continuar ampliación de sus redes y una estrategia de integración vertical hacia atrás
- Invertir en investigación y desarrollo de tecnología
- Desarrollo de producto; Energías renovables
- Capacitar, actualizar al personal y desarrollar plan de línea de carrera
- Aplicar ISO 28000 para la Seguridad de la Cadena de Suministro
- Desarrollar alianzas estratégicas con comunidad de la zona y empresas
- Implementar y aplicar la ISO 20001 para los Sistemas de Gestión de Servicio

En la Figura 21, encontramos la MCPE donde se muestran los factores claves de éxito en la industria frente a las estrategias a comparar.

Figura 21

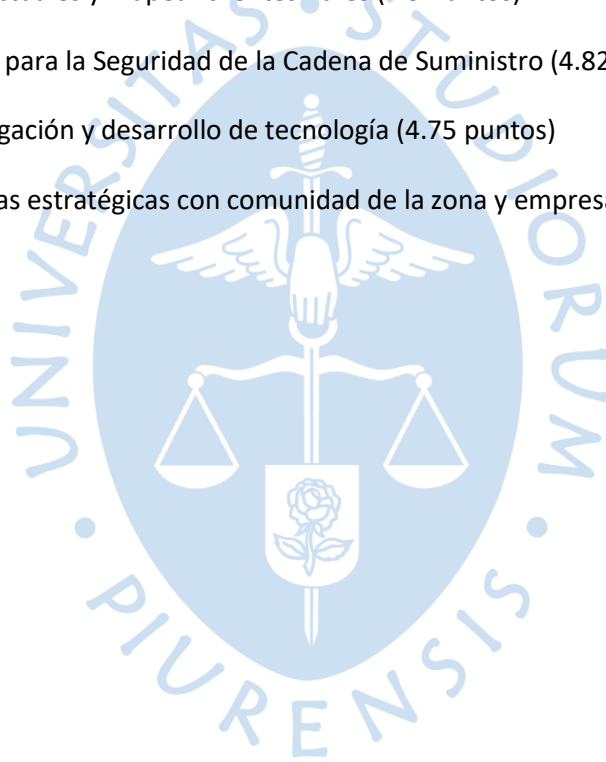
Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégico (MCPE) – ELSE

Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Estrategias a Comparar								
			1. Penetración de mercado: Mantener clientes actuales y mapear clientes libres		2. Penetración de mercado: Continuar ampliación de sus redes y una estrategia de integración vertical hacia atrás		3. Invertir en investigación y desarrollo de tecnología		4. Desarrollo de producto: Energías renovables		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades	58%									
	1	La proyección del crecimiento de la población en la zona de concesión. Mercado potencial. Tasa de crecimiento promedio anual entre el 2007 y el 2017: Cusco 0,3%, Apurímac	6%	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
	2	Crecimiento de la economía nacional. Mayor poder adquisitivo.	8%	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	3	Inversiones en la zona de concesión por parte de la minería.	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	4	Potencial de generación y transmisión de energías renovables no convencionales en zonas aisladas que no pertenecen al SEIN.	8%	0	0	3	0.24	4	0.32	4	0.32
	5	Disponibilidad de indicadores actualizados del sector Eléctrico a través del COES que permiten generar proyecciones económica reales.	5%	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	6	Ingreso como miembro al COES	1%	2	0.02	1	0.01	2	0.02	2	0.02
	7	Desarrollo de tecnología que permita operar con mayor eficiencia.	7%	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	8	Marco legal estable.	8%	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16
		Amenazas	42%								
	1	Situación económica mundial desfavorable. ralentización de las inversiones por guerra comercial externa. Precios fluctuantes del petróleo.	5%	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2
	2	Falta de infraestructura.	12%	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12
	3	Corrupción.	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	4	Conflictos sociales en la zona de concesión	5%	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
5	Concentración de proveedores que aumentarían los precios de los equipos.	3%	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	
6	Recursos hidráulicos en riesgo ante el cambio climático	7%	0	0	2	0.14	4	0.28	4	0.28	
		100%									
Factores Internos	Fortalezas	55%									
	1	Posición monopólica en la zona de concesión.	20%	4	0.8	3	0.6	1	0.2	2	1.6
	2	Coordinación estrecha con el COES	5%	2	0.1	0	0	0	0	0	0
	3	Capital humano especializado.	15%	2	0.3	3	0.45	2	0.3	1	0.3
	4	Genera su propia electricidad mediante sistema hidráulico.	10%	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	1.2
	5	Cuenta con certificación ISO	5%	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.3
		Debilidades	45%								
	1	Incremento anual de las pérdidas de la energía producida en el sistema principal de transmisión y distribución.	8%	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.96
	2	Bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo de tecnologías de generación con fuentes renovables.	5%	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
	3	Falta de fomento a la capacitación de personal.	2%	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
	4	Falta de línea de carrera.	10%	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	5	Escasez de mano de obra calificada en las zonas de concesión.	5%	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.1
	6	Falta de posicionamiento de la marca e imagen institucional.	5%	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.4
	7	Financiamiento para inversiones limitado.	10%	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.2
		100%									
	PUNTAJE			4.9		5.24		4.75		8.36	

Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Estrategias a Comparar								
			5. Capacitar, actualizar al personal, y desarrollar plan de línea de carrera		6. Aplicar ISO 28000 para la Seguridad de la Cadena de Suministro		7. Desarrollar alianzas estratégicas con comunidad de la zona y empresas		8. Implementar y aplicar la ISO 20001 para los Sistemas de Gestión de Servicio		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades		58%								
	1	La proyección del crecimiento de la población en la zona de concesión. Mercado potencial. Tasa de crecimiento promedio anual entre el 2007 y el 2017: Cusco 0,3%, Apurímac	6%	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
	2	Crecimiento de la economía nacional. Mayor poder adquisitivo.	8%	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	3	Inversiones en la zona de concesión por parte de la minería.	15%	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
	4	Potencial de generación y transmisión de energías renovables no convencionales en zonas aisladas que no pertenecen al SEIN.	8%	0	0	0	0	3	0.24	0	0
	5	Disponibilidad de indicadores actualizados del sector Eléctrico a través del COES que permiten generar proyecciones económica reales.	5%	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1
	6	Ingreso como miembro al COES	1%	0	0	2	0.02	4	0.04	3	0.03
	7	Desarrollo de tecnología que permita operar con mayor eficiencia.	7%	0	0	4	0.28	3	0.21	3	0.21
	8	Marco legal estable.	8%	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	Amenazas		42%								
	1	Situación económica mundial desfavorable. ralentización de las inversiones por guerra comercial externa. Precios fluctuantes del petróleo.	5%	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2
	2	Falta de infraestructura.	12%	4	0.48	2	0.24	0	0	3	0.36
	3	Corrupción.	10%	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
	4	Conflictos sociales en la zona de concesión	5%	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
	5	Concentración de proveedores que aumentarían los precios de los equipos.	3%	0	0	0	0	3	0.09	0	0
	6	Recursos hidráulicos en riesgo ante el cambio climático	7%	0	0	2	0.14	0	0	0	0
		100%									
Factores Internos	Fortalezas		55%								
	1	Posición monopólica en la zona de concesión.	20%	4	0.8	2	0.4	1	0.2	4	0.8
	2	Coordinación estrecha con el COES	5%	0	0	0	0	3	0.15	0	0
	3	Capital humano especializado.	15%	4	0.6	4	0.6	1	0.15	4	0.6
	4	Genera su propia electricidad mediante sistema hidráulico.	10%	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	Cuenta con certificación ISO	5%	4	0.2	4	0.2	0	0	4	0.2
	Debilidades		45%								
	1	Incremento anual de las pérdidas de la energía producida en el sistema principal de transmisión y distribución.	8%	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
	2	Bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo de tecnologías de generación con fuentes renovables.	5%	2	0.1	0	0	3	0.15	0	0
	3	Falta de fomento a la capacitación de personal.	2%	4	0.08	2	0.04	0	0	4	0.08
	4	Falta de línea de carrera.	10%	4	0.4	1	0.1	0	0	4	0.4
	5	Escasez de mano de obra calificada en las zonas de concesión.	5%	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15
	6	Falta de posicionamiento de la marca e imagen institucional.	5%	0	0	3	0.15	4	0.2	4	0.2
7	Financiamiento para inversiones limitado.	10%	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	
		100%									
PUNTAJE				5.61		4.82		4.5		5.83	

De acuerdo con los mayores puntajes resultantes de la MCPE, las estrategias tendrían el siguiente orden de conveniencia:

1. Desarrollo de producto: Energías renovables (8.36 puntos)
2. Implementar y aplicar la ISO 20001 para los Sistemas de Gestión de Servicio (5.83 puntos)
3. Capacitar, actualizar al personal, y desarrollar plan de línea de carrera (5.61 puntos)
4. Penetración de mercado: Continuar ampliación de sus redes y una estrategia de integración vertical hacia atrás (5.24 puntos)
5. Penetración de mercado: Se debe generar una mayor cobertura en el área de la concesión, mantener clientes actuales y mapear clientes libres (4.9 Puntos)
6. Aplicar ISO 28000 para la Seguridad de la Cadena de Suministro (4.82 puntos)
7. Invertir en investigación y desarrollo de tecnología (4.75 puntos)
8. Desarrollar alianzas estratégicas con comunidad de la zona y empresas (4.5 puntos)





Capítulo 4. Planeación estratégica

4.1 Marco normativo

En concordancia con los puntos indicados líneas arriba, ELSE, al ser una empresa del Estado peruano, tiene una alta dependencia de este, no solo en la toma de decisiones estratégicas, sino en la regulación que tiene el sector de energía eléctrica. Se debe considerar que la normativa es extensa.

Existen leyes, normas, reglamentos, y otra serie de documentación que norman su desenvolvimiento. En la Figura 22, se precisa alguna legislación con la que se desarrolla ELSE.

Figura 22

Marco normativo de ELSE

Ley N° 25844 "Ley de Concesiones Eléctricas" Decreto	Decreto Supremo N° 009-93-EM "Reglamento de la Ley de Concesiones Eléctricas"
Decreto Supremo N° 027-2011-EM "Ley para Asegurar el Desarrollo Eficiente de la Generación Eléctrica".	Ley N° 27170 "Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE"
Decreto Supremo N° 176-2010 "Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado"	Decreto Supremo N° 052-2007-EM Reglamento de Licitaciones de Suministro de Electricidad, aprobado por
Decreto Supremo N° 176-2010 "Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado"	Decreto Supremo N° 176-2010 "Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado"
Ley N° 28832 "Ley para asegurar el desarrollo eficiente de la generación eléctrica"	Resolución de Osinergmin N° 688-2008-OS/CD "Procedimientos para Licitaciones de Largo Plazo de Suministros en el Marco de la Ley N° 28832"

4.2 Políticas de la empresa

Las políticas implementadas por ELSE se centran en el ordenamiento de acciones a realizar en caso suceda un acontecimiento recurrente; de esta forma, sirven de guía para la toma de decisiones, todo ello en el esfuerzo de lograr sus objetivos. Asimismo, dictan directrices que definen los procedimientos a seguir para el alcance de los objetivos estratégicos.

Respecto a las normas centradas en definir los procedimientos para el ordenamiento interno de la empresa, encontramos que según el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el Ámbito de Fonafe (2013), al que pertenece ELSE, las políticas macro y recurrentes se han dividido de la siguiente forma:

- Aquellas referidas a los derechos de propiedad
- Aquellas referidas al Directorio y la Gerencia
- Los referidos a la política de riesgos y código de ética
- Los referidos a la transparencia en la información
- Aquellos referidos a la solución de conflictos contractuales

En la Tabla 12, se presenta el grado de cumplimiento del buen gobierno corporativo de ELSE.

Tabla 12

Cumplimiento del buen gobierno corporativo

Sección	Nombre	Puntaje Máximo	Puntaje Obtenido	Nivel de cumplimiento	% de cumplimiento
Sección I	Objetivos de la Organización de Propiedad del Estado (EPE)	6	6	Sección en cumplimiento	100%
Sección II	Marco Jurídico de la EPE	14	8.25	Cumplimiento parcial	58.93%
Sección III	Derechos de Propiedad	58	23	Cumplimiento parcial	39.66%
Sección IV	El Directorio y la Gerencia	128	68.54	Cumplimiento parcial	53.55%
Sección V	Políticas de Riesgos y Código de Ética	10	9	Sección en cumplimiento	90%
Sección VI	Transparencia y divulgación de información	30	18.5	Cumplimiento parcial	61.67%
Resultado de Evaluación		246	133.29	Nivel de Madurez 2	54.18%

Nota: Tomado de *Memoria Anual 2018*, por ELSE, 2018.

Se muestra los avances importantes desarrollados por la organización en materia de Buen Gobierno Corporativo, donde la calificación del porcentaje de cumplimiento que la sección I y V es “Sección en cumplimiento”. En tanto las secciones II, III, IV y VI muestran una calificación de “Cumplimiento parcial”.

4.3 Objetivos estratégicos

Respecto a los objetivos estratégicos de ELSE, el presente documento se divide de acuerdo con cuatro perspectivas, a efectos de agruparlos y contribuir en su tratamiento (Electro Sur Este S.A.A., 2018).

- **Desde la perspectiva financiera.** Incrementar el valor económico
- **Desde la perspectiva de grupos de interés.** Incrementar la satisfacción de los grupos relevantes, mejorar la calidad del servicio e incrementar el valor social y ambiental.
- **Desde la perspectiva de procesos.** Mejorar la eficiencia operativa, mejorar el portafolio de proyectos, fortalecer la gestión de responsabilidad social y fortalecer el gobierno corporativo
- **Desde la perspectiva de aprendizaje.** Fortalecer la gestión de talento humano y organizacional

4.4 Estrategias genéricas

Respecto a las estrategias genéricas empleadas por ELSE, se aprecia que utiliza la de enfoque o segmentación ya que, de acuerdo con la normativa vigente, sus clientes se dividen en clientes libres y clientes regulados. Sobre la estrategia de diferenciación, en un mercado en el que la electricidad es un bien homogéneo, los usuarios no perciben la diferencia en el servicio.

4.4.1 Liderazgo en costos

ELSE es una empresa monopólica en su concesión, regulada por el Estado peruano. En donde los usuarios regulados no tienen competencia en la distribución de electricidad en las zonas en las que opera debido a la exclusividad otorgada en la que desarrolla sus actividades, por lo que no podría aplicar una estrategia de liderazgo en costos, dado que los clientes son tomadores de precios y que el precio está regulado por Osinergmin.

Sin embargo, en el caso de los usuarios libres, aquellos en donde sí existe un espacio a la negociación de precios, el costo jugará una determinante arista, por lo que ELSE debe procurar mejorar sus procesos internos que le permitan competir, de esta forma podrá captar más clientes que le permitan alcanzar sus objetivos de crecimiento.

4.4.2 Diferenciación

El servicio de electricidad es un bien relativamente homogéneo puesto que la energía distribuida sigue siendo la misma solo que con distintas características y los usuarios no distinguen de diferencias a excepción de si el usuario es residencial o industrial.

Por tales razones, ELSE no podría desarrollar una estrategia en diferenciación porque el servicio que ofrece en su industria es homogéneo.

4.4.3 Enfoque o segmentación

Este factor está claramente definido por ELSE, dado que divide a sus clientes en dos: usuarios regulados y usuarios libres. Según ello, aplica distintas estrategias para ampliar redes (caso usuarios regulados) o captar nuevos (usuarios libres).

La diferencia entre ellos radica en la manera en que se determinan los precios al usuario; en el primer mercado el precio es impuesto por el Estado peruano, mientras que en el segundo mercado el precio es negociable entre las empresas que requieren grandes cantidades de energía y las empresas eléctricas. También, existen clasificaciones secundarias como la demanda de los usuarios en horas pico de consumo y su requerimiento de energía.

4.5 Estrategia de crecimiento

Es un objetivo natural que la empresa busque obtener una mayor cuota de mercado, más aun considerando que el servicio eléctrico es uno de primera necesidad y que el país se encuentra en constante crecimiento, la capacidad adquisitiva de las personas se incrementa, permitiéndoles acceso a mejores servicios.

Por ello, al brindar un servicio de necesidad elemental, la empresa sabe que, dentro de su área de concesión y siendo un servicio de primera necesidad, la población siempre va a requerir sus servicios; esta al incrementarse, tendrá que cubrir ese requerimiento adicional. Por lo tanto, aun si no modificara su producto, el de suministro de energía eléctrica, su penetración en el mercado se dará casi por consecuencia, sin mayor esfuerzo, directamente relacionado al crecimiento demográfico. No obstante, aun teniendo esta ventaja, no debe descuidar la calidad de su servicio, si no velar porque sea cada vez mejor, lo que finalmente le evitará pérdidas de confianza del consumidor que podrían desencadenar conflictos sociales y pérdidas de energía en la transmisión que se traducen en pérdida de dinero para la empresa al no obtener la mayor eficiencia.

Es importante indicar que la empresa identifica un bajo alcance de cumplimiento en la perspectiva de “grupos de interés” que busca incrementar la calidad del servicio y la satisfacción a grupos relevantes, originadas principalmente por una frecuente interrupción del servicio de energía eléctrica en sus zonas de concesión. Por ello, no debe descuidar este importante factor reputacional.

En adición, la estrategia de desarrollo de mercado, centrada en la ampliación de sus canales de distribución, es aplicable en el grupo de clientes libres, a los que tenderá puentes directamente o mediante intermediarios, con motivo de promocionar, negociar e investigar los mercados potenciales.





Conclusiones

- El Estado peruano tiene una gran influencia en el sector eléctrico, ya que es un servicio regulado y supervisado por él. Además, participa en subsectores de generación, distribución y transmisión a través de empresas de capital público, como es el caso de ELSE.
- Por otro lado, el factor político tiene una gran influencia en la empresa, lo que se convierte en una amenaza debido a la fluctuación entre cambios de gobierno, gabinetes y autoridades que rotan el personal de alta dirección de la empresa, lo que genera cambios imprevistos en la dirección.
- Un factor político-social muy notable en los últimos años son los conflictos sociales, de los cuales más de la mitad son de tipo socioambiental. A la fecha, Apurímac y Cusco son las regiones con el mayor índice de conflictos sociales del país.
- El entorno social para ELSE es un factor relevante, ya que cualquier conflicto social en su zona de concesión, ya sea por la responsabilidad de la empresa o de otra empresa en la zona, afectaría directamente su facturación al paralizar sus operaciones y reducir la demanda del servicio eléctrico.
- La relación entre la disminución de la pobreza y el consumo de energía por habitante es un indicador de mejora en la economía nacional. Un claro ejemplo es el aumento en el ingreso familiar, que implica salir de la categoría de pobreza y un mayor consumo de electricidad por persona. Este es el caso de Cusco, Madre de Dios y Apurímac, donde el número de clientes de la empresa ha aumentado en las tres regiones de concesión en los últimos años.
- Las organizaciones eléctricas peruanas se caracterizan por importar tecnología vigente en lugar de desarrollar e innovar internamente. Esta dinámica genera una dependencia en la oferta de nuevas tecnologías del mercado, lo que se considera una amenaza.
- ELSE, al ser principalmente una empresa distribuidora, requiere de mucha tecnología que le permita ser cada vez más competitiva en un mercado donde las empresas compiten por los usuarios libres.
- El marco regulatorio es el factor determinante para las inversiones privadas en los segmentos de transmisión y distribución en el sector eléctrico. Su importancia es crucial y ELSE depende directamente de las acciones legales que se desarrollen desde el Estado peruano.

- En el sector eléctrico, el factor concluyente de las inversiones privadas para los segmentos de transmisión y distribución es el marco regulatorio. Este factor presenta una vital importancia y dependencia de ELSE a las acciones legales que se susciten desde el Estado peruano.



Recomendaciones

- Durante el periodo 2020-2024, la empresa debe implementar acciones internas para mejorar su eficiencia y ser reconocida como una de las empresas más eficientes del Estado peruano. Para lograr esto, debe centrarse no solo en la calidad del servicio que brinda y en la mejora constante de sus procesos internos, sino también en contribuir al desarrollo de las regiones en las que opera.
- Además, es importante que la empresa brinde mejores beneficios y oportunidades a sus colaboradores, como líneas de carrera claras, estudios a nivel nacional e internacional para especializarse y un salario competitivo. De esta manera, no solo mejorará los resultados de la empresa, sino que también generará legitimidad trabajando de manera conjunta con los interesados.
- La postura responsable de la empresa frente a la comunidad y al medio ambiente parte del principio de valor compartido, donde se crea valor económico que genera beneficios sociales más allá de los naturales de la empresa (Díaz, 2015). Para lograr esto, la empresa debe impulsar nuevos proyectos en su área de concesión que amplíen su cobertura, incorporando nuevos usuarios libres o regulados.
- Respecto al objetivo estratégico de ofrecer cada vez una mejor calidad de servicio a sus usuarios, ELSE debe optimizar sus operaciones a través de identificar, seguir y controlar sus actividades mediante indicadores de gestión enfocados en el servicio al cliente, como la atención de reclamos y el tiempo de atención en la tramitación. También es importante que la empresa certifique sus procedimientos internos de acuerdo con estándares internacionales, como el ISO 9004 para aumentar la eficacia y eficiencia de la organización, el ISO 14001 para implantar un sistema de gestión medioambiental efectivo y la certificación SA 8000 para garantizar condiciones laborales justas.
- Para crear consciencia institucional de servicio a la comunidad, la empresa debe realizar constantes capacitaciones y sensibilizaciones para inocular la idea de que es parte del Estado peruano y brinda un servicio básico elemental para el desarrollo de las comunidades. La calidad y continuidad del servicio deben ser los pilares para su crecimiento.
- En línea con su objetivo medioambiental y de creación de valor social, la empresa debe adoptar una posición responsable frente al medio ambiente, promoviendo proyectos de generación de energía mediante recursos renovables. Esto habilitaría la creación de una nueva unidad de negocio que diversificaría sus operaciones, en concordancia con la corriente mundial de cuidado del medio ambiente y el uso de fuentes de energía alternativas. Estas inversiones podrían orientarse a la aplicación de las metodologías de asociaciones público

privadas, proyectos de obras por impuestos o incluso concesiones de proyectos. Aunque el Estado peruano ha creado estas metodologías para promover la inversión pública, es incongruente que no permita a empresas como ELSE, que pertenece al grupo Fonafe, utilizar estos mecanismos. Por lo tanto, Fonafe debe permitir que estas empresas realicen este tipo de procedimientos (APP, OXI) para incrementar de forma positiva la velocidad en la que se realizan las inversiones estatales.

- Para alcanzar sus objetivos, ELSE debe fortalecer y fomentar el desarrollo de su capital humano y evitar la inestabilidad laboral. Desde la perspectiva de aprendizaje, ELSE debe invertir en su capital humano para alcanzar sus objetivos. Esto implica evitar la inestabilidad laboral, apoyar la línea de carrera y capacitar a todos los niveles organizacionales. Un equipo preparado y comprometido con los objetivos estratégicos de la empresa brindará mejores resultados, por lo que es fundamental comunicarles estos objetivos de manera continua.



Lista de referencias

- Banco Central de Reserva del Perú B (2019). *Reporte de inflación: septiembre 2019. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2019-presentacion.pdf>
- Cornell SC Johnson College of Business et al. (2017). *The global innovation index 2017. Innovation feeding the world. 10th ed.* https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- Defensoría del Pueblo (2018, 10 diciembre). *Reporte de conflictos sociales N° 178.* <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-178-Diciembre-2018.pdf>
- Diario El Peruano. (2010, 24 noviembre). *Aprueban la Política Energética Nacional del Perú 2010-2040 - DS N° 064-2010-EM.* *El Peruano*.
- Diario El Peruano. (1992, 19 noviembre). *Ley N° 25844 - Ley de Concesiones Eléctricas.* OSINERGMIN.
https://www.osinergmin.gob.pe/cartas/documentos/electricidad/normativa/LEY_CONCESION_ES_ELECTRICAS.pdf
- Díaz, N. (2015). *La creación de valor compartido: estrategia de sostenibilidad y desarrollo empresarial.*
<https://editorial.ucatolica.edu.co/index.php/RevClat/article/view/1629/1505>
- Electro Sur (2017). *Formulación Plan operativo y presupuesto 2017.*
<http://www.else.com.pe/ArchivosTransparencia/2017000051.pdf>
- Electro Sur Este (2018). *Evaluación Presupuestal y Financiera 2018.*
<http://www.else.com.pe/ArchivosTransparencia/2018000697.pdf>
- Electro Sur Este (2018). *Memoria Anual 2018.*
<http://www.else.com.pe/ArchivosTransparencia/2019000585.pdf>
- Electro Sur Este (2020) *Memoria Anual 2020.*
<http://www.else.com.pe/ArchivosTransparencia/2021000440.pdf>

Electro Sur Este (2021). *Reporte de sostenibilidad 2021*.

<https://www.else.com.pe/else/media/3952/reporte-sostenibilidad-impresion-sr.pdf>

Electro Sur Este (2022). *Misión y visión empresariales*.

<https://www.else.com.pe/else/nosotros/informaci%C3%B3n-corporativa/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n-empresariales/>

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (2013). *Código de Buen Gobierno Corporativo para las Empresas bajo el ámbito de Fonafe*.

https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/documentosgestion/Aprobacion/13/Doc/1%20Codigo%20bgc.pdf

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (2018). *Evaluación Presupuestal y Financiera al IV Trimestre 2018*.

https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/gestion/13/Doc/Eva_2018_Al_IV_Trimestre_Informe_Consolidado.pdf

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Noviembre 2019). *Plan Estratégico Corporativo de Fonafe 2017-2021*.

https://www.fonafe.gob.pe/pw_content/gestion/5/Doc/PEC%202017%202021%20Final%202019_Actualizado.pdf

García, H. (2019). *Evolución del Sector Energético Peruano*.

<https://unstats.un.org/unsd/energystats/events/2019-Lima/documents/Dia%201/Sesion%203/1%20-%20Henry%20Garcia%20Bustamante%20-%20presentacion%20olade%20final.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Perú: Crecimiento y distribución de la población total, 2017. Población censada mas población omitida*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1673/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Estado de la población peruana 2020*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf

f Instituto Peruano de Economía. (junio 2018). *Índice de Competitividad Regional 2018*.

https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2018_FINAL.pdf

Instituto Peruano de Economía (2022). *Hablemos sobre el índice de competitividad regional 2022*.

<https://www.ipe.org.pe/portal/hablemos-sobre-el-indice-de-competitividad-regional-incore-2022/#:~:text=Este%20%C3%ADndice%20eval%C3%BAa%2040%20indicadores,avanzaron%20posiciones%20en%20el%20INCORE>

López, J. y Gayoso, A. (2016). *¿Por qué el sector eléctrico es clave para el país?*

<https://www.statkraft.com.pe/comunicaciones/blog/por-que-el-sector-electrico-es-clave-para-el-desarrollo-del-pais/#:~:text=Por%20el%20lado%20de%20la,al%20usar%20energ%C3%ADa%20de%20fuentes>

Ministerio de Energía y Minas (2020). *Anuario ejecutivo de electricidad 2019*.

<http://www.minem.gob.pe/archivos/AnuarioEjecutivoFinal-Rev-Final2-zwz7z4zz5.pdf>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2016, noviembre 1). *La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al crecimiento económico del país*.

<https://www.gob.pe/institucion/osinergmin/informes-publicaciones/483410-la-industria-de-la-electricidad-en-el-peru-25-anos-de-aportes-al-crecimiento-economico-del-pais>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. *Preguntas frecuentes – usuarios libres*.

<https://prie.osinergmin.gob.pe/PF-SICLI>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (2018). *Participación de las empresas generadoras en el mercado del sistema eléctrico*.

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/Documentos/Publicaciones/Participacion-Empresas-Mercado-Electrico-2018.pdf

Plan M (2019). *Argentina: líder absoluto en el ranking de "riesgo país" de los emergentes*.

<https://www.planm.com.ar/contenidos/informes/argentina-lder-absoluto-en-el-ranking-de-riesgo-pas-de-los-emergentes-2018-12-20>