

ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES DE ELECTRO PUNO S.A.A. PUNO-PERÚ, 2016

*Julio Cesar Quispe Mamani**

RESUMEN

El estudio tiene el objetivo analizar y proponer estrategias que permitan el logro de la eficiencia en el cumplimiento de estrategias institucionales de Electro Puno S.A.A., las mismas que serán la guía para la toma de decisiones en la dirección de la empresa. Para ello se analizó los factores internos y externos de la empresa, considerando la metodología política, económica, social y tecnológica (PEST) para identificar el entorno y la situación actual de la empresa. El análisis permitió identificar que la política aplicada por la empresa no prioriza la calidad del servicio, para ello se propuso estrategias relacionadas al adecuado clima dentro de la organización y el control al interior del mismo, que permitan a mejorar la calidad y la buena relación con los clientes.

Palabras clave: Estrategias, energía eléctrica, política, económica, social y tecnológica, empresa, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evaluación estratégica.

ABSTRACT

The present document has the objective to analyze and propose strategies that allow the achievement of the efficiency in the fulfillment of institutional strategies of Electro Puno S.A.A, the same ones that will be the guide for the decision making in the direction of the company. For this, the internal and external factors of the company were analyzed, considering the political, economic, social and technological methodology (PEST) to identify the environment and the current situation of the company. The analysis allowed to identify that the policy applied by the company does not prioritize the quality of the service, for it was proposed strategies related to the adequate climate inside the organization and the control inside the same, that allow to improve the quality and the good relation with the clients.

* *Ingeniero Economista por la Universidad Nacional del Altiplano-Puno, Perú; Magister en Desarrollo Regional y Medio Ambiente por la Universidad de Valparaiso, Chile; Docente de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno-Perú. jcesarqm@yahoo.es*

Este artículo fue recibido 21 de febrero 2017, ajustado el 04 de mayo de 2017 y su publicación aprobada el 25 de junio de 2017.

Keywords: strategies, electrical energy, policy, economic, social and technological, company, strengths, weaknesses, opportunities and threats, strategic Assessment.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector eléctrico ha experimentado un rápido crecimiento derivado de un importante dinamismo de la actividad económica. Ello ha traído como una de sus consecuencias que se genere una presión sobre la oferta de electricidad necesaria para esta creciente demanda.

En el Perú el sector eléctrico muestra requerimientos de inversión en los diferentes segmentos asociados a la provisión de energía eléctrica, que están dirigidos a atender el incremento de la demanda y expansión de la frontera eléctrica (*IPAE-Osinergmin, 2009*).

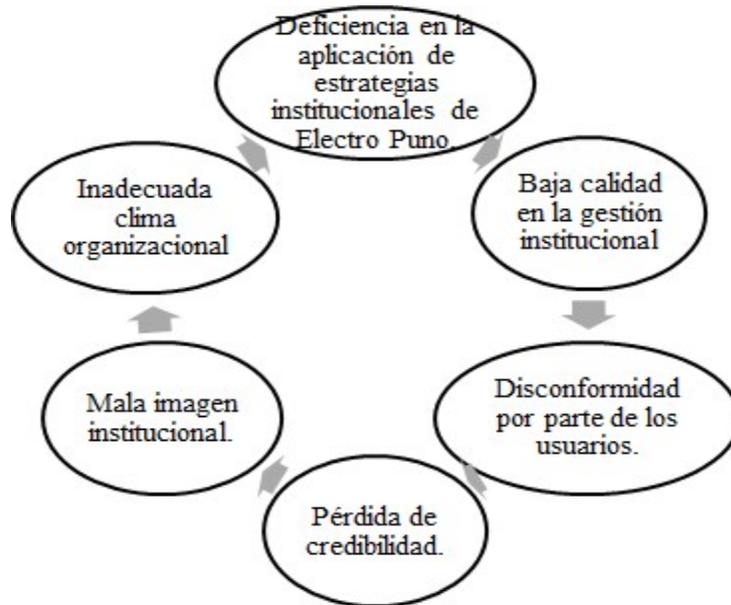
El mercado eléctrico peruano, hasta principios de la década de los noventa, contaba con empresas verticalmente integradas, en el caso del Perú esta empresa era propiedad del Estado y presentaba muchos problemas, entre los cuales podemos mencionar: poca inversión, baja cobertura, tarifas que no cubrían los costos, mala calidad del servicio, entre otras, lo que generó la separación de las actividades y el proceso de privatización que se llevó a cabo.

Las normas que regulan el sector eléctrico peruano contemplan que la actividad de generación es libre, es decir que cualquier operador que cumpla con los requisitos exigidos por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) puede competir o ampliar su capacidad en este mercado libremente. Este mercado se considera potencialmente competitivo (*Santivañez, 1998*). Diferente es la situación de las empresas de transmisión y distribución, estas presentan características de monopolio natural, encontrándose economías de escala, altos costos de inversión (*Dammenrt et al., 2011*)

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio detallado de Electro Puno S.A.A para después reformular algunos componentes en cuestión. Es preciso resaltar, que estos resultados se tornan más relevantes, cuando los ubicamos dentro del contexto actual de la globalización, caracterizada por el crecimiento de la demanda, en la que, Electro Puno S.A.A. mantiene ya una posición expectante, que le permite encontrarse predispuesta para participar con suficiente solvencia, en el nuevo negocio del GAS como fuente de energía, que se está concretando, en una clara apuesta por asumir la distribución y comercialización de este importante producto.

Electro Puno S.A.A constituye cuatro perspectivas estratégicas para su desarrollo, las cuales se identifican como: financiera, clientes y grupos de interés, procesos internos y aprendizaje; los indicadores con los que se evalúa el cumplimiento de las mismas han sido analizados en el diagnóstico interno y se detecta una deficiencia en el cumplimiento específico de las perspectivas de clientes y grupos de interés y en procesos internos (*Sánchez, 2005*). La perspectiva de clientes y grupos de interés presenta deficiencias específicas en lo que refiere a imagen institucional. El indicador más relevante que se evalúa es el índice de satisfacción de los usuarios con el servicio de energía eléctrica; además tal como señala el diagnóstico situacional, el número de reclamos presentados al año 2014.

Figura 1. Círculo vicioso institucional de Electro Puno S.A.A.



Fuente: Elaboración propia basado en Bertranou, 2016.

Por otro lado la perspectiva de procesos internos presenta deficiencias en lo que refiere a la ampliación y mejora de la infraestructura eléctrica, esto medido en base a los indicadores como la duración promedio del Interrupciones del sistema (SAIDI) y la frecuencia promedio de interrupciones del sistema (SAIFI). Por lo cual, el problema central identificado es la existencia de una deficiencia en la aplicación de estrategias institucionales en la empresa prestadora de servicio eléctrico de Electro Puno S.A.A. que acarrea consecuencias como la baja calidad en la gestión institucional, una disconformidad por parte de los usuarios, generando una pérdida de credibilidad, mala imagen institucional y un inadecuado clima organizacional (Figura 1).

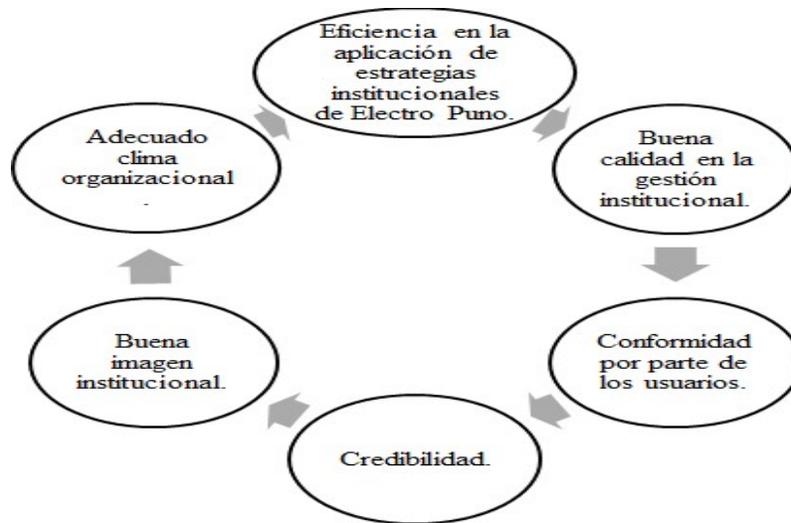
El problema central se sustenta por el bajo rendimiento en la evolución y evaluación de los indicadores de las perspectivas que corresponden al área de clientes y grupos interés, y procesos internos. Las estrategias en la perspectiva de procesos internos incluyen la mejora de los procesos de gestión interna y gobierno corporativo, el bajo rendimiento de los indicadores refleja la disconformidad de parte de los clientes y grupos interés, pues la ineficiencia operacional de los sistemas eléctricos genera diversas interrupciones en la transmisión de luz, o fallos en las mediciones, etc. Lo que se traduce en la falta de credibilidad en la empresa, pues los usuarios no

confían en el servicio que Electro Puno les brinda, hecho sustentado por el número de reclamos que presenta la organización. La insatisfacción de estos usuarios es propagada en el entorno derivándose en una mala imagen institucional, lo que genera por inercia un mal clima organizacional que dificulta la gestión del talento humano de la empresa y por ende el cumplimiento de las estrategias de la organización (Figura 1).

Las preguntas que se plantean en la presente investigación son las siguientes: ¿Por qué existe deficiencias en la aplicación de estrategias institucionales en la empresa Electro Puno S.A.A.?, ¿Por qué existe baja calidad en la gestión institucional?, ¿Por qué los usuarios de Electro Puno S.A.A. se encuentran disconformes en la actualidad por la prestación de servicio?, ¿Por qué Electro Puno S.A.A. posee una mala imagen institucional? y ¿Por qué existe un inadecuado clima organizacional en la empresa?

En este sentido el objetivo de la presente investigación es de analizar y proponer estrategias que permitan el logro de la eficiencia en el cumplimiento de estrategias institucionales, contribuyendo de esta manera hacia el logro de una calidad en la gestión institucional; mayor conformidad por parte de los usuarios; logro de una credibilidad; buena imagen institucional y un adecuado clima organizacional (Figura 2).

Figura 2: Círculo virtuoso institucional de Electro Puno S.A.A.



Fuente: Modificado de Bertranou, 2016.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método descriptivo y exploratorio; el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (*Dankhe, 1986*). Lo que se pretende es mostrar una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad (*Hernández et al., 2002*).

Respecto a la recolección de información, procede de diversas fuentes tanto primarias como secundarias tales como las entrevistas realizadas a clientes externos, clientes internos, responsables de la empresa (entrevistas semi estructuradas) y de campo sobre el sector y la industria, bibliografías destacadas y consideración de experiencia en la empresa.

Además, se considera el análisis FODA, que es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas (*Villagómez, 2014*).

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Diagnóstico externo.

a. Factores legales y políticos

Osinermin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería) que se encarga de regular y supervisar que las empresas del sector eléctrico cumplan las disposiciones legales de las actividades que desarrollan mediante la norma general dando poder a la ley de concesiones eléctricas con el D.L. N° 25844 publicado el 19/11/1992 (Ley N° 28832 - Ministerio de Energía y Minas), también a través de la R. C.D. N° 049-2011-OS/CD logrando así un estándar de cobro legal.

b. Factores económicos

En los principales lineamientos de la política económica del Perú, el reto del país es mantenerse como la economía con mayor crecimiento en la región y de mayor reducción de la pobreza, con inclusión social y garantizar la estabilidad macroeconómica. La economía del país es medida a través del Producto Bruto

Interno (PBI), en los últimos años se ha mantenido en un proceso de crecimiento (Tabla 1 y 2).

Tabla 1. producto bruto interno (PBI) 2005-2014

Indicador	Años									
PBI Anual (Millones de nuevos soles)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	273,971	294,598	319,693	348,923	352,584	382,380	407,052	431,273	456,159	466,879

Fuente: Elaboración Propia, en base a información de Banco Central de Reserva del Perú, 2014.

Tabla 2. Producto bruto interno 2005-2014 (var %)

Variación	Año										
PBI % Variación Porcentual	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	

Fuente: Elaboración Propia, en base a información de Banco Central de Reserva del Perú, 2014.

c. Factores sociales y demográficos

Electro Puno S.A.A. se encuentra ubicada al extremo Sur, en la Región de Puno que esta subdividida en 13 provincias y en 109 distritos, según los estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) Perú en el 2015, la población urbana alcanza 54% y rural con 46%, lo que demuestra de que hay un continuo aumento por el acelerado proceso de urbanización, especialmente la Región como lo son Juliaca, Puno, Ilave, Acora, Azángaro, Yunguyo, Amanea, Desaguadero (Ver tabla N° 03). La tasa de crecimiento promedio anual al 2015 fue de 0.91%. El fenómeno de consolidación urbana en el Perú es progresivo. Para el 2020 conformarán alrededor del 78% de la población total, mientras que para ese mismo año la población rural será de alrededor del 22% de la población total.

Tabla 3. Provincias y distritos con mayor y menor población.

Provincias	Población	Capital de provincia	de Población	Distrito	Población
Puno	248377	Puno	141064	Tiquillaca	1790
Azángaro	136819	Azángaro	28195	Tirapata	3077
Carabaya	95390	Macusani	12869	Ajoyani	2079
Chucuito	150239	Desaguadero	31524	Pisacoma	13608
El Collao	85080	Ilave	57905	Capazo	2203
Huancané	64826	Huancané	18253	Inchupalla	3275
Lampa	51528	Lampa	10420	Calapuja	1473
Melgar	76986	Ayaviri	22397	Cupi	3274
Moho	25472	Moho	15656	Tilali	2649
San Antonio de Putina	69250	Putina	26628	Sina	1660
San Román	293697	Juliaca	278444	Cabana	4224
Sandia	70548	Sandia	11374	Quiaca	2232
Yunguyo	47396	Yunguyo	27074	Cuturapi	1214

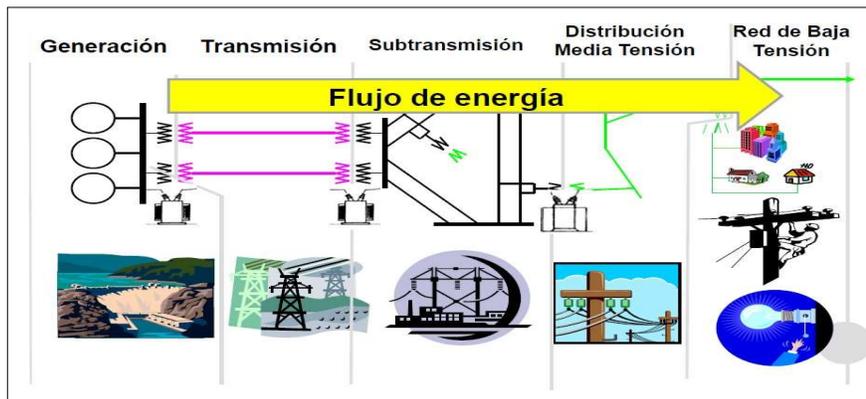
Fuente: INEI - Perú: Estimaciones y Proyecciones de población según departamento, provincia y distrito, 2015.

d. Factores tecnológicos.

Distribución de energía

Para cumplir con este objetivo se requiere contar con una infraestructura que reúne redes de media y baja tensión, y transformadores que permiten reducir los niveles de tensión a 380W, 220W y 110W. El consumo propio de un cliente se mide utilizando como referencia la unidad kilovatio/hora (KWh), del cual la actividad de distribución eléctrica consiste en llevar energía al consumidor final (Figura 3).

Figura 3: Estructura de un sistema eléctrico



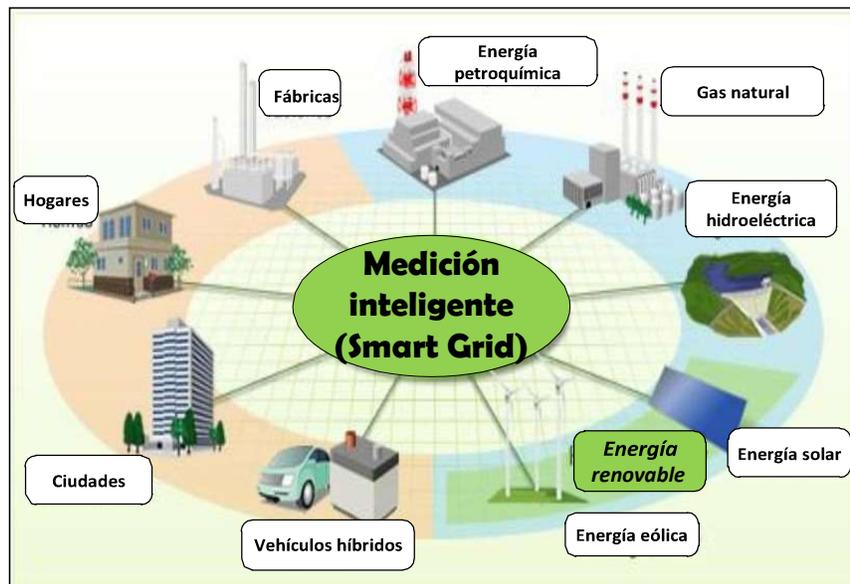
Fuente: Estrategia de generación de valor en una empresa de distribución eléctrica, Universidad ESAN, 2011.

- *Desarrollo tecnológico en la industria.*

Medición inteligente.

En el rubro de mejora del servicio existe la tecnología Smart grid, un término inglés que puede traducirse por Red de distribución de energía eléctrica "inteligente" ya que utiliza la tecnología informática para optimizar la producción y la distribución de Electricidad. Esta tecnología es una red que integra de manera inteligente las acciones de los usuarios que se encuentran conectados a ella generadores, consumidores y aquellos que son ambas cosas a la vez, con el fin de conseguir un suministro eléctrico eficiente, seguro y sostenible (Figura 4).

Figura 4. Tecnología Smart Grid



Fuente: *Energy Efficient Distribution in Smart Grid*, IEE, 2010.

Energía solar y eólica.

La idea de aprovechar la energía solar no es novedosa, ya que a partir de fines de 1970 se tuvo la tecnología para hacerlo posible.

El proceso básico de este sistema es simple. Los paneles solares concentran la luz solar que cae sobre ellos y la convierten en energía, lo cual se logra de varias maneras y depende del objetivo; ya sea electricidad para una región o agua caliente para una piscina. La Tabla 06, muestra la cantidad de veces que se incrementará el uso de energía renovable en el mundo para el 2030. Así podemos ver que el uso de la energía hidroeléctrica no llega a duplicarse; la biomasa crece más de 4 veces; la energía eólica crece 18 veces; la energía solar, 60 veces; la energía mareomotriz, 46 veces; entre otros.

Tabla 4. Incremento de uso de energía renovable

Tecnologías (*)	2004	2030	Incremento Aproximado (veces) (**)
Generación eléctrica (TWh)	3179	7775	>2
Hidroenergía	2810	4903	<2
Biomasa	227	983	>4
Eólica	82	1440	18
Solar	4	238	60
Geotérmica	56	185	>3
Mar y olas	<1	25	46
Biocombustibles	15	147	10
Industria y fábricas	272	539	2
Comercio de biomasa	261	450	<2
Calefacción solar	6.6	64	10
Calefacción geotérmica	4.4	25	6

Fuente: Prospectiva del sector eléctrico 2009-2018, OSINERGMIN.

3.2 **Diagnóstico interno: gestión operativa.**

a. **Área de concesión.**

El área de concesión de Electro Puno S.A.A. es la región Puno que cuenta con 1'389,684 habitantes (población proyectada sobre los Censos Nacionales 2007 realizados por el INEI), con 6,867.22 km² de extensión y con 336,965 clientes en el año 2014; para lo cual la Empresa cuenta con dieciséis Sistemas Eléctricos, que inicia su recorrido desde las barras de compra en Juliaca, Puno, Azángaro, Ayaviri y San Gabán, hacia todas las localidades dentro de su área de concesión (Tabla 5).

Tabla 5. Sistemas Eléctricos de Electro Puno S.A.A.

Código Sistema Eléctrico	Área de Influencia (Alimentadores)	Barra de Compra
SE0025JULIACA	Juliaca (5004, 5005, 5006, 5008)	Juliaca 10 kV
SE0238JULIACA RURAL	Juliaca (5007, 5010, 5011)	Juliaca 22.9 kV
SR0124SER001 JULIACA		
SE0239PUNO BAJA DENSID	Puno (0101, 0105, 0106, 0201)	Puno 22.9 kV
SE0026 PUNO	Puno (0102, 0103, 0104)	
SR0125SER002 PUNO		
SE0030ILAVE – POMATA	Ilave (1001, 1002, 1003) Pomata (2001, 2002, 2003, 2004)	Puno 60 kV
SE0121SER005 ILAVE		
SE0027AZÁNGARO	Azángaro (8002, 7501, 7502)	Azángaro 22.9 kV
SE0237 AZÁNGARO RURAL	Azángaro (8001)	
SR0122 SER003		
AZÁNGARO		
SE0028ANTAUTA	Antauta (9001, 9002)	Azángaro 60 kV
SR0135SER006 ANTAUTA		
SE0029AYAVIRI	Ayaviri (6001, 6002, 6003)	Ayaviri 10 kV
SR0123SER004 AYAVIRI		Ayaviri 22.9 kV
SE0220SAN GABAN	San Gabán (9501)	San Gabán 13.8 kV

Fuente: Memoria Anual 2014 Electro Puno

b. Coeficiente de electrificación.

El coeficiente de electrificación de Electro Puno S.A.A. fue de 86.81% al cierre del año 2014, con una disminución de 3.65% en su cobertura debido a un ajuste en la metodología de cálculo con el índice actualizado por el INEI, lo cual sin embargo le representó a la Empresa atender a un total de 336,965 clientes, evidenciándose un incremento sostenido conforme al año 2013 (Tabla 6).

Tabla 6. Coeficiente de electrificación

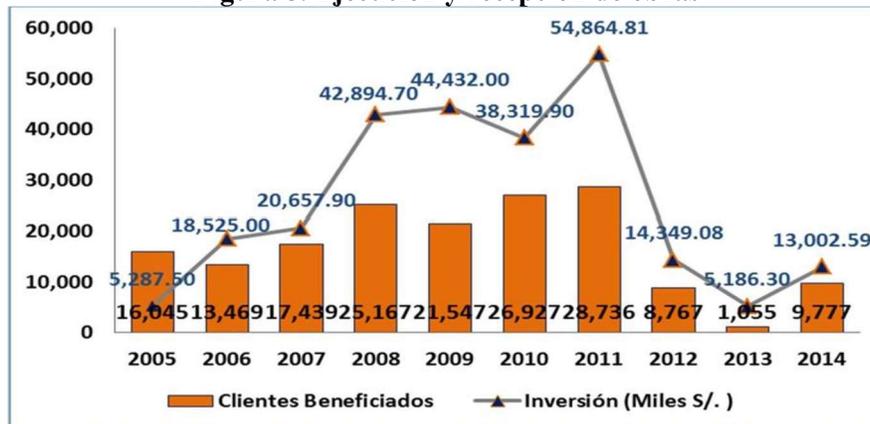
Año	Cientes Atendidos	Coeficiente de Electrificación
2005	174,561	58.30%
2006	197,808	64.05%
2007	215,246	85.92%
2008	229,904	72.90%
2009	260,754	82.34%
2010	275,099	86.15%
2011	290,836	87.64%
2012	310,794	90.21%
2013	322,195	90.46%
2014	336,965	86.81%

Fuente: Memoria Anual 2014 Electro Puno.

c. Ejecución y recepción de obras.

Electro Puno S.A.A. en el año 2014 ha ejecutado y/o recepcionando, un total de 104 obras por un importe de S/. 13,002.5 MM nuevos soles, beneficiando a más de 9,777 clientes de la Región; siendo importante la participación del Gobierno Central, Regional y Local, al haber contribuido con la ejecución de obras de electrificación destinando para este fin sus recursos propios (Figura 5).

Figura 5. Ejecución y recepción de obras



Fuente: Memoria Anual 2014 Electro Puno.

d. Calidad del servicio.

La calidad de la energía suministrada a los clientes de la empresa, se representa en los indicadores SAIDI y SAIFI, los cuales comprenden la duración y frecuencia media de las interrupciones por usuario del servicio eléctrico. Estas cifras han sido calculadas utilizando la información de las operaciones que fueron reportadas al OSINERGMIN, como parte del proceso de fiscalización, mediante una muestra representativa en un período determinado (Tabla 7).

Tabla 7. Indicadores de calidad del servicio

Indicadores de Calidad	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SAIDI	25.30	26.40	40.78	19.80	30.54	19.83	5.86	17.18	16.55	19.44
SAIFI	17.93	17.67	22.69	11.16	14.33	10.77	5.82	10.27	11.24	12.43

Fuente: Memoria anual 2013 Electro Puno S.A.A

En el último año el indicador SAIDI (Número de interrupciones semestrales por cliente) se incrementó en 17.46% con respecto al año anterior, mientras que el indicador SAIFI (Duración total ponderada de interrupciones por cliente) se incrementó en 10.59% con respecto al año anterior.

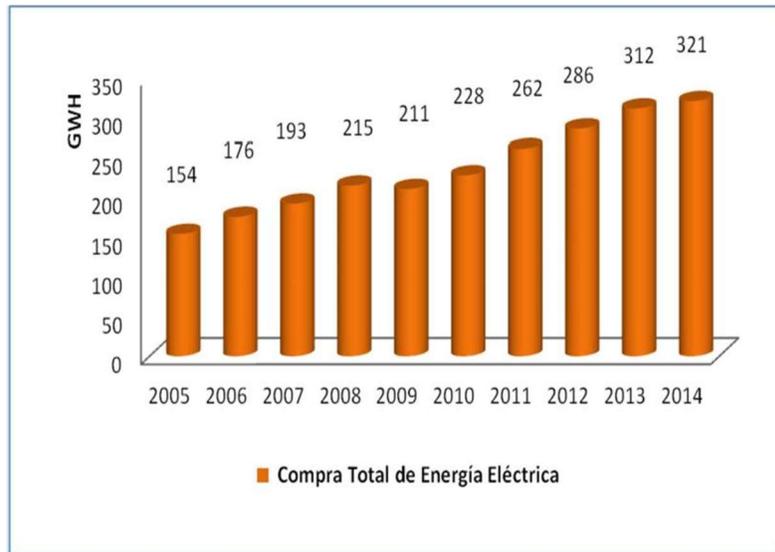
e. Compra y generación de electricidad.

Con la finalidad de suministrar la energía eléctrica a sus clientes dentro de su área de concesión, Electro Puno S.A.A. se conecta al proveer Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN), mediante los contratos suscritos con las empresas San Gabán, EDEGEL, Electro Perú, Termochilca, EEPESA, Chinango, EGASA y ENERSUR, complementando con la producción propia de la Central Hidroeléctrica de Chijisia, que alcanza una potencia instalada de 3.69 MW y una potencia efectiva de 3.40 MW respectivamente.

La generación propia neta, a través de la Central Hidroeléctrica de Chijisia en la Provincia de Sandía, alcanzó los 14,375 MWh que es superior en 4.68% a lo registrado el año anterior en el mismo período. Cabe destacar que se tiene un convenio suscrito con la Empresa de Generación Eléctrica San Gabán, donde se transfiere en venta el excedente de energía generada, cuya entrega se realiza en la

barra de Azángaro en 138 kV. Como se puede apreciar en el gráfico 6, la compra neta de energía eléctrica efectuada al cierre del ejercicio 2014 fue de 321,022 MWh, lográndose un incremento de 2.99% con referencia al año anterior en el mismo período.

Figura 6. Compra de energía eléctrica



Fuente: Memoria Anual 2014 Electro Puno

f. Número de clientes atendidos.

El número total de clientes al cierre del 2014 fue de 336,965, lo que indica un crecimiento del 4.58% respecto al año anterior, de los cuales 89,285 corresponden a clientes en bloque que son los clientes integrados en suministros colectivos (Figura 7).

Figura 7. Clientes atendidos



Fuente: Memoria Anual 2014 Electro Puno.

3.3 Análisis FODA

Se desarrolló la matriz FODA con cada uno de los componentes enlistados anteriormente. Del mismo modo, se establecieron estrategias para cada cuadrante (Tabla 8).

*Análisis de la aplicación y cumplimiento de estrategias institucionales de
Electro Puno S.A.A. Puno-Perú, 2016*

Tabla 8. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Rentabilidad económica creciente y un sólido patrimonio y capacidad de endeudamiento.	1. No se cuenta con software para implantar las estrategias a través de la metodología del Balanced Scorecard.
2. Presupuesto estable durante el periodo vigente, aprobado por FONAFE.	2. Ineficiencia en la gestión del talento humano e insuficiente trabajo en equipo.
3. Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios internos y a los del entorno.	3. Elevado índice de morosidad.
4. Ser un monopolio natural en la Región Puno.	4. Infraestructura eléctrica antigua y equipos en mal estado e Inadecuada gestión de mantenimiento de distribución.
5. Normatividad y procesos comunes posibilitan el desarrollo de la cartera.	5. Débil relación y comunicación con los clientes.
6. Cartera de clientes amplia y diversificada.	6. No se tiene un programa de responsabilidad social empresarial.
7. Proyectos con potencial para gestionarlos con economías de escala.	7. Política remunerativa desactualizada con el mercado laboral y las empresas del holding.
8. Disponibilidad de información (Base de datos técnica y comercial).	8. No se ha logrado establecer un trabajo colaborativo entre las empresas de la red de Distribuidoras Eléctricas.
9. Capacidad instalada disponible para atender demanda sin inversión adicional.	9. Las obras recibidas (concesión y servidumbre) no se han saneado.
10. Pertenecer a un grupo corporativo diversificado que permite aprovechar sinergias corporativas.	10. Limitada acción en los procesos de planeamiento, gestión y control en la empresa.
11. Recurso humano capacitado y experimentado.	11. Incipiente plataforma tecnológica (sistema de gestión de la tecnología de información y comunicaciones) y dificultad en intercambiar información entre las diferentes áreas de la empresa.
	12. Brechas significativas entre las competencias de determinado personal y el perfil del puesto que ocupan.
	13. Inadecuada supervisión a los procesos de tercerización e intermediación laboral.
	14. No existe un programa de cuidado del medio ambiente en la Empresa.
	15. Alto costo de distribución en zonas rurales.
	16. Altas interrupciones con relación a las exigencias de los clientes.
	17. Elevado número de reclamos que se traducen en insatisfacción de los clientes.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Proyección del Sector Energía y Minas para invertir en ampliaciones y reforzamiento de la infraestructura eléctrica a nivel Nacional.	1. Intromisión de los gestores políticos en la gestión empresarial.
2. Crecimiento económico del país e incremento de la demanda energética dentro de su Área de Concesión.	2. Excesos en el marco regulatorio, que dificulta el proceso de inversión necesaria en la empresa.
3. Nuevos negocios en energía y/o servicios relacionados, que aprovechen los recursos y capacidades de la organización, para satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes.	3. Mayor número de clandestinos y hurtos de energía eléctrica.
4. Desarrollo de los usos productivos de la energía eléctrica, con la participación activa de las comunidades debidamente organizadas.	4. Inestabilidad política que afecte la continuidad de la dirección de la empresa.
5. Nuevas tecnologías para optimizar los procesos internos de la Empresa (comerciales, técnicos y administrativos).	5. Continuidad de un modelo tarifario que no reconozca los costos reales ni logre la eficiencia empresarial.
6. Posición competitiva del país favorece las inversiones privadas y el crecimiento de los sectores turístico, agropecuario, minero e industrial dentro de la Región Puno.	6. Falta de continuidad en el marco regulatorio que permita el retiro de energía sin contrato a partir del año 2014.
7. Legislación normativa y regulatorio propicio para el desarrollo del sector eléctrico.	7. Carencia de articulación entre los diferentes entes públicos y privados.
8. Disponibilidad de recursos hídricos para incrementar la generación eléctrica distribuida, como la Central Hidroeléctrica Chijisia.	8. Existencia de situaciones climatológicas hostiles.
9. Servicios complementarios como son: Alquiler de equipos, venta de materiales eléctricos, trabajos de consultoría, ejecución de obras y mantenimiento a terceros.	9. Aparición de productos sustitutos como el proyecto gaseoducto sur andino y los paneles fotovoltaicos.
	10. Insuficiente capacidad de transmisión de los proveedores que afectan el abastecimiento en términos de falta de generación y congestión.
	11. Transferencia de obras no rentables por parte del M.E.M. y otras instituciones a causa de la política de inclusión social por parte del gobierno la empresa se ve en la obligación de disponer redes eléctricas en zonas rurales donde el costo es mayor que el beneficio, por ser zonas alejadas estas generan más costos por mantenimiento .

3.4 Análisis de estrategias

ESTRATEGIAS FO: Son las consideradas mejores para sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan.

1. Desarrollar un portafolio de proyectos rentables. (O1, O8-F1, F8, F7).1. Desarrollar un portafolio de proyectos rentables. (O1, O8-F1, F8, F7)
2. Realizar Inversiones para garantizar el incremento de los ingresos, y la solidez financiera de Electro Puno S.A.A. contribuyendo al desarrollo sostenido del país. (O1, O2, O8, F1, F2, F7).
3. Estudio de mercado para identificar necesidades de productos complementarios (energía renovable). (O3-F1, F8, F11) 1. Identificación y desarrollo en la atención a nuevos mercados de consumo: minero, industrial, turístico y agrícola. (O6-F1, F3, F6, F8, F9).
4. Crear el negocio de productos complementarios (equipos consultoría, ejecución de obras, alquiler de equipos, mantenimiento a terceros). (O4, O9, F5, F1, F3, F10, F6)
5. Designar al responsable del negocio de productos complementarios (O9-F11).

ESTRATEGIAS FA: Estas se desarrollaron para identificar las vías necesarias para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno.

6. Mantener el criterio de Rentabilidad y creación de valor para el accionista. (A1, A2, A11, F1, F2)
7. Implementar el área dedicada a la gestión de pérdidas. (A3-F1, F3)
8. Alianzas estratégicas con organizaciones vecinales para evitar el hurto de cables y difundir sin caer en vacíos legales. (A3-F8, F11). **ESTRATEGIAS DO:** Estas reducen o eliminan las debilidades de tal manera que no inhiben las oportunidades que se presentan en el entorno.
9. Establecer mecanismos para el desarrollo y desempeño de competencias para el capital humano de la empresa. (D7, D12-O5).
10. Implementar el trabajo en equipo a todo nivel. (O5, F11).
11. Internalizar la visión, misión, valores empresariales y fortalecer la comunicación formal dentro de la organización. (D11- O5).
12. Ejecutar un programa de actividades que fomente el desarrollo de la comunicación y la buena relación con los clientes (D5-O5).
13. Gestionar el financiamiento para el reforzamiento de redes. (D4-O1, O2, O4).
14. Modernizar los equipos electromecánicos y electrónicos. (D4-O5).
15. Implementar la Escuela de Gestión de Electro Puno S.A.A. (D1, D12- O5).

ESTRATEGIAS DA: Estas estrategias previenen que las amenazas debiliten a través de la vulnerabilidad que las debilidades de la organización generan.

16. Diseñar y desarrollar una estructura organizacional que promueva el compromiso con la excelencia y el comportamiento ético de toda la organización. (A1, A4, D2).
17. Fortalecer el control de la gestión empresarial basado en resultados y en todos los procesos para garantizar la transparencia y calidad en el servicio. (D13-A4, A10)
18. Optimizar el uso de las tecnologías de información (TICs) y comunicaciones en la empresa, con los socios y los clientes.
19. (D5, D13, A7, A10) Diseñar un sistema de premios a la puntualidad en el pago de los clientes (D3-A5) Implementar un sistema de medición en las subestaciones de potencia y puntos de compra. (D16, D17, A3).

3.5 *Matriz de evaluación de factores internos y externos*

a. La matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

La matriz cuenta con 37 factores determinantes de éxito, 11 fortalezas y 16 debilidades. Se asignó a cada fortaleza y debilidad clave un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) y una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. Luego se determinó la calificación ponderada de cada factor, y se sumaron todas para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto (Tabla 8). El valor resultante de 3.39 se sitúa por encima del promedio 2.5 e indica que la empresa Electro Puno S.A.A. es más fuerte que débil, con grandes probabilidades de desarrollo.

*Análisis de la aplicación y cumplimiento de estrategias institucionales de
Electro Puno S.A.A. Puno-Perú, 2016*

Tabla 9. Factores de análisis internos

FACTOR DE ANÁLISIS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Rentabilidad económica creciente y un sólido patrimonio y capacidad de endeudamiento.	0.05	4	0.2
2. Presupuesto estable durante el periodo vigente, aprobado por FONAFE.	0.04	4	0.16
3. Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios internos y a los del entorno.	0.03	2	0.06
4 Ser un monopolio natural en la Región Puno.	0.02	3	0.06
5. Normatividad y procesos comunes posibilitan el desarrollo de la cartera.	0.03	3	0.09
6. Cartera de clientes amplia y diversificada.	0.04	4	0.16
7. Proyectos con potencial para gestionarlos con economías de escala.	0.03	3	0.09
8. Disponibilidad de información (Base de datos técnica y comercial).	0.02	4	0.08
9. Capacidad instalada disponible para atender demanda sin inversión adicional.	0.04	3	0.12
10. Pertenecer a un grupo corporativo diversificado que permite aprovechar sinergias corporativas.	0.03	2	0.06
11. Recurso humano capacitado y experimentado.	0.05	4	0.2
Peso ponderado de fortalezas			1.28
DEBILIDADES			
1. No se cuenta con software para implantar las estrategias a través de la metodología del Balanced Scorecard.	0.03	2	0.06
2. Ineficiencia en la gestión del talento humano e insuficiente trabajo en equipo.	0.05	3	0.15
3. Elevado índice de morosidad.	0.04	3	0.12
4. Infraestructura eléctrica antigua y equipos en mal estado e Inadecuada gestión de mantenimiento de distribución..	0.04	4	0.16
5. Débil relación y comunicación con los clientes.	0.05	4	0.2
6. No se tiene un programa de responsabilidad social empresarial.	0.05	3	0.15
7. Política remunerativa desactualizada con el mercado laboral y las empresas del holding.	0.03	3	0.09
8. No se ha logrado establecer un trabajo colaborativo entre las empresas de la red de Distribuidoras Eléctricas.	0.03	3	0.09
9. Las obras recibidas (concesión y servidumbre) no se han saneado.	0.04	4	0.16
10. Limitada acción en los procesos de planeamiento, gestión y control en la empresa.	0.04	4	0.16

11. Incipiente plataforma tecnológica (sistema de gestión de la tecnología de información y comunicaciones) y dificultad en intercambiar información entre las diferentes áreas de la empresa.	0.03	3	0.09
12. Brechas significativas entre las competencias de determinado personal y el perfil del puesto que ocupan.	0.03	4	0.12
13. Inadecuada supervisión a los procesos de tercerización e intermediación laboral.	0.04	3	0.12
14. No existe un programa de cuidado del medio ambiente en la Empresa.	0.04	3	0.12
15. Alto costo de distribución en zonas rurales.	0.04	4	0.16
16. Altas interrupciones con relación a las exigencias de los clientes.	0.04	4	0.16
Peso ponderado de debilidades			2.11
TOTAL MEFI	1		3.39

Fuente: Elaboración propia a base de las herramientas de adecuación de la matriz MEFI, 2016.

b. La matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

La matriz cuenta con 37 factores determinantes de éxito, de los cuales, 9 son oportunidades y 11 amenazas. Se asignó a cada oportunidad y amenaza clave un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante) y una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante. Luego se determinó la calificación ponderada de cada factor, y se sumaron todas para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto (Tabla 9). El valor resultante de 3.49 se sitúa por encima del promedio 2.5 e indica que la empresa Electro Puno S.A.A. tiene relativa capacidad para aprovechar las oportunidades y minimizar los impactos negativos de las amenazas del entorno.

Tabla 10. Factores de análisis externos

FACTOR DE ANÁLISIS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Proyección del Sector Energía y Minas para invertir en ampliaciones y reforzamiento de la infraestructura eléctrica a nivel Nacional.	0.07	4	0.28
2. Crecimiento económico del país e incremento de la demanda energética dentro de su Área de Concesión.	0.05	3	0.15
3. Nuevos negocios en energía y/o servicios relacionados, que aprovechen los recursos y capacidades de la organización, para satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes.	0.04	4	0.16
4. Desarrollo de los usos productivos de la energía eléctrica, con la participación activa de las comunidades debidamente organizadas.	0.05	2	0.1
5. Nuevas tecnologías para optimizar los procesos internos de la Empresa (comerciales, técnicos y administrativos).	0.06	4	0.24
6. Posición competitiva del país favorece las inversiones privadas y el crecimiento de los sectores turístico, agropecuario, minero e industrial dentro de la Región Puno.	0.05	3	0.15
7. Legislación normativa y regulatorio propicio para el desarrollo del sector eléctrico.	0.03	2	0.06
8. Disponibilidad de recursos hídricos para la generación eléctrica distribuida.	0.05	4	0.2
9. Servicios complementarios como son: Alquiler de equipos, venta de materiales eléctricos, trabajos de consultoría, ejecución de obras y mantenimiento a terceros.	0.06	4	0.24
Peso ponderado de oportunidades			1.58
AMENAZAS			
1. Intromisión de los gestores políticos en la gestión empresarial.	0.05	4	0.2
2. Excesos en el marco regulatorio, que dificulta el proceso de inversión necesaria en la empresa.	0.06	4	0.24
3. Mayor número de clandestinos y hurtos de energía eléctrica.	0.05	4	0.2
4. Inestabilidad política que afecte la continuidad de la dirección de la empresa.	0.04	3	0.12
5. Continuidad de un modelo tarifario que no reconozca los costos reales ni logre la eficiencia empresarial.	0.05	3	0.15

6. Falta de continuidad en el marco regulatorio que permita el retiro de energía sin contrato a partir del año 2014.	0.05	4	0.2
7. Carencia de articulación entre los diferentes entes públicos y privados.	0.05	4	0.2
8. Existencia de situaciones climatológicas hostiles.	0.04	3	0.12
9. Aparición de productos sustitutos.	0.06	4	0.24
10. Insuficiente capacidad de transmisión de los proveedores que afectan el abastecimiento en términos de falta de generación y congestión.	0.03	2	0.06
11. Transferencia de obras no rentables por parte del M.E.M. y otras instituciones.	0.06	3	0.18
Peso ponderado de amenazas			1.91
TOTAL MEFE	1		3.49

Fuente: Elaboración propia a base de las herramientas de adecuación de la matriz MEFE, 2016.

3.6 Matriz PEYEA

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. Permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización.

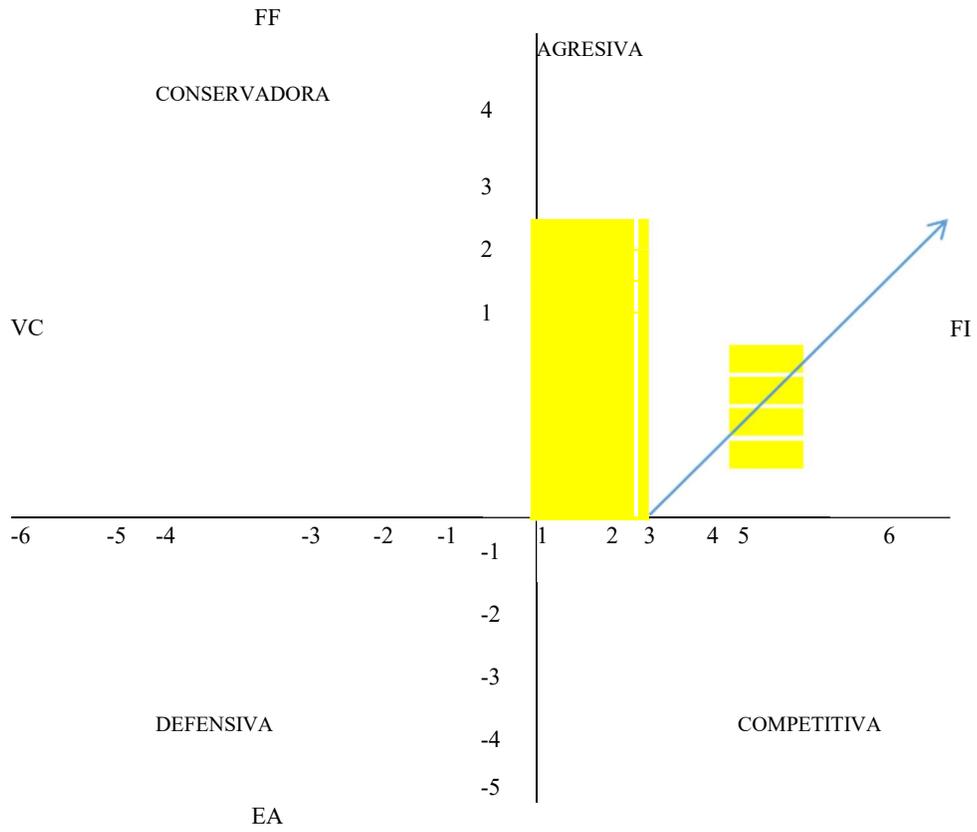
EJE X		EJE Y	
FI		VC	
FUERZAS DE LA EMPRESA		VENTAJAS COMPETITIVAS	
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	6.00	PARTICIPACION EN EL MERCADO	-1.00
POTENCIAL DE UTILIDADES	5.00	CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO	-4.00
ESTABILIDAD FINANCIERA	5.00	CALIDAD DE SERVICIOS	-3.00
APROVECHAMIENTO DE RECUR	4.00	SATISFACCION DE LOS CLIENTES	-1.00
PRODUCTIVIDAD	3.00	CONTROL SOBRE PROVEEDORES Y DISTRIBUIDORES	-2.00
PROMEDIO	4.60	PROMEDIO	-2.20
FI=	4.60	VC=	-2.20
PUNTO EN X	2.40		

*Análisis de la aplicación y cumplimiento de estrategias institucionales de
Electro Puno S.A.A. Puno-Perú, 2016*

FF		EA	
FUERZA FINANCIERA		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
RETORNO A LA INVERSION	6.00	CAMBIOS DE TECNOLOGIA	-3.00
APALANCAMIENTO	4.00	TASA DE INFLACIÓN	-1.00
LIQUIDEZ	4.00	VARIABILIDAD DE LA DEMANDA	-2.00
FLUJO EFECTIVO	4.00	PRESION COMPETITIVA	-1.00
RIESGO IMPLICITO DEL NEGOCIO	1.00	ELASTICIDAD DE LA DEMANDA	-2.00
PROMEDIO	3.80	PROMEDIO	-1.80
FI=	3.80		
VC=	-1.80		
PUNTO EN Y	2.00		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La empresa es financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente a modo que la empresa de electro puno se considera una empresa de monopolio natural; por lo tanto Electro puno S.A.A, se encuentra en una posición estratégica excelente, ya que se ubica en el primer cuadrante, determinándose como resultado de ser una empresa agresiva en el mercado.



Fuente: Elaboración propia a base de las herramientas de adecuación de la matriz PEYEA, 2016.

3.7 **Matriz interna y externa**

MATRIZ INTERNA EXTERNA					
Atractivo del mercado		de 3 a 4 (alto)	Fuerte alto (i)	Promedio alto (ii)	Débil alto (iii)
	Total ponderado MEFE (3.49)	de 2 a 2.99 (intermedio)	Fuerte medio (iv)	promedio medio (v)	Débil medio (vi)
		de 1 a 1.99 (bajo)	Fuerte bajo (vii)	Promedio bajo (viii)	Débil bajo (ix)
			De 3 a 4 (fuerte)	De 2 a 2.99 (promedio)	De 1 a 1.99 (débil)
				Total ponderado MEFI (3.39)	
Competitividad del Mercado					

Fuente: Elaboración propia a base de las herramientas de adecuación de la matriz interna externa, 2016.

En esta matriz cada negocio es graficado utilizando medidas cuantitativas del atractivo a largo plazo de la industria y de la fuerza empresarial–posición competitiva. Para la elaboración de una matriz IE se toman los totales ponderados de EFI (X) y EFE (Y).

La matriz interna externa ubica a Electro puno S.A.A. en el primer cuadrante, lo que indica que debe invertir intensivamente para el crecimiento de la empresa. Se recomienda actuar mediante estrategias intensivas como penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de productos o estrategias integradoras como la integración directa, hacia atrás y horizontal.

3.8 **Matriz de la gran estrategia**

Se basa en dos dimensiones evaluativos: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

3.9 Propuestas para la mejora de las estrategias institucionales

a. Incrementar el desarrollo del área de gerencia de talento humano promoviendo el compromiso con la excelencia empresarial, y el comportamiento ético dentro de la organización.

Por tal motivo se propone el establecimiento de un plan de desarrollo organizacional que incorpore mecanismos que permitan desarrollar y desempeñar las competencias del capital humano que se necesitarán en un futuro para el crecimiento de la organización. Tales mecanismos deben centrarse en la mejora en las deficiencias encontradas en el análisis interno de la organización; en este sentido, es importante la participación de los colaboradores de dicha institución, por lo que el plan debe contener las siguientes políticas:

- Bienvenida y acogida a nuevos colaboradores: Instruir a la persona en los valores y misión de la empresa, formarlo parte del proyecto, recepcionarlo en un clima amigable.
- Motivación: Este aspecto es algo fundamental si queremos mantener el personal trabajando en perfecto estado. Si un trabajador no cree en la misión de la empresa, es más probable que su eficacia disminuya.
- Formación: Incentivar la práctica de valores más flojos, el trabajo en equipo y acercar la empresa al trabajador, formándolo en aspectos claves en su desempeño profesional respecto a sus funciones en la organización.

A continuación, se presenta el proceso de implementación de la estrategia propuesta.

- Capacitar al equipo que trabaja en la gerencia de recursos humanos partiendo desde el alta directiva la internalización del panorama estratégico institucional, misión, visión y objetivos para el desempeño de actividades enfocados en un horizonte común, pues se tendrá en cuenta que los recursos humanos como base de los procesos de la organización.
- Realizar un plan de trabajo enfocado en la mejora de deficiencias encontradas en el análisis interno de la organización. Este plan debe tener por objetivo el desarrollo del capital humano y la cultura organizacional.
- Llevar a cabo las actividades propuestas en el plan mediante un cronograma anual.

Figura 8. Propuesta de valor para lograr un adecuado clima organizacional



Fuente: Elaboración propia, 2016

- b. Fortalecer el control de la gestión institucional basando la evaluación de acuerdo a resultados, haciendo uso de las tecnologías de información (Tics), uno de esos pasos es lo que indica la comunicación a inicio y ha mediado de cada año por parte de cada proyecto dependiente de un área de trabajo específica.**
- Creación del control de gestión institucional: crea un área encargada de vigilar la calidad del desempeño de los organismos dentro de Electro Puno S.A.A, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico como tanto en el ámbito institucional, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.
 - La Implementación de un Sistema de Control de Gestión: Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
 - Fuerte implicación y participación de los directivos.
 - No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro que debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura organizacional.

- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
 - Las adaptaciones de la organización deben tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
 - Aprovechar las herramientas existentes en el mercado.
 - El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas.
 - La medición de resultados: La forma más efectiva para asegurar el éxito de Electro Puno S.A.A. es hacer un análisis constante de cómo opera y si se están alcanzando los objetivos, siempre y cuando la forma de medición sea adecuada y arroje información útil para generar cambios. A través del método Balanced Scorecard (BSC).
 - Accionistas: aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad para los accionistas de Electro Puno S.A.A., algunos indicadores frecuentemente utilizados por los accionistas son el índice de liquidez, índice de endeudamiento, índice DuPont y índice de rendimiento del capital invertido.
 - Cliente: Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología para una buena relación del personal en contacto con el cliente.
 - Promover trabajos en equipo: Identificando los elementos claves del personal para luego promover en trabajo en grupo, es necesario tener en cuenta las funciones claves de cada empleado que cumple en la institución, esto con la finalidad de encaminar y dirigir eficazmente la empresa Electro Puno S.A.A.
 - Asesoramiento: será uno de las principales funciones clave para la buena integración y transmisión de información para que en los posteriores se haga una buena toma de decisiones para seguir encaminando la empresa a la posibilidad de seguir incrementando los índices de rentabilidad.
- c. Desarrollar el área de Imagen Institucional mediante el establecimiento de un grupo capacitado en la difusión de publicidad apropiada y estratégica que haga referencia al trabajo de Electro Puno S.A.A. y su aporte a la sociedad.**

La publicidad debe tener el propósito de asesorar a los clientes sobre la importancia del cuidado de los equipos de transmisión para un servicio de calidad, integrar y crear identidad en los trabajadores, así también difundir la

responsabilidad de la empresa con el medio ambiente y la sociedad. A continuación, se muestra el proceso de implementación de la propuesta planteada.

- Obtener la aprobación de la alta dirección: Plantear la propuesta estrategia a la alta dirección y justificar la implementación de esta por el interés existente de estrechar lazos con los trabajadores y la población, es por esto que Electro Puno debe tener toda la disposición de incrementar la comunicación del estado de la empresa, sus competencias, responsabilidades con la sociedad y el medio ambiente.
- Elegir al director de publicidad e imagen institucional: Tiene que identificarse con la institución, además tiene que cumplir con requisitos que el perfil de este puesto requiere.
- Contratar un experto comunicador: Es necesario contar con un experto comunicador para no generar problemas de comunicación y evitar caer en malas interpretaciones. Se desea que las ideas tengan el impacto correcto en la población y también entre los trabajadores.
- Capacitar al equipo integrado por los trabajadores de Electro Puno: Los componentes de este equipo tienen la capacidad de informar sobre las acciones de la empresa ya que cuentan con la información disponible, la capacitación tiene la intención de enterar sobre los procedimientos, cronogramas a cumplir para lograr una mejor información con el experto, además las ideas a comunicar por parte de la empresa Electro Puno S.A.A. tienen que ser definidas y ser internalizadas por parte de los integrantes del equipo.
- Realizar un análisis de deficiencias: El análisis llevado a cabo por los integrantes del equipo tiene el propósito de ver la impresión que tienen de Electro Puno, teniendo en cuenta la población y los trabajadores de la empresa.
- Propuestas de publicidad: Las propuestas serán realizadas por el experto y componentes del equipo. Con tal motivo se dividen las propuestas en las siguientes áreas de difusión:
 - a. Clientes:

La propuesta tiene que hacer referencia a la importancia del cuidado de los equipos de transmisión, se debe comunicar una idea clara y entendible.
 - b. Colaboradores:

El propósito de la propuesta es crear identidad en los colaboradores mediante la difusión de las actividades extra laborales y de confraternidad en la organización.

c. Medio ambiente:

La empresa Electro Puno tiene la responsabilidad de promover la conservación del medio ambiente, por lo que debe difundir las actividades que lleva a cabo en favor a este aspecto.

- Elección de publicidad y emisión: Se elegirá la propuesta más adecuada a los intereses de la empresa. Se determinarán los detalles de emisión. Mediante una votación para elegir una de las propuestas, los votantes estarán conformados por el directorio de la empresa.
- Emisión de la propuesta elegida: Se procederá con el contrato de emisión con el medio de comunicación elegida para la transmisión de la propuesta. Los componentes del equipo de publicidad tendrán la responsabilidad de elaborar el contrato con la emisora.

Tipos de medios:

Figura 9. Modelo de implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Una alternativa eficiente puede ser la emisión de revistas mensuales trimestrales mensuales y anuales, con contenido didáctico para los clientes, otra revista de difusión interna para los colaboradores.
- Difusión por medio de redes sociales sobre labor ambiental y social de la empresa para el público en general.
- Medios radiales y televisivos.

- Crear herramientas para medir el impacto de la publicidad: El trabajo del equipo tiene su mayor aporte en el análisis de los resultados dados por el nuevo rumbo de comunicación tomada por la empresa, ya que se quiere cuantificar estos resultados para tomar nuevas decisiones con respecto a la imagen de la empresa.
- Realizar reuniones de revisión: Se revisará el impacto de la propuesta emitida por el medio de comunicación y se tomarán decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos por las herramientas aplicadas; por lo que la importancia de las reuniones se basan en recopilar información para su posterior corrección y mejora.

Figura 10. Propuesta de valor para lograr la satisfacción del cliente

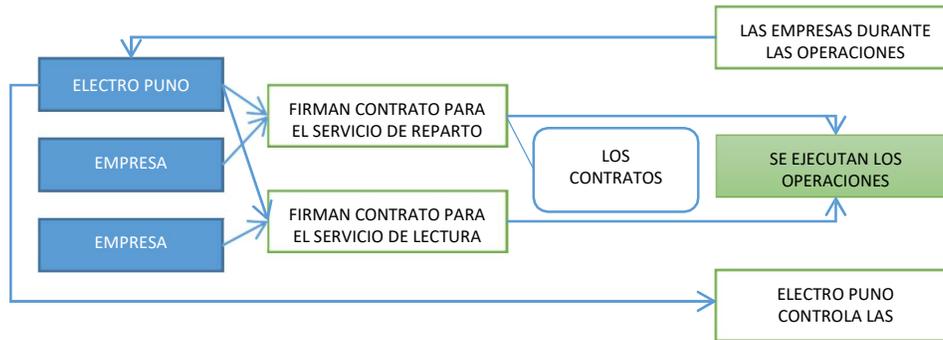


Fuente: Elaboración propia, 2016.

- d. Fortalecer el control en todos los procesos para garantizar la transparencia y calidad en el servicio.**
- Control de procesos de calidad de servicio: Electro Puno S.A.A, debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.
 - Control de empresas subcontratadas: Se puede controlar mediante lineamientos: El derecho a ser informado y su control. La Ley N° 18.251 en su art. 6 establece que la empresa principal verá limitada su responsabilidad por hacer efectivo su derecho a ser informado.

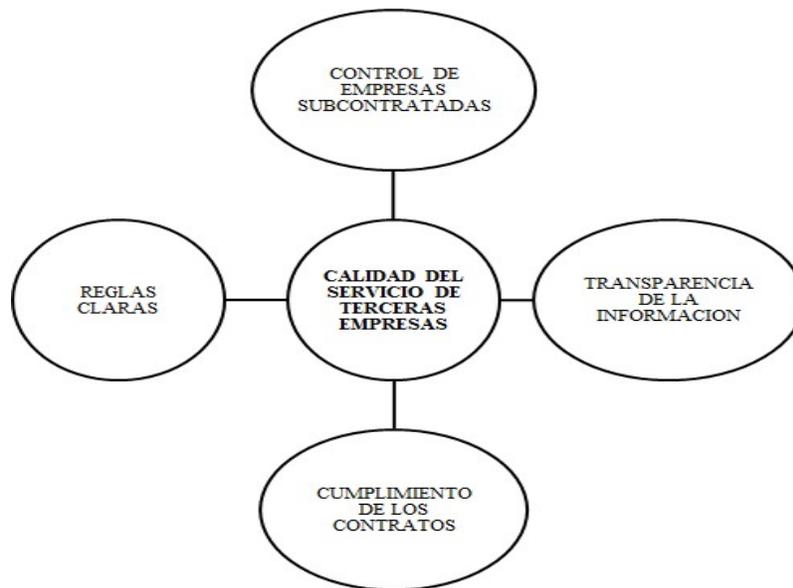
- Un adecuado control beneficia a la empresa principal limitando su responsabilidad, respondiendo subsidiaria.

Figura 11. Modelo de implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura 12. Propuesta de valor para mejorar el servicio de empresas subcontratadas

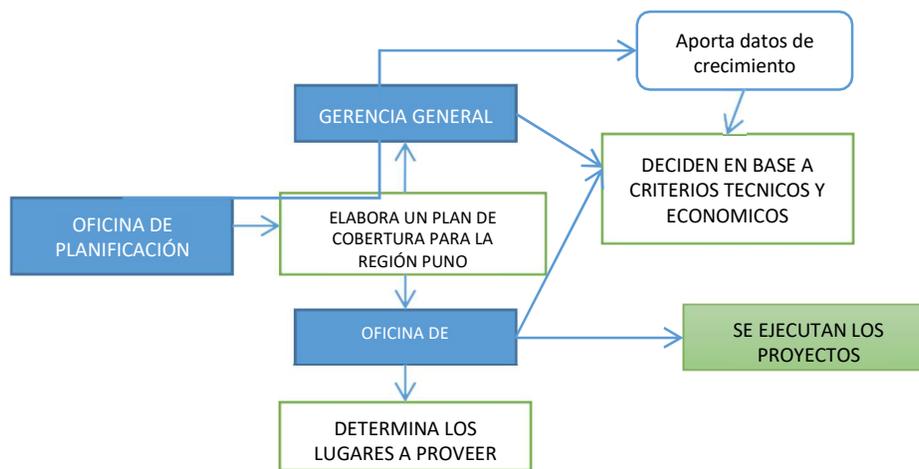


Fuente: Elaboración propia, 2016.

e. Ampliar y anticipar la cobertura del servicio

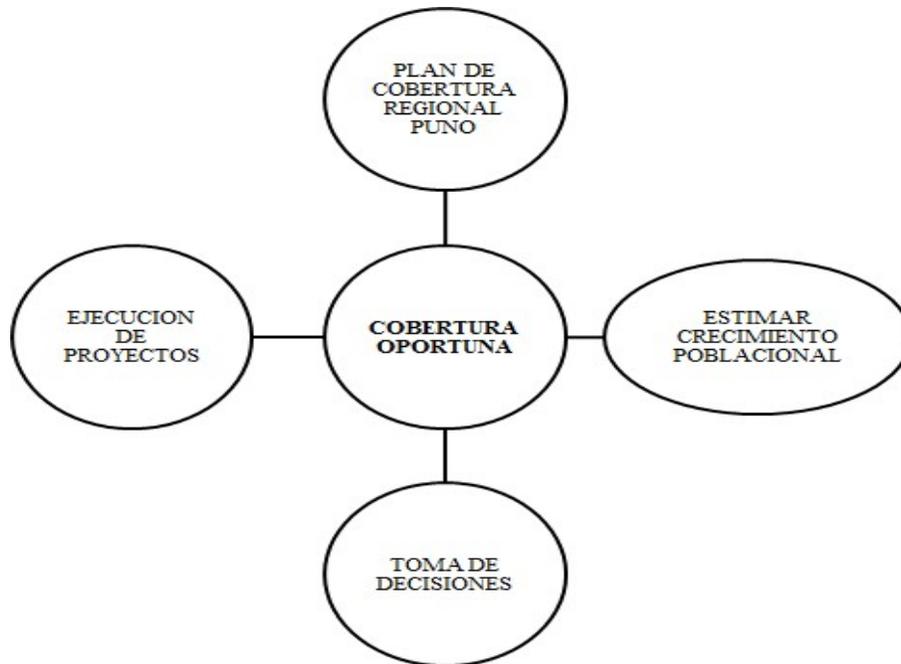
- Elaboración de un plan de cobertura para la región Puno. La división de proyectos identifica y analiza los principales puntos de potencial crecimiento poblacional.
- Determinar los puntos a proveer energía. El criterio que servirá para decidir si se da la cobertura o no, es el costo beneficio, sin embargo se debe considerar también el crecimiento poblacional, sobre todo en el medio urbano.
- Ejecución de los proyectos. Una vez identificados los puntos donde se brindara la cobertura, se instalan las redes de distribución, los equipos y los pobladores disponen de manera rápida de energía eléctrica.

Figura 13. Modelo de la implementación de la propuesta



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura 14. Propuesta de valor para la adecuada cobertura



Fuente: Elaboración propia, 2016.

IV. CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación fue analizar y proponer estrategias que permitan el logro de la eficiencia en el cumplimiento de estrategias institucionales de Electro Puno S.A.A, las mismas que serán la guía para la toma de decisiones en la dirección de la empresa. La política aplicada por Electro Puno S.A.A. ha originado la deficiente aplicación de las estrategias en el sector en el que se desenvuelve la empresa, esta política se orienta a fortalecer a rentabilidad de la empresa y no a mejorar la relación con los clientes.

En este contexto se identificó que el clima organizacional de la empresa y la calidad del servicio es la clave para garantizar la correcta aplicación de todas las estrategias institucionales que propone Electro Puno. Estas deben enfocarse básicamente a la disminución de interrupciones eléctricas, la duración de las mismas y por lo tanto en la mejora de su servicio para disminuir el número de reclamos que

presenta la institución, todo esto en un contexto de un buen clima organizacional que tenga como pilar la buena gestión del talento humano.

La empresa es financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente a modo que la empresa de electro puno se considera una empresa de monopolio natural, por lo tanto, Electro puno S.A.A, se encuentra en una posición estratégica excelente que se ubica en el primer cuadrante que como resultado da una empresa agresiva en el mercado.

Electro Puno S.A.A. produce actualmente una pequeña cantidad de energía eléctrica en la central hidroeléctrica de Chijichia ubicada en la provincia de Sandía. En la actualidad se dispone de tecnología que permite aprovechar este tipo de energía, aprovechando el caudal de determinadas cuencas sin dañar el medio ambiente, lo que permitiría aumentar la producción y establecer precios adecuados.

Las conexiones clandestinas se originan por la cultura popular de pagar menos y en ocasiones por la inadecuada cobertura en el medio urbano. La empresa logra una oportuna atención a los nuevos clientes que requieren del servicio de energía eléctrica, incluso identificando previamente el crecimiento urbano. Los peligros de las conexiones clandestinas constituyen una propuesta a fortalecer. Además de incrementar las actividades de control, supervisión y monitorio tanto del personal de las fugas de energía eléctrica.

Finalmente, las principales recomendaciones para la marcha eficiente de la empresa, es el de la aplicación de las estrategias que permitan brindar el servicio al cliente eficientemente, tomando como punto de partida la subsanación y valoración de los principales problemas de la empresa.

V. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Acosta, J. F., & Rodríguez, J. O. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 13-32.

Bertranou, E. G. (1995). *Metodología de la investigación clínica*. Editorial Akadia. Año.

Dammert, A., Molinelli, F., & Carbajal, M. (2011). Fundamentos técnicos y económicos del Sector eléctrico Peruano. *Osinermin*. (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería), 5-205.

- Dankhe, G. (1986). Metodología de la investigación. Definición del tipo de.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). Metodología de la investigación. La Habana: Editorial Félix Varela, 2. IPAE-Osinergmin.(2009). Prospectiva del sector eléctrico 2009-2018. Lima.
- López, I., & Castrillón, M. A. G. (2010). El direccionamiento estratégico en una empresa de alimentos para una zona industrial de Barranquilla. Escenarios, 8(2), 51-68.
- Reyes Ponce, E. T. (2015). Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal de la empresa Electro Puno Sociedad Anónima Abierta, año 2014.
- Sánchez, L. (2005). Análisis Económico y Financiero de la Empresa Regional de Servicios Públicos de Electricidad Electro Puno SAA para la toma de decisiones, periodos 2001-2003.
- Santivañez, R. (1998). Mercado eléctrico peruano: principios y mecanismos de operación y sistemas de precios. THEMIS: Revista de Derecho, (37), 111-128.
- Villagómez Cortés, J. A., Mora Brito, Á. H., Barradas Troncoso, D. S., & Vázquez Selem, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación.