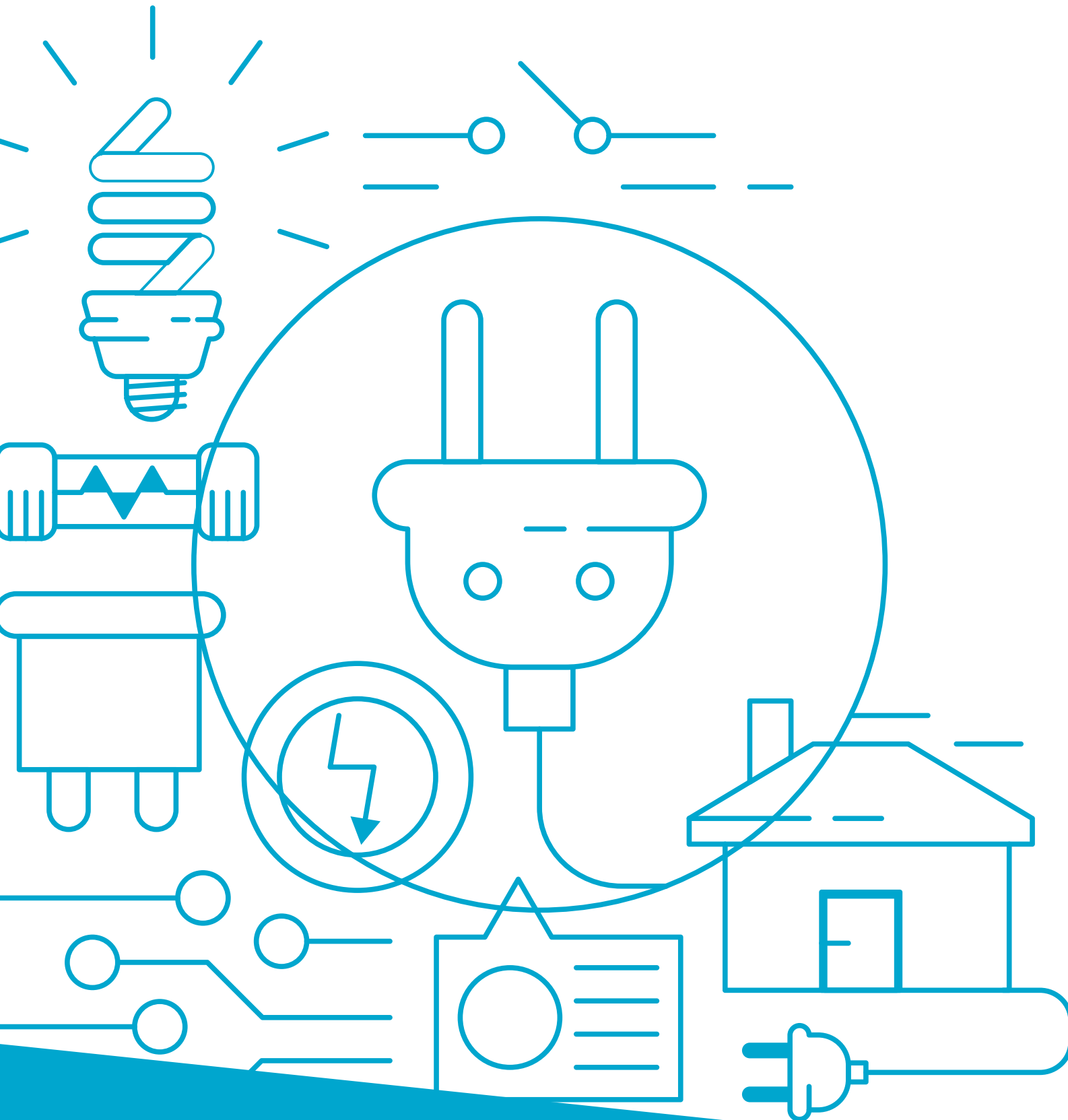


PLAN²⁰¹⁸⁻²⁰²⁰
Estratégico
Edenorte Dominicana S.A.

Contenido

Palabras Administrador Gerente General	2	Eje Estratégico Nro. 4 Eficientizar las operaciones de la empresa	32
Preámbulo	4	Eje Estratégico Nro. 5 Optimizar el sistema de gestión del talento humano	33
1. Edenorte y la estrategia nac. de desarrollo	6	Eje Estratégico Nro. 6 Incrementar la calidad del servicio	33
Zona de concesión	7	Eje Estratégico Nro. 7 Mejorar la imagen corporativa y la comunicación	33
Marco Normativo	7	7. Indicadores de gestión 2018-2020	34
Grupos de interés	9	7.1 Indicadores de gestión macro	35
Organización del negocio (organigrama)	10	7.2 Indicadores de gestión a largo plazo	36
Estrategia Nacional de Desarrollo	11	7.3 Indicadores por Objetivos Estratégicos	37
2. Metodología	12	8. Acciones y proyectos estratégicos 2018-2020	38
3. Análisis del entorno	16	9. Valoración y administración de riesgo	46
FODA	17	Riesgos por debilidades	47
Situación actual	18	Riesgos por amenazas	48
4. Modelo de gestión ideal	20	10. Monitoreo y evaluación	50
5. Factores críticos de éxito	26	11. Conclusiones	52
6. Enfoque y lineamientos estratégicos	28	12. Glosario	54
Pensamiento Estratégico	29	13. Firmas	56
Misión	29		
Visión	29		
Valores	30		
Objetivos estratégicos y estrategias	31		
Eje Estratégico Nro. 1 Reducir las pérdidas de energía	31		
Eje Estratégico Nro. 2 Incrementar y eficientizar el cobro	31		
Eje Estratégico Nro. 3 Garantizar la calidad y seguridad del suministro de energía	32		



Palabras Administrador Gerente General



Durante el periodo 2015 – 2017, fruto del esfuerzo y arduo trabajo de cada uno de los colaboradores de la organización fueron alcanzados numerables logros y avances, los cuales colocan a Edenorte como una de las empresas del sector eléctrico con mejor desempeño, evidenciando durante este periodo una reducción de las pérdidas de 6.19% y un incremento en el porcentaje de las cobranzas de 1.82%, lo que se tradujo en un incremento de 17.52% de los cobros, equivalentes a MMRD\$3,451.88.

Para dar continuidad a los logros alcanzados con gran placer le presentamos nuestro Plan Estratégico diseñado para el periodo 2018 - 2020. El mismo surge como resultado del trabajo entusiasta y responsable obtenido mediante sesiones de trabajo, entrevistas, discusiones, consultas, y acuerdos con los diferentes grupos de interés internos y externos de la organización.

El Plan Estratégico está alineado en su totalidad con nuestra visión de "Entregar energía eléctrica con calidad de manera sostenible, contribuyendo al bienestar y desarrollo de la región", con las leyes y reglamentos vigentes, así como con las directrices de nuestro organismo rector CDEEE.

Edenorte se plantea los siguientes objetivos estratégicos para lograr la mejora significativa de la gestión y de los resultados de la empresa:

- Reducir las pérdidas de energía.
- Incrementar y eficientizar el cobro.
- Garantizar la calidad y seguridad del suministro de energía.
- Eficientizar las operaciones de la empresa.
- Optimizar el sistema de gestión del talento humano.
- Incrementar la calidad del servicio.
- Mejorar la imagen corporativa y la comunicación.

Para los próximos tres años nuestra meta es reducir las pérdidas de energía en un 10.0% para llevarlas a 15.48% al cierre del año 2020, asimismo lograr un incremento de 0.92% en la cobranza, para cerrar el mismo periodo en 99.0%, con estos resultados lograremos que nuestro Cash Recovery Index (CRI) pase de 73.09% a 83.68%.

El reto planteado en nuestro plan estratégico es un desafío que estoy seguro alcanzaremos y que juntos podremos seguir avanzando en la búsqueda del desarrollo del sector eléctrico de la región norte y del país.

Ing. Julio César Correa
Administrador Gerente General

Preámbulo

El Plan Estratégico de Edenorte Dominicana S.A., muestra el enfoque de la empresa para el periodo 2018 - 2020, haciendo explícitas las aspiraciones pretendidas alcanzar, el camino que conducirá a ese ideal estratégico, así como, los mecanismos y herramientas que serán puestos en práctica en formato de acciones y proyectos estratégicos para hacer realidad dichas aspiraciones. El proceso desplegado para llevar a cabo el desarrollo de este plan permitió identificar además de la situación actual de la empresa y su entorno, las condiciones de riesgo que le afectan, así como las fuerzas que le impactan tanto en formato de oportunidades como de amenazas.

Los planteamientos contemplados en el plan concebido parten de las siguientes prerrogativas:

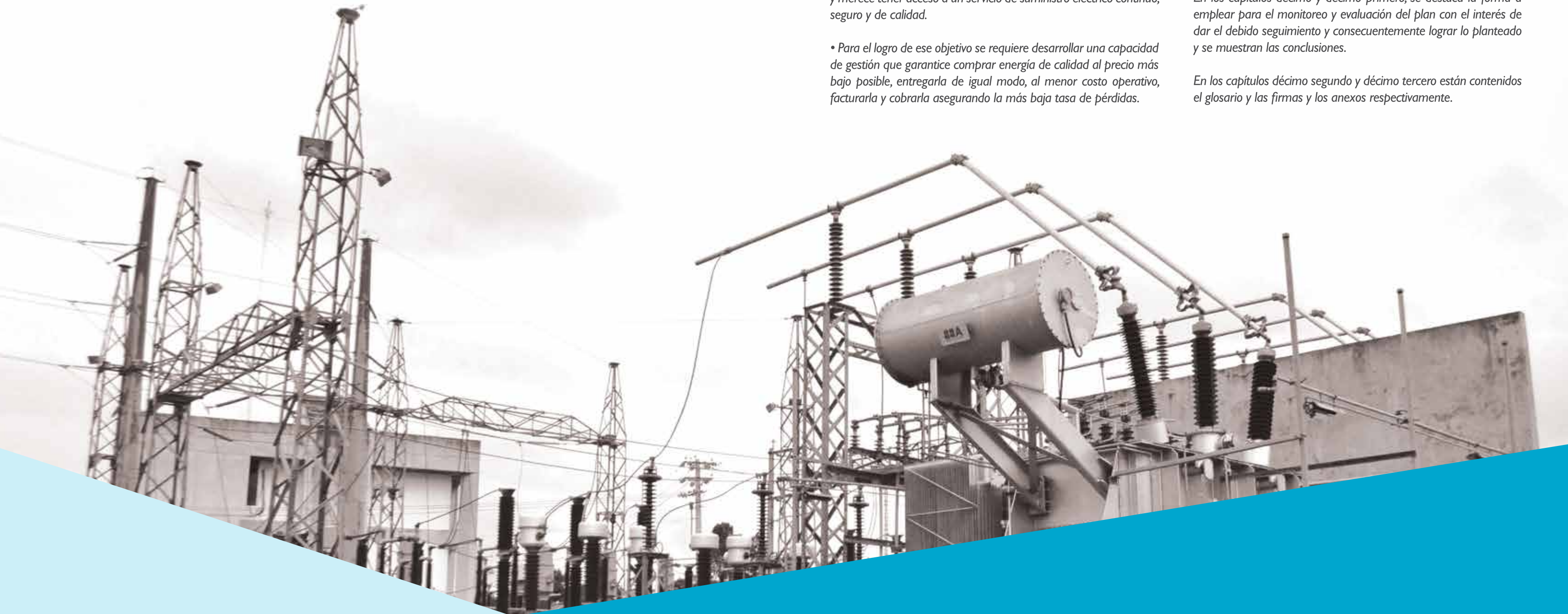
- La población residente en el área de concesión de Edenorte aspira y merece tener acceso a un servicio de suministro eléctrico continuo, seguro y de calidad.
- Para el logro de ese objetivo se requiere desarrollar una capacidad de gestión que garantice comprar energía de calidad al precio más bajo posible, entregarla de igual modo, al menor costo operativo, facturarla y cobrarla asegurando la más baja tasa de pérdidas.

El presente documento está estructurado por capítulos. En los primeros cinco capítulos se presenta a los lectores un resumen de quiénes somos, la metodología empleada para la elaboración del presente plan estratégico, un breve análisis del entorno y la situación actual, así como el modelo de gestión ideal y los factores críticos de éxito.

En los capítulos del sexto al noveno, se presenta el pensamiento estratégico (quiénes somos, a dónde pretendemos llegar y los valores que debemos predicar), los objetivos y estrategias que permitirán alcanzar el enfoque estratégico, los indicadores de gestión del negocio, que servirán para medir a grandes rasgos el comportamiento y logros de la organización, y se resaltan las acciones y proyectos con impacto a largo plazo, es decir, aquellos que se realizarán durante el periodo de ejecución del presente plan y los riesgos que enfrenta la organización,

En los capítulos décimo y décimo primero, se destaca la forma a emplear para el monitoreo y evaluación del plan con el interés de dar el debido seguimiento y consecuentemente lograr lo planteado y se muestran las conclusiones.

En los capítulos décimo segundo y décimo tercero están contenidos el glosario y las firmas y los anexos respectivamente.



CAPÍTULO I

Edenorte y La Estrategia Nacional de Desarrollo

Zona de concesión



EDENORTE se subdivide en 5 Sectores, que son:

Sector Santiago: Santiago, Tamboril, Licey, Gurabo, Colorado, Las Palomas, Jacagua, Monte Rico, Navarrete, Villa González, Bella Vista, San José de las Matas, PE Jánico, Sabana Iglesia, La Canela, Reparto Peralta, Yapur Dumit, Guayabal.

Sector Puerto Plata: Altamira, Imbert, Guanatico, Luperón, El Mamey, Puerto Plata Sur, La Isabela, Padre las casas, Sosua, Gaspar Hernandez, Cabarete, Jamao, Joba arriba, La Unión, Montellano, Yásica, Sabaneta de Yásica.

Sector La Vega: Bonaó, Sabana del Puerto, Juma, Piedra Blanca, Maimón, La Vega I, Jarabacoa, Buena Vista, Constanza, El Río, Tireo, Moca, San Víctor, Juan Lopez, Las Lagunas, Higuerito,

Cayetano Germosén, La Vega II, Jima, Cutupú, El Ranchito, Licey Olla Grande.

Sector San Francisco: Salcedo, Tenares, Villa Tapia, San Francisco I, Cenoví, Cotuí, La Mata, Fantino, Pimentel, Villas Rivas, Arenoso, Castillo, Nagua, Mantancita, Factor, Cabrera, Río San Juan, Samaná, Sánchez, San Francisco II, Las Guaranas.

Sector Mao: Mao, Laguna Salada, Amina, Santiago. Rodríguez, El Pino, Villa Los Almácigos, Monción, Montecristi, Las Matas Santa Cruz, Guayubin, Castañuelas, Manzanillo, Villa Vásquez, Dajabón, Loma de Cabrera, Partido, Esperanza, Maizal.

Marco Normativo

Nuestra ley principal es la Ley General de Electricidad n° 125-01 y Reglamento para la Aplicación de la ley General de Electricidad y sus modificaciones introducidas mediante decreto n° 749-02: fue promulgada el 26 de julio del 2001 y sus modificaciones en la Ley 186-07 de fecha 26 de agosto 2007, el objetivo es regular las actividades de producción, transmisión,

distribución y comercialización de electricidad, así como las funciones de las instituciones del Estado encargadas de velar por el correcto funcionamiento del subsector eléctrico. Adicional nuestro accionar está supeditado por la Norma de Calidad del Servicio Comercial para la prestación del servicio público de distribución electricidad de Marzo 2012.

Otras leyes afines y complementarias:

- **Ley No. 340-06**

Ley de Compras y Contrataciones, de fecha 18 de agosto de 2006.

- **Ley No. 200-04**

Ley de Libre Acceso a la Información Pública, de fecha 28 de julio de 2004.

- **Ley No. 247-12**

Ley Orgánica de la Administración Pública, de fecha 9 de agosto de 2012.

- **Ley No. 202-04**

Ley Sectorial de Áreas Protegidas, de fecha 30 de julio de 2004.

- **Ley No. 112-00**

Ley de Hidrocarburos 112-00, de fecha 29 de noviembre de 2000.

- **Ley No. 1-12**

Ley que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, de fecha 25 de enero de 2012

- **Ley No. 100-13**

Ley Ministerio de Energía y Minas, de fecha 30 de julio de 2013.

- **Ley No. 103-13**

Ley de incentivo a la importación de vehículos de energía no convencional, de fecha 30 de julio de 2013.

- **Ley No. 57-07**

Regula todo lo concerniente a las energías renovables, y los incentivos para el desarrollo de las mismas, de fecha 7 de mayo de 2007.

- **Ley No. 4532-56**

Regula la exploración y explotación de los yacimientos petroleros y otros combustibles en el país, de fecha 15 de septiembre de 1956.

- **Ley No. 64-00**

Establece las normas para la conservación, protección, mejoramiento y restauración del medio ambiente y los recursos naturales, asegurando su uso sostenible, de fecha 18 de agosto de 2000.

Nota: la lista que antecede no es limitativa a otras leyes, reglamentos, decretos y resoluciones que pudieran aplicar.

Grupos de interés

A continuación la relación de los grupos de interés que impactan el ejercicio de las actividades de la organización y las expectativas de cada uno de los actores que la conforman o se relacionan:



- **Clientes internos:**

Lograr un equilibrio en cuanto a compensaciones – desarrollo personal y estabilidad laboral vs. productividad.



- **Entidades de financiamiento:**

Mejorar resultados en términos de flujos netos de retorno y maximización del valor de mercado de la empresa.



- **Clientes externos:**

Satisfacer a los clientes en términos de calidad y seguridad de servicio técnico y comercial. Adicional cumplir con las leyes, reglamentos y normas para lograr el reconocimiento de la autoridad y los clientes, y exigir que las tarifas reguladas paguen la calidad y seguridad de servicio que la autoridad y los clientes esperan.



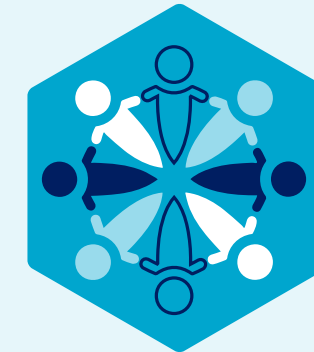
- **Empresas homólogas:**

Mantener relaciones y resultados óptimos. Esto persiguiendo el bienestar común.



- **Proveedores:**

Exigir calidad de servicio y calidad de productos en las adquisiciones a precios de mercado.

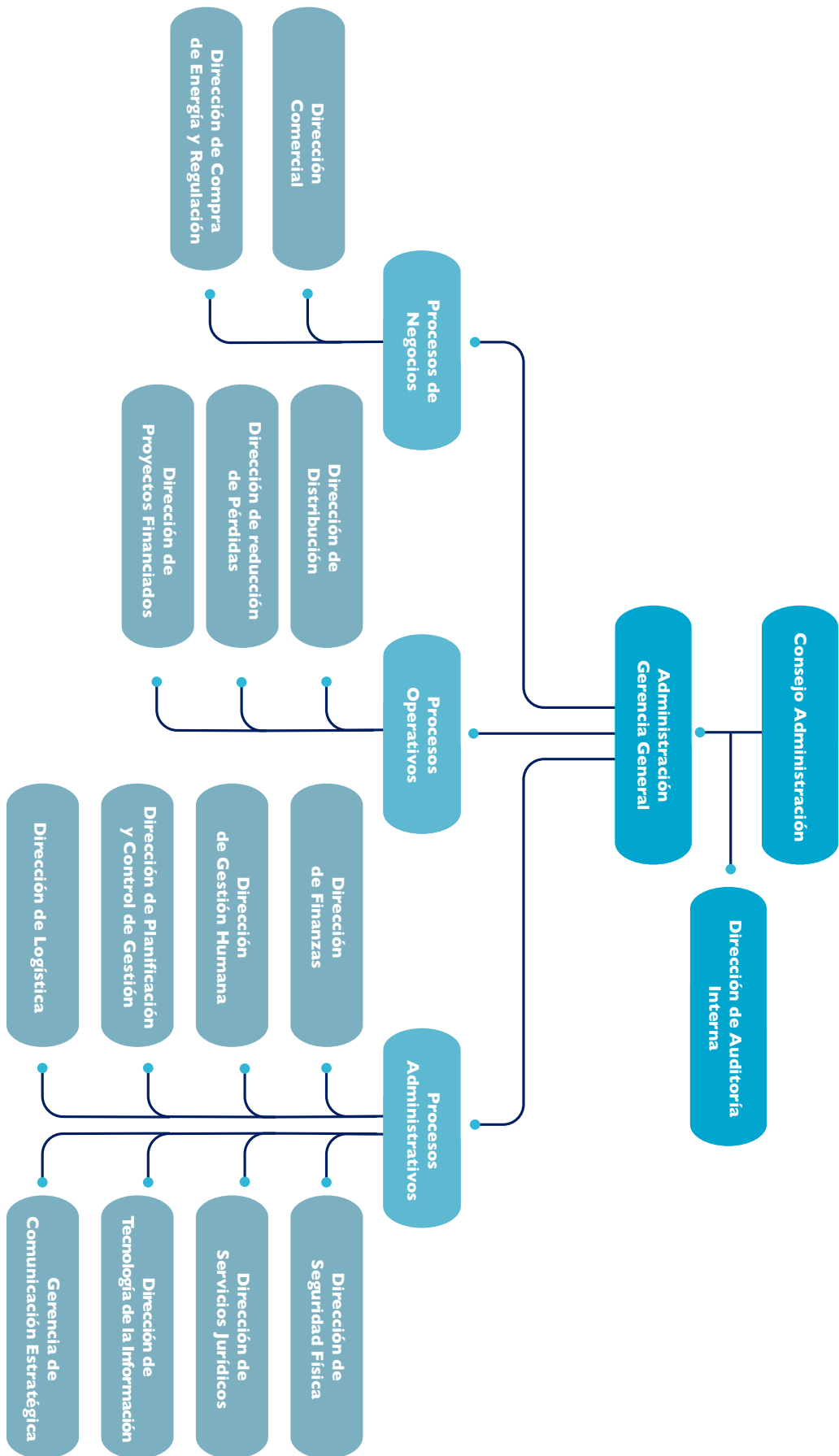


- **Entidades relacionadas y comunidades:**

Lograr credibilidad y confiabilidad ante los medios, la comunidad y la sociedad en general.



Organización del negocio (organigrama)



Estrategia Nacional de Desarrollo

Según los resultados de la encuesta aplicada para la definición de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) las tres necesidades más importantes para los ciudadanos son:

- La construcción y arreglo de calles.
- Disponibilidad de energía eléctrica.
- Acceso a fuentes de empleos dignos.

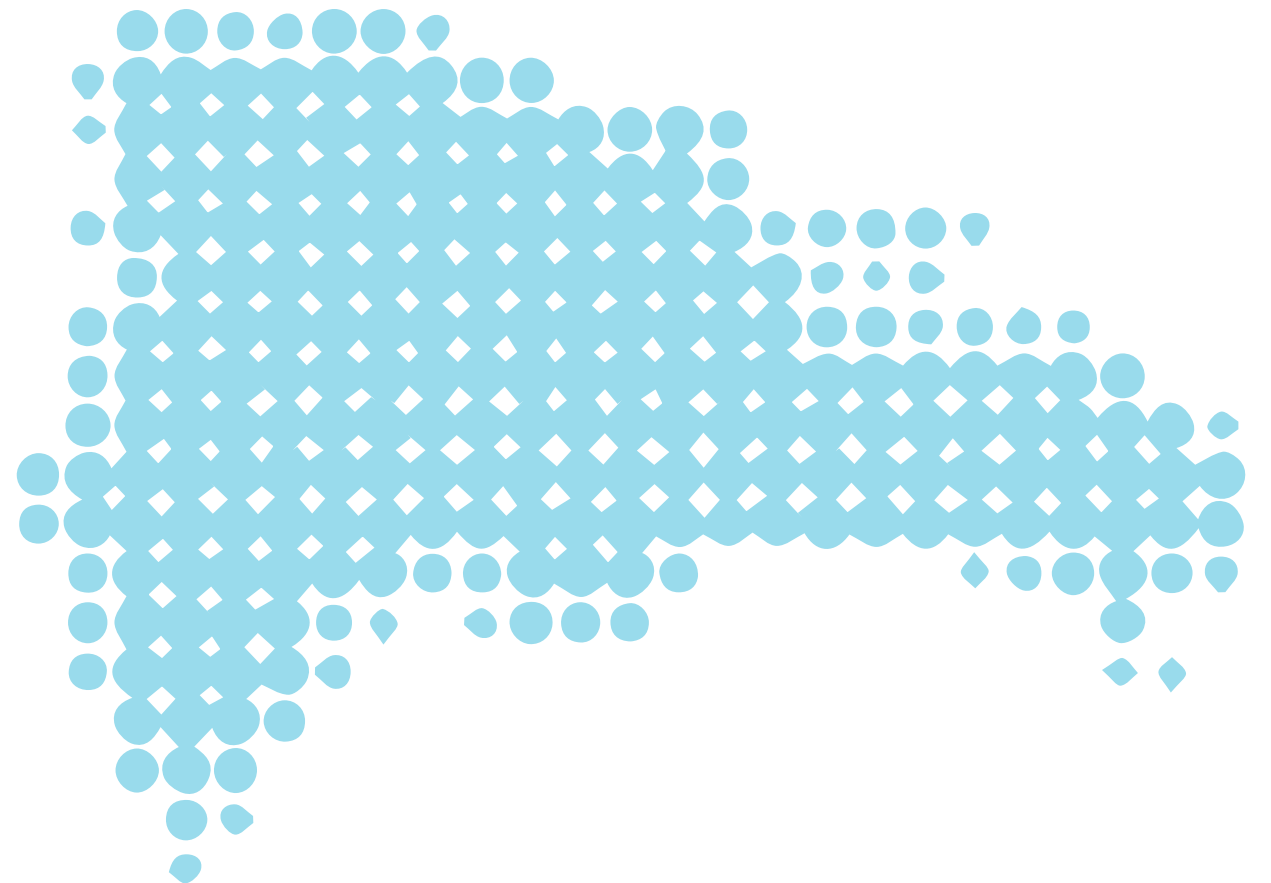
El tema eléctrico es reconocido como uno de los principales escollos a la competitividad y a la calidad de vida de los dominicanos. Su principal problema consiste en la incapacidad del sector de alcanzar un nivel de autosostenibilidad financiera que pueda mantenerse en el tiempo. El sector presenta niveles considerables de pérdidas, vulnerabilidad ante el fraude y el hurto, incapacidad de generación de ingresos a la altura de sus costos globales y desequilibrios financieros.

Las líneas estratégicas necesarias para la recuperación del sector generan controversia, pero algunos lineamientos son claros. Un primer paso es el fortalecimiento de la credibilidad del sector, al través de cinco ingredientes: (i) racionalización del esquema tarifario y aplicación estricta de las normas de

penalización del fraude; (ii) reducción de pérdidas técnicas; (iii) reducción de costos operacionales; (iv) focalización de los subsidios; y (v) fortalecimiento de la capacidad de las entidades regulatorias para regular efectivamente el sistema. En lo relativo a la reducción de costos, el problema central está en los costos y gastos administrativos y operacionales.

Los diagnósticos también muestran que, más allá de las soluciones de corto plazo, el sector eléctrico requiere la disponibilidad de recursos para llevar a cabo un plan de inversión con miras al largo plazo. En particular, se requiere una diversificación de la matriz energética, para disminuir la dependencia del petróleo y sus derivados. Ya que la mayor parte de la generación de electricidad en la República Dominicana proviene de fuentes térmicas y la explotación de otros recursos renovables es muy limitada.

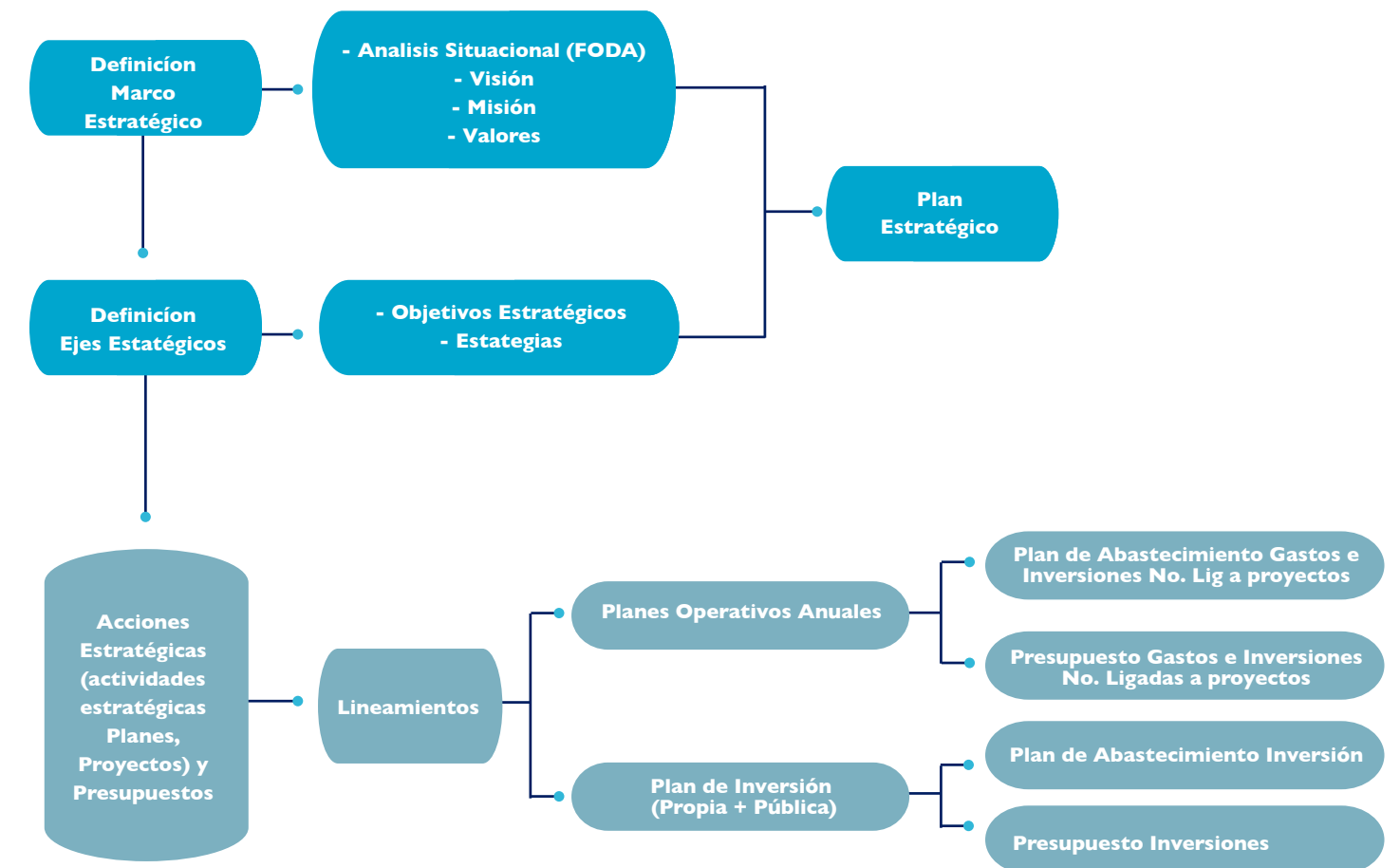
Basados en este diagnóstico la empresa con su plan estratégico 2018-2020 persigue la integración objetiva del marco estratégico (misión, visión y valores) y los ejes estratégicos (objetivos estratégicos y estrategias), proporcionando a través de las acciones y proyectos estratégicos dar soluciones a las problemáticas que le afectan fruto de la condición del sistema de energía eléctrica nacional.



CAPÍTULO 2

Metodología

Proceso de Planificación Edenorte



La metodología desplegada para la formulación del presente plan se basó en el análisis de los procesos, estructuras y plataformas de la empresa con el fin de identificar eventuales desconexiones y posteriormente formular estrategias que logren cerrar las brechas identificadas, poder potencializar las oportunidades así como las amenazas que pudieran vulnerar las capacidades de Edenorte para cumplir con su rol dentro del sistema eléctrico nacional.

Para la ejecución exitosa del esquema de planificación anterior presentado, se realizaron fundamentalmente tres etapas:

1. Análisis de situación.
2. Orientación.
3. Creación.

En la etapa de análisis de situación se identificó tanto las fortalezas y las debilidades actuales de la empresa concentrándose en los recursos financieros, recursos humanos, imagen institucional, edificaciones, distribución y comercialización de energía, así como también las oportunidades y amenazas del entorno realizando análisis económicos, demográficos, factores políticos y legales, tecnológicos, culturales y competitivos en las que la empresa se encuentra en este momento.

Para llevar a cabo esta etapa del proceso se contó con la coordinación de la Dirección de Planificación y Control de Gestión y el acompañamiento de la empresa Seis Sigma & Partners. Donde fueron cubiertos todos los grupos de interés de la organización, esto haciendo uso de las siguientes herramientas según la naturaleza de cada grupo:

• Grupos Focales

Consistió en reuniones con grupos de 10 a 15 personas (colaboradores claves, coordinadores, encargados, miembros del consejo), donde fueron tratados temas relacionados a la organización y el sector eléctrico, estos según la naturaleza del personal convocado. Esto haciendo uso de un formulario predeterminado para los fines.

• Entrevistas en profundidad

Dió lugar a entrevistas particulares con ejecutivos (Administrador Gerente General, directores y gerentes) y empleados claves de la empresa, autoridades del sector eléctrico y hacedores de opinión (periodistas). Esto con la aplicación de un formulario predeterminado para los fines.

• Encuestas digitales

Haciendo uso de formularios predeterminados y de SurveyMonkey, fueron enviadas de modo digital las encuestas a aquellos grupos que aplicaron para la misma (clientes internos y externos, proveedores, entidades de financiamiento, entidades relacionadas y comunidades).

Las informaciones generadas a partir de las diferentes modalidades de consultas sirvieron de base para desplegar la etapa de orientación y con esta desarrollar el proceso de revisión de la perspectiva estratégica vigente de la empresa, es decir, el pensamiento estratégico, las líneas estratégicas, indicadores de gestión y las actividades estratégicas.

Posteriormente, con los resultados de las etapas anteriores fue desplegada la etapa de creación, para la cual fueron desarrolladas varias reuniones con el Administrador Gerente General, Directores y Gerentes de la organización y la Dirección de Planificación y Control de Gestión. En esta etapa fueron formulados:

• Pensamiento Estratégico

Comprende la visión (a dónde queremos llegar), misión (quiénes somos) y valores (actitudes y conductas que deben modelar los colaboradores).

• Líneas Estratégicas

Son los objetivos estratégicos y estrategias, los cuales se refieren a las metas neurálgicas a ser alcanzadas que darán lugar al logro del pensamiento estratégico.

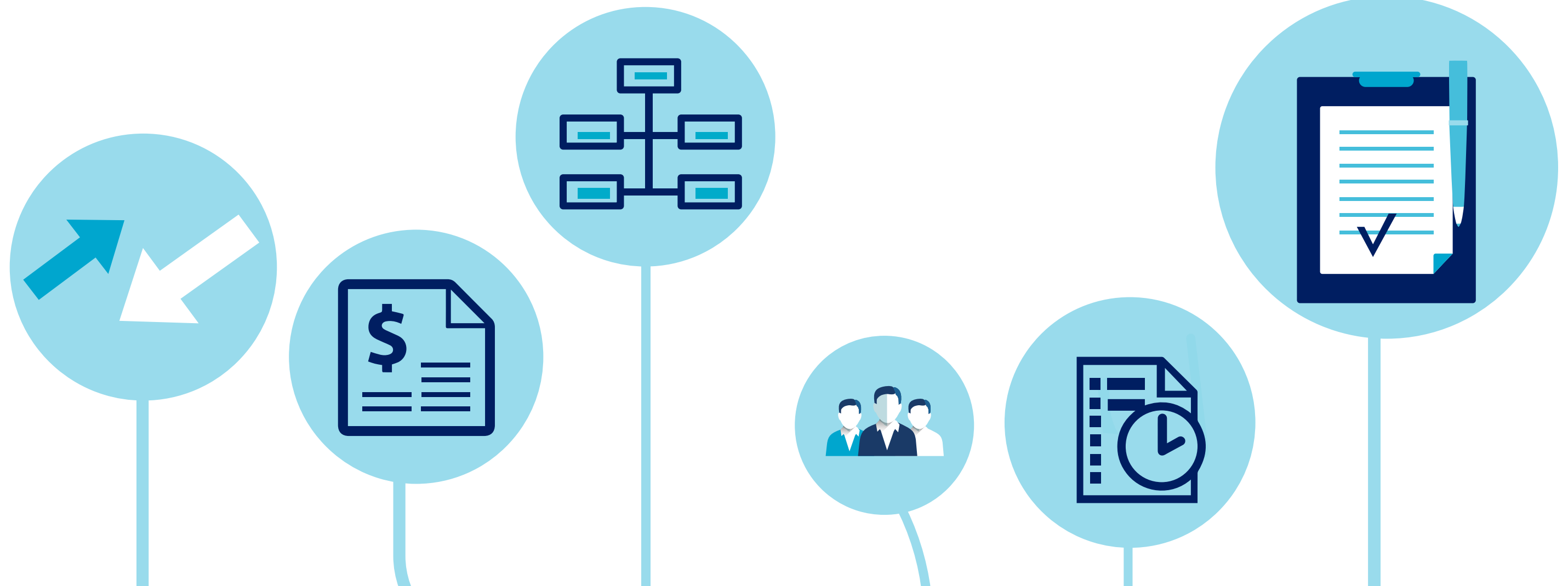
• Indicadores Estratégicos

Para cada objetivo estratégico fueron identificados los indicadores que servirán para monitorear y medir la efectividad de estos durante el periodo 2018-2020.

• Actividades estratégicas, planes operativos anuales, proyectos y presupuestos

Son las actividades y tareas, así como los recursos necesarios que para hacer posible la materialización de los resultados que se esperan a cada nivel.

El proceso estuvo manejado en todas sus etapas siguiendo un método incluyente y participativo donde las diferentes áreas de la empresa participaron de manera entusiasta y con alto sentido de responsabilidad. Contando en cada una de ellas con las validaciones del Administrador Gerente General y la primera línea de la empresa, así como con el acompañamiento (lineamientos y seguimientos) de la Dirección de Planificación y Control de Gestión.



CAPÍTULO 3

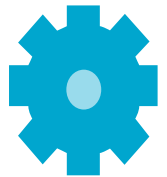
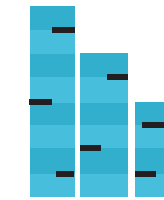
Análisis del entorno



FODA

A raíz del análisis interno realizado, esto considerando los recursos financieros, recursos humanos, imagen institucional, edificaciones, distribución y comercialización de energía, y el análisis externo centrándose en el análisis económico,

demográfico, factores políticos y legales, tecnológico, cultural y competitivo se obtuvo el FODA de la organización. A continuación se muestran las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas:



Fortalezas

- Redes mejoradas y ampliadas en función del crecimiento demográfico del área de concesión de la empresa.
- Reducción de los niveles de pérdidas.
- Altos niveles de cobranzas en las carteras de clientes regulares e industriales.
- Mejoramiento del nivel de servicio a los clientes y consecuentemente su satisfacción.
- Mayor nivel de madurez en los estilos gerenciales y liderazgo.
- Programas de capacitación en materia de desarrollo personal y gerencial altamente valorados.
- Mejoramiento consistente de los indicadores de gestión comercial de la empresa.
- Altas capacidades técnicas para implementar mecanismos de medición y seguimiento a la energía entregada vs la cobrada.
- Mejoramiento de las capacidades tecnológicas de la empresa permitiendo esto efficientizar los servicios.
- Ocupación de la mayor parte del mercado de la zona Norte.
- Transparencia para la adquisición de los bienes y servicios.
- Apoyo de entidades gubernamentales y privadas.

Oportunidades

- El desarrollo de las nuevas tendencias tecnológicas para la adquisición, uso y pago de servicios no presenciales en los puntos de servicio tradicionales.
- Desarrollo y expansión demográfica con condiciones comerciales y potencial de consumo de energía eléctrica atractiva.
- Renovación de contratos con proveedores con condiciones de rentabilidad más favorables.
- Disponibilidad de fondos financieros para desarrollar proyectos de expansión a través de fuentes no tradicionales.
- Posibilidad captación de nuevos grandes clientes.
- Crecimiento económico del país.
- Aprovechamiento del sistema educativo para la formación en el uso racional de la energía eléctrica.

Debilidades

- No cumplimiento del 100% del marco normativo y las propias leyes que regulan la gestión de la empresa.
- Pérdidas técnicas y no técnicas.
- Bajos niveles de cobranzas en las carteras de clientes gobierno y ayuntamientos.
- Deterioro de la imagen por pobre proceso de aprovisionamiento de servicio de parte de las brigadas contratadas.
- Detrimiento de la relación entre áreas internas de la empresa.
- Disminución del nivel operativo de los servicios de corte y reconexión.
- Incremento del gasto operativo con relación a los ingresos.
- Ejecución manual de procesos.
- Desbalance en cargas laborales.

Amenazas

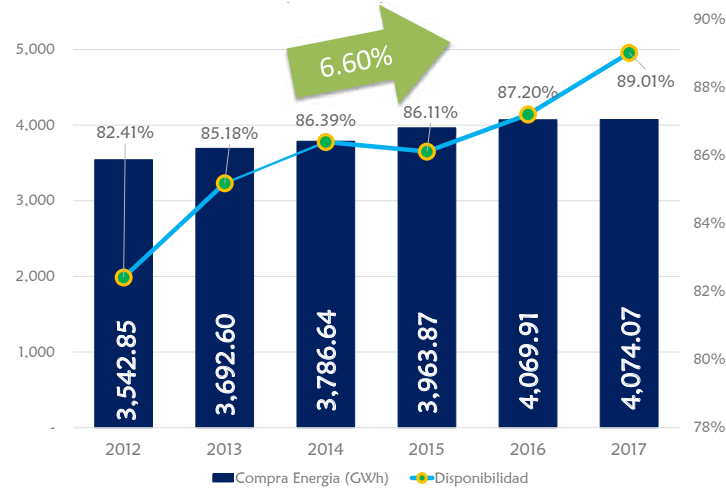
- Cambios en las regulaciones y formatos de gestión del servicio de comercialización y distribución de energía a la luz de los acuerdos por arribar en el pacto eléctrico.
- Aumento de la delincuencia generando condiciones de inseguridad sobre los activos de la empresa y la proliferación de fraudes en el servicio que esta provee.
- Incremento de las capacidades de negociación de los grandes clientes.
- Reducción del nivel de las barreras de entrada a tecnologías alternas de generación de energía de bajo costo.
- Fortalecimiento de grupos sociales en las comunidades, convirtiéndose esto en un factor de presión y restrictivo en medio de negociaciones y acceso a los clientes.
- Implementación en el modelo de negocio de la tarifa técnica, ante la presión de sectores de generación.
- El deterioro de las condiciones sociales - económicas de las localidades más vulneradas.
- Recrudescimiento de la ley de compra y la burocratización de los procesos de licitación del estado.
- Incremento del número e intensidad de los fenómenos atmosféricos, dentro del área de concesión de la empresa.

Situación actual

Edenorte Dominicana S.A. como empresa distribuidora y comercializadora de electricidad de la zona norte, ha ido evolucionando en el transcurrir de los años y una muestra de ello es el comportamiento de la relación de indicadores mostrados a continuación.

En la gráfica inmediatamente debajo se aprecia que el porcentaje de disponibilidad de servicio para 2017 fue de 89.01%, mientras que en el 2012 fue de 82.41%, significando, un incremento de 6.60%. Durante este mismo periodo se ha percibido un incremento de 14.99% en las compras de energía, dado que en el 2017 fue de 4,074.07 GWh y en el 2012 fue de 3,542.85 GWh.

Evolutivo Vs Disponibilidad de servicio



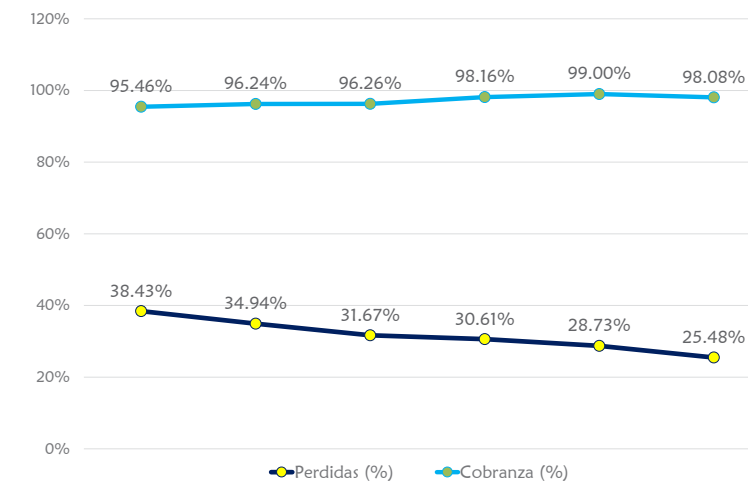
12.19
(Cents US\$/kwh)
Precio medio de compra



Año tras año la empresa ha plasmado la necesidad imperante de reducir las pérdidas de energía. Durante el periodo 2015-2017 podemos apreciar el comportamiento favorable en cuanto a disminución de pérdidas de energía se refiere. Para el cierre del

2014 el porcentaje de pérdidas de energía fue de 31.67% y en 2017 fue 25.48 %, lo cual refleja una diferencia porcentual de 6.19%. Para este mismo periodo las cobranzas presentan un incremento de 1.82%, dado el pasó de 96.26% a 98.08%.

Evolutivo indicadores disciplina del mercado



1,037.92
Gwh Pérdidas

25.48%
Pérdidas

6.19%
Disminución de pérdidas en los últimos 4 años

98.08%
Cobranza

73.09%
CRI

12.19 (Cents US\$/kwh) Precio medio de compra	496.81 MMUS Factura por venta de energía
2,977.86 Gwh Energía cobrada	3,036.15 Gwh Energía Facturada

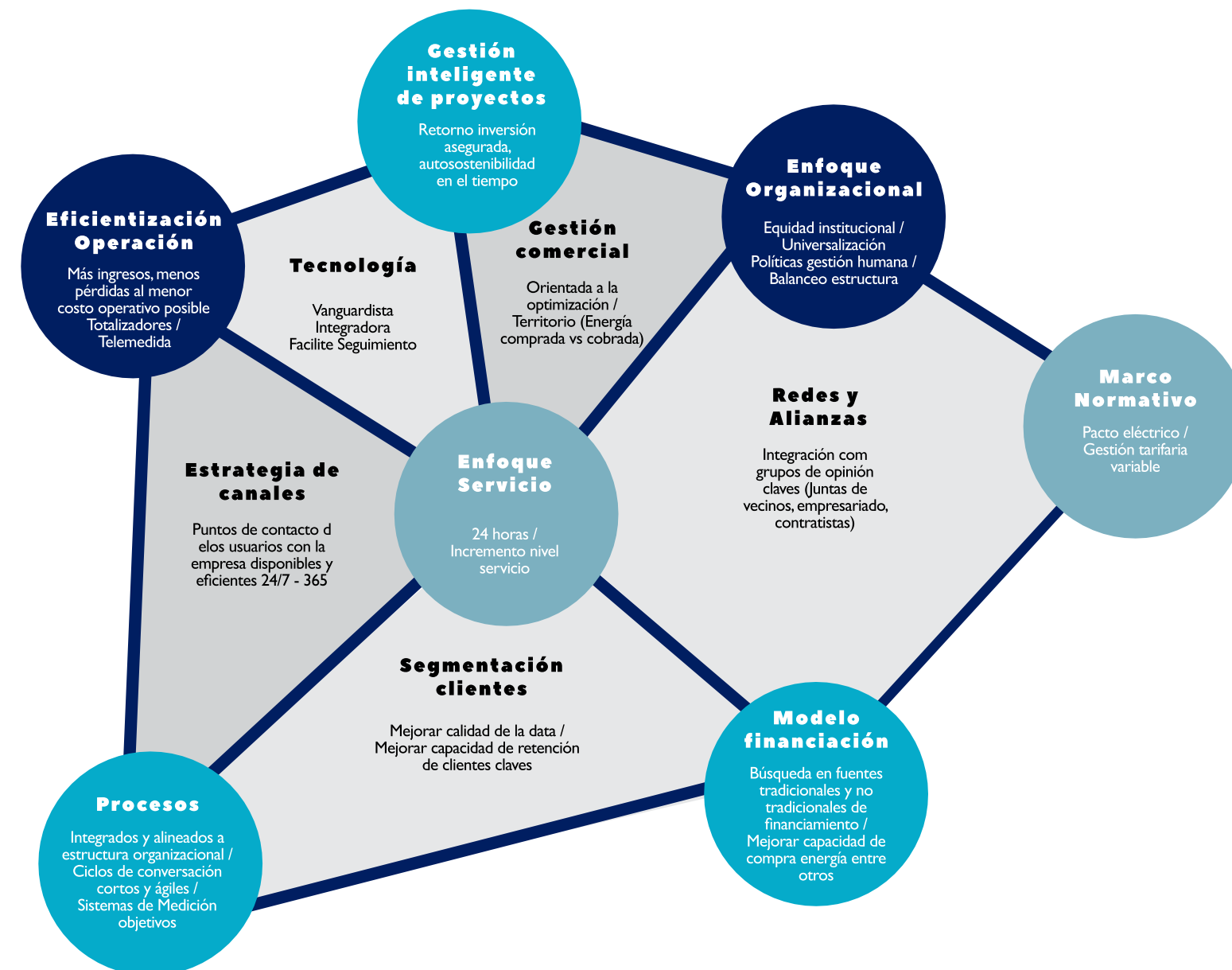
Una vez vistas las condiciones del entorno al que Edenorte se enfrenta durante los próximos tres años y la necesidad imperante de crear soluciones de gestión que respondan de manera efectiva a tales condiciones y a partir de ese responder, aprovechar las oportunidades que se presentan y poder mitigar lo más posible las amenazas que el propio entorno define, fue esquematizado un modelo integral y coherente de acciones y consideraciones, unas de tipo estratégicas y otras de tipo tácticas, que una vez implementadas todas ellas de manera

articulada generarían las ventajas operativas requeridas para alcanzar las aspiraciones propuestas.

La empresa debe abocarse a un modelo de gestión donde integre los componentes y arreglos organizacionales que le permitan lograr los resultados que a corto, mediano y largo plazo el entorno le demanda, en el gráfico a continuación se muestran componentes claves:

CAPÍTULO 4

Modelo de gestión ideal



• Eficientización de las operaciones

Implica alcanzar los indicadores claves de gestión de alto nivel propuestos (niveles de pérdidas y cobranzas), al menor costo posible, para esto deberá el modelo de gestión apalancarse en soluciones de integración de las operaciones, conexión versátil y dinámica de los procesos internos, para con esto buscar reducir al máximo los ciclos de conversión de los mismos, aumentándose consecuentemente la velocidad de respuesta entre los requerimientos de servicios hasta la entrega de los mismos.

Por otro lado será necesario continuar robusteciendo la cultura de gestión basada en presupuesto y reducción de costos, mismo que deberá apoyarse en un plan sensato de inversión y abastecimiento ejecutados de manera eficiente.

En este sentido los esfuerzos deberán también apoyarse en la consolidación de los esfuerzos de auditoría basada en riesgo y el control interno, incluyendo el monitoreo y seguimiento exhaustivo de los resultados a todos los niveles.

• Gestión inteligente de proyectos

La empresa deberá contar con una capacidad responsable de centralizar toda la perspectiva metodológica y de seguimiento a los proyectos de la empresa a todos los niveles, asegurando que tanto en las etapas de diseño y desarrollo de los mismos, se incorporen los mecanismos necesarios para garantizar; por un lado, su correcto despliegue y por otro lado, la tasa adecuada de retorno que le debe acompañar, desde la etapa de implementación hasta la puesta en marcha, dando el seguimiento continuo para garantizar que los resultados durante el tiempo se cumplan conforme a lo estipulado al momento de su conceptualización.

• Enfoque organizacional

El modelo organizacional debe garantizar que la empresa en cada posición de su estructura cuente con la persona idónea que deba ocuparla, la demanda de servicio hacia cada área debe ser el criterio que prevalezca para asegurar la cantidad de recursos dedicados a tareas específicas dentro de cada proceso.

El diseño mismo de la estructura debe ser uno que se mueva de un modelo jerárquico a uno más basado en procesos para asegurar la correcta conexión entre cada uno de estos al tiempo de facilitar el seguimiento a los resultados y la definición de los niveles de responsabilidad por los mismos, siendo esta una manera inteligente de lograr la integración operativa requerida entre las áreas funcionales de la empresa. Otra manera práctica de alcanzar el nivel de integración

operativa ideal ya mencionado, sería concibiendo el modelo de evaluación del desempeño así como el sistema de consecuencia que le acompañe de una manera integral, donde el éxito no esté sólo basado en la mirada al desempeño de manera individual sino que integre el éxito de empresa, del equipo particular y el de los equipos internos a quienes predominantemente se les da servicio.

La política de gestión del talento debe garantizar que la gente alcance los niveles de compromiso que se requiere para ejecutar desde una posición; asegurando que al hacer lo que cada quien hace le resulte en una experiencia generadora de satisfacción, para esto, se deberá promover la creación de un clima laboral positivo, donde los estilos de liderazgo, combinados con las oportunidades de desarrollo (horizontal y/o vertical) estén disponibles para todos en la medida de lo posible, al tiempo de permitir un sentido de libertad dirigida garantizando que la gente experimente sensación de logro y plenitud en su accionar. El reto en este sentido exige desarrollar un enfoque donde “Edenorte seamos todos”, más allá de las grandes ciudades donde opera, también en las pequeñas comunidades donde los colaboradores laboran dando lo mejor de sí para aportar a la construcción de la gran empresa.

• Enfoque servicio

La apuesta debe ser, crear un modelo de servicio personalizado de clase mundial 24/7, donde a partir de un modelo de “escuchar, entender y encantar” esté presente en cada contacto con los clientes. Para esto, será necesario dotar a cada colaborador en cada punto de contacto de la

empresa con sus clientes, de las capacidades (actitud – aptitud) de gestión requeridas e informaciones necesarias acerca de cada cliente, para que así asegurar que cada representante pueda hacer un manejo más efectivo de cada contacto, que dicha información base de cada cliente esté actualizada y que toda interacción comercial posteada en los sistemas esté disponible de inmediato de manera en línea tanto para el cliente mismo, como para los representantes, así como para cualquier otro punto de contacto de la empresa dentro de su área de concesión.

El modelo de servicio debe estar basado en el conocimiento profundo del cliente y a partir de este conocimiento poder identificarlo para luego diferenciarlo y a partir de esa diferenciación poder interactuar con él de la manera más personalizada posible.

• Gestión de los procesos

Hablar de eficiencia de los procesos en el caso de Edenorte es hablar de garantizar dos niveles esencialmente:

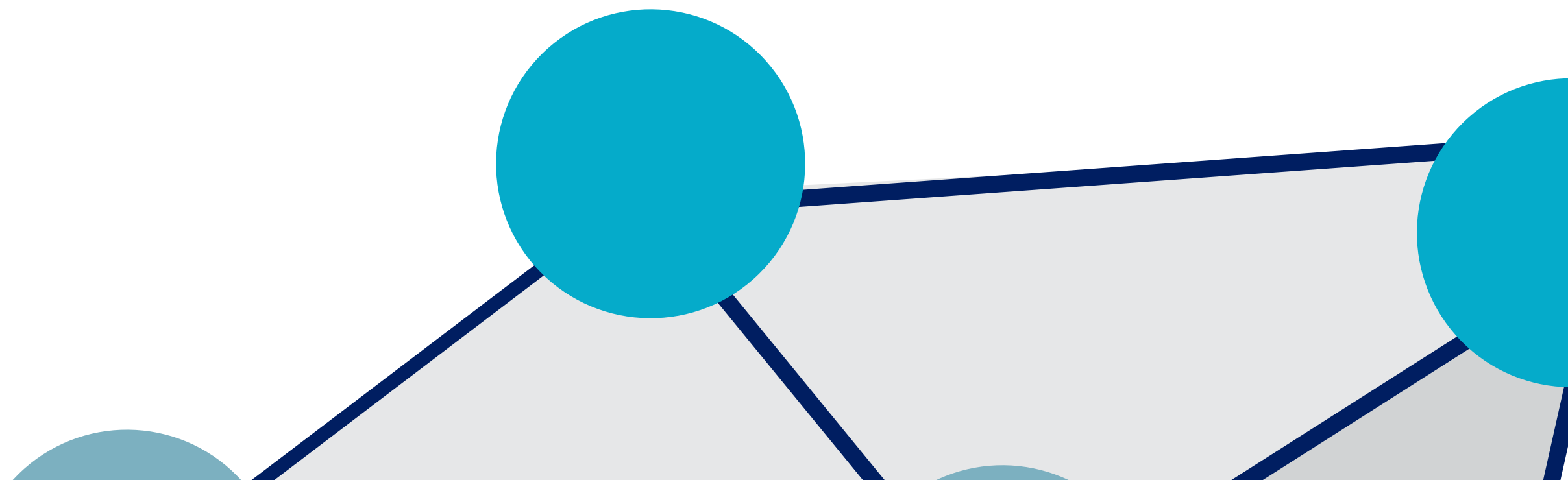
- Eficiencia y efectividad individual (cumplir normativas asegurando los resultados).
- Conexión operativa con otros procesos, tanto hacia delante como hacia detrás.

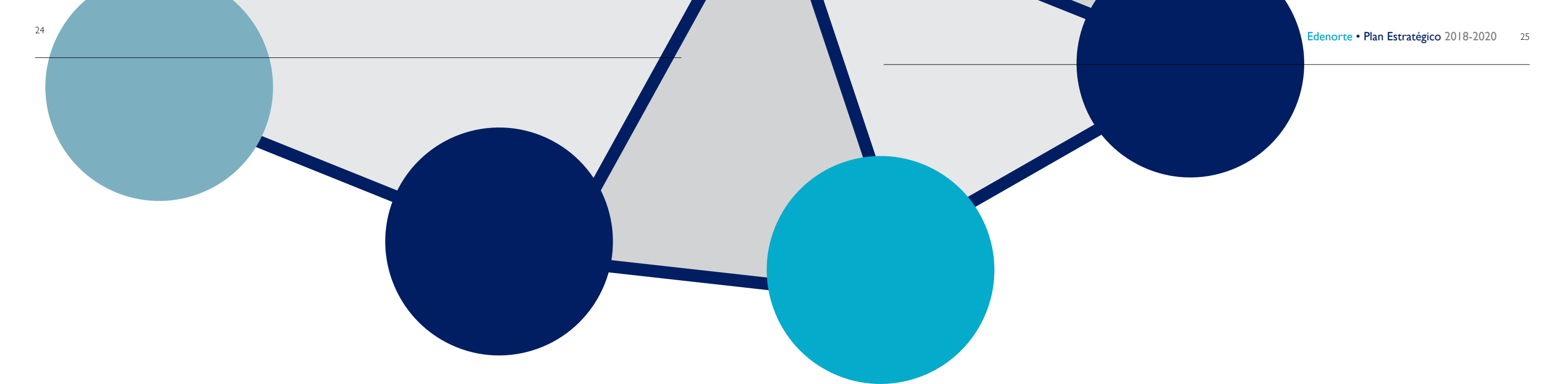
El factor crítico de éxito de toda aspiración que apunte a la eficientización de las operaciones de la empresa depende en gran medida de las capacidades individuales y colectivas del conjunto de procesos de la empresa.

Será necesario poder medir a través de indicadores claves de gestión la efectividad individual de cada proceso y la efectividad colectiva del conjunto de procesos que hacen posible la creación de los productos finales que deben ser entregados a los clientes sean estos internos o externos del modelo, dar seguimiento a estos resultados, poder publicarlos y de manera continua – oportuna ajustar para garantizar los resultados que de estos se esperan, se convierte en el otro factor crítico de éxito de la gestión; sin esto último, aspirar al éxito, es simplemente eso, una aspiración, un deseo cuya materialización es poco probable y dejaría a la gestión en una posición altamente vulnerable y de muy alto riesgo.

• Marco normativo

La industria eléctrica en este momento se encuentra en medio de un proceso muy particular; su marco normativo está siendo cuestionado con la intensión de ser reeditado, entender y asegurar la correcta operativización del marco normativo actual, resulta crítico para la gestión, sin embargo, dimensionar las implicaciones que traerían al modelo de gestión la incorporación de las eventuales nuevas prerrogativas que se contemplan en la nueva pieza normativa de la industria (Pacto Eléctrico) se constituye en una tarea de alta prioridad, para esto, se deberá primero entender e interpretar a la luz de la realidad operativa actual y futura de la empresa y, segundo, cuáles serán los ajustes operativos que deberá Edenorte considerar desde el punto de vista de gestión los cuales le permitirán en un eventual procesos de implementación de este nuevo marco normativo, mitigar el efecto que pudiera traerle ciertas consideraciones así como aprovechar eventuales oportunidades que el nuevo modelo pudiera generarle. La





consigna es, abocarse a un modelo de autorregulación a la luz de lo que presupone un nuevo modelo y no esperar que este se haga realidad, para entonces tener que someter a la empresa a un proceso abrupto de regulación impuesta.

• Modelo de financiación

Edenorte deberá continuar aprovechando las fuentes de financiamiento conocidas hasta el momento, sin embargo, deberá desarrollar fórmulas que le permitan alcanzar fuentes alternativas no tradicionales de manera tal, que no se haga dependiente de las primeras. Para tales propósitos deberá sistematizar aún más los programas actuales y los por desarrollar, estableciendo metas de rendimiento en función de estas tareas y los resultados que las mismas deban generar, el sistema global de la empresa debe establecer mecanismos que permitan explicitar las expectativas que se tiene del área responsable de estos asuntos así como el debido seguimiento en función de los resultados esperados de la misma.

Estas siete perspectivas mencionadas con anterioridad deben operar de manera integrada y de forma conjunta unas con otras, apoyándose en los próximos cinco pilares claves:

• Plataforma tecnológica

La madurez del modelo dependerá en gran medida de la madurez del enfoque tecnológico con el cual se aborde toda intención de gestión a cualquier nivel, el desarrollo tecnológico debería apelar a la creación de los niveles de integración que se requiere de los procesos internos, dotar de manera versátil, dinámica y oportuna a la empresa de toda la información (operativa, comercial y financiera) que esta requiere para lograr optimizar los recursos y consecuentemente eficientizar

sus operaciones, garantizar la continuidad del negocio, así como, soportar su evolución en el tiempo, a la luz del marco regulatorio que la rige y las propias condiciones comerciales y operativas sobre las cuales debe desplegar sus capacidades.

• Enfoque comercial

El éxito del enfoque comercial debe ser medido más allá de la energía cobrada vs la energía facturada, por lo que debería ser energía cobrada vs energía comprada.

Desplegar la estrategia comercial a partir de un presupuesto de ingreso en función de los segmentos de mercado a quienes se sirve, haciendo un dimensionamiento (cualitativo – cuantitativo) lo más preciso posible de los mismos, asegurando, niveles apropiados de rentabilidad, de forma tal que el costo de la gestión sea una fracción sana de los ingresos que a partir de esta se generan, de forma tal, que no exceda los límites de utilidad esperados. El modelo de gestión debe estar basado en uno, donde el crecimiento sea responsable (generando no sólo valor social sino también económico).

• Redes y Alianzas

El ecosistema sobre el cual actúa Edenorte, se comporta con altos niveles de sensibilidad de cara a su propuesta de valor comercial y el tipo de producto – servicio que comercializa (energía eléctrica), el cual dirige a todo tipo de público (personal – comercial) de diferentes perfiles (altos – medios – bajos – indigentes) esto obliga a la empresa desplegar esfuerzos contundentes y efectivos para lograr a través de soluciones de acercamiento a cada uno de sus públicos objetivos de forma tal que la posición frente a estos como un aliado estratégico

que le agrega valor a su calidad de vida personal o comercial, generando para las partes rentabilidad social, de esta manera estaría reduciendo los niveles de fricción naturales que existe entre un oferente de un servicio como el que le ha tocado a Edenorte comercializar y dichos grupos de usuarios. El modelo debe ser socialmente sostenible y comercialmente rentable.

La empresa debe abocarse a identificar formas distintas y versátiles a través de las cuales construir y desarrollar los vínculos que le permitirán llegar al mercado de la manera más “potable” posible, apostando, a convertirse en una marca cada vez más emocional.

• Estrategias de canales

Poner a la empresa cada vez más cerca de sus clientes al menor costo posible y hacer que a los usuarios le cueste menos entrar en contacto con la empresa resulta en una condición que comienza siendo económica para clientes y empresa y termina siendo una solución de servicio para ambos.

El momento es oportuno para revisar y eficientizar la relación costo – beneficio de visita de un cliente a través de los diferentes canales de contacto de la empresa tanto para el cliente como para la empresa misma; resulta vital crear tráfico de clientes hacia canales de más bajo costo, usando la capacidad tecnológica como mecanismo de apalancamiento.

• Segmentación de clientes

Ningún cliente es igual a otro, los mismos se diferencian en función del valor que cada uno tiene para la empresa (actual y/o futuro) o en función de sus necesidades o en función

de una combinación de ambos. Poder identificar los grupos significativos de clientes dentro del mercado y desarrollar para cada uno de ellos propuestas de valor y de servicio diferenciadas resulta clave para el éxito comercial, operativo y financiero de la empresa, en virtud de esto, se hace necesario realizar un ejercicio de segmentación de los clientes actuales y futuros de la empresa.

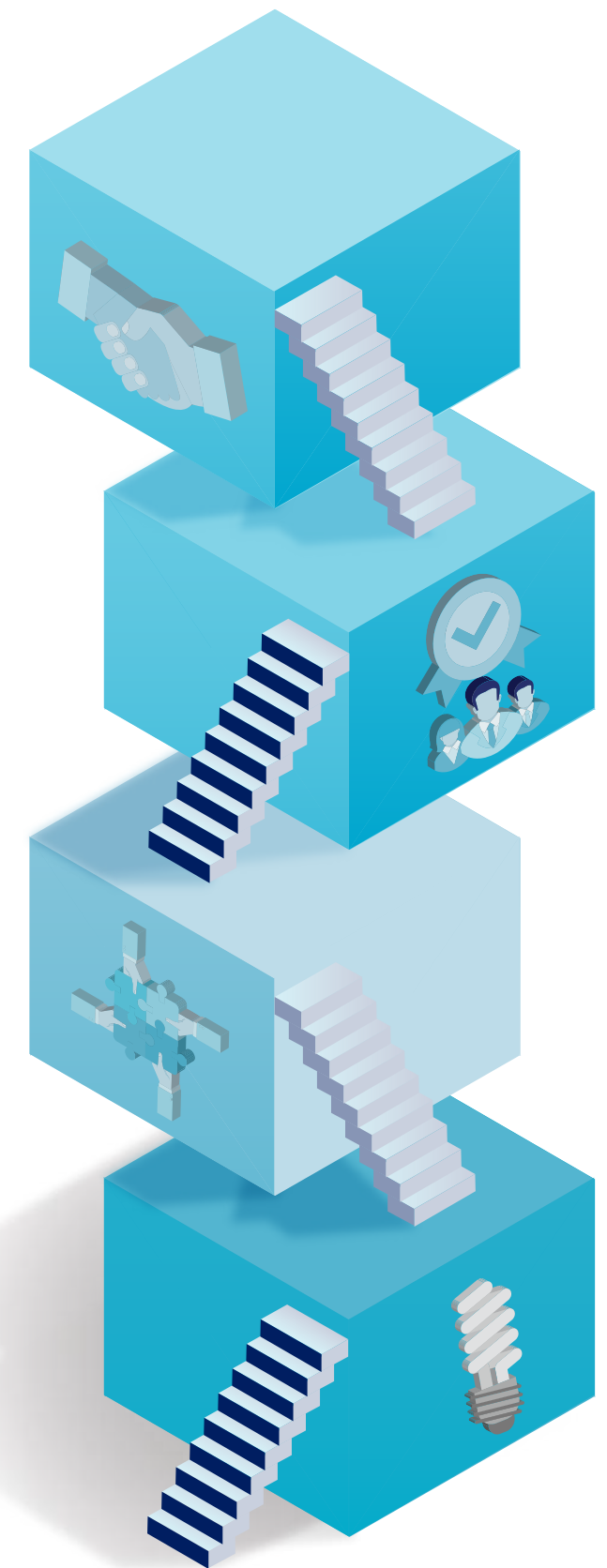
CAPÍTULO 5

Factores críticos de éxito



A continuación los factores críticos de éxito para garantizar la funcionalidad de la organización de manera sostenible:

- 1.** Entendimiento y operativización hacia lo interno de la empresa de las prerrogativas contenidas en el pacto eléctrico y demás fuerzas dentro del sistema eléctrico nacional.
- 2.** Optimización de las operaciones en materia de costos (estructuras, procesos).
- 3.** Integración de las operaciones a través de la automatización de la operativa de la empresa.
- 4.** Hacer del seguimiento y los mecanismos de consecuencia, herramientas de uso cotidiano a todos los niveles en la cultura empresarial que habrá de promoverse.
- 5.** Enfoque comercial orientado a la satisfacción de los clientes.
- 6.** Mejorar las capacidades de la gente haciéndolos cada vez más conscientes de sus roles y expectativas y desarrollándoles sus capacidades de actuación hasta llevarlos a un nivel de expertos en los puestos que ocupan, e incrementando el nivel de compromiso de estos frente a los resultados globales del negocio y los particulares de cada uno de ellos.
- 7.** Modelo económico – financiero enfocado en el cobro de la energía comprada.
- 8.** Desarrollo de las plataformas y capacidades tecnológicas para lograr integrar aún más procesos, estandarizar las prácticas de gestión y facilitar el seguimiento.
- 9.** Mejorar los niveles de pérdidas asegurando un costo marginal cada vez más bajo por cada punto de pérdida alcanzado.
- 10.** Desarrollo de un modelo de gestión basado en la planificación a multinivel (mes – semana – día), sustentado en la ejecución inteligente del presupuesto y apoyado en un plan de abastecimiento que garantice a cada paso del camino la continuidad del negocio.



CAPÍTULO 6

Enfoque y lineamientos estratégicos



Pensamiento Estratégico

Producto del análisis del entorno- la situación actual, así como el modelo de gestión ideal y los factores críticos de éxito de la organización, esto haciendo uso de las herramientas adecuadas, fue redefinido el v estratégico de la empresa. A continuación se muestran la misión (la razón

de ser de la organización), la visión (hacia donde se dirige la empresa) y los valores (principios necesarios para poder mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades, y así también para contrarrestar las debilidades y amenazas).

Misión



“ Distribuir y comercializar energía eléctrica a todos los clientes de la región norte a través de procesos, infraestructuras y soluciones tecnológicas eficientes, con un personal calificado y comprometido.”

La empresa debe asegurar, distribuir y gestionar la comercialización de energía eléctrica comprada, de una manera técnica y económicamente viable a partir de los parámetros establecidos, apoyándose en un enfoque de energía comprada vs energía cobrada y posteriormente ingresos netos alcanzados, disminuyendo consistentemente los costos de cada punto de pérdida y cada peso cobrado; para esto implementará una cultura de gestión de procesos, continuará sus proyectos de expansión y adecuación de sus infraestructuras de redes, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles, como medio que le permita integrar y dar seguimiento a sus resultados claves, implementando iniciativas de alto valor y alcance, de desarrollo y potencialización del talento de los colaboradores de la empresa, dotándolos de espacios y condiciones de trabajo cada vez más ergonómicos, de forma tal que se promueva entre estos la felicidad y bienestar laboral.

Visión



“ Entregar energía eléctrica con calidad de manera sostenible, contribuyendo al bienestar y desarrollo de la región.”

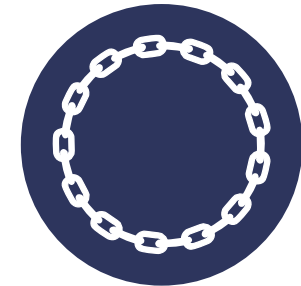
Edenorte responderá a los requerimientos de servicio de manera ágil y oportuna cumpliendo con los acuerdos de nivel de servicios establecidos, llegando a cada suministro, con los niveles de voltaje y potencia contratados, facturando y cobrando de manera exacta la energía consumida por cada punto de medida; para de esta forma, contribuir de manera sostenible con el bienestar de las vidas personales y comerciales de los clientes de la empresa, así como también, al desarrollo social, productivo y comercial de la región.

Valores



• Pasión por servir:

Se constituye en la capacidad de cada persona de impulsarse a sí mismo, a través de la energía y entusiasmo que fluye desde su interior; significa, construir un estado emocional que permite a quien lo vive experimentar una sensación de plenitud y bienestar mientras ejecuta de manera racional y sistemática su trabajo.



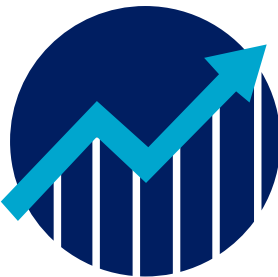
• Integridad:

Es una expresión de coherencia entre lo que se siente, se piensa, se dice y se hace, implica cumplir en todo momento con las reglas y protocolos morales que le dan vida a toda experiencia de convivencia humana, es propio de las personas íntegras, hacer cumplir los procedimientos, defender la verdad de los hechos, cuidar y proteger la ausencia del no presente y como resultado de estas condiciones, sentirse en paz consigo mismo y el entorno que le rodea.



• Trabajo en equipo:

Habilidad organizacional la cual permite que cada quien ejecute sus tareas como un experto y desde su individualidad colabora con otros, mientras juntos producen los resultados que de ellos se espera, generándose así un clima de confianza colectiva que sirve como fuente de inspiración y liberación del talento y las capacidades de cada colaborador mientras hacen lo que les toca hacer desde sus posiciones.



• Orientación a los resultados:

Implica conocer los objetivos de su posición y las de aquellos a quienes sirve internamente, asegurando agregarle valor a sus procesos productivos, adaptando sus capacidades y modelos de ejecución conforme cambian las expectativas de sus clientes y/o la realidad de su entorno, significa también estar consciente de cómo su trabajo contribuye a los objetivos globales de la empresa y actuar en consecuencia, tiene también que ver con, ejecutar lo que se planifica y haciéndolo construir los resultados que de su persona y su equipo se espera.

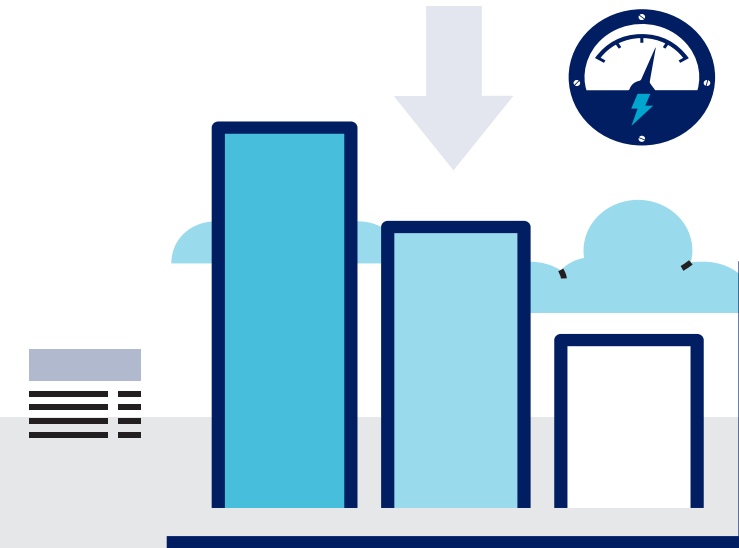


• Responsabilidad:

Capacidad de asumir las situaciones que se le presentan en el día a día, desarrollando capacidad de responder por estas, haciéndose dueño de las consecuencias de sus decisiones y el impacto de las mismas sobre los resultados del negocio, es una expresión de la capacidad de cada persona resolver de manera oportuna y en el primer contacto los requerimientos que se le presentan.

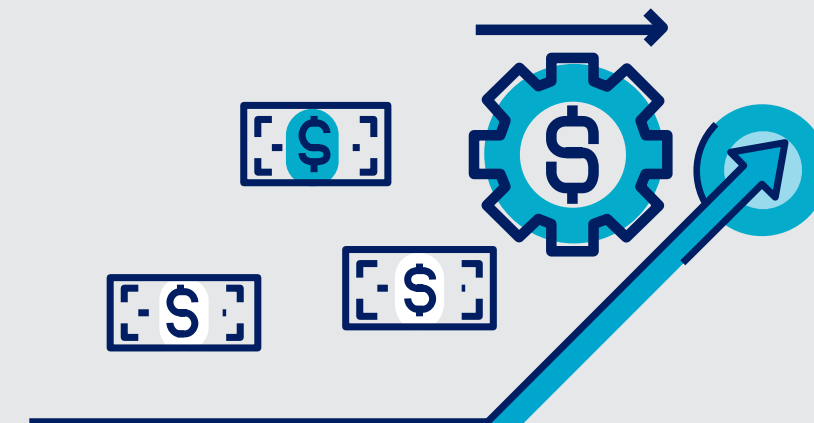
Objetivos estratégicos y estrategias

A continuación se muestra la relación de objetivos estratégicos de la organización, así como el conjunto de acciones estratégicas que se implementarán para alcanzar dichos fines.



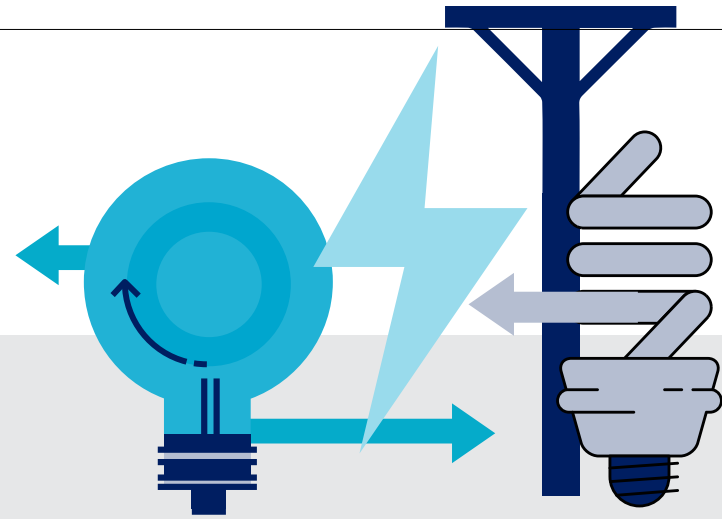
Eje Estratégico Nro. 1 Reducir las pérdidas de energía

- Asegurar la disminución del fraude eléctrico a través del marco regulatorio.
- Garantizar la cobertura y blindaje de las redes.
- Incrementar la cartera de clientes de manera rentable y sostenible en el tiempo.
- Mejorar la eficiencia operativa a través del uso de las tecnologías de medición disponibles.



Eje Estratégico Nro. 2 Incrementar y eficientizar el cobro

- Asegurar la calidad de la facturación.
- Crear alianzas estratégicas con instituciones para fortalecer la gestión de pagos.
- Incrementar el uso de canales de pago de bajo costo para la empresa y los clientes.



Eje Estratégico Nro. 3 Garantizar la calidad y seguridad del suministro de energía

- Asegurar el desempeño óptimo de las redes a través del uso de herramientas tecnológicas.
- Asegurar los controles necesarios en las operaciones de baja tensión.
- Implementar planes de expansión de redes.
- Garantizar la eficiencia de los mantenimientos correctivos y preventivos.
- Asegurar la ejecución de los proyectos de ampliación de redes conforme a los estándares de calidad y expectativas de retorno esperados.



Eje Estratégico Nro. 4 Eficientizar las operaciones de la empresa

- Asegurar el cumplimiento del 100% de las prerrogativas contenidas en el marco regulatorio.
- Asegurar el abastecimiento oportuno y de calidad de materiales y servicios.
- Garantizar la calidad de la información para análisis y toma de decisiones.
- Mejorar la capacidad de respuesta de los procesos claves por medio de herramientas y metodologías que garanticen su eficiencia y efectividad.
- Optimizar los sistemas de control y seguimiento a la gestión.
- Integrar los procesos productivos de la empresa a través del uso de plataformas tecnológicas que optimicen el funcionamiento de los mismos.



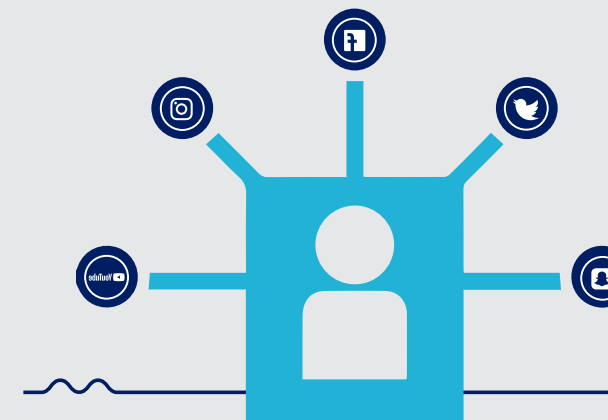
Eje Estratégico Nro. 5 Optimizar el sistema de gestión del talento humano

- Alinear el plan de capacitación a los objetivos estratégicos de la organización.
- Asegurar la satisfacción de los colaboradores.
- Eficientizar el sistema de compensación y beneficios.
- Fortalecer las relaciones laborales.
- Garantizar la integridad física de los colaboradores.
- Optimizar y mantener la gestión por competencias.



Eje Estratégico Nro. 6 Incrementar la calidad del servicio

- Ampliar la segmentación del mercado.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos en las normas de calidad vigentes.
- Garantizar la fidelización de clientes residenciales y comerciales.
- Garantizar la satisfacción del servicio externo e interno.
- Optimizar la gestión del servicio a grandes clientes.



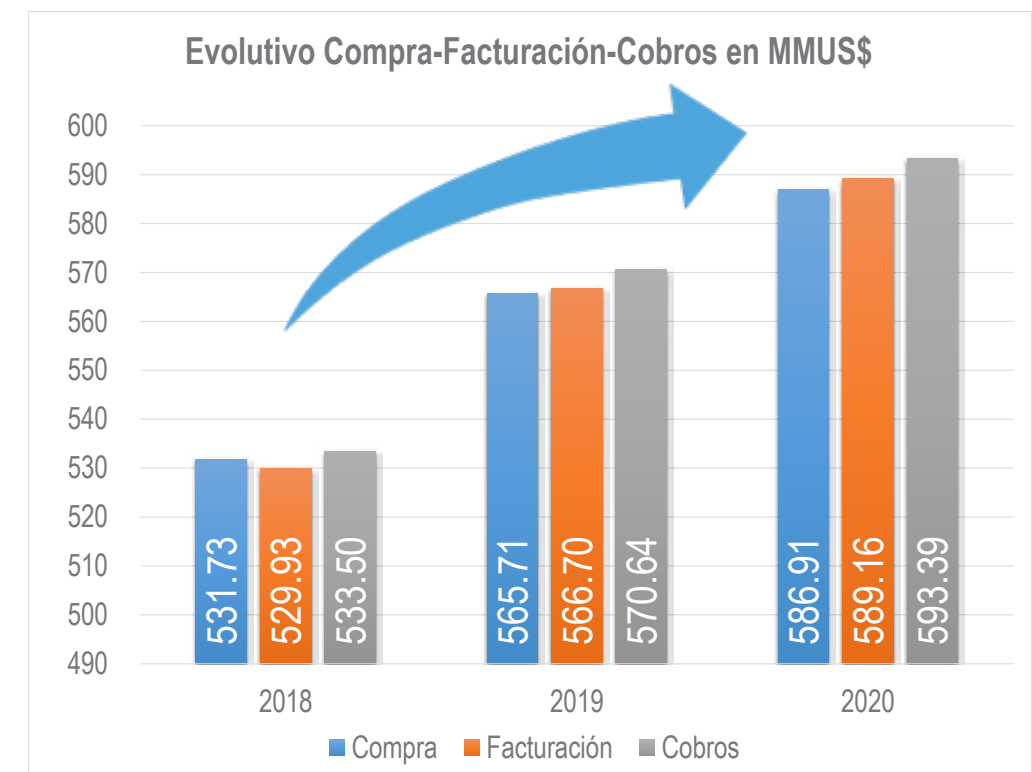
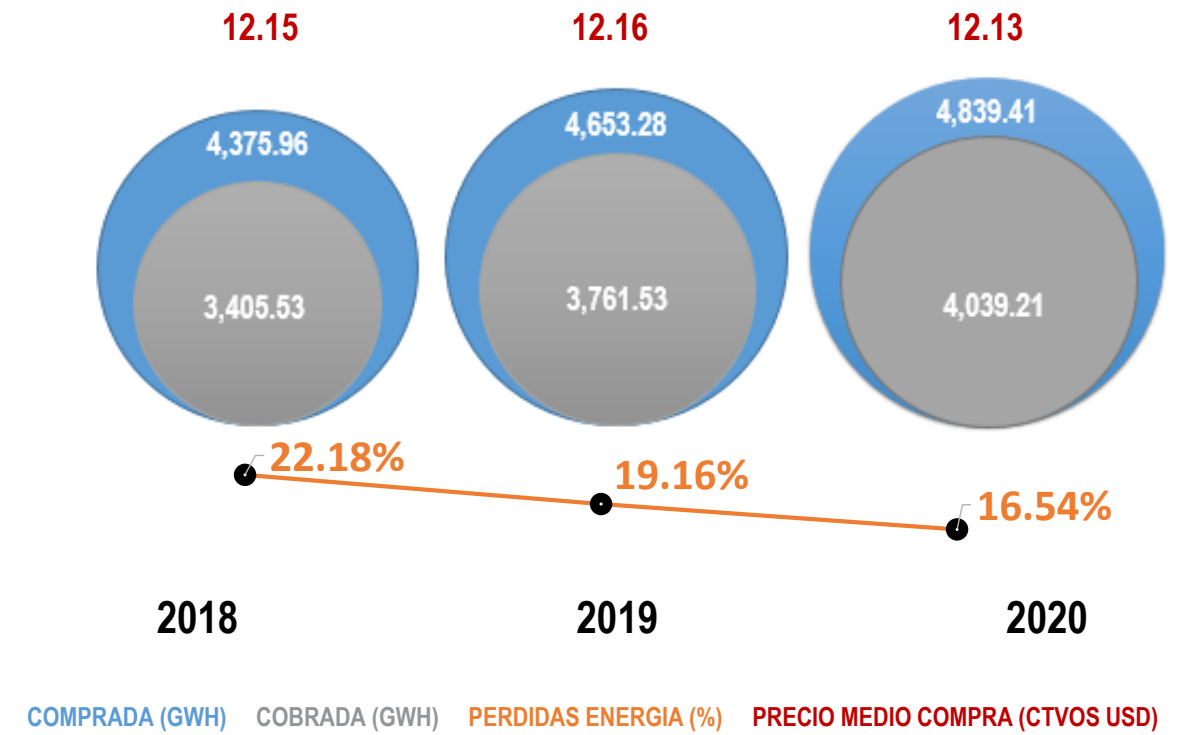
Eje Estratégico Nro. 7 Mejorar la imagen corporativa y la comunicación

- Asegurar la difusión oportuna de las informaciones.
- Crear acercamientos estratégicos con grupos de interés.
- Garantizar el uso eficiente de los diferentes medios de comunicación.
- Mejorar la percepción de la imagen de la empresa.

A continuación se muestran los indicadores de gestión de la organización para el periodo en cuestión:

7.1 Indicadores de gestión macro

Los indicadores macro de gestión mediante los cuales a grandes rasgos se monitoreará la organización durante el siguiente período son:



CAPÍTULO 7

Indicadores de gestión 2018-2020



7.2 Indicadores de gestión a largo plazo

A continuación se muestran los indicadores de desempeño de la gestión para el periodo 2012-2020. Los mismos responden a los resultados alcanzados a la fecha y a los planes de crecimiento proyectados en el sector eléctrico. Cabe destacar que los objetivos planificados están alineados con las estratégicas pautadas para el sector por CDEEE y las metas estipuladas en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END).

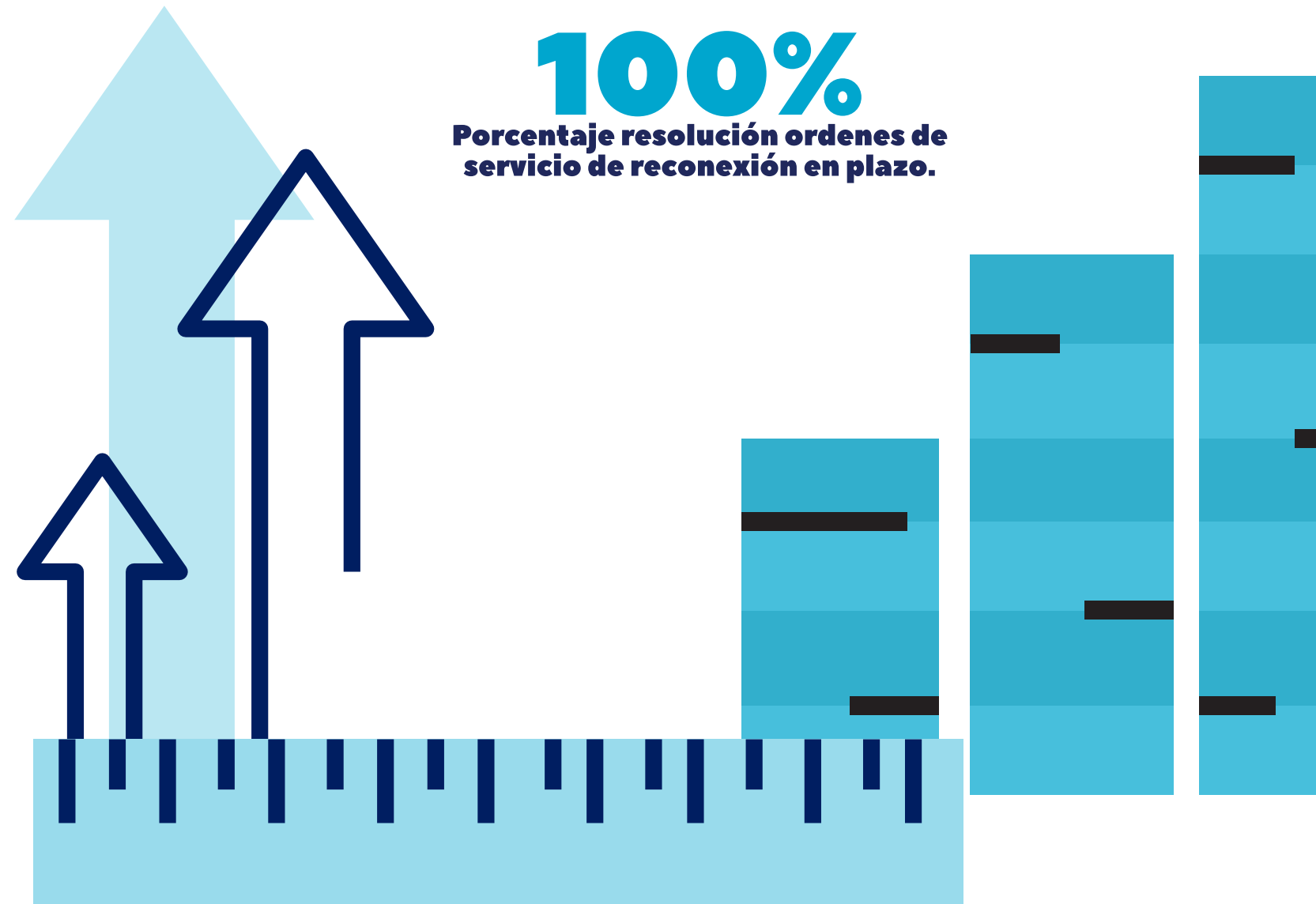
Detalle	Unidad de Medida	Base		Metas						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Suministro de Energía Eléctrica EDE's (GWh)	GWh	3,543	3,693	3,787	3,964	4,070	4,074	4,376	4,653	4,839
Clientes en 24 hrs	Cantidad	340,540	400,243	473,454	515,854	574,217	639,750	717,068	770,050	823,020
Clientes comercialmente activos	Cantidad	700,601	750,187	805,843	842,941	891,116	950,771	1,004,024	1,057,276	1,110,529
Construcción y Rehabilitación de Redes de Distribución	km de redes	440	466	264	390	583	495	505	480	500
Construcción y Repotenciación Subestaciones EDE's	MVA	25	34	11	84	82	128	68	60	56
Adopción alumbrado público	Carr Luminarias	1,405	3,000	4,000	5,000	5,212	5,500	2,500	2,900	3,300

Resultados Esperados	Indicador	Base		Metas						
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Abastecimiento de la demanda de energía sostenible	Satisfacción de la Demanda	81.8%	82.4%	81.0%	82.8%	85.4%	89.3%	90.30%	91.30%	92.30%
	Proporción de clientes en 24 horas (%)	48.6%	53.4%	60.6%	62.1%	64.7%	70.1%	71.4%	72.8%	74.1%
	Precio Medio de Compra de Energía (USCents/kWh)	20.19	18.24	18.07	13.44	10.97	12.19	12.15	12.16	12.13
Sector Eléctrico financieramente autosostenible	Precio Medio de Venta de Energía (USCents/kWh)	20.11	18.58	17.85	17.00	16.36	16.07	15.56	15.07	14.59
	Pérdidas de energía	38.4%	34.9%	31.7%	30.6%	28.73%	25.5%	22.2%	19.2%	16.5%
	Cobranzas	95.5%	96.2%	96.3%	98.2%	99.0%	98.1%	99.0%	99.0%	99.0%
	Índice de Recuperación de Efectivo (CRI)	58.8%	62.6%	65.8%	68.1%	70.6%	73.1%	77.0%	80.0%	82.6%
	Inversiones en Distribución (US\$ MM)	42.6	48	60	80	63	97	100	100	95

7.3 Indicadores por Objetivos Estratégicos

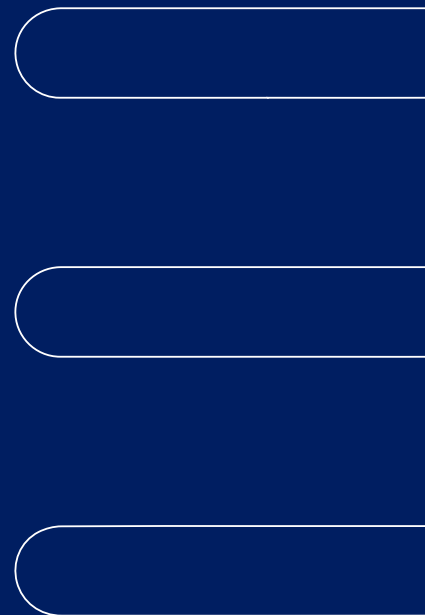
A continuación se muestra la relación de indicadores bajo los cuales se hará el monitoreo de los objetivos estratégicos:

OBJETIVO	INDICADOR	UDM	2018	2019	2020
1. Reducir las pérdidas de energía	Porcentaje Pérdidas	%	22.18%	19.16%	16.54%
	Instalación de medida concentrada	Nro. Instalaciones	585	655.2	649.35
	Eliminación conexiones directas existentes	Nro. Instalaciones	10,493	11,857	12,067
	Reintegraciones clientes en estado baja	Nro. Reintegraciones	38,295	27,000	24,560
	Saneamiento totalizadores	Nro. Totalizadores	17,995	18,715	18,902
	Normalización suministros	Nro. Suministros	31,663	24,231	22,569
	Cambio de medidor por tecnología	Nro. Medidores	59,435	71,322	82,020
2. Incrementar y efficientizar el cobro	Porcentaje clientes al día	%	95.00%	96.00%	97.00%
	Cobranza	%	99%	99%	99%
	Ratio recuperación energía	%	76.93%	77.28%	81.07%
	Depuración, reintegración e inclusión de clientes al ciclo comercial	Nro. Clientes	65,000	40,000	15,000
	Actualización carga clientes en conexión directa	Nro. Actualizaciones	9,540	8,630	6,900
3. Garantizar la calidad y seguridad del suministro de energía	Incremento del Cobro Automático	Nro. Operativos Cobros	3,060	3,480	3,860
	Porcentaje abastecimiento demanda	%	90.30%	91.30%	92.30%
	SAIDI	Hrs	73	63	53
	SAIFI	Nro	22.93	20.88	18.83
	ASAI	%	90%	93%	94%
4. Efficientizar las operaciones de la empresa	Transformadores quemados	cantidad	810	600	400
	Índice Gasto/Ingreso	Nro	14.8%	13.6%	12.4%
	Nivel cumplimiento POA	%	90%	92%	95%
	% Cobertura Plan Abastecimiento Materiales	%	100%	100%	100%
	Índice rendimiento operativo (clientes/emplado)	Nro	348	376	406
5. Optimizar el sistema de gestión del talento humano	Evaluación Desempeño	%		97%	
	Efectividad Reclutamiento	%	98%		
6. Incrementar la calidad del servicio	Índice de Rotación	Nro	<=1		
	Porcentaje resolución o/s reconexión en plazo	%	98%	99%	100%
	Porcentaje resolución reclamaciones en plazo	%	99%	99%	100%
	Tiempo medio Resolución Avisos	Hrs	2.45	2.20	1.98
	Clientes 24 horas / Total de clientes	%	72.70%	75.18%	77.48%
	Índice Imagen Encuesta CIER	%	80%	85%	90%
	Índice Información y Comunicación	%	55%	60%	65%
7. Mejorar la imagen corporativa y la comunicación	Porcentaje favorabilidad Estudio Clima	%	90%	95%	98%



CAPÍTULO 8

Acciones y proyectos estratégicos 2018-2020



Durante el 2018-2020 se desarrollarán acciones y proyectos estratégicos que abarcarán todo el periodo y que impactarán directamente en el logro de los objetivos planteados. Buscando estos a su vez llevar a la organización al cumplimiento del modelo de gestión ideal planteado en el capítulo nro. 4.

A continuación se listan los principales proyectos y acciones por objetivos estratégicos:

• Reducir las Pérdidas de Energía.

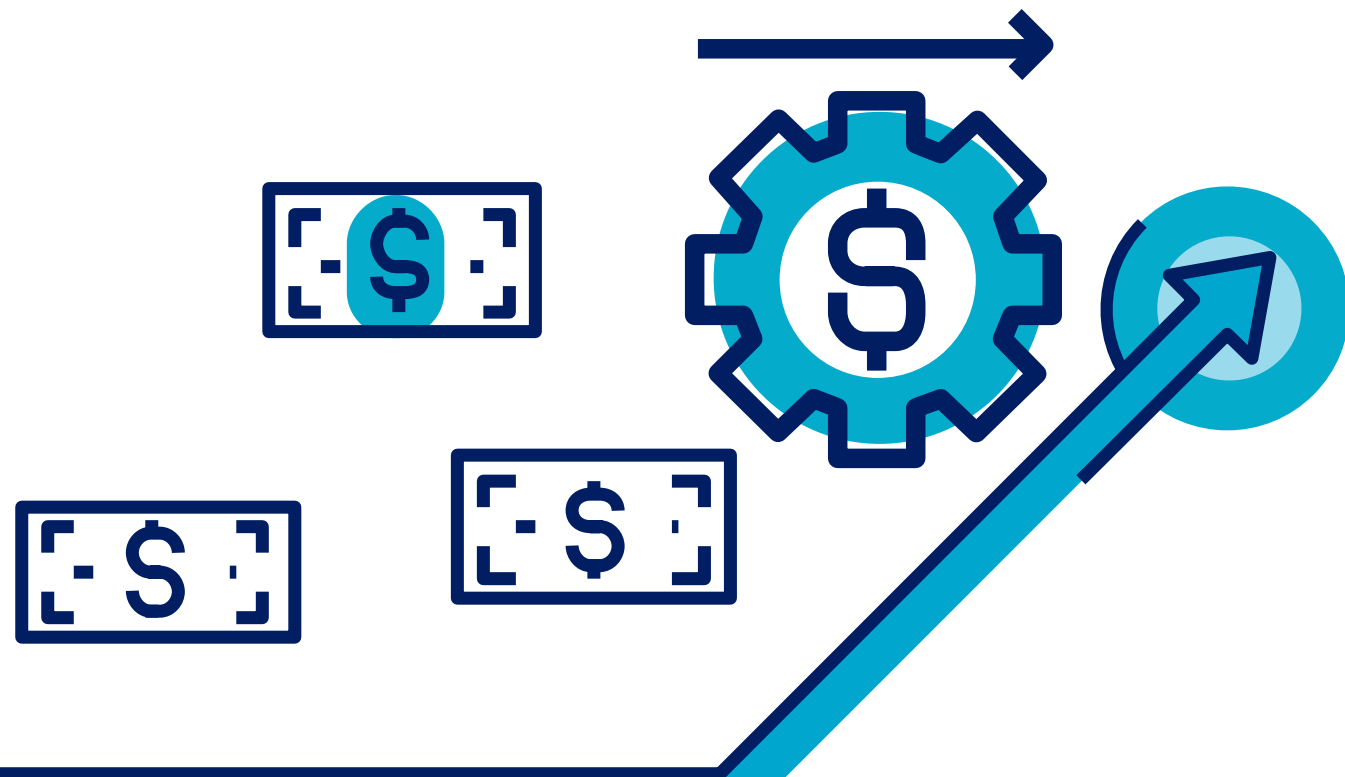
Como uno de los pilares fundamentales para lograr la recuperación del sector energético mediante la eficiencia de la gestión, nos hemos enfocado arduamente en la recuperación sostenida de nuestro mercado de clientes, esto apoyando nuestros esfuerzos para asegurar la disminución del fraude eléctrico, cobertura y blindaje de redes, incremento de cartera clientes de forma rentable y sostenible en el tiempo así como mejorando la eficiencia operativa a través del uso de las tecnologías de medición.

En procura de incrementar la cartera de clientes de manera rentable y sostenible a la finalización del año 2020 contaremos con 1,889 instalaciones de medida concentrada, 34,417 eliminaciones de conexiones directas, la reintegración de 89,855 clientes en estado de baja, así como un incremento hasta un total de 1,053,098 contratos comercialmente activos.

Para mejorar la eficiencia operativa a través del uso de las tecnologías de medición disponibles, como meta a la finalización del periodo estaremos contando con 78,463 normalizaciones de suministro, el saneamiento de 55,612 totalizadores, 1,182 adecuaciones antifraude adicionales, la habilitación de 21 nuevas zonas tele medidas, el reacondicionamiento y recuperación de 110,902 medidores retirados del terreno, el incremento de 7,700 nuevos clientes bajo la modalidad pre-pago, así como también el cambio de 212,777 medidores por nueva tecnología y la instalación de 133,810 medidores tanto en nuevos clientes como en clientes que actualmente se encuentran en conexión directa.

Como resultado de estas iniciativas estaremos reduciendo el nivel de pérdidas de energía en 10 puntos porcentuales ya que prevemos un porcentaje de pérdidas de energía del orden del 15.48% al cierre del año 2020.





• Incrementar y eficientizar el cobro.

Como organización debemos siempre procurar la eficientización del proceso de cobranza y para llevar a cabo esta ardua labor tenemos como norte el aseguramiento de la calidad en el proceso de facturación, la creación de alianzas estratégicas con instituciones que permitan el fortalecimiento de la gestión de pagos, así como el incremento en el uso de canales de pago de bajo costo tanto para la empresa como para nuestros clientes.

La calidad en el proceso de facturación impacta de forma directa en nuestra meta de incrementar y eficientizar el cobro, por lo que con miras a garantizar el control adecuado de este proceso vamos a depurar, reintegrar e incluir en el ciclo comercial a la finalización del 2020 un total de 120,000 clientes. De la mano con esta iniciativa vamos reevaluar y revisar los clientes con conexión directa mediante la actualización de carga de 25,070 clientes, así como incrementar los operativos de cobros móviles a 1,526.

Dentro de las iniciativas para el fortalecimiento de la gestión de pagos mediante la creación de alianzas estratégicas con otras instituciones, estaremos gestionando en cobro automático

tanto en instituciones públicas como privadas, ampliaremos el número de acuerdos con entidades de tipo bancaria para la realización de los pagos vía tarjeta de crédito, implementaremos el canal de pago vía messenger/whatsapp y evaluar canal USSD, así como la realización de al menos 165 acuerdos sociales con las comunidades para re categorizar los circuitos de acuerdo al recupero de energía en los mismos.

Como parte de las actividades previstas para impulsar el incremento del uso de canales de pago de bajo costo, estaremos implementando el uso de cajeros auto-servicio, habilitaremos nuevos puntos de pago en asociaciones, farmacias, etc.; trabajaremos en la identificación de nuevos puntos de cobros y procederemos de forma inicial en la oficina 2130 con la instalación de cajeros de auto-caja, persiguiendo con esto el fomento del incremento de los cobros de manera automática.

Gracias a estas iniciativas, esperamos incrementar nuestros ingresos por concepto de cobros y mantener los niveles de cobranza en al menos 99%.

• Garantizar la calidad y seguridad del suministro de energía.

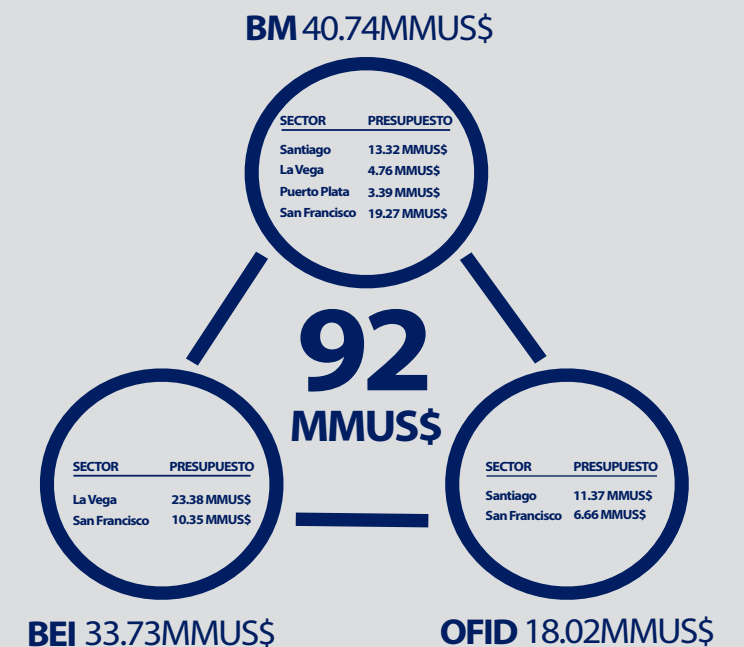
Un aspecto muy importante a resaltar es que a lo largo de los años hemos experimentado un crecimiento en los niveles de energía que entregamos a nuestros clientes. Este incremento ha ido de la mano con una mejora en el promedio de disponibilidad del servicio eléctrico. El suministro seguro y con calidad de la energía es una de las directrices fundamentales de nuestra organización y para la misma estaremos trabajando para asegurar el desempeño óptimo de nuestras redes gracias al uso de las herramientas tecnológicas que pone a nuestra disposición el mercado, por igual aseguraremos los controles que sean necesarios para las operaciones realizadas a diario en baja tensión, continuaremos con la implementación de los planes de expansión de redes y la ejecución de los proyectos de ampliación de conformidad con los estándares de calidad y expectativas del retorno de inversión esperadas. Todo esto manteniendo el mayor nivel de eficiencia en los mantenimientos correctivos y preventivos de nuestras redes.

Para lograr el aseguramiento del desempeño óptimo de las redes estaremos implementando nuevos sistemas de información para el control de los procesos de Distribución, se implementará la nueva versión del sistema SCADA y estaremos automatizando las 12 subestaciones faltantes.

Los planes de expansión de redes contarán por una parte con una inversión total para los próximos 3 años que superará los 90 millones de dólares, repartidos en 15 proyectos financiados por organismos multilaterales de inversión. Como

resultado lograremos rehabilitar unos 1,693 Kms de red MT y BT, adicionaremos unas 18,653 luminarias, 19,103 postes y 3,236 transformadores de potencia en toda nuestra zona de concesión, con lo que se beneficiarán unos 78,463 clientes normalizados.

A continuación se presenta dicha relación de los proyectos financiados:



Con el aporte de 75 millones de dólares correspondientes a fondos propios estaremos desarrollando unos 91 proyectos adicionales, con los que rehabilitaremos 1,291 Kms de red MT y BT, adicionaremos 18,843 nuevas luminarias, 19,093 postes y 1,909 transformadores para normalizar unos 61,693 nuevos suministros.

La eficiencia de los mantenimientos correctivos y preventivos estará primordialmente sustentada en la ampliación del rango

de acción de las brigadas de trabajos en caliente con la adición de 23 circuitos, la conectividad y apoyo entre 21 circuitos y la sustitución de 8,700 luminarias averiadas por el cumplimiento de su vida útil.

Como resultado vamos a lograr incrementar el nivel de abastecimiento de la demanda a la finalización del periodo en 3.3% al cerrar el año 2020 con niveles que rondaran el 92.3%.

• Eficientizar las operaciones de la empresa.

Esta directriz va de la mano con los ejes estratégicos establecidos para la recuperación de nuestro sector. Con la misma perseguimos el aseguramiento del cumplimiento de todas las prerrogativas contenidas en el marco regulatorio vigente, asegurar el abastecimiento oportuno y de calidad de materiales y servicios de nuestra operativa, mejorar la capacidad de respuesta de los procesos clave utilizando herramientas y metodologías que garanticen su eficiencia y efectividad, integrando los procesos productivos de la empresa con el uso de plataformas tecnológicas que permitan la optimización de los mismos.

Para lograr un abastecimiento oportuno y de calidad de materiales y servicios, al cierre del 2018 contaremos con la implementación de la certificación de existencia mínima, esto de la mano con la implementación del proyecto de ruta de abastecimiento y valijas interno. También esperamos concluir al cierre del 2020 con la consolidación de la gestión de tiempo de espera Cero en almacén, optimizando y garantizando la calidad de los materiales y procesos de abastecimiento.

Con miras a mejorar nuestra capacidad de respuesta frente a los procesos clave de la organización, al cierre del 2020 contaremos con la implementación de la herramienta Lean Service, garantizaremos el reciclaje óptimo de materiales para aprovechar al máximo su vida útil y así reducir las compras, trabajaremos en la eficientización de los 12 principales procesos comerciales enfocándonos en las necesidades e inquietudes de los clientes, continuaremos con la implementación del modelo Control Total en todas las oficinas comerciales, así como el análisis, readecuación y estandarización de los procedimientos de: manejo de anomalías resueltas sin facturar, tratamiento de los periodos regulares de facturación, tratamiento suministros embalsados, entre otros.

La optimización de los sistemas de control y seguimiento a la gestión estará fundamentalmente soportada por la

implementación en los próximos dos años de un nuevo sistema informático para la gestión comercial, este de la mano con la implementación a la finalización del periodo de un sistema de inteligencia de negocio.

Para integrar los procesos productivos de nuestra organización mediante el uso de plataformas tecnológicas que optimicen su

funcionamiento, estaremos implementando las nuevas centrales telefónicas IP, iniciaremos con el proyecto de implementación del sistema de turnos E-flow en las oficinas comerciales, todo esto procurando motivar a nuestros clientes en las oficinas comerciales para que adopten de forma masiva el uso de las APP tecnológicas que estamos colocando a su disposición.

• Optimizar el sistema de gestión del talento humano.

Sin el trabajo tesonero y el esfuerzo de nuestros colaboradores ninguna de las metas que nos trazamos como organización podría ser alcanzada. Con la optimización del sistema de gestión humana buscamos alinear el plan de capacitación a los objetivos estratégicos, optimizar y mantener la gestión por competencias, fortalecer las relaciones laborales, eficientizar el sistema de compensación y beneficios, garantizar la integridad física de los colaboradores y sobre todo asegurar la satisfacción de nuestros colaboradores que son nuestro activo más importante.

Entre las principales iniciativas que estaremos desarrollando y fortaleciendo durante el periodo 2018-2020 podemos señalar:

- Implementación un sistema de capacitación acorde a ejes estratégicos.

- Estudio de clima organizacional.

- Creación nuevos mecanismos para la motivación laboral.

- Cobertura de educación para empleado en cursos/carrera/maestría según su interés en base a % del salario.

- Programas de premiaciones y reconocimientos a empleados (Bombillo Dorado, Gente Brillante, Servidores Públicos MAP, Valoramos tu Fidelidad y Yo Me Comprometo)

- Ejecución de evaluaciones de desempeño por movimiento.

- Implementación del Sistema Integral de Incentivos con el que se beneficiará a todos los empleados activos de la organización basado en los resultados de la empresa y su desempeño.

- Ejecución Proyecto de Valuación de Puestos, entre otras.

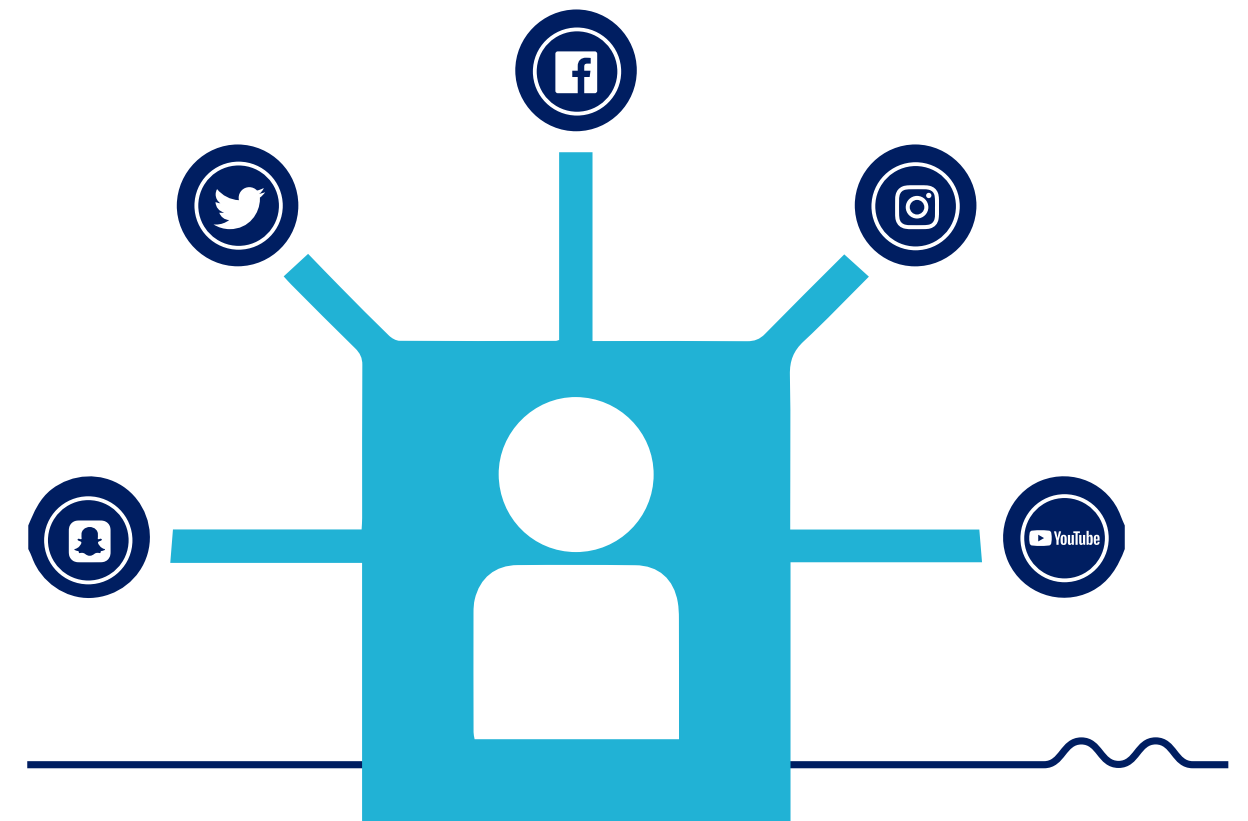
• Incrementar la calidad del servicio.

Gracias a los esfuerzos e iniciativas puestas en marcha en materia de calidad, la atención al cliente ha mostrado cambios positivos en los últimos años. Como organización una de las primordiales directrices que nos hemos trazado como parte de la planificación estratégica para los próximos tres años ampliar la segmentación del mercado, asegurar el cumplimiento de los estándares establecidos en las normas de calidad, optimizar la gestión del servicio a grandes clientes, garantizar la fidelización de clientes residenciales y comerciales, así como la satisfacción del servicio externo e interno. Todos estos ejes fundamentales para lograr el cumplimiento satisfactorio de esta directriz estratégica.

Durante los próximos dos años estaremos trabajando en la implementación del sistema de relación con los clientes (CRM), para con el mismo continuar fortaleciendo esta importante gestión. Por igual se continuara con la mejora en la gestión de

servicios TI, teniendo como meta un nivel de disponibilidad de los mismos no menor al 99.8%. De la mano con estas iniciativas también trabajaremos para incrementar los servicios (reclamaciones, reportes de averías, solicitud de contratos, interrupciones, consumos, entre otros) a los clientes a través de los distintos canales digitales (app, oficina virtual, ivr, messenger/ whatsapp).

Adicionalmente trabajaremos en la implementación del sistema de gestión Seis Sigma, esto de la mano con la implementación de una cultura de servicio en toda la organización con programas como “yo respondo a tiempo”, mejorando con esto de forma significativa los tiempos de atención a nuestros clientes. Todo esto sin descuidar el monitoreo anual de la satisfacción mediante la encuesta de satisfacción de clientes externos (CIER) y otros mecanismos internos de seguimiento periódico al desempeño y cumplimiento de las normativas vigentes.



• Mejorar la imagen corporativa y la comunicación.

Para el logro de este objetivo estaremos trabajando para asegurar la difusión oportuna de las informaciones mediante el desarrollo de 1,350 asambleas comunitarias con los líderes de las comunidades, para como grupo de interés vital, trabajemos de la mano para el mejoramiento de los resultados. Esto a su vez de la mano con la realización de 1.450 talleres comunitarios para educar sobre el uso racional de la energía y 2,800 talleres de sensibilización de clientes y concientización sobre las consecuencias del hurto de energía.

También estaremos desarrollando de forma paralela 270 campañas de educación en los sectores de difícil gestión comercial, procurando siempre un acercamiento a la comunidad. Como parte de los acercamientos estratégicos con nuestros grupos de interés estaremos llevando a cabo 150 acuerdos con entidades políticas para lograr su apoyo en la resolución de situaciones de conflicto (ayuntamiento, policía nacional, gobernación, entre otros.)

Entre las iniciativas para el fortalecimiento de la imagen corporativa continuaremos contribuyendo de forma activa al mejoramiento social, económico y ambiental en todas las provincias de la zona de gestión de la empresa. Esto se logrará a través del voluntariado “Manos que iluminan” con la realización de al menos 9 jornadas de reforestación, así como la entrega anual de útiles escolares en los lugares más necesitados de nuestra zona de concesión.

Además estaremos reforzando la presencia de la empresa a través de las redes sociales que han demostrado ser un canal importante de comunicación con nuestros clientes.

Todo esto de la mano con el programa para la mejora y mantenimiento de las instalaciones físicas de la empresa, de manera especial las oficinas comerciales.



CAPÍTULO 9

Valoración y administración de riesgo

Riesgos por debilidades

La valoración y administración del riesgo consiste el estudio de las causas de las posibles amenazas y probables eventos no deseados, así como la magnitud de los daños y consecuencias que éstas puedan producir.

Para estos fines se realizó un análisis de riesgo en función de las actuales debilidades y las posibles amenazas que se pueden presentar, utilizando como base el FODA de la organización.

En función de los riesgos identificados, las áreas determinaron

acciones para mitigar los mismos, las cuales fueron contempladas dentro de sus planes operativos anuales. En caso de ser necesario, al momento de la evaluación de dichas acciones, se incorporarán medidas o planes adicionales con el fin de aminorarlos.

A continuación se muestran los riesgos que se pudieran presentar, su valoración y gestión a incurrir para el manejo que llevarían a avanzar en medio de la incertidumbre al estado deseado de la manera más segura posible.

Debilidades	Riesgo	Valoración Riesgo	Gestión Riesgo
No cumplimiento del 100% del marco normativo y las propias leyes que regulan la gestión de la empresa.	Penalizaciones por incumplimiento y deterioro de la reputación de la empresa frente a sus diferentes grupos de opinión.	Bajo	Crear foros de discusión del marco normativo actual y futuro y desarrollar planes de ajuste para mitigar impacto.
Bajos niveles de cobranzas en las carteras de clientes gobierno y ayuntamiento.	Reducción de la tasa de rentabilidad de la empresa debilitando con esto su capacidad de generar valor económico y poder enfrentar compromisos frente a acreedores.	Alto	Crear acercamientos a estos clientes previo análisis de la cartera, asignar equipo para fines de ejecución y seguimiento a plan de cobros a la luz de metas de rendimientos que se logren establecer para cada caso.
Deterioro de la imagen por pobre proceso de aprovisionamiento de servicio de parte de las brigadas contratadas.	Debilitamiento de la imagen de la empresa frente a los clientes, alentando fraudes y situaciones de no pago de compromisos de estos frente a la empresa.	Alto	Implementar programa de certificación de brigadas en temas específicos que apoyen el buen servicio al cliente.
Detrimiento de la relación entre en áreas internas de la empresa.	Falta de alineación e integración de las áreas funcionales y procesos de la empresa, incrementándose con esto los costos operativos y disminuyéndose la velocidad de respuesta.	Alto	Crear programa de alineación operativa y estratégica entre las áreas de la empresa.
Disminución del nivel operativo de los servicios de corte y reconexión.	Reducción de los niveles de generación de flujos de efectivo y deterioro de la imagen de la empresa como proveedor de un servicio de calidad	Moderado	Revisar el proceso de gestión de corte y reconexión con el fin de aumentar la velocidad y calidad del servicio.
Incremento del gasto operativo con relación a los ingresos.	Reducción de la tasa de rentabilidad de la empresa debilitando con esto su capacidad de generar valor económico y poder enfrentar compromisos frente a acreedores	Alto	Crear programa de reducción de gastos a todos los niveles haciéndolo acompañar de una campaña anual de concientización.
Ejecución manual de procesos.	Reducción de los niveles de entrega, incrementando los errores, encareciendo y disminuyendo los niveles operativos de la empresa	Alto	Realizar inventario de procesos con el propósito de identificar aquellos con la necesidad de ser automatizados.
Desbalance en las cargas laborales.	Impacto negativo en el clima y moral laboral, reduciendo la capacidad de respuesta oportuna de la empresa frente a los requerimientos de servicio de los clientes	Alto	Implementar estudio de carga laboral en las áreas de alta intensidad de trabajo con el propósito de ajustar la capacidad instalada (cualitativa - cuantitativa) Vs Demanda de servicio

Riesgos por amenazas

Amenazas	Riesgo	Valoración Riesgo	Gestión Riesgo
Cambios en las regulaciones y formatos de gestión del servicio de comercialización y distribución de energía a la luz de los acuerdos por arribar en el pacto eléctrico.	Penalizaciones por incumplimiento a las nuevas regulaciones.	Moderado	Revisar cambios a aplicar y crear plan de trabajo para ajustes a nuevas regulaciones.
Aumento de la delincuencia generando condiciones de inseguridad sobre los activos de la empresa y la proliferación de fraudes en el servicio que esta provee.	Aumento de las pérdidas por hurto de energía.	Alto	Implementación de totalizadores para balance de energía y detección oportuna del hurto.
Incremento de las capacidades de negociación de los grandes clientes.	Generación de contratos no beneficiosos para la empresa debido al alto poder de negociación y conocimiento de los clientes	Moderado	Garantizar la capacitación del personal que realiza negociaciones y establecer lineamientos claros de negociación que regulen efectivamente las negociaciones.
Reducción del nivel de las barreras de entrada a tecnologías alternativas de generación de energía de bajo costo.	Reducción de ingresos por clientes que deciden utilizar fuentes de energía alternativa.	Moderado	Implementar soluciones de bajo costo de generación de energía para ser instaladas en áreas estratégicas.
Fortalecimiento de grupos sociales en las comunidades, convirtiéndose esto en un factor de presión y restrictivo en medio de negociaciones y acceso a los clientes.	Revueltas sociales debido al fortalecimiento de los grupos comunitarios.	Moderado	Crear alianzas con principales grupos comunitarios para entender sus necesidades y poder suplir eficientemente en caso de ser beneficioso.
Implementación en el modelo de negocio de la tarifa técnica, ante la presión de sectores de generación.	Reducción de ingresos y aumento de fraude por parte de clientes no dispuestos a pagar el monto de su factura eléctrica debido a la nueva tarifa aplicada.	Bajo	Optimizar modelo de gestión buscando reducir costos para mejorar rentabilidad de la operación.
El deterioro de las condiciones sociales - económicas de las localidades más vulneradas.	Reducción de ingresos y aumento de fraude por parte de clientes por el deterioro de las condiciones socio-económicas de las localidades	Moderado	Implementar soluciones comerciales de fidelización de clientes de segmentos estratégicamente atractivos.
Recrudescimiento de la ley de compra y la burocratización de los procesos de licitación del estado.	Retrasos en el abastecimiento de materiales por recrudescimiento y burocratización de la ley de compras.	Alto	Garantizar la oportuna y correcta planificación de materiales de manera que los procesos de compras no afecten la operativa de las áreas.
Incremento del número e intensidad de los fenómenos atmosféricos, dentro del área de concesión de la empresa.	Daño en las redes debido a fenómenos atmosféricos.	Moderado	Aplicación de plan de emergencia frente fenómenos atmosféricos.



CAPÍTULO 10

Monitoreo y evaluación

El monitoreo y evaluación es una herramienta elemental para el seguimiento al cumplimiento efectivo de las acciones y proyectos estratégicos declarados en este documento, así como la correcta implementación del presupuesto solicitado para los fines. Este monitoreo y seguimiento se realiza con la coordinación, orientación y presencia en las áreas de la Dirección de Planificación y Control de Gestión. El mismo consta de los siguientes instrumentos para los fines:

1. Seguimiento de los POA's de cada dirección y sus gerencias:

Para este seguimiento la gerencia de planificación y presupuesto, mensualmente contacta vía llamadas y correos a cada una de las áreas, y a través de la herramienta plataforma WEB las direcciones reportan el progreso de las actividades contenidas en su plan operativo, estas enlazadas al plan estratégico, permitiendo así visualizar el cumplimiento general según lo planificado. Trimestralmente se emite un informe de la ejecución del plan estratégico y consecuentemente de los POA'S, donde se identifica el estatus de estos, así como sus desviaciones.

Seguimiento presupuesto de cada dirección y sus gerencias: para este seguimiento se realizan consultas frecuentes en el sistema (SAP Sinergia) que permiten conocer la ejecución presupuestaria, así como sus desviaciones. Basados en estos resultados se emite trimestralmente un informe en el cual

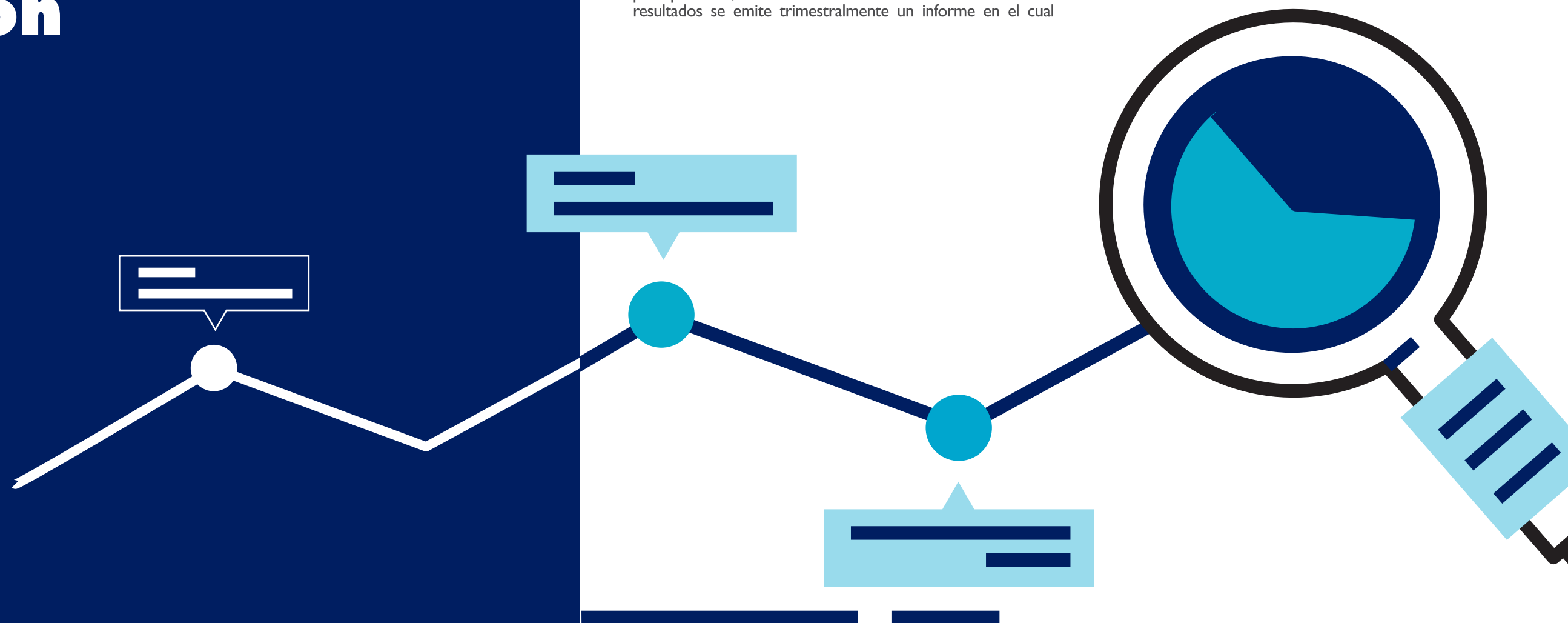
se desglosa por dirección y sus gerencias dependientes sus ejecuciones, así como las proyecciones de cierre, lo cual permite estimar e informar si existirán futuros déficits y superávits.

2. Reuniones de seguimiento mensual:

Con la coordinación de la Dirección de Planificación y Control de Gestión y la anuencia de la Administración Gerencia General, se realizan las reuniones mensuales de seguimiento con el personal de la primera línea de la organización, donde se revisan las ejecutorias de los POA's y actividades relevantes, identificando las posibles desviaciones y acciones a realizar para corregirlas, así como los tópicos a prestar atención inmediata.

3. Revisión Anual (proceso planificación):

Durante el periodo de planificación de cada año comprendido regularmente en los meses julio-septiembre, se realiza un balance proyectado de la ejecución del plan estratégico vigente, de forma tal que en función de la ejecución a la fecha y la estimación de cierre de las acciones estratégicas y proyecto, se estima el porcentaje de alcance de dicho plan al cierre del año en cuestión. De igual forma se elaboran los planes operativos a ejecutar en el próximo año de gestión, alineados a los objetivos e indicadores esperados.



CAPÍTULO 11

Conclusiones



El camino hacia el éxito organizacional debe estar empedrado de lecciones y experiencias de aprendizaje que se constituyen en fuente de madurez de las prácticas, las plataformas de gestión y las personas envueltas en tales iniciativas, y de este modo, cumplir con la misión de producir un resultado superior sostenido en el tiempo.

Conocer la dinámica cambiante del entorno y desarrollar la capacidad de adaptación necesaria y exigible se constituye en un factor crítico de éxito por excelencia, condición esta que no sólo llevaría a la empresa a sobrevivir dentro de sus entornos, sino, también, a ganarse la oportunidad de escribir las reglas de gobernabilidad que habrán de regular los roles y maneras de actuación de cada actor dentro del sistema.

Se hace cada vez más cierto el hecho de que los cambios no se hacen al mercado sino con el mercado, a partir de cómo cambian dentro de ellos los patrones de compra, uso y pago de los bienes y servicios de sus usuarios.

El momento histórico exige de Edenorte continuar su proceso de madurez y evolucionar a la luz de un mercado y una sociedad cada vez más cambiante, conocedora de lo que busca y de los derechos que le corresponden; el modelo a construir debe ser una expresión de esta realidad, asegurando a cada paso del camino que la marca de la empresa logre cumplir con las promesas que hace a sus clientes, ya que el valor de una marca como tal, radica justamente en su capacidad de cumplir con las promesas que ella formula frente a sus diferentes públicos.

La excelencia operacional presupone diseñar sistemas de calidad responsables de generar resultados de manera consistente independientemente de los líderes que los guían y de esta manera trascender en el tiempo, crear sistemas organizacionales para el éxito es responsabilidad de todo líder a cualquier nivel y esto sólo es posible lograrlo sí y sólo sí, se cuenta con herramientas de seguimiento acompañadas de mecanismos de consecuencia los cuales fomenten una cultura de rendición de cuentas basada en el mejoramiento continuo, haciendo del modelo uno cada vez más eficiente y efectivo.

CAPÍTULO 12

Glosario



Amenazas: Pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación puede ser evitada o convertida en oportunidad.

BEI:
Banco Europeo de Inversiones

BM:
Banco Mundial

Cliente comercialmente activo: Es aquel cliente que cumple el ciclo comercial, es decir, tienen su contrato de electricidad, se le lee, factura y se le cobra la energía consumida.

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Estrategias:
Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Ejes Estratégicos:
Son las decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia de cara al futuro.

Fortalezas:
Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.

Grupos de interés:
Es un conjunto de personas o entidades, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés.

Indicadores:
Un elemento que se utiliza para indicar o señalar algo. Se pueden encontrar indicadores en todo tipo de espacios y momentos, así como también cada ciencia tiene su tipo de indicadores que son utilizados para seguir un determinado camino de investigación.

Índice de cobranza (%):
Es la relación entre el valor de los cobros por venta de energía y de la facturación por ese mismo concepto.

Logros:
Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad.

Medición:
Es relacionar las normas de desempeño con la información obtenida a través del retorno de información.

Meta:
Finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir.

Metodología:
Es el procedimiento que se llevará a cabo en orden a la consecución de determinados objetivos.

Objetivos:
Es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados.

OFID:
Opep Fondo Internacional Desarrollo

OPEP:
Organización Países Exportadores de Petróleo

Oportunidades:
Representan una ocasión de mejora de la empresa. Son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa.

Pérdidas (%):
Es la relación entre la energía comprada pero no facturada (energía perdida) y el total de energía comprada.

Plan:
Es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización, adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan.

Planificación:
Proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

Presupuesto:
Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

Proceso:
Todo aquel sistema de operaciones que implique contar con un número ordenado y clarificado de pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez.

Proyectos:
Conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se enfocarán en el logro de aquellos objetivos específicos propuestos al comienzo y que estarán sujetos a un presupuesto y a un periodo de tiempo determinado.

Resultados:
Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

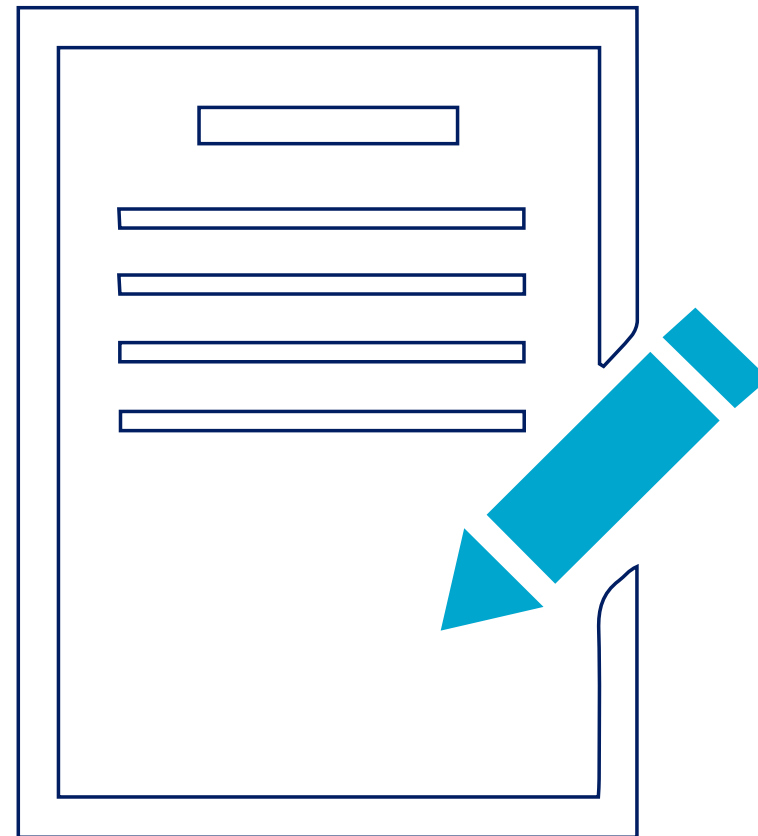
Riesgo bajo:
Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.

Riesgo alto:
Si el hecho llegara a presentarse, tendría fuertes consecuencias o efectos sobre la entidad.

Riesgo moderado:
Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.

CAPÍTULO 13

Firmas



Elaborado por:

Dirección de Planificación y Control de Gestión

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G. Martínez', written over a horizontal blue line.

Gustavo Martínez

Director Planificación y Control de Gestión

Aprobado por:

Administración Gerencia General

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Julio Cesar Correa Mena', written over a horizontal blue line.

Julio Cesar Correa Mena

Administrador Gerente General



DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

www.edenorte.com.do

