



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A,
Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Pérez Herrera, Oscar Raúl (ORCID: 0000-0003-0361-9645)

ASESOR:

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

CHICLAYO – PERÚ

2022

Dedicatoria

Este logro académico, lo dedico a mi querida esposa Ruth Natally Mendoza, por su comprensión, tolerancia y motivación para lograr mis objetivos profesionales.

A mis adorables hijas Daniela y Luciana Pérez Mendoza, que son la razón de mi vida y gran motivación

A mis queridos padres Adriano Pérez y Elva Herrera por la formación y educación recibida.

Oscar Pérez

Agradecimiento.

A los docentes de la escuela de posgrado apoyo en el proceso de enseñanza, que han hecho posible vivir experiencias únicas en mi formación profesional

A la empresa Electronorte S.A., por su valioso aporte con la información proporcionada y autorización para desarrollar la presente investigación.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de figuras.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. METODOLOGÍA.....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	14
3.2. Variables y operacionalización.....	15
3.3. Población, muestra y muestreo.....	16
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	17
3.6. Métodos de análisis de datos.....	17
3.7. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADOS.....	18
V. DISCUSIÓN.....	23
VI. CONCLUSIONES.....	29
VII. RECOMENDACIONES.....	30
VIII. PROPUESTA.....	31
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS.....	37

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Situación actual del plan estratégico</i>	18
Tabla 2 <i>Calidad y Priorización</i>	19
Tabla 3 <i>Análisis situacional de conflicto y control</i>	20

Índice de figuras

Figura 1 <i>Diseño metodológico</i>	14
Figura 2 <i>Nuevo plan estratégico</i>	21
Figura 3 <i>Nuevo plan estratégico y mejora continua</i>	21
Figura 4 <i>Nuevo plan estratégico y servicio eléctrico eficiente</i>	22
Figura 5 <i>Nuevo plan estratégico y módulo de atención.</i>	22
Figura 6 <i>Propuesta plan estratégico modelo secuencial</i>	32

Resumen

El desarrollo de la presente investigación es proponer un planteamiento estratégico para la mejora continua, en la empresa Electronorte, que permita atender en forma eficiente la demanda creciente de energía eléctrica para nuevos usuarios y clientes existentes dentro de la zona de responsabilidad técnica (ZRT), generando valor económico y desarrollo en la Región Lambayeque y Región Cajamarca Centro, por lo cual el problema de investigación es; ¿La implementación de un plan estratégico asegurará la mejora continua en Electronorte?, empleando la metodología mixta de tipo aplicada, donde la población estuvo conformada por 398 trabajadores de Electronorte S.A. Asimismo, se tiene como principales resultados que una principal deficiencia del actual plan estratégico es la toma de decisiones, generación y comercialización de energía eléctrica, en lo concerniente a la dimensión calidad, un 45% de los encuestados señala que el nivel es bajo, un 33% afirma que es de regular y solo un 22% consideran que es alto. La investigación se concluye que, se identificó como una principal amenaza es la disminución de competitividad y el aplazamiento en inversiones directas, que permita mejorar la percepción de los clientes como la demanda en su debido tiempo.

Palabras clave: Plan estratégico, ENSA, mejora continua.

Abstract

The development of this research is to propose a strategic approach for continuous improvement, in the Electronorte company, that allows to efficiently meet the growing demand for electricity for new users and existing customers within the area of technical responsibility (ZRT), generating economic value and development in the Lambayeque Region and Cajamarca Centro Region, for which the research problem is; Will the implementation of a strategic plan ensure continuous improvement in Electronorte?, using the mixed methodology of the applied type, where the population was made up of 398 workers of Electronorte S.A. Likewise, the main results are that a main deficiency of the current strategic plan is the decision-making, generation and commercialization of electrical energy, regarding the quality dimension, 45% of those surveyed indicate that the level is low, a 33% affirm that it is fair and only 22% consider that it is high. The investigation concludes that a main threat was identified as the decrease in competitiveness and the postponement in direct investments, which allows improving the perception of customers as the demand in due time.

Keywords: Strategic plan, ENSA, continuous improvement.

I. INTRODUCCIÓN

Este estudio está en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (2015), que han adoptado la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible para ayudar a mejorar las condiciones de vida de la sociedad; En este sentido, esta tesis es consistente con los objetivos relacionados con la reducción de la pobreza y el acceso a energía asequible y no contaminante, en el sentido de un plan estratégico para mejorar, ampliar la accesibilidad de suministro de la electricidad en áreas remotas del país, comunidades rurales, donde la población es extremadamente pobre, lo que tiende a contribuir al alivio de la pobreza.

La globalización ha traído cambios significativos en la producción, áreas de producción, tecnología, comercio y relaciones laborales, así como otros aspectos organizativos. Siguiendo esta línea de pensamiento, Chiavenato (2009), sostiene que las organizaciones deben dotarse de las herramientas que les permitan hacer frente al cambio. Por ello, Delaux (2017) enfatiza la necesidad de revisar continuamente las operaciones de la empresa y enfocarse en encontrar nuevos medios para incrementar la eficiencia productiva, recabando información que asegure la sustentabilidad de las decisiones de la empresa en el corto plazo y a largo plazo en el mercado empresarial.

Por ello, la mejora continua resulta trascendental para las organizaciones, al respecto, Cota (2016), concibe a la mejora continua como el deber de revisión constante de procesos relacionados a la producción, para que puedan ser mejorados y estar en consonancia con los cambios que se hacen presentes en los mercados. Las empresas diseñan planes estratégicos con el propósito de optimizar los recursos disponibles, sirviendo ello como base para el adecuado direccionamiento de las decisiones adoptadas por la compañía y responder a los constantes desafíos que impone el desarrollo del contexto actual. Para Alberich y Sotomayor (2017), de momento, las organizaciones quieren tomar partido en el sector en que se desempeñan, por

lo que buscan calidad en su servicio ofrecido, y en general, calidad en los procesos que guardan relación con la producción.

Basado en la evidencia ha demostrado que el plan estratégico es fundamental para la digna gestión de la organización, es así que, Cuatrecasas y Góonzales (2017), mencionan que, el plan estratégico busca el mejoramiento de procesos a nivel de producción y gestión. Asimismo, ayuda a las organizaciones, mediante un diagnóstico, a conocer la situación de ella en el mercado, para así formular estrategias que les permita adaptarse y responder a las exigencias y desafíos del mercado. Por su parte, Chávez y Romero (2016), alegan que, con la implementación del plan estratégico, las organizaciones pueden afrontar exitosamente problemas, permitiéndoles de esa manera su sostenimiento y desarrollo en el mercado de manera sostenible.

Electronorte S.A. es una empresa comercializadora y distribuidora de energía eléctrica en la Región Lambayeque y las cuatro provincias de la Región Cajamarca, pertenece al Grupo Distriluz. Actualmente, el impacto de factores externos e internos incide directamente en los objetivos del plan de inversión, operación y mantenimiento, principalmente relacionados con el crecimiento de la demanda de energía, mitigando la interrupción del servicio de energía, resultando en daños al bienestar y satisfacción de los usuarios finales, afectando los indicadores económicos y financieros de la compañía. Las interrupciones y retrasos de la inversión dan lugar a la oportunidad de dejar de vender energía, que es la principal actividad de la empresa (Comex, 2019). A través del siguiente plan estratégico, se propone desarrollar estrategias relacionadas con la aplicación de tecnologías modernas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia operativa de Electronorte.

Las concesionarias eléctricas tienen una serie de debilidades en su actividad de distribución y comercialización de energía, estas empresas enfrentan constantemente una serie de amenazas, siendo ello el motivo para realizar un análisis del entorno externo e interno, para con ello, identificar aquellas amenazas que deben ser mitigadas y las debilidades que deben ser

fortalecidas. Ante esta situación, Electronorte S.A. debe llevar a cabo un plan de acción estratégico, en el que, fundamentalmente se busque el mejoramiento y optimización de los procesos.

En este sentido, se plantea la pregunta de investigación: Si la implementación del plan estratégico asegura la mejora continua del carácter científico de Electronorte, en el que la planificación estratégica es la herramienta para que las organizaciones piensen y actúen estratégicamente, impulsen cambios en la gestión y dirección de la organización, convirtiéndose así en una herramienta de gestión muy recomendable. La justificación de la metodología se basa en el desarrollo de una herramienta de gestión, utilizando metodologías de planificación estratégica; La verdadera justificación radica en la ejecución de un plan estratégico que permita la mejora continua de Electronorte, que busca que la empresa pueda optimizar su distribución y comercialización de electricidad para que sea sustentable en el tiempo.

Por tanto, el objetivo principal del estudio es proponer un plan estratégico de Electronorte SA, que permita la mejora continua para el período 2021-2025, a través de metas específicas: diagnosticar la mejora continua actual de Electronorte SA, analizando el plan estratégico actual de la empresa Electronorte SA y diseñar un plan estratégico para la mejora continua de Electronorte SA, Chiclayo para el período 2021-2025, validando el plan estratégico 2021-2025; La hipótesis es la propuesta de Electronorte S.A de un plan estratégico que permitirá la mejora continua durante el período 2021-2025.

Para la elaboración del plan estratégico propuesto, se tomó como base el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico D'Alessio (2015), el mismo que se encuentra detallado en los anexos (figura 6).

II. MARCO TEÓRICO

Escenario internacional, antecedentes de investigación, se encuentran Onwonga y Chepngeno (2016), cuyo objetivo es utilizar métodos cuantitativos, descriptivos y de diseño no experimental, para examinar el impacto de las estrategias del plan estratégico en el performance de las empresas de constitución mediana. La muestra incluye 47 empresas medianas, después de analizar los resultados de su investigación, los autores concluyeron que, la implementación del plan estratégico afecta ampliamente en el desempeño organizacional. Los resultados de la investigación enfatizan la necesidad de que, los responsables de la gestión y dirección comercial, adopten una planificación estratégica para adquirir una capacidad competitiva y poder sobrevivir en el mercado, el cual es cada vez más competitivo.

Akinyele y Fasogbon (2016), en su investigación, su principal objetivo es analizar la influencia de un plan estratégico en el performance de la organización, asimismo, se analizó su impacto en la supervivencia de un Banco de Nigeria. Los métodos utilizados incluyen un enfoque mixto, de nivel descriptivo y diseño no experimental. Los datos obtenidos constan de trabajadores del banco, incluidos los empleados senior y junior del FBN. A través del estudio, se determina que, el plan estratégico permite mejorar el desempeño de la organización, pues, en el largo plazo, tiene un impacto positivo en el performance de la organización. De igual forma, los autores señalan que, distintos factores determinan en gran parte la intensidad con la que se implemente un plan estratégico, por ejemplo, factores ambientales, organizacionales.

Abdul (2019) tuvo como objetivo determinar el impacto de la planificación estratégica en la mejora continua del desempeño operativo del Banco de Bahrein. El estudio utilizó un método mixto, un nivel descriptivo y un diseño no empírico. La muestra incluye empleados del Banco. Con los datos del estudio, el autor concluye que las estrategias de un plan estratégico tienen un impacto significativo en el aprendizaje, las finanzas, los clientes y el crecimiento general de la organización. Asimismo, los resultados nos permiten

constatar que la planificación estratégica tiene un impacto positivo y significativo en los procesos internos de una organización.

Mohammad y Abdalhalim (2020), en su estudio analizaron la forma en la que el plan estratégico se relaciona con el performance de las empresas, particularmente en los trabajadores en la Universidad de Jordania. Se utilizó un método de investigación mixto, de nivel descriptivo, y una muestra aleatoria. La muestra estuvo formada por 180 personas, incluido el personal, el autor concluyó que, se debe fortalecer la supervisión de la implementación del plan estratégico y se debe evaluar continuamente el performance de los trabajadores para monitorear su comportamiento.

Mar y Pérez (2016), en su estudio, analizan la relevancia de la aplicación de la planificación estratégica en las organizaciones, que puede traer diferentes beneficios, como desarrollos importantes y planes de acción para prevenir eventos futuros. Utiliza un método mixto y un diseño sin prueba. El estudio concluye que implementar un plan estratégico tiene un gran impacto en las operaciones comerciales, ya que puede mejorar las ventas y la calidad de los bienes o servicios prestados.

A nivel nacional, Bouroncle (2019), en su investigación tiene como objetivo diseñar e implementar una estrategia para SEAL, basada en los valores, políticas, misión y visión innovadoras del distribuidor de energía, para que las metas a corto plazo se hagan realidad. En el largo plazo, estas metas se miden a través de un modelo secuencial del proceso estratégico, orientado a enfrentar la competencia de otras empresas comercializadoras de energía y ayudar a la empresa a lograr los mejores resultados comerciales, económicos, sociales y ambientales. Los métodos utilizados son: métodos cualitativos, descriptivos y no empíricos. El autor concluye que la estrategia propuesta es fortalecer y modernizar la red de distribución para brindar servicios de calidad; la estrategia propuesta se centra en el desarrollo de proyectos relacionados con la tecnología en el sector eléctrico. Asimismo, se busca el establecimiento de un departamento de responsabilidad social, el

cual debe gestionar proyectos que permitan a la empresa operar en armonía con el medio ambiente.

Camino (2019), tuvo como propósito el desarrollo de un plan estratégico para dotar de herramientas e instrumentos a ENEL Generación Perú SAA, de tal manera que pueda ampliar su cobertura y brindar servicios de calidad y confiables, aumentando así sus beneficios en la industria generadora de energía. Utiliza un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo y de diseño no experimental. La prospección concluyó que, el plan estratégico se encuentra formada por estrategias dirigidas a asegurar a los clientes productos de calidad, y ello tiene un impacto beneficioso en el mercado. Cabe hacer hincapié que la implementación de la estrategia de la empresa ayudará a lograr sus objetivos y la guiará para desarrollar plenamente su estrategia.

Fernández (2020), en su estudio, diseñó un plan estratégico para lograr los objetivos estratégicos para lanzar las metas propuestas en la empresa. Los métodos utilizados son el enfoque cualitativo, de tipo aplicado y diseño no experimental. A través de la investigación, se llegó a la conclusión que, el plan estratégico es un engranaje que nos permite y conduce a la organización para alcanzar sus metas y objetivos.

Rodríguez (2017), cuyo objetivo fue desarrollar un plan estratégico que posibilitara la gestión y dirección integral de la empresa, buscando el beneficio integral de los pacientes, colaboradores y gerentes, pues la empresa necesita implementar un plan de acción debido a la creciente competencia en el sector de la clínica dental, por lo que se busca mejorar la gestión interna, los procesos y la calidad del servicio. Los métodos utilizados en la investigación son enfoques cualitativos, aplicados y no experimental. El estudio concluye que la planificación estratégica puede influir significativamente en las condiciones del mercado de una clínica y ayudarla a lograr los objetivos corporativos, siempre que el objetivo principal sea canalizar adecuadamente los esfuerzos de la clínica.

En su investigación, Irigoin y Hernández (2018), tuvieron como objetivo elaborar un plan estratégico que permita abordar las adversidades tanto

económicas como financieras que atravesaba la empresa estudiada por factores internos y externos y así, permitir a la empresa posicionarse y ser más competitiva en el mercado de procesamiento de metales. Los métodos de investigación incluyen un enfoque cualitativo, de tipo explicativo y diseño no experimental. La investigación concluyó que, la aplicación de planes estratégicos que llevaron a cabo las empresas, les ha permitido tener un crecimiento de tal manera que, han podido abordar los problemas que están atravesando, pudiendo ser de naturaleza financiera o económica, así mismo, permitirá a la empresa sobrevivir y desarrollarse de manera perdurable en el mercado.

Escenario local, como trasfondo de investigación, Espejo (2020), tiene como objetivo analizar cómo se relaciona la mejora continua y el plan estratégico, especialmente los servicios públicos prestados por la Municipalidad de la provincia de Trujillo en el 2019. Los métodos utilizados incluyen un análisis descriptivo, de correlación, diseño transversal y no experimental. La muestra incluyó a 40 personas, incluidos funcionarios municipales. La conclusión del estudio es que, el cumplimiento del plan estratégico puede hacer que los servicios prestados por la organización sigan mejorando y que se desarrolle en un entorno competitivo.

Nolasco y Díaz (2020), en su investigación, su principal propósito es diseñar e implementar un plan estratégico para mejorar continuamente en la clínica que analizan en la investigación, utilizan métodos de aplicación cuantitativo y el diseño es no experimental. La muestra incluyó a colaboradores y clientes de la clínica. La conclusión del estudio es que, las herramientas que brinda un plan estratégico, contribuyen con el mejoramiento continuo de la organización; se señala que a través del plan estratégico se puede monitorear y controlar mejor el cumplimiento de la estrategia propuesta por la organización, incrementando con ello, el valor económico y financieros de la empresa.

En lo que respecta al plan estratégico, David (2018), alega que, puede ser implementado por las organizaciones mediante 3 etapas, tales como:

formulación, implementación y evaluación, empero, debe revisarse minuciosamente su contenido y desarrollo, pues debe tomarse en cuenta la escala.

Una empresa que es pequeña puede llevar a cabo la implementación del plan estratégico eficazmente sin incurrir mucho en formalidades, pues el impacto sobre la rentabilidad de la empresa no será significativo, sin embargo, una empresa grande, que se encuentra bien posicionada en un mercado, debe analizar y determinar el impacto de implementar el plan estratégico, pues tendrá que emplear muchos recursos, por lo que debe tener en cuenta los resultados que se pretende lograr, implica una gran cantidad de recursos financieros, económicos y humanos. (Díaz, 2017).

Para Varian (2018), un plan estratégico contiene el análisis situacional, misión, visión, objetivos, metas, estrategias a implementarse, valores y políticas de una organización, de ahí que, la estrategia debe planificarse de manera razonable, por ello, debe determinarse como corresponde los objetivos tanto mediáticos como futuro, optimizar la asignación de recursos y los planes de acción; requisitos, en ese sentido, resulta necesario que, la organización establezca periódicamente metas, lleve a cabo la formulación de políticas y busque la motivación de los empleados, lo cual, manifiestamente necesita la asignación de recursos para fomentar las estrategias formuladas.

Chalco (2017), señaló que uno de los aspectos más relevantes para desarrollar un plan estratégico es realizar análisis de negocios, análisis internos y externos para conocer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas. Por su parte, D'Alessio (2015) destaca que un buen diagnóstico interno de una empresa se basa en una adecuada valoración de los recursos disponibles. A partir del diagnóstico, se buscará llevar a cabo la formulación de estrategias y decisiones que ayuden a las empresas a operar de manera más eficiente. La evaluación correcta depende en gran medida de las diferentes áreas de la organización, como las incluidas en el análisis de AMOFHIT.

Arrieta Jiménez y Cervantes Borrero (2021), argumentan que el análisis estratégico es importante en toda empresa o empresa, pues permite determinar el estado actual de este estado, este diagnóstico se realiza para detectar FODA, para luego seleccionar los elementos más relevantes en las áreas funcionales de un área determinada del negocio y asignar pesos o calificaciones, que son fundamentales para la implementación exitosa de la estrategia empresarial.

En lo concerniente al análisis del sector externo de una organización, Cusi (2017), menciona que es instrumento que permite detectar las oportunidades y amenazas a las que se podría enfrentar una empresa, para que, con base en ello, los tomadores de decisiones puedan desarrollar estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades, eludir las vicisitudes a las que se encuentra expuesta o mitigar su impacto en la organización.

Para Rodríguez (2019), el análisis FODA es una herramienta que permite analizar e identificar diferentes elementos del entorno operativo de una organización para acciones estratégicas posteriores; se trata de analizar y comprender lo que podría suceder en el futuro para que pueda utilizarse en beneficio de la organización.

Según Huilcapi y Castro (2017), el análisis FODA es una herramienta fundamental que los directivos deben analizar y tener en cuenta para poder abordar de forma eficaz los factores más influyentes en la organización y facilitar la toma de decisiones. El objetivo básico del análisis FODA es contribuir en conjunto a las empresas a ser más competitivas, donde la gestión estratégica se considere adecuada y así aprovechar las oportunidades de venta y mercado, y minimizar las debilidades y amenazas que puedan perjudicar el desempeño (Palomino & Rondón, 2019).

En cuanto a la mejora continua, Pastor y Rengifo (2020) argumentan que se trata de acciones en las que, de forma continua, se toman acciones para contribuir a la mejora de los procesos de la organización. La mejora continua implica un gran abanico de recursos y enmarca a todos los

colaboradores de la organización en una estrategia orientada a la mejora sistemática, tanto de los niveles de productividad como de calidad, buscando con ello, mejores de costos y, asimismo, permite reducir tiempos de respuesta, incrementando la utilidad y satisfacción de los consumidores o clientes, asimismo, permite a la organización tener una mayor cuota en el mercado (Saavedra, 2019). La mejora continua es un método para mejorar los procesos operativos, el cual se encuentra fundamentado en la necesidad de supervisar constantemente las operaciones problemáticas, reducir los costos de oportunidad, racionalizar y optimizar adecuadamente el uso de recursos. (Salinas, 2020).

Las actividades de mejora continua a menudo están vinculadas a una metodología de proceso, que proporciona información, medición y retroalimentación continuas sobre el desempeño del proceso para impulsar la mejora en el proceso de implementación (Adez & Terra, 1997).

Durante la mejora continua, los gerentes comerciales trabajan con la gestión por procesos (BPM) y especialistas en tecnologías de la información, de tal manera que puedan monitorear y medir el desempeño, es decir, se busca la identificación, definición, análisis, mejoramiento y control de procesos de la empresa (Brad, 2014).

De hecho, el proceso de mejora continua es similar al método Kaizen, que se originó en Japón (Von, 2016). En su idioma, significa "mejora". Inicialmente, este método se practicaba en la industria automotriz, pero luego el método se extendió a todo el mundo y, con él, el método Kaizen finalmente se convirtió en un proceso crucial para mejorar gradualmente los procesos de una organización. Sin embargo, los dos enfoques implican una visión más que un sistema estructurado adecuadamente (Cueva & Ruesta, 2021).

Actualmente, el proceso de mejora continua forma parte del día a día de algunas empresas, especialmente grandes grupos y organizaciones. En general, cualquier organización que cuente con un sistema de gestión de la calidad, que cuente con la certificación ISO 9001, debe realizar sus operaciones tomando como modelo el proceso de mejora continua, tal como

lo exigen las normas internacionales. Existe un requisito claro de que se aplique a todas las áreas de la empresa certificada (Cuevas y Cuevas, 2021).

En cuanto a la calidad, ISO 9000 (2018), señala que, se encuentran relacionadas a un conjunto de peculiaridades retenidas ya sea por un producto o por un objeto, obtenido en un sistema de producción, asimismo, también significa la idoneidad de dar cumplimiento con los requerimientos de los usuarios. Calidad destinada a cumplir con las especificaciones de diseño de un producto o servicio (Lean, 2019).

En cuanto a la prioridad, Cuatrecasas y Gonzáles (2017) señalan que la prioridad se refiere a la selección de proyectos relacionados con la mejora continua, en este sentido, se deben cumplir criterios y parámetros que tengan en cuenta los beneficios, a los intereses a nivel organizacional, no solo a preocupaciones especiales. empresa o región específica.

Por su parte, Mengua (2018), enfatiza que la resolución de problemas o conflictos es importante para posibilitar la mejora continua y el crecimiento de las organizaciones. Conocer las herramientas que permiten la resolución creativa y exitosa de problemas, ayudar a lograr mejores resultados dentro de la empresa para hacer el trabajo de manera más eficiente y darse cuenta del valor agregado que la persona representa para la oficina de la organización. (Flor, 2019).

En cuanto al control de procesos, Guevara (2019) señala que es el diseño de programas para la realización de actividades, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos. En este sentido, el control permitirá la gestión integral de los sistemas de la organización. Cota (2016) sostiene que un sistema de gestión de la calidad en conjunto incluye elementos interdependientes, bajo una serie de tareas encaminadas a lograr u obtener la calidad de un producto o servicio. Los elementos que componen el sistema de calidad deben centrarse en la calidad de los productos o servicios para los que trabaja la organización. Sistema de gestión de calidad actual basado en la serie de normas ISO 9000.

Castillo (2017), señala que las acciones de mejora son todas aquellas acciones que tienen como objetivo cambiar la forma en que se desarrolla un proceso para que mejore, lo cual debe reflejarse en la mejora de las métricas del proceso. Esto se puede lograr a través de la imaginación, la creatividad y el pensamiento crítico.

Cuesta (2018), enfatiza que la formación y educación es un elemento fundamental para la adecuada gestión del talento humano, que permite a la organización obtener una ventaja competitiva consistente. En este sentido, la formación continua es el principal soporte para el desarrollo de la gestión por competencias, ya que el trabajo que realizan los empleados incide en el desarrollo del trabajo y por tanto en la calidad del producto, lo que exige una mayor capacidad de los especialistas, con un enfoque en el manejo de sus conocimientos y habilidades.

Es relevante el comunicado de Nekane (2018), indica que, si queremos lograr la mejora de los procesos señalados en la mejora continua, se requiere de consultas y sugerencias externas para mejorar los resultados operacionales, que nos lleven a reducir continuamente los costos, mejorar la calidad, mejorar la productividad y optimizar los recursos, a través de la consultoría, los problemas se pueden resolver adecuadamente integrados mediante la creación de grupos y herramientas innovadoras (Weibmul, 2018).

En cuanto a los esfuerzos para implementar actividades de formación y gestión de personas, Cuesta (2018) alude a una serie de acciones y decisiones a nivel organizacional que afectan a los empleados y buscan su mejora continua. La gestión por competencias comienza con el establecimiento de perfiles laborales según lo requieran los diferentes puestos, para que el desempeño de quienes los redactan sea exitoso.

Asimismo, Céspedes y Ramírez (2020) muestran que la productividad está íntimamente relacionada con la capacidad de producción. Entonces, en el ámbito de la mejora continua, se trata de potenciarla para conseguir mejoras en la competitividad y posicionamiento de una empresa en el mercado. Por tanto, es necesario formar continuamente a los recursos humanos, porque son

colaboradores en la empresa. En el cual, recursos humanos se refiere a inteligencia, experiencia, habilidades y destrezas.

El proceso de mejora continua es una tarea humana, por lo que debe resultar en el hecho de que todos los empleados relevantes reciban una formación continua, pues, inevitablemente, la fuerza laboral es factor clave para implementar el sistema de gestión de la calidad y alcanzar metas superiores y mejor rendimiento en la organización (Bedoya & Zuloaga, 2016).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, cuantitativo porque para el análisis del plan estratégico actual de Electronorte S.A se hizo uso de cuestionarios, los cuales fueron procesados en tablas y figuras, cualitativo porque se recurrió al análisis de documentos, asimismo, es aplicada porque se propone para Electronorte S.A, un mecanismo para resolver el problema de la mejora continua.

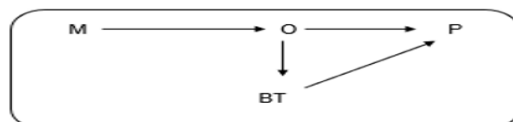
El diseño es una guía para sintetizar información para sacar conclusiones de la investigación. En este sentido, Hernández (2018) advierte que el diseño puede ser experimental o no empírico, donde la manipulación deliberada de las variables de investigación no es posible (Bernal, 2016).

A la vez, una investigación es propositiva porque busca dar soluciones a los problemas identificados (Hernández, 2018).

Por tanto, dado que no se pueden manipular variables de investigación como la planificación estratégica y la mejora continua, el estudio tiene un diseño no empírico y transversal. La recopilación de información es de tipo intencional en un momento determinado,

Figura 1

Diseño metodológico



Donde:

M: Muestra

O: Observación de la dependiente

BT: Bases teóricas

P: Propuesta (plan estratégico)

3.2. Variables y operacionalización.

La investigación toma el plan estratégico como variable independiente y la mejora continua como variable dependiente. (ver Anexo 1 para más detalles)

La variable independiente, se define como una herramienta para recoger las necesidades de la organización con el fin de recomendar una estrategia que le permita a la organización alcanzar sus metas (Sainz, 2017). Las dimensiones están tomadas de trabajos anteriores de Bouroncle (2019) y Fernández (2020).

Como dimensiones tenemos la situación actual, como muestra D'Alessio (2015), que un buen diagnóstico interno de una organización depende en gran medida de una valoración de los recursos disponibles. Asimismo, enfatizó que la formulación de planes estratégicos y el análisis de las condiciones de la organización es uno de los aspectos más relevantes. Se deben realizar análisis internos y externos para descubrir las fortalezas y debilidades dentro de la organización; asimismo, identificar oportunidades y amenazas (Alberich & Sotomayor, 2016). Estas estrategias son un plan que articula las metas y políticas de la organización.

Variable dependiente, definida como el grado de mejora o percepción de calidad, prioridad, resolución de conflictos y control (Orozco, 2016). Las dimensiones se obtienen de trabajos previos elaborados por Espejo (2020) y Rodríguez (2017).

La calidad está incluida en las dimensiones aplicadas a todas las áreas de la empresa certificada (Cuevas y Cuevas, 2021). En cuanto a la calidad, ISO 9000 (2018), señala que, se encuentran relacionadas a un conjunto de peculiaridades retenidas ya sea por un producto o por un objeto, obtenido en un sistema de producción, asimismo, también significa la capacidad de dar cumplimiento con los requerimientos de los usuarios. Calidad destinada a cumplir con las especificaciones de diseño de un producto o servicio (Lean, 2019). En cuanto a la prioridad, Cuatrecasas y Gonzáles (2017) señalan que

la prioridad se refiere a la selección de proyectos relacionados con la mejora continua, en este sentido, se deben cumplir criterios y parámetros que tengan en cuenta los beneficios, a los intereses a nivel organizacional, no solo a preocupaciones especiales de la empresa o de un sector en particular. Para Mengua (2018), la resolución de problemas o conflictos es crucial para permitir la mejora continua y el progreso dentro de la organización. Conocer las herramientas para resolver problemas de manera lógica y creativa que impulsan mejores resultados comerciales para hacer el trabajo de manera más eficiente y darse cuenta del valor agregado que la persona representa para la organización (Flores, 2019). En cuanto al control de procesos, Guevara (2019) señala que es el diseño de programas para la realización de actividades, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos. En este sentido, el control permitirá la gestión integral de los sistemas de la organización.

3.3. Población, muestra y muestreo.

La población de la presente investigación se encuentra formada por 398 trabajadores de Electronorte S.A, siendo esta igual a la muestra al ser una cantidad relativamente pequeña.

3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.

Las técnicas utilizadas son las siguientes: El análisis de documentos, utilizado para determinar la situación actual, que permite verificar los análisis externo e interno; se realizó una encuesta entre los empleados de Electronorte S.A. Las herramientas utilizadas son las siguientes: hoja de registro de datos, utilizada para analizar el plan estratégico actual; el cuestionario está compuesto por estructura ordinal Likert y 15 preguntas.

La efectividad señalada por Hernández (2018), el término se refiere al grado de efectividad de una herramienta directamente medida.

Investigar variables para evitar el sesgo de los investigadores. Estas herramientas están validadas por 2 expertos, lo que permite cumplir con los

principios de claridad, relevancia requeridos para la investigación. Dado que el cuestionario utiliza la escala Likert, su valor mínimo debe ser 0,80, por lo que la fiabilidad ha sido medida por α de Cronbach.

3.5. Procedimientos

El procedimiento de recolección de información es en primer lugar la elaboración de cuestionarios, en segundo lugar, la validación de los mismos a través del juicio de especialistas, el tercero consta de la carta que brinda autorización, el cuarto lugar abarca levantar la información.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para procesar la información obtenida a través del cuestionario, se utilizó Excel, haciéndose uso de estadística descriptiva para realizar inferencias a través de tablas y figuras.

3.7. Aspectos éticos

Teniendo en cuenta los principios del Código de Ética de la Universidad Cesar Vallejo (2020), estos principios son respeto a las personas, el principio antes mencionado de evaluar a los participantes cuando brindan información, consentimiento informado y decisión de participar en el estudio (Peañez, 2019), aplicado durante la encuesta y comunicado los objetivos del cuestionario; reservar justicia, incluyendo respetar el contenido citado al implementar los conceptos e ideas de diferentes autores (Ruiz, 2019); la novedad radica en los aportes de los investigadores al conocimiento científico (Ruiz, 2020); generalización, entendiendo que los resultados se pueden reproducir en otras situaciones (Peañez, 2019), logrado en la investigación porque se respeta el método científico.

IV. RESULTADOS

Se presentan en tablas y figuras los resultados de la aplicación del cuestionario:

Tabla 1

Situación actual del plan estratégico

Dimensiones	Indicadores	Nivel			Total
		Bajo	Regular	Alto	
Situación actual	El plan estratégico vigente coadyuva a la mejora continua	60%	28%	12%	100%
	El plan estratégico vigente ha considerado políticas adecuadas respecto a generar de manera distribuida fuentes de generación con recursos energéticos renovables	48%	28%	24%	100%
Estrategias	El plan estratégico vigente contribuye adoptar estrategias adecuadas para generar, comercializar y distribuir electricidad	62%	32%	6%	100%

Dato. Se ha realizado la construcción de un baremo, de tal manera que se pueda llegar a la identificación de las actuales falencias presentes en plan estratégico vigente de ENSA, se puede visualizar que, la deficiencia se hace evidente en el indicador de toma de decisiones, pues un 62% de los encuestados señalan que no se han adoptado estrategias adecuadas sobre la generación y comercialización de energía eléctrica, un 32% señala que es de nivel regular y solo un 11% afirma que es alto. En cuanto a la dimensión de situación actual, se puede visualizar que la situación no cambia sustancialmente, pues un 60% de los encuestados señala que, el nivel de mejora continua es bajo, un 28% indica que es de nivel regular y solo un 12% afirma que es de nivel alto. Asimismo, se puede observar que, un 48% señala que, el actual plan estratégico no considera políticas de distribución, generación y nuevas fuentes energéticas, un 28% indica que lo hace de manera regular y un 24% consideran que es de nivel alto, lo que permite afirmar que, debe realizarse un nuevo plan para el mejoramiento de la institución.

Tabla 2*Calidad y Priorización*

Dimensiones	Indicadores	Nivel			Total
		Bajo	Regular	Alto	
Calidad	El plan estratégico vigente contribuye a optimizar el sistema de calidad para generar, comercializar y distribuir energía eléctrica	45%	33%	22%	100%
	El plan estratégico vigente coadyuva a alcanzar la máxima productividad	40%	30%	30%	100%
	El plan estratégico vigente posee estrategias de mejora continua	50%	40%	10%	100%
Priorización	El plan estratégico vigente cuenta con acciones para financiar inversiones de redes inteligentes y nuevas tecnologías para la mejora de los indicadores de número de interrupciones de servicio y duración del servicio Eléctrico	45%	21%	34%	100%
	El plan estratégico vigente cuenta con acciones que permitan innovar el gobierno digital de la institución	62%	24%	14%	100%

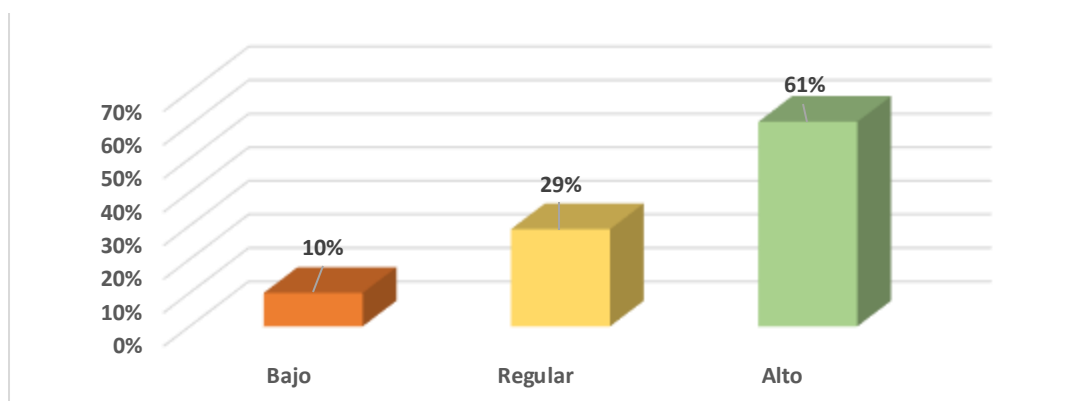
Dato. Se puede visualizar en la tabla que, en lo concerniente a la dimensión calidad, un 45% de los encuestados señala que el nivel es bajo, un 33% afirma que es de regular y solo un 22% consideran que es alto. En cuanto al indicador de productividad, el 40% de los encuestados señala que el nivel es bajo, un 30% señalan que lo hace a un nivel regular y un 30% alto. En lo que se refiere a las acciones para el mejoramiento continuo, solamente el 10% de los encuestados consideran que sí lo contiene a un nivel alto, mientras que el nivel bajo y regular representa el 50% y 40% de los encuestados respectivamente. De acuerdo a la dimensión priorización, el 45% de los encuestados señala que el plan estratégico no la contiene, un 21% considera que lo hace a nivel regular y un 34% afirma que sí lo contiene. Finalmente, respecto a la digitalización del gobierno de la institución, solamente el 14% de los encuestados señala que sí lo contiene, mientras que el 62% afirma que no lo contiene y un 24% menciona que lo contiene a un nivel regular.

Tabla 3*Análisis situacional de conflicto y control*

Dimensiones	Indicadores	Nivel			Total
		Bajo	Regular	Alto	
Resolución de conflictos	El plan estratégico vigente contiene acciones para capacitar en temas de resolución de conflictos	45%	32%	23%	100%
	El plan estratégico vigente contiene acciones de consultoría que permitan la adecuada resolución de conflictos	46%	36%	18%	100%
Control	El plan estratégico vigente contiene criterios adecuados relacionados al proceso de brindar el servicio de energía eléctrica	51%	34%	15%	100%

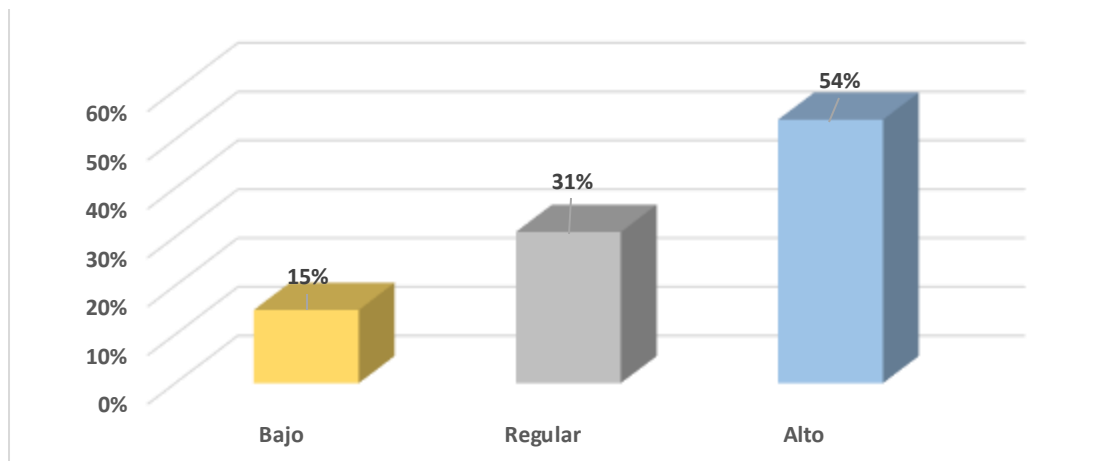
Dato. De acuerdo a la dimensión resolución de conflictos, el 45% de los encuestados afirma que no ello no se permite mediante el plan estratégico vigente, un 32% señala que se hace a un nivel regular y solo un 23% a nivel alto. En cuanto a la consultoría externa para la resolución de conflictos, el 46% de los encuestados señala que ello no se permite, un 36% señala que se hace a un nivel regular y solo un 18% a nivel alto. Analizando la dimensión control, el 51% de los encuestados señala que el plan estratégico no cuenta con adecuados criterios que permitan brindar un servicio de calidad, el 34% afirma que es regular y solo el 15% alto.

Figura 2
Nuevo plan estratégico



Nota. El 61% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el hecho de implementar un plan estratégico, ello pone de manifiesto la necesidad de implementación del plan, pues actualmente se hacen presentes deficiencias en la entidad, siendo lo más relevante aquellas acciones de innovación, pues ahora es esencial considerando el contexto moderno del Estado.

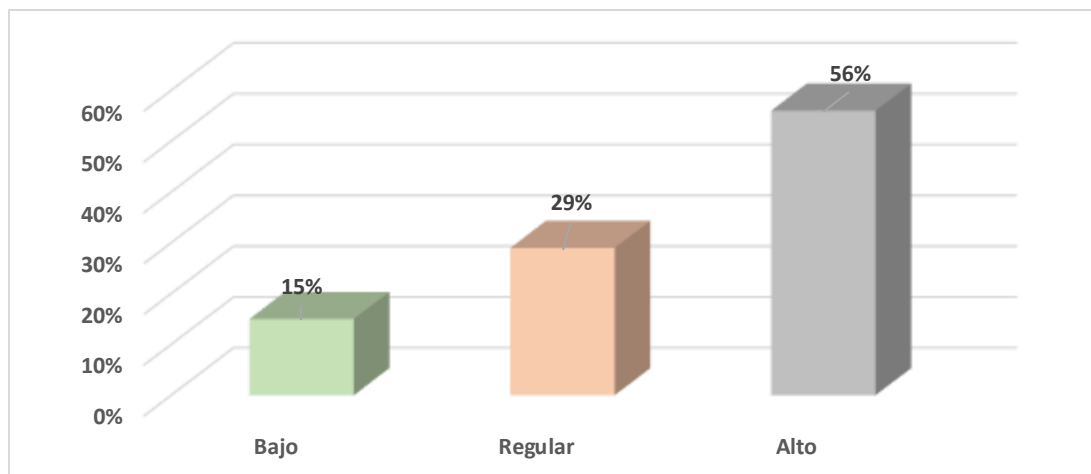
Figura 3
Nuevo plan estratégico y mejora continua



Nota. El 54% de los colaboradores indican que la implementación de un nuevo plan se logrará una mejora continua en la institución, pues la presente posee muchas deficiencias como; no tener muchos o escasos mecanismos de solución de conflictos de tal forma no disponen de una consultoría para el mismo, otra deficiencia es que no se prioriza las nuevas tecnologías o la implementación de la modernización del Estado.

Figura 4

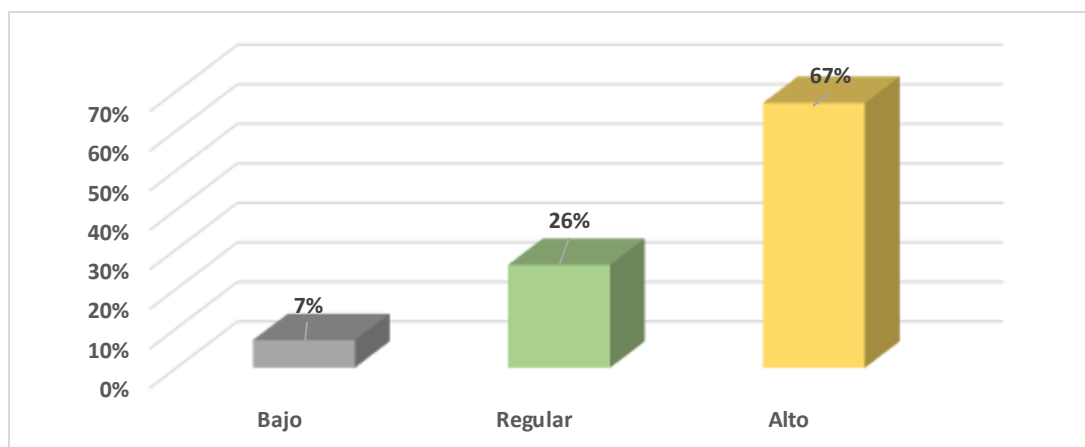
Nuevo plan estratégico y servicio eléctrico eficiente



Nota. El 56% de los colaboradores indicó que un nuevo plan sería óptimo en generar las condiciones necesarias para brindar un servicio eléctrico más operativo, eficaz y eficiente.

Figura 5

Nuevo plan estratégico y módulo de atención.



Nota. El 67% de los encuestados indican que la implementación de un nuevo plan estratégico es adecuada para que se tenga un módulo de atención comercial e integrar las áreas de la empresa, esto permitirá una mayor relación con los clientes, pues el actual es ineficiente, no teniendo capacitación en atención al cliente, es por ello que, este plan estratégico otorgará dichas capacitaciones, asimismo, la integración es un mecanismo de dinamismo en la operatividad de la institución.

V. DISCUSIÓN

Dado los datos del instrumento, se pudo verificar que:

Según la tabla 1, en cuanto a la dimensión de situación actual, se puede visualizar que, un 60% de los encuestados señala que la mejora continua no se encuentra como estrategia dentro del plan estratégico vigente, un 28% indica que es de nivel regular y solo un 12% afirma que es de nivel alto. Ante ello, para alcanzar mayores niveles de mejoramiento continuo, se necesita concientizar a los colaboradores de Electronorte, de manera continua, deben adoptarse decisiones que contribuyan con la mejora de los procesos al interior de Electronorte, buscando con ello la minimización de ineficiencias. Todos los trabajadores de la empresa deben encontrarse involucrados, por ello, el área gerencial, tiene un papel relevante en la consecución de los objetivos tales como la mejora sistemática de los niveles de productividad y calidad, minimización de costos, reducción de tiempos para responder ante posibles contingencias, mayores niveles de satisfacciones de clientes, así mismo, permite que la empresa tenga un mejor posicionamiento en el mercado.

Asimismo, se puede observar que, un 48% señala que, el actual plan estratégico no considera políticas de distribución, generación y nuevas fuentes energéticas, un 28% indica que lo hace de manera regular y un 24% consideran que es nivel alto, lo que permite afirmar que, debe realizarse un nuevo plan para el mejoramiento de la institución. Al respecto, es necesario señalar que, empresas que comercializan energía eléctrica, deben llevar a cabo el diseño de planes que involucren políticas debidamente diseñadas sobre energía distribuida y sostenibilidad ambiental, para así, poder brindar atención a la creciente demanda eléctrica, empresas que se inclinan hacia la adquisición de energías renovables como hidrógeno verde, solar, y en menor medida, eólica, encontrándose en armonía con la visión, misión y objetivos de la organización, así mismo, se deben seguir los lineamientos de las políticas establecidas por el MINEM.

Por ello, Bouroncle (2019), manifiesta que, las empresas que operan en el sector de energía eléctrica, deben diseñar e implementar estrategias

basadas en valores, políticas, misiones y visión de mejora, de manera que se alcancen las metas a corto y largo plazo, estas metas frecuentemente son medidas a través de un Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, ello puede hacer frente a la feroz competencia y permitir que la empresa logre los mejores resultados en los ámbitos económico, social y en el campo ambiental. La propuesta de plan estratégico presentada en esta investigación tiene como objetivo fortalecer y modernizar la red de distribución con el fin de poder brindar servicios a los clientes actuales y potenciales del mercado tanto libre como regulado; la estrategia propuesta se enfoca en el desarrollo de proyectos tecnológicos e innovadores en el sector eléctrico. Con ello, se busca la adecuada gestión de recursos humanos a través de las diferentes áreas de asignación de presupuestos, control de operaciones y proyectos, propendiendo minimizar indicadores como SAIDI y SAIFI en el entorno en el que la empresa opera de manera sostenible.

En lo concerniente a la dimensión de estrategias, se puede visualizar que, la deficiencia se hace evidente en el indicador de toma de decisiones, pues un 62% de los encuestados señalan que, en el plan estratégico vigente no se han tomado estrategias adecuadas sobre la generación y comercialización de energía eléctrica, ante ello, es necesario una mejora en el plan estratégico, ello sigue el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico elaborado por D'Alessio (2015), en el cual se elaboran matrices que buscan dotar a Electronorte de estrategias para que pueda brindar servicios con una mayor calidad, confiables y sustentables, para con ello obtener mayores márgenes de ganancias de los sistemas de distribución y comercialización de energía. A través del plan estratégico, se intenta incorporar una estrategia que tiene como objetivo asegurar a los clientes un nivel de calidad del servicio y tener un impacto beneficioso en el mercado. La implementación del plan propuesto, permitirá a Electronorte a lograr llegar a sus objetivos de corto y largo plazo, así mismo, la direccionará correctamente hacia el desarrollo de sus estrategias. Cabe señalar que, el plan estratégico se encuentra formulado en base al análisis sobre la visión, misión, situación actual, código de ética, y

objetivos estratégicos, por ello, el plan propuesto es una herramienta que podrá orientar a Electronorte hacia la consecución de sus objetivos.

De acuerdo a la tabla 2, en cuanto a la dimensión calidad, un 45% de los encuestados señala que el nivel es bajo, un 33% afirma que es regular y solo un 22% consideran que es alto. Al respecto, es necesario señalar que, el plan estratégico debe contener acciones, de tal manera que su diseño e implementación optimicen el sistema de gestión de calidad de Electronorte. En general, todas organizaciones que cuente con una certificación ISO 9001, debe realizar sus operaciones tomando como modelo el proceso de mejora continua, pues la norma internacional exige claramente que se aplique a todas las áreas de la empresa certificada.

En cuanto al indicador de productividad, el 40% de los encuestados indica que, el plan estratégico vigente no contribuye con el desenvolvimiento de los colaboradores a su máxima productividad, un 30% señalan que lo hace a un nivel regular y un 30% alto. Este resultado brinda conocimiento para afirmar que, los recursos humanos no han sido gestionados adecuadamente, en ese sentido, se deben diseñar una serie de acciones y decisiones a nivel de toda la organización que busquen incidir de manera positiva y significativa en los empleados de Electronorte y buscar su mejora continua. La gestión basada en competencias debe comenzar por identificar las habilidades de los empleados que se requieren en las diferentes áreas de la empresa, para asegurar el éxito del desempeño profesional. De acuerdo con Céspedes y Ramírez (2020), el plan estratégico debe contener una serie de acciones destinadas a elevar la productividad en la organización, lo cual hace referencia a incrementar la capacidad productiva de los empleados. En el ámbito de la mejora continua, significa incrementarla para que la organización sea más competitiva y tenga un buen posicionamiento en la industria. Por ello, es necesario formar continuamente al capital humano, pues son ellos quienes laboran al interior de Electronorte y son determinantes para el desarrollo exitoso de la empresa. Cabe señalar que el capital humano se refiere a conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas.

En lo que se refiere a acciones de mejora continua, solamente el 10% de los encuestados consideran que el plan estratégico vigente sí lo contiene a un nivel alto, mientras que el nivel bajo y regular representa el 50% y 40% de los encuestados respectivamente. El plan estratégico debe contener acciones de mejora dirigidas a cambiar la forma en que se desarrolla el proceso para que sean mejoradas, las cuales deben reflejarse en mejoras en dichos indicadores del proceso, ello se puede lograr a través de la imaginación, creación y el pensamiento crítico, ya que, según Cuesta (2018), la capacitación y formación es un elemento esencial para gestionar adecuadamente el talento humano, ello permite a la organización contar con una ventaja competitiva relevante. En este sentido, la formación continua es el principal soporte para el desarrollo de la gestión por competencias, pues el trabajo que realizan los empleados afecta las operaciones y por tanto la calidad del producto, por lo que deben ser competentes en base a sus conocimientos y habilidades.

Electronorte debe anteponer proyectos de inversión, poniendo especial atención en aquellos que tengan como finalidad mejoras en la transmisión de energía, pues ello es un aspecto clave para atender la creciente demanda eléctrica del mercado, llegando a alcanzar niveles significativos de mejora en los procesos. En ese sentido, deben seleccionarse los proyectos que sean relevantes en la adecuada gestión de los procesos y que permita la mejora continua, deben adoptarse criterios que tomen en cuenta el beneficio de la empresa y eludir sanciones económicas o multas por el ente regulador, así mismo, se debe buscar minimizar los perjuicios que puedan ocasionarse tanto a clientes regulados como a clientes libres, es decir, debe priorizarse la ampliación de potencia, pues este no ha venido siendo tomado en cuenta, especialmente en plazos estipulados en el marco normativo del sector.

En el presente estudio, priorizar proyectos significa que Electronorte ponga énfasis en: a) proyecto para financiar inversiones relacionadas a la implementación de tecnologías que permitan optimizar el servicio eléctrico y b) la digitalización del gobierno de la institución.

De acuerdo a la tabla 3, en lo que respecta al indicador resolución de conflictos, el 45% de los encuestados afirma que no se permite en el plan estratégico, un 32% señala que se hace a un nivel regular y solo un 23% a nivel alto. La baja capacitación para que los colaboradores puedan contribuir con conflictos ocasionados al interior de Electronorte, constituye un factor que puede limitar su crecimiento y desarrollo. Por ello, Mengua (2018), afirma que, la resolución de problemas o conflictos es importante para permitir el mejoramiento continuo y progreso de las organizaciones. Tener conocimientos de instrumentos que permitan la resolución de problemas de manera lógica y creativa, contribuye a lograr mejores resultados de un negocio para ejecutar los trabajos de manera más eficiente y otorgar reconocimiento al valor añadido que la persona representa para la organización.

En cuanto a la consultoría, el 46% de los encuestados señala que ello no se permite, un 36% señala que se hace a un nivel regular y solo un 18% a nivel alto, ello pone en evidencia que, el plan estratégico vigente sólo se encuentra concentrado en la asesoría interna, siendo este factor limitante en la búsqueda de optimización de los resultados y procesos operativos de Electronorte. En esa línea, Nekane (2018), afirma que, para lograr la mejora de procesos señalados en la mejora continua, se requiere de consultas y sugerencias externas para mejorar los resultados operativos, como reducir costos, mejorar la calidad, mejorar la productividad y optimizar recursos, a través de la consultoría, se puede llegar a resolver problemas de forma adecuada mediante el establecimiento de equipos y herramientas de mejora.

Analizando la dimensión control, el 51% de los encuestados señala que el plan estratégico vigente no cuenta con adecuados criterios para ofrecer un servicio eléctrico de calidad, el 34% afirma que es regular y solo el 15% alto, tales criterios son necesarios para la adecuada gestión del sistema de calidad de Electronorte y así llegar al cumplimiento de los estándares de calidad que se encuentran establecidos en la normativa. En relación a ello, Guevara (2019), alega que, el control hace referencia a diseñar programas de implementación de operaciones, con el objetivo de brindar cumplimiento a los

requisitos de calidad que se establecen. En este sentido, el control permitirá una adecuada gestión de los sistemas de la organización.

Asimismo, Cota (2016), señala que un sistema de gestión de calidad, abarca conjuntamente elementos interrelacionados, bajo un flujo de trabajo que se encuentra orientado a lograr u obtener la calidad del producto o servicio. Los elementos que componen el sistema de calidad deben centrarse en la calidad de los productos o servicios con los que labore la organización.

Con respecto al diseño del plan estratégico, se discute que, este resulta fundamental para la mejora continua de los procesos de Electronorte S.A, pues existen eventos externos como internos que afectan directamente el óptimo desempeño de la empresa, cuya principal incidencia corresponde a la cobertura del alza de la demanda energética, indicadores de interrupciones de continuidad del servicio eléctrico, lo que causa malestar a los clientes y por ende a los indicadores de gestión. Las deficiencias señaladas más el aplazamiento de realizar inversiones tiene afectación en la comercialización de energía, es decir, su venta, que es la actividad primordial de la empresa. Por tal motivo, es que se ha desarrollado un plan estratégico que permita realizar estrategias innovadoras como nuevas tecnologías, con el objetivo de llegar a la mejora continua de la institución.

VI. CONCLUSIONES

1. Del estudio de análisis interno y externo de ENSA, se afirma que las estrategias dadas no han tenido correlato con el avance de competitividad del mercado, pues no se ha tomado en cuenta aspectos como de innovación, tecnología, mayor infraestructura, lo que incidió en la desaceleración de captación de nuevos clientes, con lo cual es de vital importancia el registro de consumo automático en zonas urbanas y el mantenimiento y mitigación de tasas de pérdidas de energía.
2. Del análisis de la matriz EFE, se identificó como una principal amenaza es la disminución de competitividad y el aplazamiento en inversiones directas, que permita mejorar la percepción de los clientes como la demanda en su debido tiempo.
3. Con el objetivo de hacer frente a las deficiencias operativas de ENSA, se estableció objetivos cortoplacistas, como medio para converger a los de largo de plazo, como la visión de la institución. De tal forma, se elaboró estrategias para llegar a la mejora continua en aspectos como: calidad del servicio, mejora de resultados financieros, generación de valor social y fortalecimiento del capital humano.
4. El plan estratégico realizado para ENSA, hace hincapié en la modernización de las redes de distribución eléctrica, con el objetivo de abastecer a los clientes como a los potenciales; teniendo como fundamento las propuestas de desarrollo tecnológico en el sector y la implementación del área de responsabilidad social, el cual permitirá mayor interacción con el desarrollo sostenible de la institución.

VII. RECOMENDACIONES

1. Según la evaluación interna, se identifica que Electronorte posee una rentabilidad que permite el pago de sus colaboradores y beneficio contable, ello debido a los procedimientos estandarizados, no obstante, una de sus debilidades es la incipiente automatización de distribución eléctrica, por lo que se recomienda un nuevo plan estratégico que permita ello, a través de un horizonte alcanzable (OLP) para los próximos 10 años.
2. Al jefe de gestión de personas, se recomienda que elabora e implemente convenios con instituciones y/o universidades nacionales y extranjeras para desarrollar profesionales capacitados para un mayor desenvolvimiento en la institución.
3. A la gerencia comercial y gerencia de desarrollo y control de gestión elaborar estrategias de fidelización de clientes, como tarifas competitivas con un servicio de calidad.
4. Se recomienda a la gerencia técnica el fortalecimiento, modernización y automatización de las redes de distribución eléctrica para la mejora continua en el sentido de reducciones de interrupciones y mejorar indicadores como SIADI y SAIFI.

VIII. PROPUESTA

Fundamentación de la Propuesta

La empresa Electronorte S.A realiza actividades de distribución y comercialización de energía eléctrica con presencia en el departamento de Lambayeque y 04 provincias del departamento de Cajamarca, pertenece al grupo Distriluz. Actualmente, existen eventos externos como internos que afectan directamente el óptimo desempeño de la empresa, cuya principal incidencia corresponde a la cobertura del alza de la demanda energética, indicadores de interrupciones de continuidad del servicio eléctrico, lo que causa malestar a los clientes y por ende a los indicadores de gestión.

Las deficiencias mencionadas más el aplazamiento de realizar inversiones tiene afectación en la comercialización de energía, es decir, su venta, que es la actividad primordial de la empresa. Por tal motivo, es que se ha desarrollado un plan estratégico que permita realizar estrategias innovadoras como nuevas tecnologías, con el objetivo de llegar a la mejora continua de la institución.

Objetivo General

Proponer el plan estratégico de Electronorte S.A, que permitirá la mejora continua en el periodo 2021-2025.

Específicos

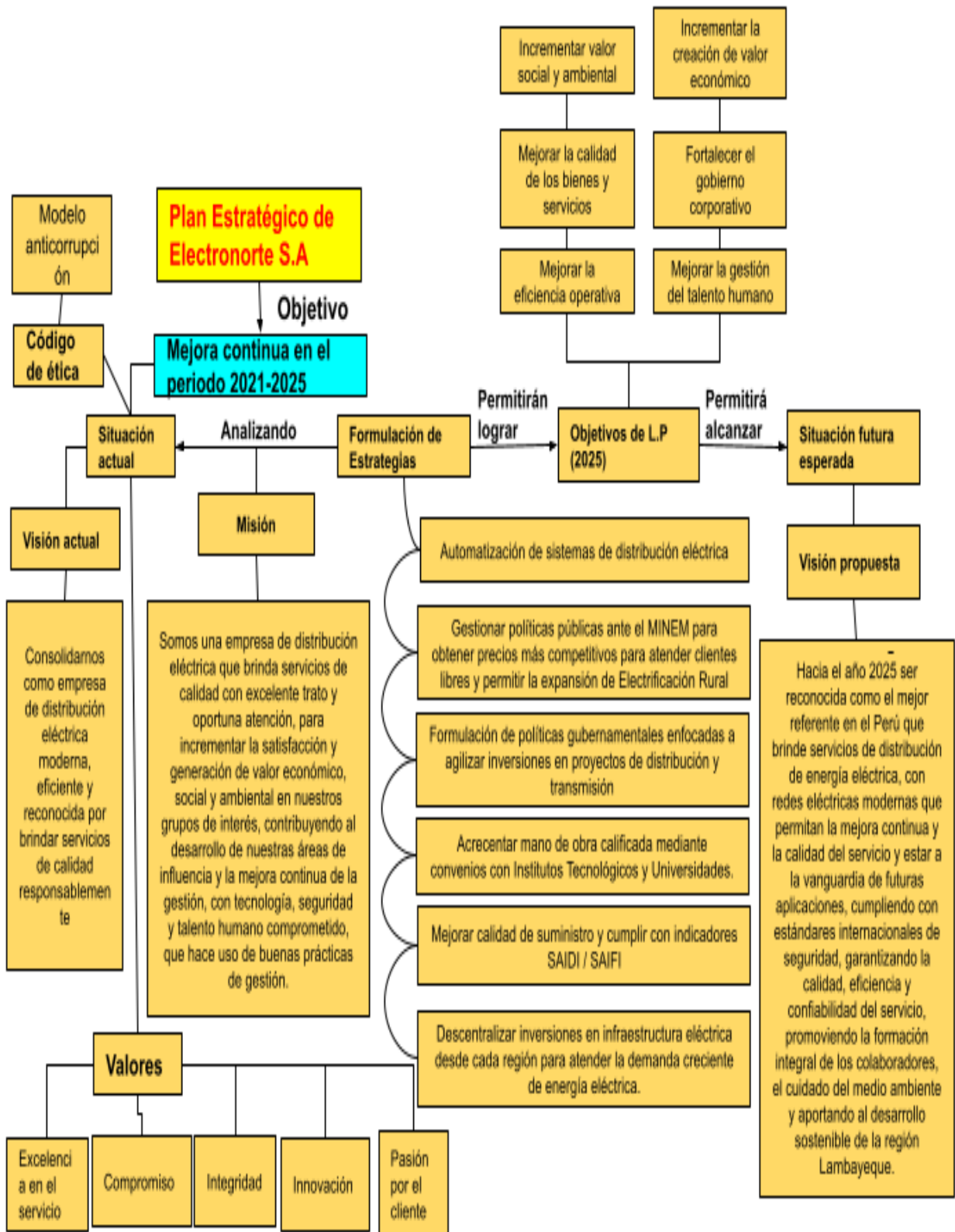
Diagnosticar la mejora continua actual de Electronorte

Analizar el actual plan estratégico de la empresa Electronorte S.A

Diseñar el plan estratégico.

Conceptualización de la Propuesta

Figura 6
Propuesta plan estratégico modelo secuencial



REFERENCIAS

- Abdul. (2019). *The impact of strategic planning on enhancing the strategic performance of banks: evidence from Bahrain.*
- Ades, A., & Tella, R. (1997). National Champions and Corruption: Some Unpleasant Interventionist Arithmetic. *The Economic Journal*, 1023-1042.
- Akinyele, S., & Fasogbon, O. (2016). *Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival.*
- Alberich, & Sotomayor. (2014). *Planificación y Gestión.* Madrid.
- Bedoya, & Zuloaga. (2015). *Strategic Planning Proposal for the Lavasalud & Dist Company.*
- Bernal. (2010). *La investigación científica enfoque social.* McGraw Hill.
- Bouroncle, V. (2019). *Planeamiento Estratégico para Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.*
- Bullard. (2014). *Property transfer systems.* Palestra.
- Cayir Ervural, Beyzanur, kahraman, Cengiz. (2020). A combined methodology for evaluation of electricity distribution companies in Turkey
- Camino, P. (2019). *Planeamiento Estratégico de la Empresa ENEL GENERACIÓN PERÚ S.A.A. PARA LOS AÑOS 2018-2023.*
- Castillo, L. (2017). *Métodos de mejora en las organizaciones.* McGriwill.
- Cespedes, & Ramirez. (2020). *Productividad en el Perú: medición determinantes e implicancias.*
- Chalco. (2015). *Design and Implementation of a Strategic Plan for the HIBU SAC Company of the Advertising Sector in the southern region.*
- Chávez, & Romero. (2015). *Propuesta de un Plan Estratégico para incremenar el nivel de ventas en la empresa Corporación Educativa Nobel E.I.R.L. Trujillo.*

- Chiavenato. (2009). *HR analysis*. McGrawHill.
- Comex. (2019). *The Social Progress Index 2019: A Social Look at Social Competitiveness*.
- Cota, L. (2016). *Técnicas Administrativas. La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados*.
- Cuatrecasas, & Gónzales. (2017). *Gestión Integral de la Calidad*. Editorial PROFIT.
- Cuesta, W. (2018). *La mejora continua en las empresas públicas*. UPC.
- Cueva, H., & Cueva, J. (2021). ECONOMIC RATIONALITY OF CRIMES IN PERU PERIOD 2013-2019 ACCORDING TO THE CRIMINAL TOURNAMENT MODEL. *SSIAS*, 14(1). Retrieved from <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/SSIAS/article/view/1625>
- Cueva, J., & Ruesta, M. (2021). CORRUPTION AND ITS RELATION TO PER CAPITA INCOME AND ECONOMIC FREEDOM. *SSIAS*, 14(1). Retrieved from <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/SSIAS/article/view/1654>
- Cusi. (2017). *Incentivos y el desempeño laboral de los trabajadores de la financiera crediscotía agencia huancavelica*.
- D'Alessio. (2015). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. Editorial Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson.
- Delaux. (2017). *Planeamiento Estratégico y Creación de Valor: Reestructura en Crisis*. Editoria Redactum.
- Díaz. (2011). *La observación. Facultad de Psicología*.
- Ebener, Dan R, Smith, Frederick I. (2015). *Strategic Planning : An Interactive Process for Leaders*
- Electro Puno S.A.A. (2020). *Plan Estratégico Institucional*. Puno.

- Espejo, M. (2020). *Cumplimiento del Plan Estratégico y la Mejora Continua del Servicio Público en la Municipalidad Provincial de Trujillo 2019*.
- Flores, T. (2019). *Outliners*. Malcolm.
- Guevara. (2019). *Estadística de Consumo Digital Perú*.
- Haywood. (1998). *A conceptual model of service quality*.
- Hernández. (2018). *Metodología de la investigación: Ruta cualitativa, cuantitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Huilcapi, & Castro. (2017). *Motivation: Theories and their relationship with the business environment*.
- Irigoin, & Hernández. (2018). *Diseño de un Planeamiento Estratégico para una empresa del sector metalmeccánico peruano: El caso Steelwork Ingenieros S.A.C.*
- Lean, S. (2019). *The Tipping Point*. Malcolm.
- Mar, M., & Pérez, V. (2016). *El impacto de la planeación estratégica en las microempresas*.
- Mengua, L. (2018). *El conflicto y sus causas*. La Palestra.
- Mohammad, A., & Abdalhalim, A. (2020). *The effects of Strategic Planning on the Performance of Workers in Jordanian Universities*.
- Nekane, S. (2018). *The trace process for continuous improvement*. La Palestra.
- Nolasco, A., & Diaz, J. (2020). *Diseño de un plan estratégico para asegurar la mejora continua en la clínica PREVENTIS SALUD, Jesús María*.
- Onwonga, D., & Chepngeno, J. (2016). *Effects of Strategic Planning on Performance of Medium Sized Enterprises in Nakuru Town*.
- Palomino, & Rondón. (2019). *Propuesta de un Plan Estratégico para una clínica veterinaria en Lima*.

- Pastor, R., & Rengifo, M. (2020). *The continuous improvement process in organizations*. Adventure Works.
- Peañez, L. (2019). *La ética en la investigación*. La Palestra.
- Rodríguez, M. (2017). *Propuesta de Plan Estratégico para SERVIDENT- Clínicas Odontológicas*.
- Rodriguez, P. (2019). *El camino de un plan estratégico*. PUCP.
- Ruiz, T. (2020). *El proceso ético de la investigación científica*. Adventure.
- Saavedra, R. (2019). *The operating process*. Orion.
- Salinas, J. (2020). *El proceso logístico*. Urteaga.
- Varian, L. (2018). *El plan estratégico*. La Palestra.
- Von, A. (2016). *The theory of legal good*. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales. Retrieved from <https://www.marcialpons.es/libros/la-teoria-del-bien-juridico/9788491230694/>
- Weibmul, W. (2018). *The improvements in the institutions*. Orión.

ANEXOS

Anexo 01: Operacionalización de variables

Variables de estudio	Definición de conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición	Instrumento
VI. Plan estratégico	Sainz (2017) señala que es una herramienta de que recoge las necesidades de las organizaciones, para plantear estrategias que permitan lograr los objetivos del mismo.	Se entenderá como el diagnostico de situación actual, y la realización de estrategias, los mismo serán medidos a través de análisis de documentos.	D1. Situación actual D2. Estrategias	1. Análisis AMOFHIT 2. Análisis interno (MEFI) 3. Análisis PESTEL 4. Análisis externo (MEFE) 5. Matriz FODA	Nominal	Análisis documentario
VD. Mejora continua	Según Orozco (2016) alega que el objetivo principal del plan de mejora es desarrollar un conjunto de acciones para monitorear y controlar las áreas de mejora encontradas en el proceso de evaluación, con el fin de lograr la mejora continua de la organización.	Se medirá como la mejora o nivel de percepción de calidad, priorización, resolución de conflictos y control, los mismo serán medidos a través de análisis de documentos y de una encuesta de estructura Likert.	D3. Calidad D4. Priorización D5. Resolución de conflicto D6. Control	6. Sistema de calidad 7. Formación profesional 8. Productividad 9. Acciones de mejora, correctivas e innovación 10. Capacitación 11. Consultoría 12. Criterios de procesos	Nominal Ordinal Nominal	Análisis documentario Cuestionario

Anexo 02: Instrumentos de recolección de datos.

Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo.

Estimado (a): Se le solicita su valiosa colaboración para que marque con un aspa el casillero que crea conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional. Esta técnica de recolección de datos, se podrá obtener la información que posteriormente será analizada e incorporada a la investigación con el título descrito líneas arriba. Donde todo lo obtenido será utilizado para la investigación respetando los criterios de confidencialidad.

NOTA: Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

1	2	3	4	5
TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)	EN DESACUERDO (D)	NO OPINA (NO)	DE ACUERDO (A)	TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)

ÍTEM	TD	D	NO	A	TA
Dimensión Situación actual					
1.- ¿Considera usted el actual plan estratégico permite la mejora continua en la institución?					
2.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico tomó en cuenta las políticas sobre generación distribuida y nuevas fuentes de generación con recursos energéticos renovables?					
Dimensión Estrategias					
3.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite tomar las mejores estrategias para la generación, comercialización y distribución de electricidad?					
Dimensión Calidad					
4.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite un sistema de calidad óptimo para la generación, comercialización y distribución de electricidad?					
5.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que desenvuelva su máxima productividad?					
Dimensión Priorización					
6.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones de mejora continua?					
7.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones para financiamiento en inversiones de nuevas tecnologías para mejorar los indicadores de número de interrupciones de servicio y duración del servicio Eléctrico ?					
8.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones de innovación para gobierno digital de la institución?					
Dimensión Resolución de conflicto					

9.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que se tenga capacitaciones para la resolución de conflictos?					
10.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que se tenga consultoría para la resolución de conflictos?					
Dimensión Control					
11.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico posee criterios idóneos para el proceso brindar el servicio eléctrico?					
12.- ¿Estaría de acuerdo que se implemente un nuevo plan estratégico?					
13.- ¿Considera usted que con un nuevo plan estratégico se logre la mejora continua en la institución?					
14.- ¿Considera usted que el actual plan estratégico posee criterios idóneos y ágiles para el proceso de brindar el servicio eléctrico eficiente?					
15.- ¿Considera usted que un nuevo plan estratégico debe fortalecer el módulo de gestión de atención comercial y su integración con otras áreas para gestionar una trazabilidad?					

Anexo 03: Ficha de Validación de Instrumentos.

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMES Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES	
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)			
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO		
Mejora continua	Calidad	Sistema de calidad	1. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite un sistema de calidad óptimo para la generación, comercialización y distribución de electricidad?	x		x		x		x			
			2. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que desenvuelva su máxima productividad?	x		x		x		x			



MBA, Rogger O. Morán Santamaría
Gerente General de Icomex Perú - CLAD 23303

Priorización	Acciones de mejora correctivas e innovación	3. ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones de mejora continua?	x		x		x		x			
		4. ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones para financiamiento en inversiones de nuevas tecnologías para mejorar los indicadores de número de interrupciones de servicio y duración del servicio Eléctrico?	x		x		x		x			
Resolución de conflictos	Capacitación	6. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que se tenga capacitaciones para la resolución de conflictos?	x		x		x		x			
	Consultoría	7. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que se tenga consultoría para la resolución de conflictos?	x		x		x		x			
Control	Criterios de procesos	8. ¿Considera usted que el actual plan estratégico posee criterios idóneos para el proceso brindar el servicio eléctrico?	x		x		x		x			
		9. ¿Estaría de acuerdo que se implemente un nuevo plan estratégico?	x		x		x		x			
		10. ¿Considera usted que con un nuevo plan estratégico se logre la mejora continua en la institución?	x		x		x		x			
		11. ¿Considera usted que el actual plan estratégico posee criterios idóneos y ágiles para el proceso de brindar el servicio eléctrico eficiente?	x		x		x		x			
Variable Plan	Situación actual	Análisis AMOFHT	12. ¿Considera usted que un nuevo plan estratégico debe fortalecer el módulo de gestión de atención comercial y su integración con otras áreas para gestionar una trazabilidad?	x		x		x		x		
			13. ¿Considera usted el actual plan estratégico permite la mejora continua en la institución?	x		x		x		x		



MBA, Rogger O. Morán Santamaría
Gerente General de Icomex Perú - CLAD 23303

	Estrategias	14. ¿Considera usted que el actual plan estratégico tomó en cuenta las políticas sobre generación distribuida y nuevas fuentes de generación con recursos energéticos renovables?	x		x		x		x		
Dimensión estrategias	Matriz FODA	15. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite tomar las mejores estrategias para la generación, comercialización y distribución de electricidad? ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite diagnosticar eficientemente las fortalezas y debilidades internas que permita tomar las mejores decisiones para la generación, comercialización y distribución de electricidad? ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite identificar las oportunidades y amenazas externas que permita tomar las mejores decisiones para la generación, comercialización y distribución de electricidad? ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite identificar los factores internos y externos que permita tomar las mejores estrategias para la generación, comercialización y distribución de electricidad? (Puedes considerar una sola pregunta en lugar de las dos de color amarillo)		X		X		X		X	

Grado y Nombre del Experto: *MBA, Rogger Orlando Morán Santa María*



Firma del experto : _____

EXPERTO EVALUADOR

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario para diagnosticar la mejora continua actual de Electronorte S.A

III. TESISTAS:

Br. Pérez Herrera, Oscar Raúl

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Considerar las observaciones
indicadas.....
.....
.....

APROBADO: SI NO

Chiclayo, 21 de octubre del 2021

MBA, Rogger Orlando Morán Santa María
Código de registro de Sunedu:
Centro de labores: ICOMEX PERÚ / Universidad Cesar Vallejo
N° de celular: 948880208



Firma _____

EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTOS.

TÍTULO DE LA TESIS: Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS Solamente detallar la pregunta, las opciones de respuesta se observan en el cuestionario adjunto.	CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES		
				RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACION ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)				
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Mejora continua	Calidad	Sistema de calidad	1. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite un sistema de calidad óptimo para la generación, comercialización y distribución de electricidad?	X		X		X		X				
			2. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que desenvuelva su máxima productividad?	X		X		X		X				

Priorización	Acciones de mejora, correctivas e innovación	3. ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones de mejora continua?	X		X		X		X				
		4. ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones para financiamiento en inversiones de nuevas tecnologías para mejorar los indicadores de número de interrupciones de servicio y duración del servicio Eléctrico?	X		X		X		X				
		5. ¿Considera usted que el actual plan estratégico contiene acciones de innovación para gobierno digital de la institución?	X		X		X		X				
	Resolución de conflictos	Capacitación	6. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que se tenga capacitaciones para la resolución de conflictos?	X		X		X		X			
		Consultoría	7. ¿Considera usted que el actual plan estratégico permite que se tenga consultoría para la resolución de conflictos?	X			X	X		X			
Control	Criterios de procesos	8. ¿Considera usted que el actual plan estratégico posee criterios idóneos para el proceso brindar el servicio eléctrico?	X		X		X		X				
		9. ¿Estaría de acuerdo de se implemente un nuevo plan estratégico?	X		X		X		X				
		10. ¿Considera usted que con un nuevo plan estratégico se logre la mejora continua en la institución?	X		X		X		X				
		11. ¿Considera usted que el actual plan estratégico posee criterios idóneos y ágiles para el proceso de brindar el servicio eléctrico eficiente?	X		X		X		X				
		12. ¿Considera usted que un nuevo plan estratégico debe fortalecer el módulo de gestión de atención comercial y su integración con otras áreas para gestionar una trazabilidad?	X		X		X		X				

Variable Plan estratégico	Situación actual	Análisis AMOFIHT	13.¿Considera usted el actual plan estratégico permite la mejora continua en la institución?	X		X			X	X		
		Estrategias	14.¿Considera usted que el actual plan estratégico tomó en cuenta las políticas sobre generación distribuida y nuevas fuentes de generación con recursos energéticos renovables?	X		X		X		X		
	Dimensión estrategias	Matriz FODA	15.¿Considera usted que el actual plan estratégico permite tomar las mejores estrategias para la generación, comercialización y distribución de electricidad?	X		X		X		X		

Grado y Nombre del Experto: [Mg, Humberto Percy Rojas Cruz](#)

Firmado digitalmente por ROJAS CRUZ
Humberto Percy FAU 20103117560 soft
Fecha: 2021.10.24 07:00:31 -05'00'

Firma del experto : _____

EXPERTO EVALUADOR

Anexo 04: Cálculo del tamaño de la muestra.

No aplica se trabajó con toda la muestra.

Anexo 05: Confiabilidad del Instrumento de Alfa de Cronbach.

Anexo: Cálculo de confiabilidad

Estadística de confiabilidad para prueba piloto

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.9014	15

Fuente: Cuestionario piloto

Estadística de confiabilidad para población

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.9101	15

Fuente: Cuestionario piloto

Cuestionario piloto

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
E1	2	4	3	1	4	2	1	4	1	4	1	3	2	2	3
E3	2	2	2	4	1	3	2	1	3	3	1	1	4	1	4
E5	1	4	4	1	4	1	3	4	4	3	1	4	1	2	4
E7	3	4	2	1	3	2	2	2	2	2	3	1	3	3	1
E9	1	2	2	1	4	1	3	4	4	3	3	3	1	1	3
E11	1	1	3	1	3	1	3	4	3	3	4	1	3	3	2
E13	1	1	1	3	1	1	4	2	4	1	2	3	1	2	2
E15	2	3	1	2	2	1	4	2	4	1	3	3	3	4	4
E17	4	3	3	3	2	1	4	4	3	2	4	1	4	2	3
E19	3	4	3	1	4	3	3	1	2	2	3	1	4	2	1
E21	3	3	2	2	4	1	4	4	2	4	2	2	4	1	3
E23	4	4	3	1	3	1	3	4	4	1	4	3	3	1	2
E398	4	4	3	3	4	2	1	2	1	3	2	3	3	4	3

Anexo 06: Propuesta.

El plan estratégico desarrollado fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 6, muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

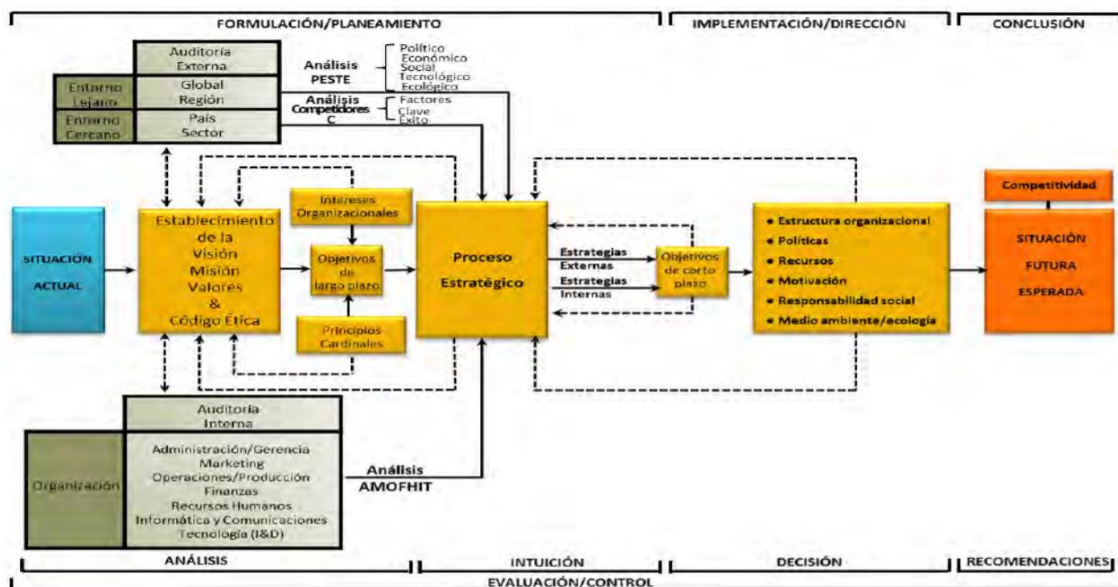


Figura 6. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización.

SITUACIÓN ACTUAL

SITUACIÓN GENERAL

➤ Factores económicos y sociales

Producto Bruto Interno (PBI)

El PBI de nuestra economía, como vemos en la figura 7, ha ido evolucionando, atravesando por diferentes periodos de crisis, pero registrando un fructífero aumento a partir del año 2009. Para el año 2019 la economía peruana había registrado un crecimiento de 2.5 % respecto al año anterior, pero viéndose afectada por diferentes shocks como lo fue el Fenómeno del Niño Costero registrado en el primer trimestre de ese año, así como también de los casos de corrupción de Lava Jato que trajo consigo la desconfianza de los inversionistas. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

Del mismo modo para el segundo trimestre del año 2020 como consecuencia de la pandemia, muchas de las actividades económicas presentaron una caída muy fuerte de casi el 11% de sus rentabilidades, ocasionando que muchos centros laborales sean cerrados; teniendo entonces que para finales del 2020 el PBI nacional presentó una caída de 1,7% , proyectando que para el año 2021 mediante el control de los casos de Covid-19, se haga la apertura casi totalitaria de la mayoría de actividades económicas que mueven el desarrollo del país. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

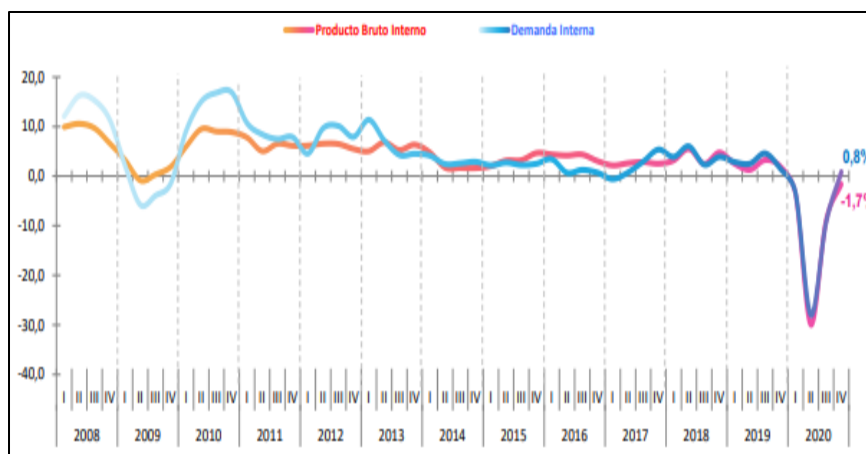


Figura 7. Producto Bruto Interno y Demanda interna

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

El PBI de nuestra economía, como vemos en el gráfico, ha ido evolucionando, atravesando por diferentes periodos de crisis, pero registrando un fructífero aumento a partir del año 2009. Para el año 2019 la economía peruana había registrado un crecimiento de 2.5 % respecto al año anterior, pero viéndose afectada por diferentes shocks como lo fue el Fenómeno del Niño Costero registrado en el primer trimestre de ese año, así como también de los casos de corrupción de Lava Jato que trajo consigo la desconfianza de los inversionistas. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).

Del mismo modo para el segundo trimestre del año 2020 como consecuencia de la pandemia, muchas de las actividades económicas presentaron una caída muy fuerte de casi el 11% de sus rentabilidades, ocasionando que muchos centros laborales sean cerrados; teniendo entonces que para finales del 2020 el PBI nacional presentó una caída de 1,7% , proyectando que para el año 2021 mediante el control de los casos de Covid-19 se haga la apertura casi totalitaria de la mayoría de actividades económicas que mueven el desarrollo del país. (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

Inversión Pública

Según el BCRP (2020), la inversión pública registró una caída de 2,3 por ciento en 2019. Este resultado estuvo caracterizado por una fuerte contracción de la inversión

durante los dos primeros trimestres del año (principalmente por el desarrollo de la pandemia por Covid-19) y una recuperación gradual en los trimestres finales. Esto último como consecuencia de mayores gastos por parte de los gobiernos sub nacionales en la gestión del sistema de salud y control sanitario por las medidas aplicadas para combatir la pandemia.

Inversión Privada

La inversión privada en el año 2020, registró una recuperación de 0,3% en el primer trimestre del año, después de registrar tasas negativas durante tres años consecutivos, reflejo del aumento de la inversión minera (12,3 por ciento), en respuesta a los mayores precios de nuestros productos de exportación (13,1 por ciento). Por el contrario, la inversión destinada hacia sectores no mineros tuvo una contracción de 1,0 por ciento; a consecuencia de la incertidumbre y los efectos derivados de casos de corrupción afectaron la evolución de varios proyectos, así como de la emergencia sanitaria que envolvía al país en ese año.

Ingreso per cápita

El ingreso per cápita dentro del entorno económico nacional, tiene fuerte relación con el ingreso internacional y hace referencia a todas las entradas económicas por habitante. Según el Informe Técnico “Evolución de la Pobreza Monetaria 2008-2021” elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) indicó que, en el año 2020, el ingreso real promedio per cápita mensual ascendió a 930 soles, lo que representó un incremento 1,5% respecto al año pasado.

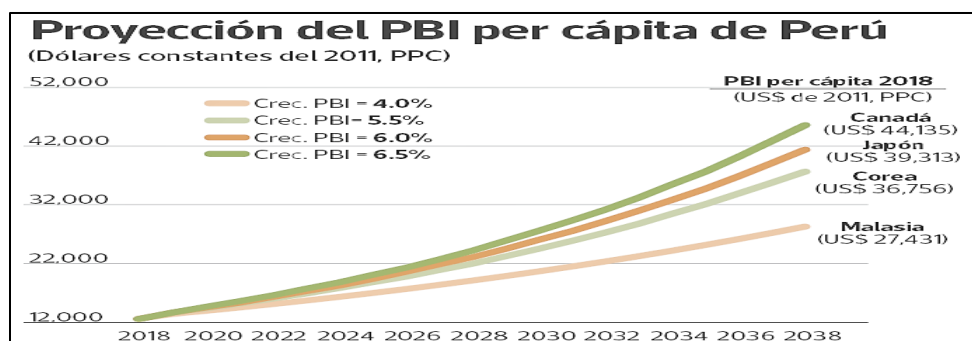


Figura 8. PIB per cápita

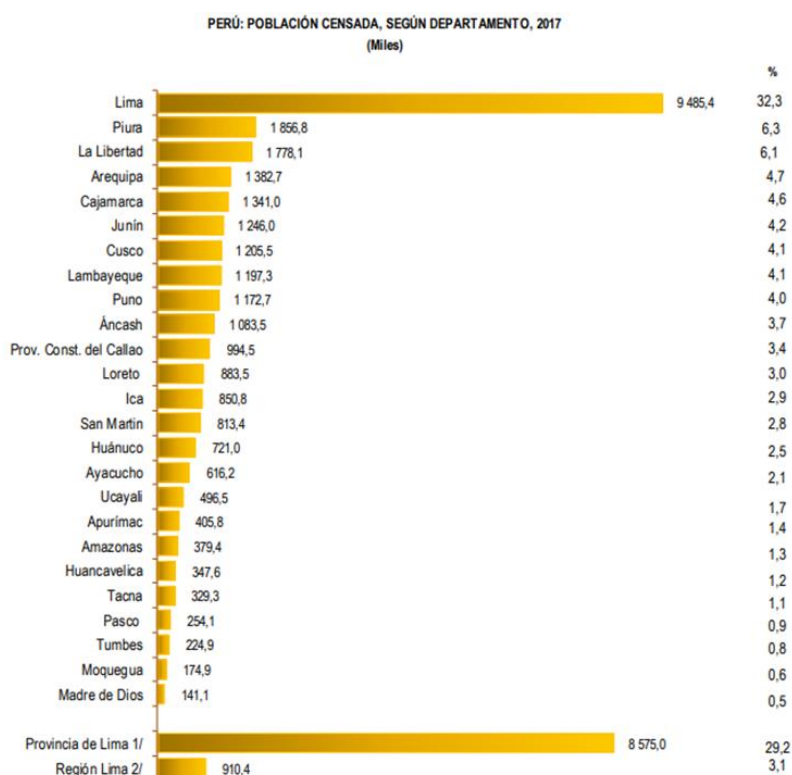
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2020)

Presentándose de esta manera que a partir del año 2018 el ingreso per cápita ha sufrido un incremento que se mantendrá por un periodo de diez o incluso veinte años, esto es posible por la intervención de los organismos rectores de la economía nacional, que están priorizando el impulso de las actividades económicas para los años posteriores a la pandemia.

Población y crecimiento

Según el último Censo Nacional realizado el año 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población peruana a fines del 2017 registró una cifra de 31 millones 237 mil 385 personas, estimándose que para el cierre del presente año la población alcance una cifra de 32 millones 162 mil 184 personas, teniendo así el promedio respecto a la tasa de crecimiento para los años siguientes, será de 1.01%; para Lambayeque la tasa de crecimiento anual será de 0.7%.

Figura 9. Población censada según departamento.



1/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.

2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda.

Indicadores del nivel de pobreza

En un marco de estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico sostenido de los últimos años contribuyó significativamente a la reducción de la pobreza, principalmente de las zonas y sectores más articulados a la dinámica de la economía. Sin embargo, aún se mantienen excluidos a importantes segmentos de la población, especialmente de las zonas rurales (Amanqui, et al., 2017).

Según el informe técnico “evolución de la pobreza monetaria” elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el año 2020 el valor de la línea de pobreza, es de S/. 338 soles per cápita mensual, el cual presenta un crecimiento de 3,2% respecto al año 2019. Este valor constituye el valor mínimo mensual necesario que requiere una persona para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias; esto significaría que para el año 2020 se habría contado con la presencia de más personas con poco poder adquisitivo y capacidad de pago de deudas, esperando que con la reactivación económica esta realidad cambie.

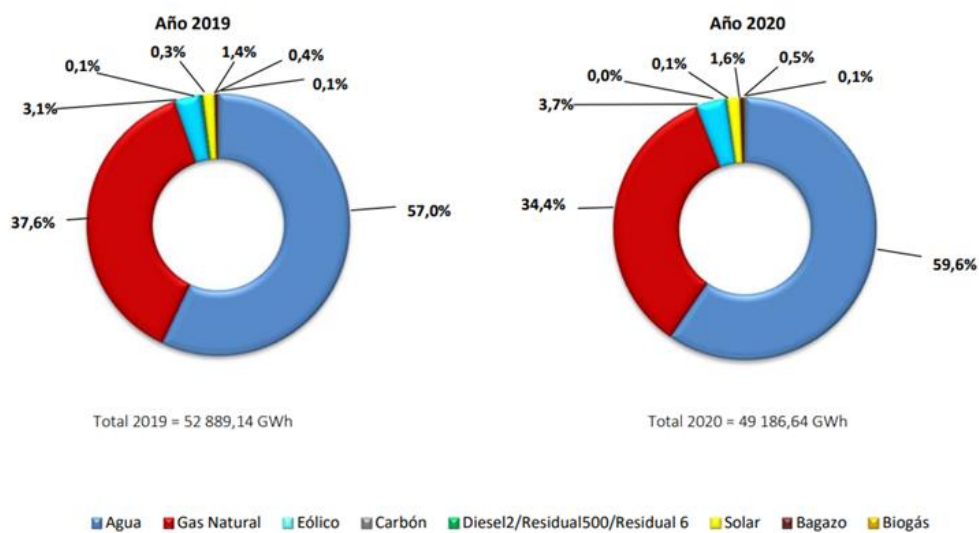
➤ Sector energético

El sector energético peruano ha ido mejorando a través de las décadas, en los años 90, el mercado de electricidad era considerado como un monopolio integrado verticalmente en donde el estado era quien se encargaba de la generación, transmisión y distribución de la energía, no obstante, se contaba con déficit de energía, servicios insuficientes, bajo coeficiente de electrificación y constantes cortes o interrupciones, motivo por el cual, a través de políticas se reformó la estrategia del sector energético; las actividades de generación, transmisión y distribución de energía son ahora realizadas en forma separada y por diferentes empresas, de esta forma se fomenta competencia, atracción de la inversión privada y por consecuencia se mejora la calidad del servicio (Dammert, Molinelli & Carbajal, 2011).

Con respecto a la producción nacional de energía eléctrica de las empresas generadoras integrantes en el COES en el año 2020 fue de 49,186.60 GWh, que viene a representar una disminución de 3, 702.50 GWh (-7%) en comparación con el año 2019. La producción de electricidad con centrales hidroeléctricas durante el 2020 fue de 29, 317.56 GWh (2.82% menor al registrado durante el año 2019).

La producción de energía eléctrica con centrales eólicas fue de 1,803.2 GWh y con centrales solares FUE DE 777.86 GWh, los cuales tuvieron una participación de 3,67% y 1,58% respectivamente.

Figura 10. Producción de energía en Perú 2020.



Fuente: COES SINAC-2020

Por otro lado, a través de los años, ante el incremento de la población, la demanda de energía ha ido en aumento; lo que ha estimulado que la producción de energía eléctrica también se incremente.

En la figura 11, se exhibe la evolución del crecimiento de la potencia efectiva a nivel nacional en Megavatio (MW) frente a la evolución de la máxima demanda en MW. Se verifica que a través de los años la potencia efectiva nacional ha ido creciendo en un promedio de 10%, y en el 2016 creció 24%, esta brecha se debió principalmente a la puesta en operación de las centrales hidroeléctricas de Cerro

del Águila, Chaglla y un nodo energético que aportaron más de 2,000 MW. La demanda por su parte ha ido creciendo a un ritmo en promedio de 5 a 6% anual, siendo el crecimiento del 2016 de 3.4%, este indicador fue menor en ese año por la desaceleración económica que sufrió nuestro país en el 2016 (Ministerio de Energía y Minas, 2016).

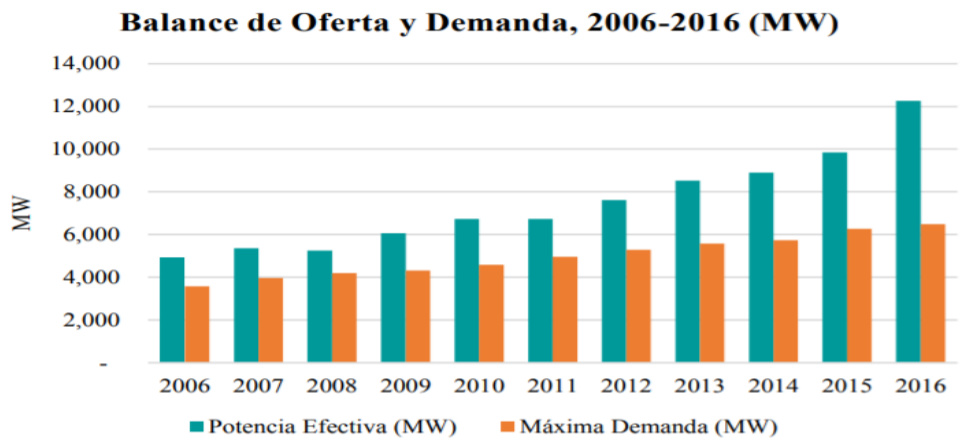


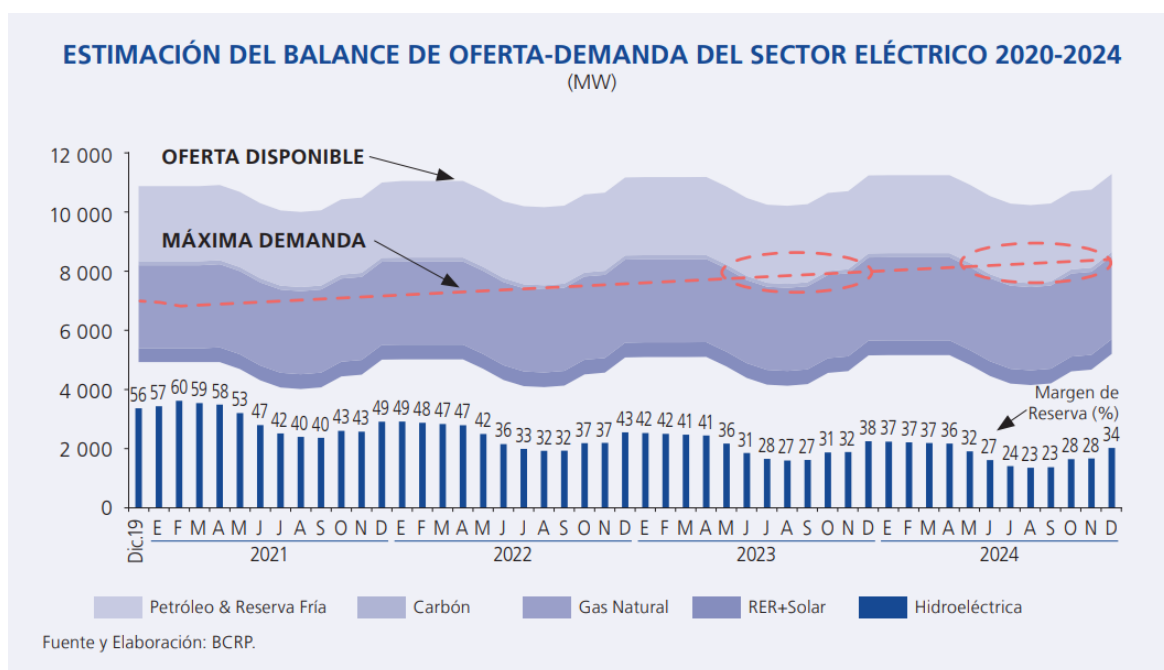
Figura 11. Balance de oferta y demanda en MW del 2006 al 2016 (MINEM)

El sector electricidad de Perú se encuentra dividido en tres subsectores: generación, transmisión y distribución gracias a la promulgación del Decreto Supremo N°009-93-EM el año de 1993. El subsector de generación está constituido por empresas cuyo negocio está delimitado a la generación de energía eléctrica, utilizando diversas fuentes para ello, hidráulica, térmica, fotovoltaica, etc.; el subsector transmisión conformado por empresas encargadas de la operación y mantenimiento de las redes primarias de alta tensión, que llevan la energía desde los generadores a los centros de transformación o subestaciones eléctricas; y finalmente las empresas de distribución de energía, quienes tienen la tarea de distribuir la energía en sus redes de media y baja tensión para brindar el servicio a hogares e industrias dentro de sus áreas de concesión. Cabe mencionar que los subsectores de generación y distribución están constituidos por empresas privadas y estatales, mientras que el subsector de transmisión está compuesto por el sector privado (Ministerio del Ambiente, 2016).

El suministro eléctrico en condiciones de seguridad y continuidad es una condición necesaria para mitigar potenciales limitantes para el crecimiento económico sostenido.

En el 2020 la oferta disponible del parque generador del sistema eléctrico interconectado nacional(SEIN) fue de 10, 867.00 MW. Por su parte, en el 2020 la máxima demanda fue de 6, 962.00 MW, lo cual implica un margen de reserva de 56 por ciento.

Figura 12. Balance de oferta y demanda en el sector eléctrico 2021-2024



Es importante mencionar que las empresas distribuidoras abastecen de energía eléctrica en determinadas zonas a través de concesiones, es decir se comportan como monopolios naturales, es por ello que cada región puede ser abastecida por una sola empresa distribuidora

ANÁLISIS ENSA: VISIÓN, MISIÓN Y CÓDIGO DE ÉTICA

Visión actual de ENSA:

“Consolidarnos como empresa de distribución eléctrica moderna, eficiente y reconocida por brindar servicios de calidad responsablemente” (Memoria Anual, 2020).

Visión propuesta para ENSA:

“Hacia el año 2025 ser reconocida como el mejor referente en el Perú que brinde servicios de distribución de energía eléctrica, con redes eléctricas modernas que permitan la mejora continua y la calidad del servicio y estar a la vanguardia de futuras aplicaciones, cumpliendo con estándares internacionales de seguridad, garantizando la calidad, eficiencia y confiabilidad del servicio, promoviendo la formación integral de los colaboradores, el cuidado del medio ambiente y aportando al desarrollo sostenible de la región Lambayeque.”

Misión actual de ENSA:

“Somos una empresa de distribución eléctrica que brinda servicios de calidad con excelente trato y oportuna atención, para incrementar la satisfacción y generación de valor económico, social y ambiental en nuestros grupos de interés, contribuyendo al desarrollo de nuestras áreas de influencia y la mejora continua de la gestión, con tecnología, seguridad y talento humano comprometido, que hace uso de buenas prácticas de gestión.

Valores:

Los valores de ENSA son:

Excelencia en el servicio: Nos esforzamos día a día para lograr la excelencia en la gestión y desempeño de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros clientes, usuarios y grupos de interés, con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.

Compromiso: Somos una empresa comprometida con el desarrollo, crecimiento y reconocimiento de nuestros colaboradores y comunidad en general, velando por su bienestar, en base a la mejora continua 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: Fomentamos el desarrollo de nuevas ideas que optimicen nuestros servicios y productos, cuestionando nuestros procesos y procedimientos con el fin de buscar la mejora continua y generar mayor valor.

Pasión por el Cliente: Sabemos que nuestro foco principal es lograr la satisfacción plena de nuestros clientes internos y externos. Por ello, mantenemos una actitud centrada en el cliente y la colaboración, buscando conocer sus necesidades para mejorar su atención.

Código de Ética

Para ENSA, forma parte del Modelo de Cumplimiento del Grupo Distriluz contar con políticas definidas que establezcan la postura de las empresas del Grupo Distriluz frente a situaciones de corrupción. En este sentido, nuestras empresas están comprometidas con la implementación de un modelo que permita prevenir, detectar y enfrentar situaciones de corrupción, dejando de forma clara nuestro rechazo hacia la comisión de los delitos.

En tal sentido nuestro Directorio aprobó la Política Anticorrupción, la cual es de aplicación a todos los colaboradores y señala el tipo de relacionamiento con nuestros grupos de interés, que permita garantizar que dichas relaciones se desarrollen en un ámbito ético y de cumplimiento de la ley.

Nuestra política ratifica nuestro compromiso y tolerancia cero frente a toda forma de corrupción.

Electronorte en el presente mes de diciembre del 2021 ha sumido el compromiso de promover mejores prácticas en materia de buen gobierno corporativo e integridad en la gestión empresarial, llevando a cabo un estudio que permitirá determinar la percepción de integridad en ENSA por nuestros principales grupos de interés en el marco del modelo de cumplimiento que se viene implementando.

Análisis del Entorno PESTE

A continuación, se analizarán los factores externos de la industria que no están bajo control de la organización, servirá para evaluar tendencias y eventos que revelarán oportunidades y amenazas claves. Estos factores son políticos (P), Económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T) y ecológicos (E).

Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

1. Los países de Latinoamérica están afectados a inestabilidad y riesgos políticos. En el Perú, la actual coyuntura política, se percibe que adolece de credibilidad. Además del efecto sobre variables como el tipo de cambio o la bolsa de valores, la coyuntura electoral, también afecta a la actividad económica mediante una menor confianza del sector empresarial. En efecto, los planes de inversión y contratación se paralizan al no contar con información sobre lo favorable o no que serán las políticas que implementará la siguiente administración, lo que a su vez se refleja en un menor crecimiento económico.

2. Las Políticas de estado y lineamientos del Plan Estratégico Corporativo 2021-2021 de FONAFE (PEC) expresado mediante leyes, normas y procedimientos buscan favorecer la inversión, simplificación y promoción de los sectores económicos.

3. En el Perú, se cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - Perú hacia el 2021 (PEDN); así como los lineamientos del Sector de Energía y Minas, formulado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), y los objetivos de desarrollo sostenible de Las Naciones Unidas.

Fuerzas económicas y financieras (E)

El tercer trimestre del año 2021, el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, creció en 11,4%, explicado por el dinamismo de los componentes de la demanda interna: consumo de las familias (11,8%), consumo del gobierno (6,6%) e inversión bruta fija (24,1%).

No obstante, la secuela estadística, experimentada por la recesión del año 2021 debido a las medidas para enfrentar la COVID-19, la economía continúa lenta recuperación, con tasas de crecimiento positiva por tercer trimestre consecutivo, incidiendo el programa de vacunación y las medidas de recuperación económica.

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población estimada del Perú en el 2007 sumaba más de 28 millones y la medida de la población estimada que se realizó en el último censo nacional el 22 de octubre del 2017 fue más de 31 millones de habitantes, eso muestra que en el periodo 2007-2017 la población se incrementó en más de 3 millones, es decir, en promedio la población ha crecido en más de 301 mil por año o 1.0% anual (INEI, 2018-1).

En un marco de estabilidad macroeconómica, el crecimiento económico sostenido de los últimos años contribuyó significativamente a la reducción de la pobreza, principalmente de las zonas y sectores más articulados a la dinámica de la economía. Sin embargo, aún se mantienen excluidos a importantes segmentos de la población, especialmente de las zonas rurales (Amanqui, et al., 2017).

Según el informe técnico “evolución de la pobreza monetaria” elaborada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el año 2020 el valor de la línea de pobreza, es de s/. 338 soles per cápita mensual, el cual presenta un crecimiento de 3,2% respecto al año 2019. Este valor constituye el valor mínimo mensual necesario que requiere una persona para satisfacer sus necesidades alimentarias y no alimentarias; esto significaría que para el año 2020 se habría contado con la presencia de más personas con poco poder adquisitivo y capacidad de pago de deudas, esperando que con la reactivación económica esta realidad cambie.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las tendencias mundiales relacionados a las tecnologías de información y comunicaciones, la velocidad del cambio de los productos, los ciclos de vida operativo y comercial de los equipos y activos en general son factores que influyen en la evolución de los negocios y en especial de las empresas concesionarias de electricidad. La tecnología es importada, principalmente de las economías desarrolladas que se encargan de diseñar los productos de bienes de capital acorde a los avances tecnológicos que están orientados a satisfacer la calidad de servicio brindado a los clientes. Las tendencias de nuevas tecnologías, favorecen el crecimiento de nuevos productos y permite dinamizar el sector eléctrico mediante la constante innovación con implicancia en las operaciones y eficacia de los procesos del sector eléctrico o industria.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La norma mundial sobre emisiones, está reconfigurando el escenario de bienes de capital en el mundo, existe un reto para los países de Latinoamérica, entre ellos el Perú, para que modernice su infraestructura energética para el uso de gas natural y movilidad eléctrica (Electrolineras).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Luego del análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas

Tabla 4. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE DE ELECTRONORTE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.Mejores condiciones de financiamiento	0.10	3.00	0.30
1. Estímulos para la inversión en nuevas tecnologías y desarrollo de redes inteligentes.	0.06	1.00	0.06
2. Impulso y destrabe de proyectos de Inversión.	0.04	2.00	0.08
3.Estímulos para inversión en electrificación rural	0.08	3.00	0.24
4. Incremento de la Demanda de Energía Eléctrica	0.12	4.00	0.48
5. Mercado regulado (cautivo)	0.12	3.00	0.36
	0.52		1.52
Amenazas			

1. Aumento del precio de la Electricidad por alza de los costos de materiales (cobre y aluminio)	0.12	3.00	0.36
2. Postergación de inversiones privadas	0.04	2.00	0.08
3. Pérdidas de competitividad de las diferentes UJ.NN.	0.12	3.00	0.36
4. Fenómeno del Niño	0.06	1.00	0.06
5. Competencia con generadoras que atienden clientes libres	0.10	2.00	0.20
6. Dispersión de los clientes en zonas rurales de la sierra y costa	0.04	2.00	0.08
	0.48		1.14
TOTAL	1.00		2.66

Nota: 4 = Responde muy bien; 3 = La respuesta está por encima del promedio; 2 = La respuesta está en el promedio; 1= La respuesta es pobre.

Luego de la evaluación externa de ENSA, se han identificado los factores determinantes de éxito. Se asignó el valor de tres para cuando responde por encima del promedio cuatro cuando responde muy bien, dos cuando la respuesta está en el promedio y 1 cuando la respuesta es pobre. Uno de los factores determinantes de éxito más importantes es el incremento de la demanda de energía eléctrica, por lo que se consideró como una fortaleza mayor, habiéndosele asignado un peso de 0.12, logrando una ponderación de 0.48. Por otro lado, se identificó como una amenaza relevante al fenómeno del niño, a la cual se responde muy pobre con un peso de 0.06, consiguiendo una ponderación de 0.06.

La ponderación total de las fortalezas y debilidades alcanzó un valor de 2.66, lo que caracteriza a ENSA como una organización ligeramente débil.

EVALUACIÓN INTERNA

Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación de la situación interna de la distribución y comercialización de energía eléctrica en Electronorte busca identificar los factores de éxito (fortalezas y debilidades) y los procesos que puedan generar una ventaja estratégica, para enfrentar la competencia y lograr una visión y misión a largo plazo; por lo que analizaremos cada uno de los elementos:

- Administración y gerencia (A)

La actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica es un monopolio, sin plazo de expiración, para los suministros de usuario regulados; sin embargo, no incluye a los usuarios del mercado libre. Mediante Decreto Supremo N° 022-2009 - EM, se aprobó el reglamento de usuarios libres de electricidad, en la cual se dispone, que los usuarios cuya máxima demanda anual de cada punto de suministro sea mayor hasta 200 kW hasta 2500 kW, tiene derecho a optar entre la condición de usuarios regulado o usuario libre. En el anexo N°13 se observa los clientes por tipo de mercado.

La división de usuarios libres y regulados según el decreto Supremo N°022-2009-EM, genera una ligera desventaja y competitividad a las empresas concesionarias de distribución eléctrica; los usuario libres sin un mayor análisis y conocimiento deciden a que mercado ir, lo que genera incertidumbre a las empresas distribuidoras en la planificación de sus inversiones, para atender la demanda eléctrica, los usuario libres en su mayoría prefieren consumir directamente con las generadoras que no necesariamente brindan un mejor servicio; en cuanto a la regulación de precios deja a la empresa con un nivel reducido de retorno de inversión; ello ha motivado que la inversión privada solo ha tenido existo en la ciudad capital de Lima y Callao donde tiene la categoría de Área de Demanda 1 (mayor densidad de carga x kilómetro cuadrado) y mayor redundancia; por lo que la inversión privada en sistema de distribución al interior del país ha fracaso por tener un reducido retorno de inversión. Este mecanismo de mercado de usuarios libres, promovido por el estado, genera pérdidas de clientes a Electronorte, generando una intervención estatal que termina perjudicando el desarrollo del mercado y desalentando la inversión privada en el sector distribución. Ver Anexo N°14, precio promedio por tipo de mercado (Anuario estadístico de Electricidad - MINEM (2018-2019)

Las entidades normativas que afectan el sector de distribución; tenemos al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), que administra el régimen de acceso al mercado y establece las políticas sectoriales; el ente regulador y fiscalizador Organismo Supervisor de Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), el COES, OEFA, IDECOPI (CEPA & NEGLI, 2016).

La participación del estado es completamente activa en la administración y gestión del sector energía, con impactos positivos y negativos en beneficio de la población; sin embargo, se aprecia dentro de los impactos negativos una ineficiente e ineficacia actuación en su rol normativo, regulador, fiscalizador y como empresario. Otro de los grandes problemas del sector de distribución es que los Planes de Inversiones en Trasmisión (PIT) no concuerda con los planes de inversiones de distribución eléctrica (PIDE), a la fecha el MINEM no aprueba el reglamento para la aplicación del PIDE, el mismo que debería ser una exigencia su aplicación y debería estar reflejado en la tarifa eléctrica. Con la finalidad de atender el crecimiento de demanda eléctrica en zonas de sectores de distribución típico 2 y 3, de forma eficiente y con calidad; los sistemas de un nivel de 60 KV que actualmente es un activo de transmisión, deberían considerarse como un sistema integrante del sistema de distribución (NEGLI, 2016).

➤ Marketing y ventas (M)

Análisis del consumidor. El mercado está segmentado por zonas geográficas, Electronorte tiene asignado una zona de concesión y de acuerdo a las necesidades y políticas de Electronorte, pueden solicitar al MINEM la ampliación de la zona de concesión dentro de la Zona de responsabilidad Técnica (ZRT), aquí tenemos la figura de monopolio natural para los clientes regulados excepto para los clientes libres. Existen 23 empresas distribuidoras en el 2019, de estas 23 empresas, 10 son públicas, concentrando el 36% de las ventas de energía. Electronorte representa el 3,3% de participación de las ventas de energía por empresa distribuidora; pero como grupo Distriluz representa el 20,5%.

Venta de Productos. Los gastos de publicidad y promoción son muy bajos y están enfocados en mejorar los indicadores de satisfacción del cliente y mantener una buena imagen de la organización con responsabilidad social. Electronorte compite en el mercado libre, en este tipo de mercado se pierde clientes básicamente por diferencia de precios, puesto que al ser intermediarias se cargan al precio final de energía entregada por las generadoras, restándoles competitividad.

Planeamiento de productos. Para Electronorte, está relacionado con la calidad de servicio que se presta a los clientes y se monitorea con los indicadores SAIDI y

SAIFI, aprobados por OSINERGMIN, Electronorte busca mantener un buen control de calidad de servicio; así como evitar multas por incumplimiento de los indicadores SAIDI Y SAIFI.

➤ Operaciones y logística e Infraestructura (O)

Proceso. Electronorte compra energía a las generadoras en el mercado mayorista de electricidad y luego lo distribuye a usuarios finales.

Capacidad. Basado en el crecimiento poblacional y crecimiento de demanda Electronorte hace un planeamiento Eléctrico del crecimiento de sus instalaciones y para las zonas rurales que están fuera de la zona de concesión coordina con la DGE-MINEM para las inversiones por responsabilidad social. Se debe revisar e identificar mediante mapa de colores las deficiencias en la infraestructura actual, muchas de las instalaciones fueron ejecutadas por la Dirección General de Electrificación Rural del MINEM, que ya han cumplido su vida útil; es importante mediante estudios de ingeniería y consultorías como PIDE dimensionar los calibres de conductores e identificar las cargabilidades de las subestaciones de distribución para realizar una buena planificación, mantenimiento y operaciones.

Inventario. Debido al producto final que se distribuye no es posible por ahora su almacenamiento, salvo con las nuevas tecnologías de almacenamiento de energía en batería en escala reducida para contingencias operativas de distribución como ya lo viene realizando los pares de la empresa Electronorte, en ese sentido la empresa hace contratos con las generadoras y transmisoras para asegurar energía eléctrica disponible para distribuir tanto en el mercado libre como regulado.

Mano de obra. Las actividades que desarrolla en Electronorte son altamente riesgosas y se requiere personal altamente calificado, por ello la empresa capacita constantemente a sus trabajadores, así mismo se observa escases de personal altamente capacitado, el cual influye en el valor de mercado sea alto, como consecuencia, las inversiones en el rubro son alto, en comparación con los otros sectores.

Calidad. Se garantiza por la continuidad del servicio eléctrico y calidad de los parámetros de tensión y frecuencia que, llega al usuario final; existe una norma técnica de calidad de servicio eléctrico tanto para zonas urbanas como rurales, el mismo que es supervisado por OSINERGMIN, en caso de incumplir los estándares la empresa está sujeta a penalidades económicas.

➤ Finanzas y contabilidad (F)

Respecto al ROE, los niveles más altos de este ratio se encuentran en el sector privado como son ENEL y LUZ DEL SUR S.A.A.; en Electronorte para el año 2020 la rentabilidad patrimonial (ROE) representa el 5,60% , teniendo una variación del -3,47% con respecto al año 2019, debido a la menor venta de energía por contracción de la demanda eléctrica de clientes libres y regulados de media tensión, ocasionado por la ralentización de actividades en varios sectores económicos, provocados por la Pandemia del COVID -19 especialmente entre los meses de marzo a agosto del 2020.

Contabilidad. Electronorte es una empresa que tiene carácter de interés público, presentan su información bajo las normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

➤ Recursos humanos (H)

Al cierre del 2020, la empresa cuenta con un total de 398 trabajadores, con un índice de clientes atendidos por trabajador de 1, 014.00, superior al índice promedio de los pares del grupo Distriluz.

➤ Sistemas de información y comunicaciones (I)

Actualmente, la empresa ha iniciado la transformación digital de algunos procesos como sistemas de gestión documentaria y fortalecimiento de sus sistemas de información como SAP, NGC, Electric Office, etc., así como soporte de servicios especializados en armonía con los objetivos estratégicos y misión de la empresa, no se evidencia un sistema BIG DATA (BUSINESS INTELLIGENCE) que mejore la productividad de la empresa.

➤ Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Las inversiones en tecnología, investigación y desarrollo son bajas, no se cuenta con convenios o alianzas con universidades o fabricantes internacionales de equipos eléctricos que permita implementar laboratorios de pruebas eléctricas siguiendo las normas internacionales y normas técnicas peruanas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de la evaluación interna de ENSA, que incluye las áreas de Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos humanos, Sistemas de Información y Tecnología (AMOFHIT), se han identificado los factores determinantes de éxito. Se asignó el valor de tres a la fortaleza menor y cuatro a la mayor, uno a la debilidad mayor y dos a la menor con pesos en el rango de cero a uno de acuerdo a su importancia. Uno de los factores determinantes de éxito más importantes es que ENSA tiene un buen desempeño económico financiero, habiéndosele asignado un peso de 0.12, logrando una ponderación de 0.48. Por otro lado, se identificó como debilidad mayor, la falta de programas con desarrollo eficaz para líneas de carrera, consiguiendo una ponderación de 0.05.

La ponderación total de las fortalezas y debilidades alcanzó un valor de 2.59, lo que caracteriza a ENSA como una organización ligeramente débil.

Tabla 5. Matriz MEFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Desempeño Económico Financiero	0.12	4.00	0.48
2. Concesión Eléctrica Departamento Lambayeque y Cajamarca Centro	0.04	3.00	0.12
3. Procesos y procedimientos estandarizados	0.08	4.00	0.32
4. Personal calificado especializado en el sector	0.06	3.00	0.18
5. Pertener a una corporación Grupo Distriluz	0.06	3.00	0.18
6. Inversión FBK	0.08	3.00	0.24
7. Cadena de Valor: Captación de Clientes y retención	0.04	4.00	0.16
8. Calidad del suministro SAIDI - SAIFI	0.08	3.00	0.24
	0.56		1.92
Debilidades			
1. Antigüedad de la infraestructura eléctrica	0.08	2.00	0.16

2. Escases de mano de obra calificado (Específicamente técnicos)	0.04	2.00	0.08
3. Escasa inversión en implementación de laboratorios para análisis del comportamiento del sistema de distribución.	0.05	2.00	0.10
4. Falta de programas de desarrollo eficaz para línea de carrera	0.05	1.00	0.05
5. Escasa automatización de las redes eléctricas de distribución.	0.06	2.00	0.12
6. Índice de satisfacción de calidad percibida - ISCAL	0.08	1.00	0.08
7. Sistemas de Información no integrados al 100% SAP -NGC - SCADA- GIS	0.08	1.00	0.08
	0.44		0.67
TOTAL	1		2.59

A continuación, se procederá a desarrollar las estrategias específicas de ENSA, luego de haber obtenido la información del análisis externo e interno en la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), las cuales son los insumos necesarios para el desarrollo del proceso estratégico.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

Esta matriz nos proporciona la estructura adecuada y nos exige cualidades intuitivas y de pensamiento altamente consciente para generar las estrategias derivadas de la interacción de los cuatro cuadrantes de la matriz los cuales son: fortalezas-oportunidades (FO) que consiste en explotar las fortalezas internas para sacar el máximo provecho de las oportunidades del entorno, debilidades-oportunidades (DO) que busca fortalecer las debilidades a través de las mejores oportunidades del entorno, fortalezas-amenazas (FA) que utiliza las fortalezas para confrontar las amenazas del entorno y las debilidades-amenazas (DA) que generan alternativas para mitigar las debilidades internas y evitar las amenazas externas (D'Alessio, 2008). Para elaborar esta matriz tomaremos como insumos las matrices de evaluación de factores internos (MEFI) y evaluación de factores externos (MEFE). En el anexo 28 se muestran las estrategias obtenidas.

Proceso Estratégico

Las estrategias específicas (aquellas que serán implementadas para alcanzar el mejoramiento continuo de ENSA), pueden ser establecidas al haberse obtenido la información del análisis externo e interno en la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de los factores internos las cuales son los insumos necesarios para el desarrollo del proceso estratégico.

Las estrategias retenidas deben cumplir los siguientes criterios: **consistencia**; no deben existir objetivos que no concuerden con las políticas de manera coherente, **consonancia**; la estrategia debe ser una respuesta que se adapte al entorno y a los cambios que en el sucedan; **factibilidad**, la implementación de la estrategia no debe generar sobreconsumo de los recursos disponibles ni debe representar su problemas sin solución y finalmente el criterio de **ventaja**, que indica que las estrategias deben promover la creación de nuevas ideas para mantener la ventaja competitiva. En el análisis se descartaron tres estrategias (E02, E09, E13) por no cumplir con el criterio de factibilidad.

A continuación, se muestran las estrategias retenidas, que son las estrategias base para el siguiente proceso que es la implementación; sobre estas estrategias se plantearan las políticas, los recursos y la estructura. Por otro lado, se muestran también las estrategias de contingencia, que son aquellas que pueden ser tomadas en cuenta en cualquier momento siempre y cuando las condiciones internas o externas varíen y sean propicias para su implementación.

➤ Estrategias retenidas

1. Automatización de sistemas de distribución eléctrica.
2. Gestionar políticas públicas ante el MINEM para que las concesionarias Eléctricas del Estado obtengan precios más competitivos de adquisición de energía y se pueda competir para atender clientes libres y expansión de Electrificación Rural.
3. Formular políticas gubernamentales enfocadas a agilizar las inversiones en proyectos de distribución y transmisión, en el marco de las contrataciones con el Estado.

4. Acrecentar la oferta de mano de obra calificada a través de convenios con institutos tecnológicos, Universidades y empresas privadas nacionales e internacionales.
 5. Optimizar los tiempos de respuesta para mejorar la calidad de suministro y cumplir los indicadores SAIDI / SAIFI.
 6. Descentralizar las inversiones en infraestructura eléctrica desde cada región, es decir, la Unidad Formuladora debe establecerse en la Sede de la entidad.
 7. Impulsar los planes de inversiones de transmisión.
 8. Mejorar la implementación del Centro de Control, Supervisión y Adquisición de Datos (SCADA) para su integración con SAP y Electric Office, el alcance del Centro de Control debe incluir sistemas de transmisión, distribución y generación.
- Estrategias de contingencia
1. Construir redes inteligentes, en sectores de distribución típico 2, en una primera etapa.
 2. Prever estudios y estrategias para atender demanda por movilidad eléctrica.
 3. Gestionar con el Nuevo Reglamento de Electrificación Rural, el reforzamiento y ampliación de la cobertura eléctrica rural.
 4. Impulsar la inversión en tecnología mediante cambios en los términos de concesiones y gestión de cambios normativos que hagan rentables las inversiones.
 5. Implementar medidas para implementación de laboratorios para análisis de comportamiento de las redes de distribución.

Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo Plazo de ENSA, se formularon en función a la visión, misión e intereses organizacionales de la empresa, los mismos que deben cumplir con características como cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y temporales (D'Alessio, 2015).

- ❖ OLP1: Al 2025 incrementar la creación de valor económico.
- ❖ OLP2 Al 2025 incrementar el valor social y ambiental.

- ❖ OLP3 Al 2025 mejorar la calidad de los bienes y servicios.
- ❖ OLP4 Al 2025 mejorar la eficiencia operativa.
- ❖ OLP5 Al 2025 fortalecer el gobierno corporativo.
- ❖ OLP6 Al 2025 mejorar la gestión del talento humano y organizacional en la corporación.

Los Objetivos a largo plazo planteados están alineados a los intereses organizacionales de la empresa y permitirán el cumplimiento de la visión para el 2025. Inician con el incremento del valor económico y financiero a través del aumento de los ratios ROE y ROA, que son consecuencia de la mejora de la calidad del servicio brindado a través de lograr la reducción de la frecuencia y duración de interrupciones al sistema de distribución energética, asimismo se está considerando objetivos alineados al desarrollo de valor social y ambiental como son mejorar el coeficiente de electrificación haciendo posible la inclusión a más personas y comunidades con el suministro de energía eléctrica y fortaleciendo una cultura de responsabilidad social, otra parte fundamental es el desarrollo del talento humano a través de la mejora del clima laboral que incluye el desarrollo de las competencias y habilidades del personal que forma parte de la organización.

Implementación Estratégica

Para la etapa de implementación es necesario haber planteado las estrategias y definido los objetivos a largo plazo (OLP), así mismo se establecerán los objetivos de corto plazo (OCP), las políticas por estrategia, se asignarán los recursos necesarios y también se definirá la estructura de la organización que promoverá su implementación.

Se plantearon objetivos a corto plazo (OCP) por cada objetivo a largo plazo (OLP) con el objetivo de su consecución y se muestran a continuación:

OLP1: Al 2025 incrementar la creación de valor económico.

- ✓ Implementar un programa de impulso de la rentabilidad que incluye el mejoramiento del proceso de compra de energía y la implementación de un programa de minimización de pérdidas.

OLP2 AI 2025 incrementar el valor social y ambiental.

- ✓ Implementar el programa de responsabilidad social de la empresa.

OLP3 AI 2025 mejorar la calidad del servicio

- ✓ Elaborar programas para reducir la frecuencia y duración de interrupciones de servicio.
- ✓ Desarrollar un plan de comunicaciones para mejorar la percepción que se tiene de la empresa.
- ✓ Implementar un sistema de medición de satisfacción de clientes.

OLP4 AI 2025 mejorar la eficiencia operativa.

- ✓ Implementar sistemas de control interno, en el que se busque la optimización de recursos y producir eficientemente.
- ✓ Proceso de incorporación de nuevos clientes y ampliación de demanda.
- ✓ Plan de control y reducción de pérdidas no técnicas.

OLP5 AI 2025 fortalecer el gobierno corporativo.

- ✓ Implementar los principios de buen gobierno corporativo.

OLP6 AI 2025 mejorar la gestión del talento humano y organizacional en la corporación.

- ✓ Implementar un programa de mejoramiento de clima organizacional.
- ✓ Implementar un plan de capacitación basado en la mejora de las competencias identificadas.
- ✓ Implementar un proceso de gestión del talento humano.

Luego de haber definido los objetivos a corto plazo (OCP), es indispensable asignar todos los recursos para la correcta implementación de las estrategias, los recursos según su naturaleza son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015).

Recursos financieros: Fondos provenientes de inversiones del sector público y privado.

Recursos humanos: Recurso humano especializado.

Recursos físicos: Oficina de Contabilidad y Finanzas, Equipamiento, unidades móviles y herramientas.

Recursos tecnológicos: Software para control remoto del sistema, Software de simulación de flujo eléctrico de potencia, Software administrativo y de ofimática.

Todas las estrategias deben estar alineadas al cuidado y respeto del medio ambiente así como fomentar el desarrollo de la sociedad y las comunidades del entorno, es por eso que ENSA ejecuta un programa anual de **responsabilidad social** empresarial (RSE) mediante el cual controla todas las actividades que realiza sin comprometer los recursos e intereses de las generaciones siguientes, de la misma manera es necesaria la formación de un equipo de atención a temas socio ambientales que vayan más allá de la normativa vigente de manera que tenga un impacto positivo en el desarrollo de los proyectos eléctricos tanto en las zonas urbanas como en las zonas rurales con potencial eléctrico. Para una mejor gestión de los proyectos de responsabilidad social, se propone la creación de la unidad de responsabilidad social dentro de la gerencia de administración de Proyectos.

La unidad estará conformada por tres equipos: relaciones comunitarias, que tendrá por objetivo la obtención de condiciones favorables para la sociedad cuando se ejecutan proyectos incluyendo la identificación de los stakeholders, sus intereses y las estrategias que permitan conseguir la licencia social; el equipo de proyectos de desarrollo social estará encargado de la identificación de las necesidades de las comunidades y población dentro del área de influencia para la formulación y ejecución de proyectos que las desarrollen y el equipo de gestión de servidumbres, encargado de identificar a los propietarios que serán afectados por la instalación de infraestructura eléctrica e indemnizarlos

Según D'Alessio (2013), para un adecuado proceso de cambio, es necesario realizar un plan en donde se establezcan las estrategias de acuerdo con el análisis externo e interno de la empresa, luego es fundamental definir una visión clara y motivadora que será la base de las estrategias y comunicarla a todos los involucrados en el proceso de cambio, así mismo se hará uso de las herramientas

tecnológicas de la información y comunicación como facilitadores. ENSA deberá hacer uso de todo lo descrito en este plan para iniciar el proceso de cambio de manera exitosa, incentivando la participación e involucramiento de todo el capital humano (directivos, empleados y contratistas) para la generación de ideas y mejoras que vigoricen el proceso de cambio, de esta manera se promueve también el desarrollo del liderazgo en los diferentes niveles de la organización.

Evaluación Estratégica

Se plantearán los indicadores de control necesarios según las estrategias retenidas, por ello, se evaluarán cuatro perspectivas: aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera, con la finalidad de lograr eficientemente la consecución de los objetivos a corto plazo y así alcanzar la misión propuesta.

Aprendizaje interno: Estos indicadores nos permiten saber cómo es que la organización es capaz de mejorar a través de buenas prácticas y lecciones aprendidas. ENSA tiene como objetivo de largo plazo mejorar la gestión del talento humano, para conseguirlo se ha propuesto implementar un programa de mejoramiento de clima organizacional, un plan de capacitación basado en la mejora de las competencias identificadas y un proceso de gestión del talento humano., cuya efectividad será medida a través de tres indicadores: índice de clima laboral, rotación voluntaria e inversión en capacitación y desarrollo por colaborador.

Procesos: Estos indicadores nos ayudarán a verificar el logro de los objetivos operativos asegurando la calidad del servicio brindado. ENSA deberá incrementar la disponibilidad, modernización, automatización y utilización de la infraestructura eléctrica que permita la mejora de sus indicadores SAIDI y SAIFI, así como ampliar su cobertura de servicio mediante la expansión de sus redes de distribución incrementando su coeficiente de electrificación en los años siguientes.

Clientes: Estos indicadores brindan información respecto al compromiso que asume la organización con sus clientes. Para ENSA, es importante mejorar su imagen, comportándose de manera socialmente responsable con todos sus stakeholders, pero principalmente con sus clientes regulados para lo cual es necesario reforzar campañas de apoyo social en las localidades más necesitadas

a través del fondo de inclusión social energético (FISE) y otros programas impulsados por la DGER, en su área de responsabilidad técnica y de campañas de concientización medioambiental.

Financiera: Estos indicadores muestran información útil principalmente para los accionistas quienes verán reflejado el esfuerzo y compromiso de la organización para conseguir los objetivos económicos planteados. ENSA tiene como objetivo un incremento de su valor económico y financiero, para ello, debe existir mejora en sus ratios ROA y ROE como parte de la estrategia corporativa vigente.

Anexo 07: Ficha de Validación de Propuesta

POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA
(JUICIO DE EXPERTOS)

FICHA DE EVALUACIÓN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA CONTINUA EN ELECTRONORTE S.A., CHICLAYO.

Yo, **Adrian Zapata Sernaque**, identificado con DNI N° 17451746, con Grado Académico de **Magister en Administración** en la Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú, con código de inscripción en SUNEDU N° 17451746

Hago constar que he leído y revisado el **Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo**, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la **Maestría en Administración de Negocios, MBA** de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura.

La propuesta corresponde a la tesis: "**Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo**".

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en sus aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
98%	98%	99%	98%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

Se ha revisado la metodología empleada de gestión estratégica, marco teórico y el modelo secuencial del proceso estratégico; los resultados y conclusiones demuestran aplicabilidad, potencialidad y flexibilidad del planeamiento estratégico para la mejora continua en Electronorte.

OBSERVACIONES:.....
.....

Chiclayo, 20 de Diciembre del 2021.

Mg. Adrián Zapata Sernaque Código de registro de Sunedu: 17451746
Centro de labores: Ministerio de Energía y Minas N° de celular: 962725270



Mg. Adrián Zapata Sernaque
DNI. 17451746
EXPERTO

FICHA DE EVALUACIÓN PLAN ESTRATEGICO PARA LA MEJORA CONTINUA EN
ELECTRONORTE S.A., CHICLAYO.

Yo, Ricardo Hildebrando Paredes Ojeda, identificado con DNI N° 16423762, con Grado Académico de Magister en Ciencias de la Ingeniería Mecánica Eléctrica, con mención en Energía en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con código de inscripción en SUNEDU N° 16423762

Hago constar que he leído y revisado el Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura.

La propuesta corresponde a la tesis: "*Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo*".

a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	SI		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	SI		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	SI		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	SI		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	SI		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	SI		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	SI		

b. Pertinencia con la aplicación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	SI		
2	Soluciona el problema de la investigación	SI		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	SI		
4	Es viable en sus aplicación	SI		

5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	SI		
---	--	----	--	--

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
98%	96%	99%	96%

DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:

Se ha revisado la metodología empleada de planeamiento y gestión estratégica para la mejora continua, marco teórico y el modelo secuencial del proceso estratégico; los resultados y conclusiones demuestran aplicabilidad y flexibilidad del planeamiento estratégico para la mejora continua en Electronorte el mismo que se ha fundamentado en la matriz estratégica propuesta por el autor.

OBSERVACIONES: Se debe proceder a admitir a trámite y permitir sustentación.

Chiclayo, 20 de Diciembre del 2021.

Mg. Ricardo Hildebrando Paredes Ojeda, Código de registro de Sunedu: 16423762

Centro de labores: Electronorte S.A. N° de celular: 979450741



Firmado digitalmente por
PAREDES OJEDA
Ricardo Hildebrando
FAU 20103117560
soft
Fecha: 2021.12.20
16:21:25 -05'00'

Mg. Ricardo Hildebrando Paredes Ojeda
DNI, 16423762
EXPERTO

Anexo 08: Autorización de Aplicación del trabajo en Empresa



Firmado Digitalmente por:
PISCOYA SALAZAR Luis Eduardo FAU
20103117560 hard
Razón: SOY AUTOR DEL DOCUMENTO
Ubicación: DISTRILUZ
Fecha: 03/11/2021 08:59:21

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Chiclayo, 03 de noviembre de 2021

ENSA-GR-1342-2021

Expediente : 20210212013987

Señor(a)

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C.

AU. PANAMERICANA NORTE N° A-B SECTOR LOS TALLOS

Moche - Trujillo

La Libertad.-

Asunto : ACEPTACIÓN DE DESARROLLO DE TESIS.

Referencia : a) CARTA S/N UCV – DEL 23 DE OCTUBRE DEL 2021

De mi especial consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarla y en atención a la carta de la referencia, autorizamos al Alumno de la Escuela de Posgrado del III Ciclo de la Maestría en Administración de Negocios – MBA, de La Universidad César Vallejo, ejecute su Proyecto de Tesis en nuestra entidad, el cual estamos seguros contribuirá al desarrollo de nuestra gestión.

Esperamos que nuestro aporte en la formación académica del alumno sea de gran utilidad para su institución, para la empresa y para nuestro país.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración.

Atentamente,



LUIS EDUARDO PISCOYA SALAZAR
Gerente Regional

Anexo 09: Autorización de la empresa para publicación



**AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN
LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES**

Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20103117560
ELECTRONORTE S.A.	
Nombre del Titular o Representante legal:	Gerente Regional
Nombres y Apellidos	DNI:
Ing. Luis Eduardo Piscoya Salazar	16687670

Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética de Electronorte ⁽¹⁾, autorizo [X], no autorizo [] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Plan estratégico para la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo.	
Nombre del Programa Académico:	
Maestría en Administración de negocios- MBA	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
Oscar Raúl Pérez Herrera	16724239

Autorizamos para que la investigación sea alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chiclayo, diciembre 20 del 2021

Firma: 
Ing. Luis Eduardo Piscoya Salazar
Gerente Regional

Anexo 10: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos										
<p>Problema general</p> <p>¿La implementación de un plan estratégico asegurará la mejora continua en Electronorte?</p>	<p>Objetivo general Proponer el plan estratégico de Electronorte S.A, que permitirá la mejora continua en el periodo 2021-2025</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar la mejora continua actual de Electronorte S.A, 2. Analizar el actual plan estratégico de la empresa Electronorte S.A 3. Diseñar el plan estratégico que permita la mejora continua en Electronorte S.A, Chiclayo en el periodo 2021-2025, 4. Validar plan estratégico 	<p>Hipótesis general</p> <p>La propuesta de un plan estratégico de Electronorte S.A, sí permitirá la mejora continua en el periodo 2021-2025</p>	<p>Técnica Encuesta Análisis documental</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>										
Diseño de investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones											
<p>Tipo de investigación: Mixta - aplicada</p> <p>Diseño de investigación: No experimental, transversal, descriptivo - propositivo</p>	<p>Población La población está conformada por colaboradores de Electronorte de Chiclayo</p> <p>Muestra La muestra está conformada por el total de colaboradores, cuyo valor es de 190 personas.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Variables</th> <th style="width: 50%;">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">VI. Plan estratégico</td> <td style="text-align: center;">Situación actual</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Estrategias</td> </tr> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center; vertical-align: middle;">VD. Mejora continua</td> <td style="text-align: center;">Calidad</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Priorización</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Resolución de conflictos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Control</td> </tr> </tbody> </table>		Variables	Dimensiones	VI. Plan estratégico	Situación actual	Estrategias	VD. Mejora continua	Calidad	Priorización	Resolución de conflictos	Control
Variables	Dimensiones												
VI. Plan estratégico	Situación actual												
	Estrategias												
VD. Mejora continua	Calidad												
	Priorización												
	Resolución de conflictos												
	Control												

Anexo 11: Tablas estadísticas, Evolución de la Demanda en Electronorte.

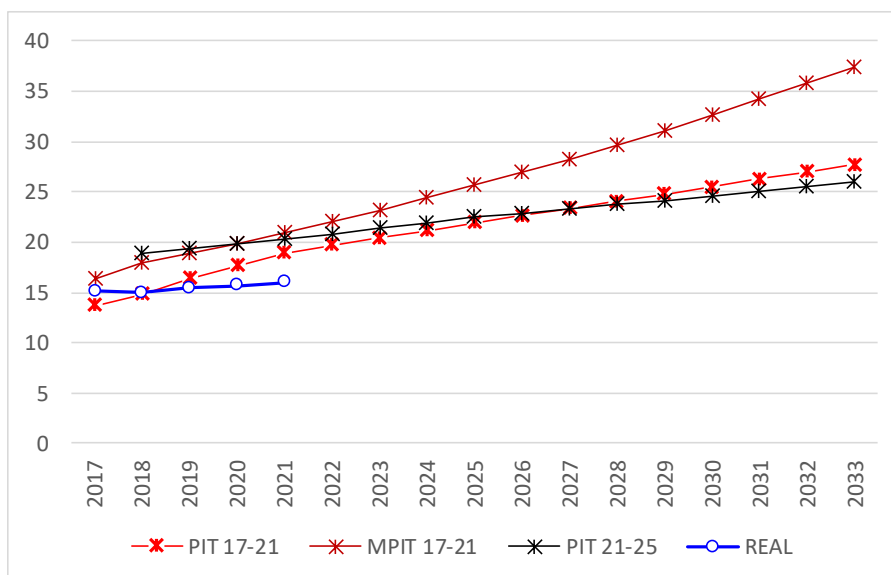
En los siguientes gráficos se muestra la evolución de la máxima demanda real registrada en las subestaciones Lambayeque Sur y Lambayeque durante el período 2017-2021; asimismo, un comparativo con los resultados de las proyecciones obtenidos en los procesos: PIT 2017-2021, Modificación de PIT 2017-2021 y PIT 2021-2025.

Subestación Lambayeque Sur

Tabla 6. Máxima Demanda “Real vs Proyecciones” en Período 2017-2021 (MVA)

Año	PIT 17-21	MPIT 17-21	MPIT 21-25	REAL
2017	13.69	16.40		15.11
2018	14.84	17.91	18.88	14.95
2019	16.40	18.87	19.30	15.43
2020	17.64	19.89	19.79	15.65
2021	18.94	20.94	20.29	16.04

Figura 13. Gráfico máxima demanda real vs proyecciones subestación Lambayeque Sur



Fuente: Departamento de Ingeniería y Análisis – Electronorte S.A.

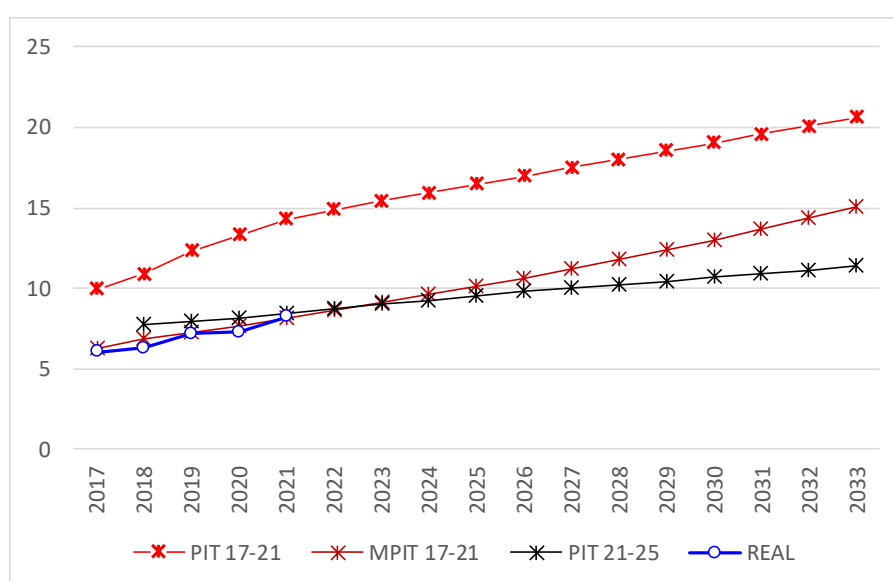
Del gráfico se observa que el crecimiento real en los años 2019 al 2021 fue mucho menor que las estimaciones obtenidas en la aprobación del Plan de Inversiones.

Subestación Lambayeque

Tabla 7. Máxima Demanda “Real vs Proyecciones” en Período 2017-2021 (MVA)

Año	PIT 17-21	MPIT 17-21	MPIT 21-25	REAL
2017	9.97	6.24		6.05
2018	10.88	6.88	7.72	6.28
2019	12.33	7.28	7.93	7.16
2020	13.31	7.70	8.19	7.30
2021	14.31	8.15	8.45	8.20

Figura 14. Gráfico máxima demanda real vs proyecciones subestación Lambayeque



Del gráfico se observa que el crecimiento real en los años 2019 al 2021 fue ligeramente menor que las estimaciones obtenidas en la aprobación del Plan de Inversiones.

Para el año 2021, la demanda estimada por Osinergmin en la aprobación del Plan de Inversiones 2021-2025 fue mayor al registrada. En los siguientes gráficos se muestran los perfiles de carga representativos en las subestaciones Lambayeque Sur y Lambayeque; asimismo, los valores máximos y mínimos registrados durante el día y en el período de enero a noviembre de 2021.

Tabla 8. Máxima Demanda 2021 (MVA)

SET	PI (MVA)	MVA	FU
Lambayeque Sur	20	16.04	0.80
Lambayeque	8,75	8,20	0.94

Proyección de demanda: 2022-2025

Sobre la base de la máxima demanda registrada el año 2021, se ha realizado la proyección de demanda de las subestaciones Lambayeque Sur y Lambayeque. En los siguientes cuadros se muestran los resultados obtenidos:

SET Lambayeque Sur

Tabla 9. Proyección de Máxima Demanda, período 2021-2025 (MVA)

Año	PI (MVA)	MD (MVA)	FU
2021	20	16.04	0.80
2022	20	16.45	0.82
2023	20	16.88	0.84
2024	20	17.31	0.87
2025	20	17.76	0.89

SET Lambayeque

Tabla 10. Proyección de Máxima Demanda, período 2021-2025 (MVA)

Año	PI (MVA)	MD (MVA)	FU
2021	8.75	8.20	0.94
2022	8.75	8.47	0.97
2023	8.75	8.74	1.00
2024	8.75	9.02	1.03
2025	8.75	9.30	1.06

Como se puede apreciar en los cuadros anteriores, en el período 2021-2025, el transformador de 60/22,9/10 kV – 25/16/20 MVA de la subestación Lambayeque Sur no presentaría problemas de sobrecarga en el devanado de 10 kV. Respecto al transformador de la subestación Lambayeque, éste presentaría sobrecargas a partir del año 2024.

Tabla 11. Proyección de la Demanda Coincidente (MW): Período 2021-2025

SUBESTACIÓN	BARRA	Tensión (kV)	2021	2022	2023	2024	2025
CHICLAYO OESTE	SECHO10	10	8.2	8.4	8.7	9.0	9.2
CHICLAYO OESTE	SECHO10A	10	15.6	16.2	16.7	17.2	17.8
CHICLAYO OESTE	SECHO10B	10	12.3	12.8	13.3	13.8	14.3
CHICLAYO OESTE	SECHO23	22.9	16.9	17.3	17.8	18.3	18.8
CHICLAYO NORTE	CHICN010	10	9.7	10.0	10.4	10.7	11.0
CHICLAYO NORTE	CHICN010A	10	12.9	13.3	13.8	14.3	14.7
CHICLAYO NORTE	CHICN010B	10	15.9	16.4	17.0	17.6	18.2
LAMBAYEQUE	LAMBA10A	10	4.3	4.4	4.5	4.7	4.8
LAMBAYEQUE SUR	LAMBA10B	10	9.6	9.8	10.0	10.2	10.4
CARHUAQUERO	CARH023	22.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.3
CAYALTI	CAYAL023	22.9	3.6	3.7	3.8	3.8	3.9
ILLIMO	ILLIM010	10	2.2	2.2	2.3	2.4	2.5
ILLIMO	ILLIM010A	10	1.7	1.8	1.8	1.9	2.0
ILLIMO	ILLIM023	22.9	1.8	2.1	2.8	3.5	4.5
ILLIMO	ILLIM023A	22.9	3.3	3.4	3.5	3.7	3.8
MOTUPE	MOTUP010	10	1.7	1.7	1.8	1.9	1.9
MOTUPE	MOTUP023	22.9	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
NUEVA MOTUPE	NMOTU023	22.9	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6
OCCIDENTE	OCCID023	22.9	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
OLMOS	OLMOS010	10	1.5	1.6	1.7	1.7	1.8
OLMOS	OLMOS023	22.9	3.4	3.5	3.7	3.8	3.9
POMALCA	POMAL023	22.9	6.4	6.6	6.8	7.0	7.2
TUMAN	TUMAN010	10	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
TUMAN	TUMAN023	22.9	4.7	4.9	5.1	5.3	5.5
LA VIÑA	LAVIN010	10	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2
LA VIÑA	LAVIN010A	10	4.7	4.9	5.1	5.3	5.5
PAMPA PAÑALÁ	PAMPA023	22.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
TIERRAS NUEVAS	TNUEVAS023	22.9	18.4	20.9	23.2	25.4	28.7
CUTERVO	CUTER013	13.2	2.0	2.1	2.2	2.2	2.3
CUTERVO	CUTER023	22.9	5.3	5.5	5.7	5.9	6.2
NUEVA JAÉN	NJAEN023	22.9	3.9	4.0	4.1	4.3	4.4
JAÉN	JAEN010	10	9.2	9.5	9.9	10.3	10.7
JAÉN	JAEN023	22.9	9.2	9.5	9.9	10.3	10.7
BAGUA	BAGUA010	10	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
BAGUA	BAGUA023	22.9	1.2	1.2	1.2	1.3	1.3
MUYO	MUYO023	22.9	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
BAGUA GRANDE	BAGUG010	10	3.7	3.8	4.0	4.1	4.3
BAGUA GRANDE	BAGUG023	22.9	1.0	1.1	1.1	1.1	1.2
CALIC	CALIC023	22.9	9.6	10.0	10.4	10.8	11.2
MORROPE	MORROPE023	22.9	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5

Fuente: Departamento de Ingeniería y Análisis – Electronorte S.A.

Figura 15. Evolución de las pérdidas en Transmisión.

Evolucion de Pérdidas en Transmisión (%)						
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (A nov)
1.- Energía Adquirida a Generadoras (MWh)	821,652	884,507	913,877	964,884	976,432	969,988
2.- Pérdidas de Transmisión MAT y AT (MWh)	17,076	20,298	23,015	22,007	27,617	29,152
3.- Pérdidas de transmisión (%)	2.08%	2.29%	2.52%	2.28%	2.83%	3.01%

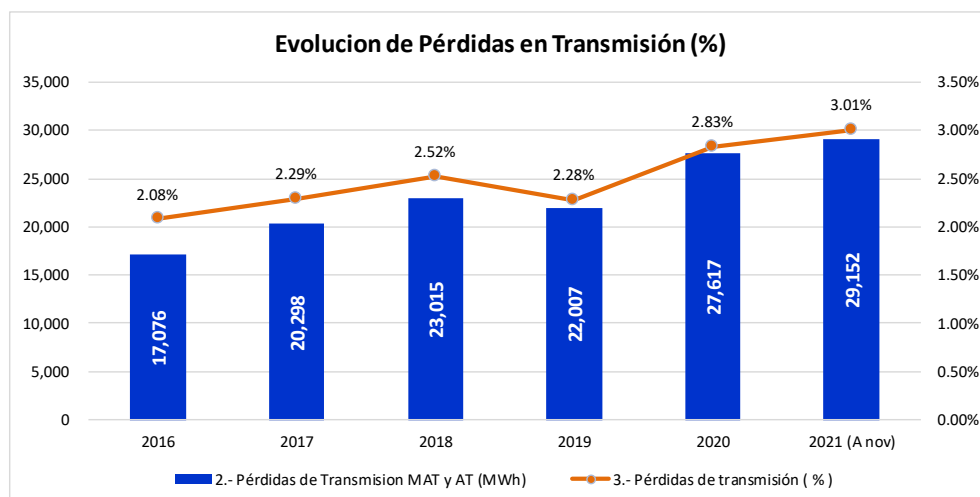
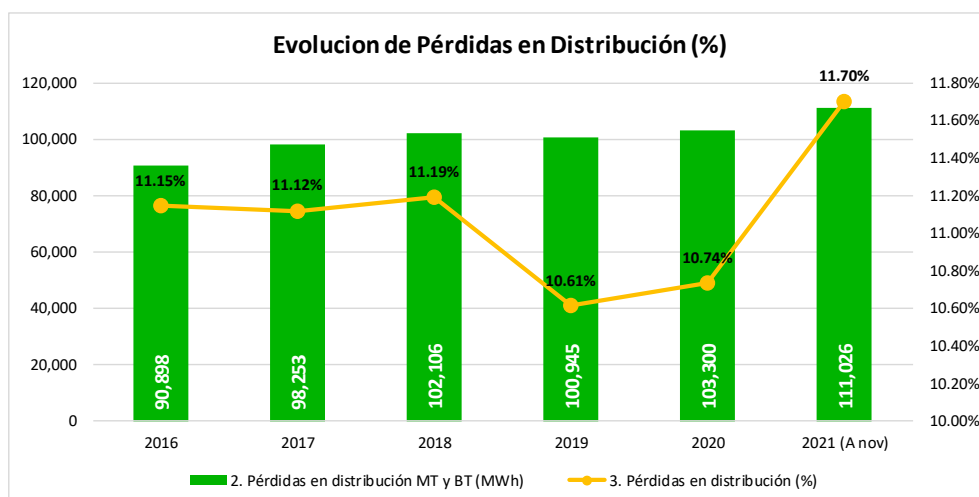


Figura 16. Evolución de las pérdidas en Distribución.

Evolucion de Pérdidas en Distribución (%)						
Concepto	2016	2017	2018	2019	2020	2021 (A nov)
1. Energía entregada al sistema de distribución	815,567	883,532	912,448	951,142	962,179	949,000
2. Pérdidas en distribución MT y BT (MWh)	90,898	98,253	102,106	100,945	103,300	111,026
3. Pérdidas en distribución (%)	11.15%	11.12%	11.19%	10.61%	10.74%	11.70%



Anexo 12: Figuras estadísticas.

Figura 17. Forma de Organización de Electronorte (Memoria anual 2020)

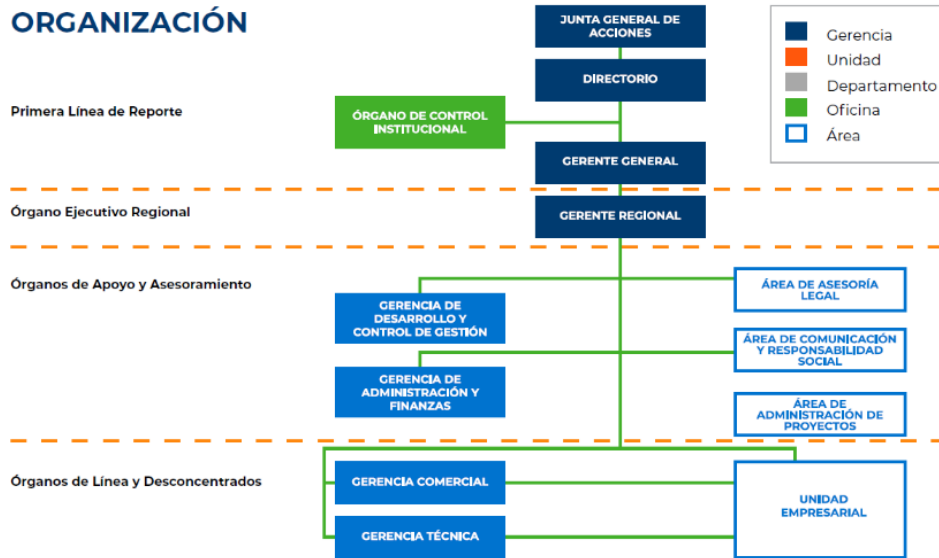


Figura 18. Área de Influencia y Concesión de Electronorte (Memoria anual 2020)

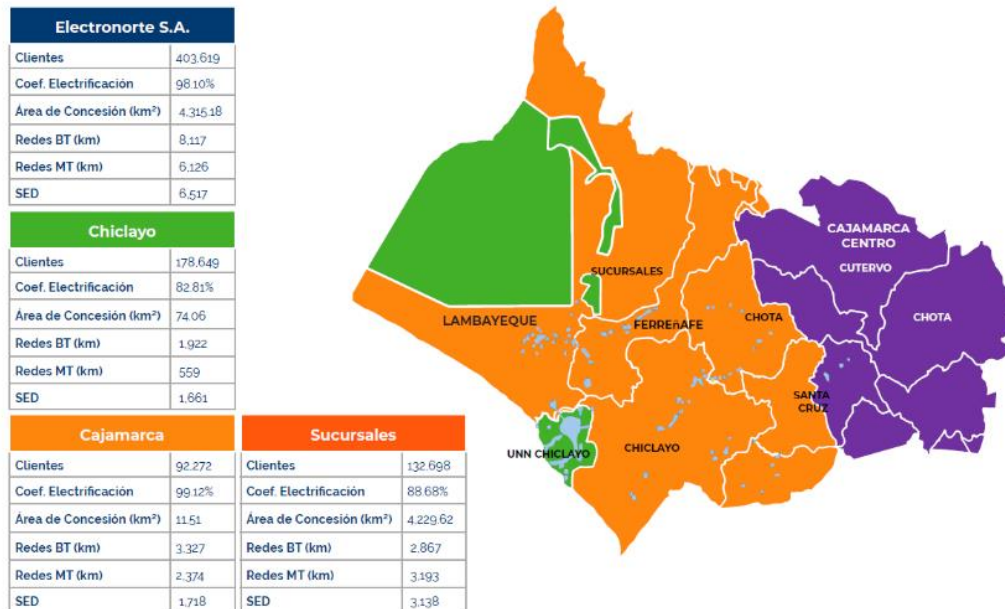
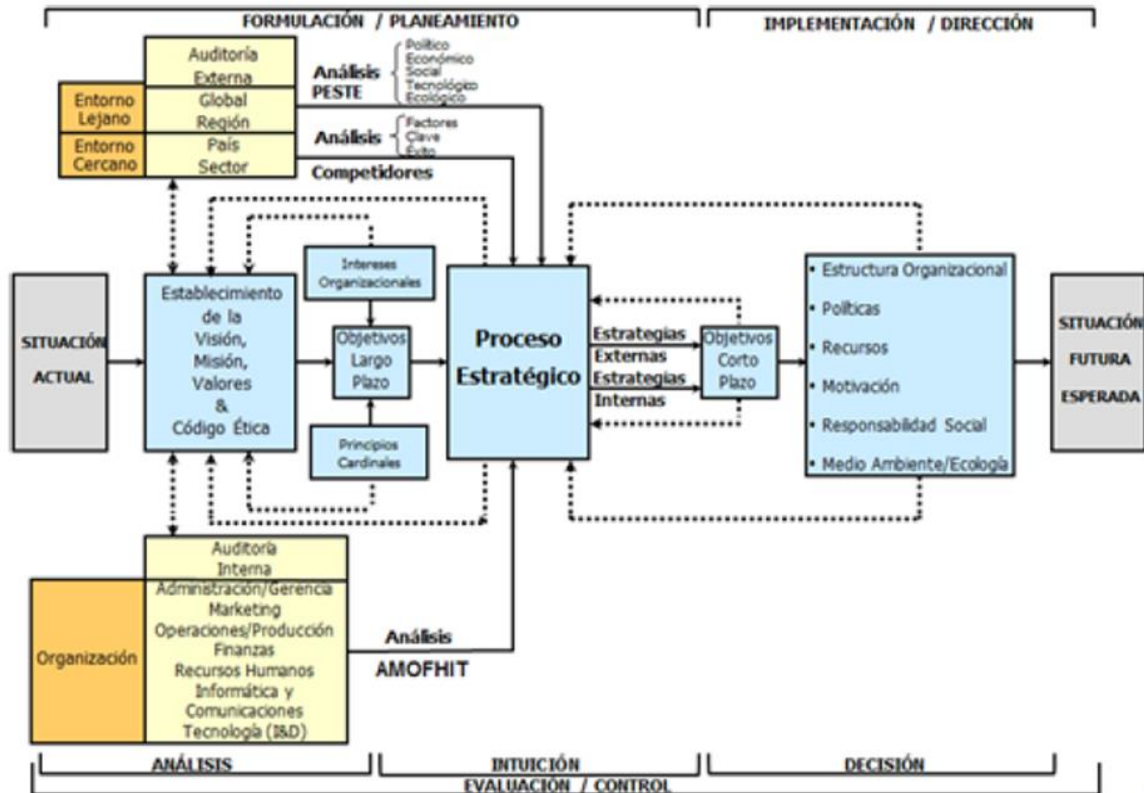
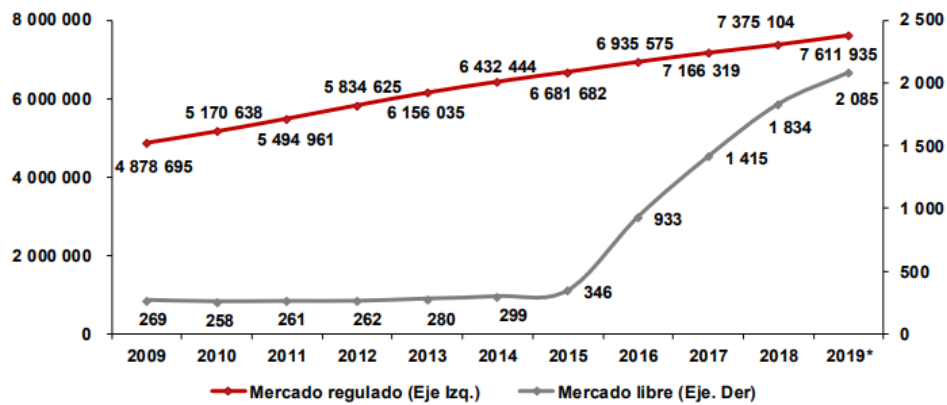


Figura 19. Modelo Secuencial del proceso estratégico



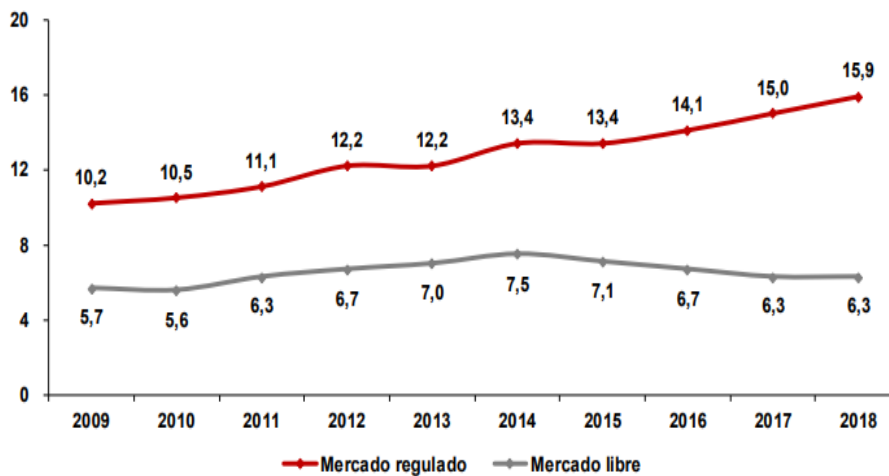
Tomado de "El Proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3ª ed)," por F.A. D'Alessio, 2015.Lima, Perú: Pearson.

Figura 20: Clientes por tipo de mercado (n° de usuarios)



Nota: Las estadísticas del sector energía del 2019 corresponden a información preliminar del Ministerio de Energía y Minas. Fuente: Ministerio de Energía y Minas. (2009-2018). *Anuario Estadístico de electricidad*.

Figura 21: Precio promedio por tipo de mercado (Cent. US\$ / KWh)



Fuente: Ministerio de Energía y Minas. (2009-2018). *Anuario Estadístico de Electricidad*.

Anexo 14: Índices Financieros (Memoria Anual 2020)

Índices Financieros				
	Unidad	2020	2019	Var. % 20/19
Margen de utilidad bruta	%	22.36%	24.91%	-2.54%
Rendimiento sobre activos (ROA)	%	3.39%	6.22%	-2.83%
Rentabilidad patrimonial (ROE)	%	5.60%	9.08%	-3.47%
Rentabilidad operativa	%	7.80%	12.92%	-5.11%
Rentabilidad neta sobre ingresos de actividades ordinarias	%	5.65%	9.15%	-3.50%
Liquidez corriente	Nro.	111	126	-12.40%
Endeudamiento patrimonial	%	128.06	106.12%	21.94%
Deuda total sobre EBITDA	%	8.86	5.61	58.00%

Anexo 15: Flujo Efectivo (Memoria Anual 2020)

Flujo Efectivo				
	Unidad	2020	2019	Var. % 20/19
Efectivo neto provisto por actividades de operación	Millones S/	323	531	-39.20%
Efectivo neto aplicado a inversión	Millones S/	-699	-346	102.10%
Efectivo neto provisto por actividades de financiamiento (Disminución)	Millones S/	408	-252	-261.90%
Aumento de efectivo neto	Millones S/	31	-6.7	-146.90%
Efectivo al inicio del periodo	Millones S/	767	834	-8.00%
Saldo de efectivo final	Millones S/	798	767	4.10%

Anexo 16: Evolución de la máxima demanda (MW) - ENSA.

Año	Ene.	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Máx. Dem.
2015	128.5	132.5	132.8	131.1	132.0	128.5	129.2	130.4	132.7	134.0	147.7	135.3	147.7
2016	132.6	134.2	139.3	133.9	128.6	126.8	127.7	128.7	128.3	128.5	130.2	131.7	139.3
2017	134.3	132.4	131.1	125.8	124.2	120.5	120.2	122.9	125.1	126.2	121.1	130.1	134.3
2018	133.7	134.9	136.1	136.4	134.4	125.2	119.3	118.5	122.3	122.7	126.1	130.4	136.4
2019	140.2	136.4	130.1	130.6	132.2	103.4	124.6	128.4	124.6	130.6	128.9	137.1	140.2
2020	143.0	140.1	143.1	122.5	122.1	120.5	130.8	129.9	135.3	133.4	128.6	141.0	143.1

Anexo 17: Calidad de Servicio (Memoria Anual 2020)

Mediciones en Baja Tensión – Calidad del Producto

Tensión BT	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Mediciones Programadas	1,660	1,484	1,849	1,814	1,880	8,687
Buena Calidad	922	923	1,194	1,223	1,321	5,583
Mala Calidad	454	370	345	313	326	1,808
Fallidas	284	191	310	278	233	1,296
No Medidas	0	0	0	0	0	0
Mediciones Ejecutadas	1,660	1,484	1,849	1,814	1,880	8,687
% de Mala Calidad	33.0%	29.6%	22.4%	20.4%	19.8%	24.46%

Anexo 18: Calidad de Suministro e Instalaciones (Memoria Anual 2020)

Mediciones SAIDI (duración) y SAIFI (Frecuencia)

Motivo	SAIFI	%	SAIDI	%
Falla	3.17	58.10%	5.32	51.41%
Interrupción por expansión y reforzamiento	0.28	5.20%	1.36	13.15%
Mantenimiento preventivo	0.2	3.66%	0.67	6.43%
Otros y/o terceros	1.33	24.41%	2.65	25.63%
Por maniobra sin aviso, corta	0.47	8.62%	0.35	3.38%
Total General	5.45	100.00%	10.35	100.00%

Anexo 19: Benchmarking SAIDI y SAIFI empresas en Perú

(Memorias Anuales 2020)

	ENSA	HIDRANDINA	ENOSA	ELECTROCENTRO	ENEL
SAIDI	10.35	20.19	21.18	22.89	6.98
SAIFI	5.45	8.59	14.31	11.61	2.59
	403619	946804	517760	857335	1400000

Anexo 20: Determinación de la brecha de desempeño actual – Indicadores.

(Elaboración Propia)

Indicadores			ENSA (EL)	HIDRANDI NA (HD)	ENOSA (ENO)	ENEL (ENEL)	Calificación				Ponderación			
N°	Indicador	Peso					EL	HD	ENO	ENEL	EL	HD	ENO	ENEL
1.1	Rentabilidad Patrimonial (ROE)	18%	8.43%	10.71%	19.25%	19.40%	1	2	3	4	0.18	0.36	0.54	0.72
1.2	Rendimiento sobre activos (ROA)	18%	5.67%	8.85%	11.34%	7.98%	1	2	4	3	0.18	0.36	0.72	0.54
1.3	Rentabilidad Operativa	20%	12.57%	15.77%	17.62%	19.97%	1	2	3	4	0.20	0.40	0.60	0.80
1.3	Ebitda	9%	65.80	203.90	130.52	736	1	2	3	4	0.09	0.18	0.27	0.36
1.4	Índice de cliente por trabajador	5%	962.33	1154.46	1810.66	2375.79	1	2	3	4	0.05	0.10	0.15	0.20
1.5	SAIDI	15%	17.22	28.60	47.65	7.82	3	2	4	4	0.45	0.30	0.15	0.60
1.6	SAIFI	15%	8.84	10.50	18.69	2.48	3	2	1	4	0.45	0.30	0.15	0.60
Ponderación =		100%									1.60	2.00	2.58	3.82

El resultado de dicha ponderación hace posible descubrir cuál es la empresa que contiene los valores con mayor desempeño por indicador y que servirá de base para la creación de la propuesta estratégica generadora de valor en ENSA

Anexo 21: Matriz PESTEL

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)
1. Los países de Latinoamérica están afectados a inestabilidad y riesgos políticos. En el Perú la actual coyuntura política (año 2021), se percibe que adolece de credibilidad política. Además del efecto sobre variables como el tipo de cambio o la bolsa de valores, la coyuntura electoral también afecta a la actividad económica mediante una menor confianza del sector empresarial. En efecto, los planes de inversión y contratación se paralizan al no contar con información sobre lo favorable o no que serán las políticas que implementará la siguiente administración, lo que a su vez se refleja en un menor crecimiento económico.
2. Las Políticas de estado y lineamientos del Plan Estratégico Corporativo 20217-2021 de FONAFE (PEC) expresado mediante leyes, normas y procedimientos buscan favorecer la inversión, simplificación y promoción de los sectores económicos.
3. A nivel de Perú se cuenta con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - Perú hacia el 2021 (PEDN); así como los lineamiento del Sector de Energía y Minas, formulado en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM), y los objetivos de desarrollo sostenible de Las Naciones Unidas.
Fuerzas económicas y Financieras (E)
El tercer trimestre del año 2021 , el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, creció en 11,4% explicado por el dinamismo de los componentes de la demanda interna : consumo de las familias (11,8%) , consumo del gobierno (6,6%) e inversión bruta fija (24,1%).
No obstante la secuela estadística, experimentada por la recesión del año 2021 debido a las medidas para enfrentar la COVID-19, la economía continua lenta recuperación, con tasas de crecimiento positiva por tercer trimestre consecutivo, incidiendo el programa de vacunación y las medidas de recuperación económica.

Fuerzas tecnológicas y Científicas (T)
Las tendencias mundiales relacionados a las tecnologías de información y comunicaciones, la velocidad del cambio de los productos, los ciclos de vida operativo y comercial de los equipos y activos en general son factores que influyen en la evolución de los negocios y en especial de las empresas concesionarias de electricidad. La tecnología es importada, principalmente de las economías desarrolladas que se encargan de diseñar los productos de bienes de capital acorde a los avances tecnológicos que están orientados a satisfacer la calidad de servicio brindado a los clientes.
Las tendencias de nuevas tecnologías favorecen el crecimiento de nuevos productos y permite dinamizar el sector eléctrico mediante la constante innovación con implicancia en las operaciones y eficacia de los procesos del sector eléctrico o industria.
Fuerzas ecológicas y ambientales (E)
La norma mundial sobre emisiones está reconfigurando el escenario de bienes de capital en el mundo, existe un reto para los países de Latinoamérica , entre ellos el Perú para que modernice su infraestructura energética para el uso de gas natural y movilidad eléctrica (Electrolineras)

Anexo 22. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE DE ELECTRONORTE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.Mejores condiciones de financiamiento	0.10	3.00	0.30
1. Estímulos para la inversión en nuevas tecnologías y desarrollo de redes inteligentes.	0.06	1.00	0.06
2. Impulso y destrabe de proyectos de Inversión .	0.04	2.00	0.08
3.Estímulos para inversión en electrificación rural	0.08	3.00	0.24
4. Incremento de la Demanda de Energía Eléctrica	0.12	4.00	0.48
5. Mercado regulado (cautivo)	0.12	3.00	0.36
	0.52		1.52
Amenazas			
1. Aumento del precio de la Electricidad por alza de los costos de materiales (cobre y aluminio)	0.12	3.00	0.36
2. Postergación de inversiones privadas	0.04	2.00	0.08
3. Pérdidas de competitividad de las diferentes UU.NN.	0.12	3.00	0.36
4. Fenómeno del Niño	0.06	1.00	0.06
5. Competencia con generadoras que atienden clientes libres	0.10	2.00	0.20
6. Dispersión de los clientes en zonas rurales de la sierra y costa	0.04	2.00	0.08
	0.48		1.14
TOTAL	1.00		2.66

Nota: 4 = Responde muy bien; 3 = La respuesta está por encima del promedio; 2 = La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

Anexo 23. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación de la situación interna de la distribución y comercialización de energía eléctrica en Electronorte busca identificar los factores de éxito (fortalezas y debilidades) y los procesos que puedan generar una ventaja estratégica para enfrentar la competencia y lograr una visión y misión a largo plazo; por lo que analizaremos cada uno de los elementos:

Administración y Gerencia (A)

La actividad de distribución y comercialización de energía eléctrica es un monopolio, sin plazo de expiración, para los suministros de usuario regulados; sin embargo, no incluye al usuario del mercado libre. Mediante Decreto Supremo N° 022-2009 - EM, se aprobó el reglamento de usuarios libres de electricidad, en la cual se dispone, que los usuarios cuya máxima demanda anual de cada punto de suministro sea mayor hasta 200 kW hasta 2500 kW, tiene derecho a optar entre la condición de usuarios regulado o usuario libre. En Anexo n° 13 se observa los clientes por tipo de mercado (Anuario estadístico de Electricidad - MINEM (2018-2019))

La división de usuarios libres y regulados según el decreto Supremo N° 022-2009-EM, genera una ligera desventaja y competitividad a las empresas concesionarias de distribución eléctrica; los usuarios libres sin un mayor análisis y conocimiento deciden a que mercado ir, lo que genera incertidumbre a las empresas distribuidoras en la planificación de sus inversiones, para atender la demanda eléctrica, los usuarios libres en su mayoría prefieren consumir directamente con las generadoras que no necesariamente brindan un mejor servicio; en cuanto a la regulación de precios deja a la empresa con un nivel reducido de retorno de inversión; ello ha motivado que la inversión privada solo ha tenido existencia en la ciudad capital de Lima y Callao donde tiene la categoría de Área de Demanda 1 (mayor densidad de carga x kilómetro cuadrado) y mayor redundancia; por lo que la inversión privada en sistema de distribución al interior del país ha fracasado por tener un reducido retorno de inversión. Este mecanismo de mercado de usuarios libres, promovido por el estado, genera pérdidas de clientes a Electronorte, generando una intervención estatal que termina perjudicando el desarrollo del mercado y desalentando la inversión privada en el sector distribución)

Las entidades normativas que afectan el sector de distribución; tenemos al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), que administra el régimen de acceso al mercado y establece las políticas sectoriales; el ente regulador y fiscalizador Organismo Supervisor de Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), el COES, OEFA, IDECOPI (CEPA & NEGLI, 2016).

La participación del estado es completamente activa en la administración y gestión del sector energía, con impactos positivos y negativos en beneficio de la población; sin embargo, se aprecia dentro de los impactos negativos una ineficiente e ineficaz actuación en su rol normativo, regulador, fiscalizador y como empresario. Otro de los grandes problemas del sector de distribución es que los Planes de Inversiones en Trasmisión (PIT) no concuerda con los planes de inversiones de distribución eléctrica (PIDE), a la fecha el MINEM no aprueba el reglamento para la aplicación del PIDE, el mismo que debería ser una exigencia su aplicación y debería estar reflejado en la tarifa eléctrica. Con la finalidad de atender el crecimiento de demanda eléctrica en zonas de sectores de distribución típico 2 y 3, de forma eficiente y con calidad; los sistemas de un nivel de 60 KV que actualmente es un activo de transmisión, debería considerarse como un sistema integrante del sistema de distribución (NEGLI, 2016.)

Marketing y Ventas (M)

Análisis del consumidor. El mercado está segmentado por zonas geográficas, Electronorte tiene asignado una zona de concesión y de acuerdo a las necesidades y políticas de Electronorte, pueden solicitar al MINEM la ampliación de la zona de concesión dentro de la Zona de responsabilidad Técnica (ZRT), aquí tenemos la figura de monopolio natural para los clientes regulados excepto para los clientes libres. Existen 23 empresas distribuidoras en el 2019, de estas 23 empresas, 10 son públicas, concentrando el 36% de las ventas de energía. Electronorte representa el 3,3% de participación de las ventas de energía por empresa distribuidora; pero como grupo Distriluz representa el 20,5%; ver anexo N° 25, ventas de energía por empresas distribuidoras 2018 (Estadística MINEM -DGE/DEPE)

Venta de Productos. Los gastos de publicidad y promoción son muy bajos y están enfocados en mejorar los indicadores de satisfacción del cliente y mantener una buena imagen de la organización con responsabilidad social. Electronorte compete en el mercado libre, en este tipo de mercado se pierde clientes básicamente por diferencia de precios, puesto que al ser intermediarias se cargan al precio final de energía entregada por las generadoras, restándoles competitividad.

Planeamiento de productos. Para Electronorte, está relacionado con la calidad de servicio que se presta a los clientes y se monitorea con los indicadores SAIDI y SAIFI, aprobados por OSINERGMIN, Electronorte busca mantener un buen control de calidad de servicio; así como evitar multas por incumplimiento de los indicadores SAIDI Y SAIFI.

Operaciones y Logística - Infraestructura (O)

Proceso, Electronorte compra energía a las generadoras en el mercado mayorista de electricidad y luego lo distribuye a usuarios finales.

Proceso, Electronorte compra energía a las generadoras en el mercado mayorista de electricidad y luego lo distribuye a usuarios finales.

Capacidad, basado en el crecimiento poblacional y crecimiento de demanda Electronorte hace un planeamiento Eléctrico del crecimiento de sus instalaciones y para las zonas rurales que están fuera de la zona de concesión coordina con la DGE-MINEM para las inversiones por responsabilidad social. Se debe revisar e identificar mediante mapa de colores las deficiencias en la infraestructura actual, muchas de las instalaciones fueron ejecutadas por la Dirección General de Electrificación Rural del MINEM, que ya han cumplido su vida útil; es importante mediante estudios de ingeniería y consultorías como PIDE dimensionar los calibres de conductores e identificar las cargabilidades de las subestaciones de distribución para realizar una buena planificación, mantenimiento y operaciones.

Inventario, Debido al producto final que se distribuye no es posible por ahora su almacenamiento, salvo con las nuevas tecnologías de almacenamiento de energía en batería en escala reducida para contingencias operativas de distribución como ya lo viene realizando los pares de la empresa Electronorte, en ese sentido la empresa hace contratos con las generadoras y transmisoras para asegurar energía eléctrica disponible para distribuir tanto en el mercado libre como regulado.

Mano de obra, las actividades que desarrolla en Electronorte son altamente riesgosas y se requiere personal altamente calificado, por ello la empresa capacita constantemente a sus trabajadores, así mismo se observa escases de personal altamente capacitado, el cual influye en el valor de mercado sea alto, como consecuencia la inversiones en el rubro es alto en comparación con los otros sectores.

Inventario, Debido al producto final que se distribuye no es posible por ahora su almacenamiento, salvo con las nuevas tecnologías de almacenamiento de energía en batería en escala reducida para contingencias operativas de distribución como ya lo viene realizando los pares de la empresa Electronorte, en ese sentido la empresa hace contratos con las generadoras y transmisoras para asegurar energía eléctrica disponible para distribuir tanto en el mercado libre como regulado.

Calidad, se garantiza por la continuidad del servicio eléctrico y calidad de los parámetros de tensión y frecuencia que llega al usuario final; existe una norma técnica de calidad de servicio eléctrico tanto para zonas urbanas como rurales, el mismo que es supervisado por OSINERGMIN, en caso de incumplir los estándares s la empresa está sujeto a penalidades económicas.

Finanzas y Contabilidad (F)

Respecto al ROE, los niveles más altos de este ratio se encuentran en el sector privado como son ENEL y LUZ DEL SUR S.A.A.; en Electronorte para el año 2020 la rentabilidad patrimonial (ROE) representa el 5,60% , teniendo una variación del -3,47% con respecto al año 2019, debido a la menor venta de energía por contracción de la demanda eléctrica de clientes libres y regulados de media tensión, ocasionado por la ralentización de actividades en varios sectores económicos, provocados por la Pandemia del COVID -19 especialmente entre los meses de marzo a agosto del 2020.

Contabilidad, Electronorte es una empresa que tiene carácter de interés público, presentan su información bajo las normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Recursos Humanos (H)
Al cierre del 2020, la empresa cuenta con un total de 398 trabajadores, con un índice de clientes atendidos por trabajador de 1, 014.00, superior al índice promedio de los pares del grupo Distriluz.
Sistemas de Información y comunicación (I)
Actualmente la empresa ha iniciado la transformación digital de algunos procesos como sistemas de gestión documentaria y fortalecimiento de sus sistemas de información como SAP, NGC, ELECTRIC OFFICCE, etc., así como soporte de servicios especializados en armonía con los objetivos estratégicos y misión de la empresa, no se evidencia un sistema BIG DATA (BUSINESS INTELLIGENCE) que mejore la productividad de la empresa.
Tecnología, Investigación y desarrollo (T)
Las inversiones en tecnología, investigación y desarrollo es baja, no se cuenta con convenios o alianzas con universidades o fabricantes internacionales de equipos eléctricos que permita implementar laboratorios de pruebas eléctricas siguiendo las normas internacionales y normas técnicas peruanas.

Anexo 24: Matriz FODA ENSA

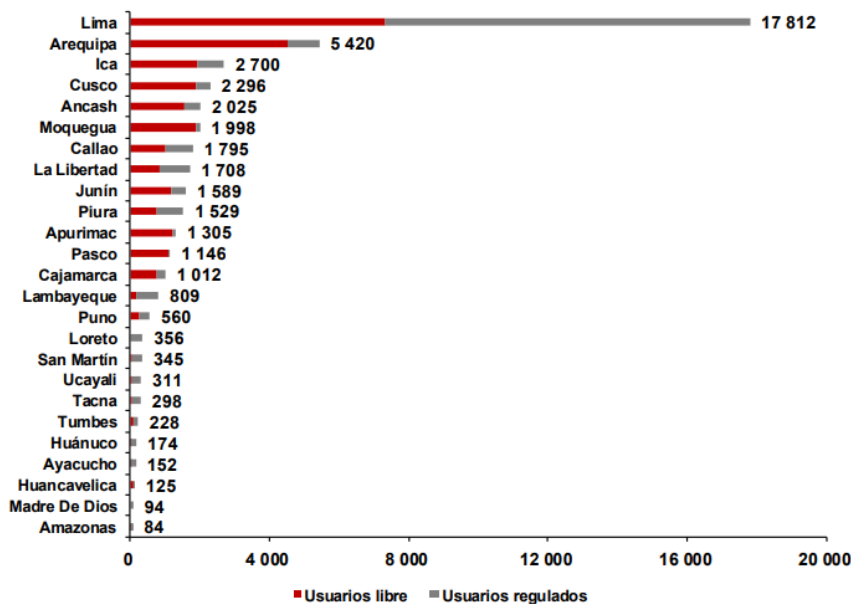
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Disposición del trabajo colaborativo, compartir experiencias y soluciones entre empresas del Grupo Distriluz, para atender temas comunes	1.- Acceso a otros mecanismos de financiamiento de inversiones
2.- Reconocimiento de la Corporación FONAFE como un buen modelo de gestión corporativa de la actividad empresarial del Estado a Nivel Región.	2.- Mejorar la imagen, posicionamiento de la Marca ENSA
3.- Tamaño de la corporación, activos y recursos disponibles que permiten obtener economías de escala y economías de alcance.	3. Contar con generación propia Distribuida.
4.- Acceso al financiamiento a largo plazo por parte de FONAFE al menor costo.	4.- Proyectos de Infraestructura que generan mayor demanda.
5.- Personal experimentado y capacitado en diferentes posiciones de la empresa.	5.- Cumplimiento de los Planes de Inversiones de Transmisión (PIT 2017-2021).
6.- Despliegue de la infraestructura del servicio y capacidad instalada disponible para nuestros clientes	6. Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio diversificando el portafolio.
7.-Reconocimiento como buenas prácticas de gestión dentro del sector eléctrico	7. Adoptar mejores prácticas de otras empresas estatales del mundo.
8.- Disponibilidad de información a través de sistemas especializados : Administrativos (SAP), Comercial (OPTIMUS), Técnica (Máximus)	8.- Innovación tecnológica para la integración de procesos tecnológicos y comerciales
9.- Cultura de seguridad sólida (bajo índice de accidentabilidad)	9. Redes sociales permiten constante comunicación con nuestros clientes.
10.- Procedimientos internos definidos para la ejecución de actividades. Se cuenta con certificación ISO 9001: 2008	10. Alianzas estratégicas con entidades regionales y locales para uso de nuevas tecnologías de iluminación.
	11. Mercado Potencial agroindustrial, comercial y residencial dentro de las áreas de concesión y zona de influencia.

Anexo 25: Ventas de energía por empresas distribuidoras 2018.

Empresas	Venta de energía (GWh)	Participación (%)
Enel Distribución Perú	6 772	30,7%
Luz del Sur	6 269	28,4%
Hidrandina	1 745	7,9%
Electronoroeste	1 239	5,6%
Sociedad Eléctrica del Sur Oeste	1 013	4,6%
Electrocentro	827	3,7%
Electro Oriente	805	3,6%
Electronorte	733	3,3%
Electro Dunas	711	3,2%
Electro Sur Este	631	2,9%
Electrosur	379	1,7%
Electro Puno	341	1,5%
Electro Ucayali	278	1,3%
Consortio Eléctrico de Villacuri	231	1,0%
Empresa Municipal de Servicio Eléctrico de Tocache	27	0,1%
Proyecto Especial Chavimochic	25	0,1%
Empresa Municipal de Servicios Eléctricos Utcubamba	16	0,1%
Empresa de Servicios Eléctricos Municipales de Paramonga	10	0,0%
Servicios Eléctricos Rioja	10	0,0%
Empresa de Interés Local Hidroeléctrica	3	0,0%
Electro Pangoa	3	0,0%
Egepsa	3	0,0%
Empresa de Distribución y Comercialización de Electricidad San Ramón	1	0,0%
Total	22 074	100%

Fuente: Estadísticas MINEM-DGE/DEPE.

Anexo 26: Ventas de energía por región 2018 (GWh)



Fuente: Ministerio de Energía y Minas. (2018). *Anuario Estadístico de Electricidad*.

Anexo 27: Matriz MEFI

MATRIZ EFI DE ELECTRONORTE			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Desempeño Económico Financiero	0.10	4.00	0.40
2. Concesión Eléctrica Departamento Lambayeque y Cajamarca Centro	0.04	3.00	0.12
3. Procesos y procedimientos estandarizados	0.08	4.00	0.32
4. Personal calificado especializado en el sector	0.06	3.00	0.18
5. Pertener a una corporación Grupo Distriluz	0.06	3.00	0.18
6. Inversión FBK	0.08	3.00	0.24
7. Cadena de Valor: Captación de Clientes y retención	0.04	4.00	0.16
8. Calidad del suministro SAIDI - SAIFI	0.08	3.00	0.24
	0.54		1.84
Debilidades			
1. Antigüedad de la infraestructura eléctrica	0.08	2.00	0.16
2. Escases de mano de obra calificado (Específicamente técnicos)	0.04	2.00	0.08
3. Escasa inversión en implementación de laboratorios para análisis del comportamiento del sistema de distribución.	0.05	2.00	0.10
4. Falta de programas de desarrollo eficaz para línea de carrera	0.05	1.00	0.05
5. Escasa automatización de las redes eléctricas de distribución.	0.06	2.00	0.12
6. Índice de satisfacción de calidad percibida - ISCAL	0.08	1.00	0.08
7. Sistemas de Información no integrados al 100% SAP -NGC - SCADA- GIS	0.08	1.00	0.08
	0.44		0.67
TOTAL	0.98		2.51

Anexo 28: Proceso Estratégico – Matriz, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas planteadas para Electronorte

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Desempeño Económico Financiero	D1 Antigüedad de la infraestructura eléctrica
	F2 Concesión Eléctrica Departamento Lambayeque y Cajamarca Centro	D2 Escases de mano de obra calificado (Específicamente técnicos)
	F3 Procesos y procedimientos estandarizados	D3 Escasa inversión en implementación de laboratorios para análisis del comportamiento del sistema de distribución.
	F4 Personal calificado especializado en el sector	D4 Falta de programas de desarrollo eficaz para línea de carrera
	F5 Pertener a una corporación Grupo Distriluz	D5 Escasa automatización de las redes eléctricas de distribución.
	F6 Inversión FBK	D6 Índice de satisfacción de calidad percibida - ISCAL
	F7 Cadena de Valor: Captación de Clientes y retención	D7 Sistemas de Información no integrados al 100% SAP -NGC - SCADA- GIS
	F8 Calidad del suministro SAIDI - SAIFI	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Mejores condiciones de financiamiento	FO1 Automatización de sistemas de distribución eléctrica (F1, F2,F3,F4,F5,F8, O1, O2,O3)	DO1 Impulsar la inversión en tecnología mediante cambios en los términos de concesiones y gestión de cambios normativos que hagan rentables las inversiones (D2, O1, O2, O6)
O2 Estímulos para la inversión en nuevas tecnologías y desarrollo de redes inteligentes.	FO2 Construir redes inteligentes, en sectores de distribución típico 2, en una primera etapa (F1, F2,F3,F4,F5,F6, F8, O1, O2,O3)	DO2 Acrecentar la oferta de mano de obra calificada a través de convenios con institutos tecnológicos, Universidades y empresas privadas nacionales e internacionales (D2, D4, D7, O1,O5, O6)
O3 Impulso y destrabe de proyectos de Inversión .	FO3 Impulsar los planes de Inversiones de transmisión (PIT); (F1, F2,F3,F4,F5,F6, F8, O1, O3, O5)	DO3 Mejorar la Implementación del Centro de Control, Supervisión y Adquisición de Datos (SCADA) para su integración con SAP y Electric Office, el alcance del Centro de Control debe Incluir Sistemas de Transmisión, Distribución, Generación (D1,D5,D7, O1,O2, O5,O6)
O4 Estímulos para inversión en electrificación rural	FO4 Prever estudios y estrategias para atender demanda por movilidad eléctrica (F1, F5, F7, O1,O2,O5,O6)	
O5 Incremento de la Demanda de Energía Eléctrica	FO4 Gestionar políticas públicas ante en MINEM para que las concesionarias Eléctricas del Estado obtengan precios más competitivos de adquisición de energía y se pueda competir para atender clientes libres y expansión de Electrificación Rural (F1, F2,F3,F4,F5,F8, O1, O2,O4; O6)	
O6 Mercado regulado (cautivo)		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Aumento del precio de la Electricidad por alza de los costos de materiales (cobre y aluminio)	FA1 Formular políticas gubernamentales enfocadas a agilizar las inversiones en proyectos de distribución y transmisión, en el marco de las contrataciones con el Estado. (F1, F3, F6, A2,A3, A6)	DA1 Optimizar los tiempos de respuesta para mejorar la calidad de suministro y cumplir los indicadores SAIDI / SAIFI (D1, D3, D5,D6, D7, A2, A4, A5, A6)
A2 Postergación de inversiones públicas y privadas	FA2 Gestionar con el Nuevo Reglamento de Electrificación Rural, el reforzamiento y ampliación de la cobertura eléctrica rural (F1, F2, F7,F8; A3, A6)	DA2 Implementar medidas para implementación de laboratorios para análisis de comportamiento de las redes de distribución (D3, D6, D7, A2)
A3 Pérdidas de competitividad de las diferentes UU.NN.		DA3 Descentralizar las inversiones en infraestructura eléctrica desde cada región, es decir la Unidad Formuladora debe establecerse en la Sede de la entidad (D1, D3, D5,D6, D7, A2, A3, A6)
A4 Fenómeno del Niño		
A5 Competencia con generadoras que atienden clientes libres		
A6 Dispersión de los clientes en zonas rurales de la sierra y costa		

Anexo 29: Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo en Electronorte

visión						
Se planifica para el Año 2030 la Empresa Electronorte ser reconocido como el mejor referente en el Perú, que brinde servicio de distribución de energía eléctrica en forma eficiente, que permitan la mejora continua y la calidad del servicio y estar a la vanguardia de futuras ampliaciones, cumpliendo estándares internacionales del Sistema Integrado de Gestión y dar acceso de suministro de energía eléctrica al 98% de la población dentro de la zona de responsabilidad técnica, impulsar la inversión en zonas rurales y usos productivos, el cual nos permitirá consolidarnos como empresa eficiente, con responsabilidad social y mejorando la calidad de vida de nuestros clientes.						
Intereses organizacionales	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	Total
1 Ampliar la zona de cobertura eléctrica en zona de responsabilidad técnica				Para el año 2030, se deberá tener implementado una red inteligente de control, monitoreo, medición de consumo de energía eléctrica en las ciudades de zona urbana de Chiclayo, Lambayeque y clientes libres, que cubra por lo menos el 25% del mercado regulado, mejorando las instalaciones eléctricas, al 2021 no existía ninguna red inteligente.	Al 2030 la empresa fortalecerá su Sistema Integrado de Gestión y las recertificaciones en Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, medioambiental, calidad, Sistema de Gestión Anti soborno y Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, al 2021 la empresa Electronorte cuenta con las siguientes certificaciones: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018.	
2 Ampliar la zona de concesión eléctrica						
3 Promover inversión del Ministerio de Energía y Minas en Electrificación Rural, donde no es rentable invertir.	Para el año 2030, incrementar el valor de la facturación en 25%. En el año 2020 la venta de energía fue de 1 221,798.125 MWH	Para el año 2030, la cobertura de distribución de energía eléctrica llegará a 720, 000 clientes de mercado regulado. La distribución en el año 2020 llego a 403,619 clientes.	Para el año 2030 lograr acumular 100 clientes libres de participación de distribución de energía eléctrica del mercado de clientes libres en la zona de responsabilidad técnica; al año 2020 del total de clientes libres 198; corresponde a ENSA 51.			
4 Sistema de distribución de energía eléctrica de calidad						
5 Innovación y automatización de sistemas de distribución de energía eléctrica						
6 Generación de valor para la empresa y población						
Estrategia retenida						
E01 FO1 Automatización de sistemas de distribución eléctrica (F1, F2,F3,F4,F5,F8, O1, O2,O3)	X				X	2
E03 FO3 Impulsar los planes de Inversiones de transmisión (PIT); (F1, F2,F3,F4,F5,F6, F8, O1, O3, O5)	X	X		X		3
E04 FO4 Prever estudios y estrategias para atender demanda por movilidad eléctrica (F1, F5, F7, O1,O2,O5,O6)	X			X		3
E05 FO5 Gestionar políticas públicas ante en MINEM para que las concesionarias Eléctricas del Estado obtengan precios más competitivos de adquisición de energía y se pueda competir para atender clientes libres y expansión de Electrificación Rural (F1, F2,F3,F4,F5,F8, O1, O2,O4; O6)		X		X		3
E06 FA2 Promover al personal profesional y capacitado a gestionar y mejorar la competitividad de la empresa (F1.F4, A2,A3)	X			X	X	4
E08 FA3 Gestionar con el Nuevo Reglamento de Electrificación Rural, el reforzamiento y ampliación de la cobertura eléctrica rural (F1, F2, F7,F8; A3, A6)	X	X		X		4
E11 DO2 Acrecentar la oferta de mano de obra calificada a través de convenios con institutos tecnológicos, Universidades y empresas privadas nacionales e internacionales (D2, D4, D7, O1,O5, O6)	X			X	X	3
E12 DA1 Optimizar los tiempos de respuesta para mejorar la calidad de suministro y cumplir los indicadores SAIDI / SAIFI (D1, D3, D5,D6, D7, A2, A4, A5, A6)	X	X		X	X	5
E13 DA3 Descentralizar las inversiones en infraestructura eléctrica desde cada región, es decir la Unidad Formuladora debe establecerse en la Sede de la entidad (D1, D3, D5,D6, D7, A2, A3, A6)	X	X		X	X	5