

**UNIVERSIDAD ESAN**



**DIAGNÓSTICO Y RECOMENDACIONES PARA LA ACTIVIDAD  
EMPRESARIAL DEL ESTADO EN LAS EMPRESAS DE GENERACIÓN  
DE ENERGÍA ELÉCTRICA DEL SUR BAJO EL ÁMBITO DEL FONAFE**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los Requerimientos para  
obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas por:**

Yaddith Nicole Chavarría Rojas

Eddy Huarqui Bujaico

Aldo Gonzalo Rizzo Reyes

**Programa Maestría en Administración Tiempo Parcial Lima 58**

**Lima, 21 de abril del 2017**

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal del presente estudio es realizar un diagnóstico de la gestión de las empresas de generación de energía eléctrica del sur del Perú bajo el ámbito del FONAFE (EGASA, EGEMSA, EGESUR y SAN GABÁN) con la finalidad de plantear recomendaciones para la mejora de la gestión de las empresas en mención. Para esto se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Estimar la generación de valor actual de las empresas de generación de energía eléctrica del sur del Perú bajo el ámbito de FONAFE aplicando la metodología existente.
- Analizar el margen Operativo de las empresas de generación de energía eléctrica del sur del Perú bajo el ámbito de FONAFE en comparación con empresas privadas de mayor rentabilidad.
- Analizar la estructura de Ingresos de las empresas de generación de energía eléctrica del sur del Perú bajo el ámbito de FONAFE en comparación con empresas privadas de mayor rentabilidad.
- Plantear recomendaciones de acuerdo al análisis realizado

La estructura de la investigación, inicia con el desarrollo de los Marcos Metodológico, Conceptual, Contextual y Legal con el objetivo de entender el negocio de generación de energía eléctrica, además de presentar los conceptos, herramientas y procedimientos a ser utilizados en el diagnóstico.

Seguidamente se desarrollará el Diagnóstico, el cual se fundamenta en el cálculo de la creación de valor actual y el análisis de la utilidad operativa, este último se basa en el análisis de la cadena de valor y el análisis de la estructura de ingresos de cada una de las empresas en estudio y su comparativo con empresas privadas con tecnologías de generación similares.

Para el análisis de la cadena de valor cuantificada, se utiliza los estados financieros auditados 2015, organigramas, presupuestos y demás información relevante.

En el análisis de la estructura de ingresos, se toma como referencia la situación actual del sector y el análisis de precios por tipo de mercado.

Durante el desarrollo del diagnóstico se toma como referencia opiniones de expertos en el sector, las mismas que se obtuvieron mediante entrevistas y reuniones de trabajo.

Luego de realizado el diagnóstico las principales conclusiones son:

a) Por el lado del análisis de la cadena de valor, se concluye que los impactos en la mejora en los costos no serían significativos, esto debido a que en los costos de generación no se cuenta con mayor espacio para mejora de acuerdo al diagnóstico, de igual forma las partidas correspondientes a cargas diversas de gestión y servicios prestados por terceros, las cuales podrían ser factibles de mejora tienen un porcentaje de impacto que no es representativo comparado a una mejora en los ingresos.

b) Por el lado de la estructura de ingresos, se concluye que el mix de ventas y precios promedio de las empresas privadas en cada uno de los tres tipos de mercado (libre, regulado y spot) son mejores a los identificados en las empresas públicas. Así mismo, los precios libres en las empresas generadoras del sur se encuentran por debajo de lo registrado en promedio por el sistema lo cual influye negativamente en las ventas

Finalmente, las principales recomendaciones son las siguientes:

a) Si bien es cierto el % de impacto no es representativo en lo referido a la optimización de costos, se recomienda continuar con la gestión de servicios compartidos que el FONAFE impulsa, con el fin de modernizar y estandarizar la estructura administrativa y de soporte de las empresas.

b) Crear una gerencia comercial común para las empresas generadoras del sur del Perú, la cual deberá encargarse de colocar la energía producida por estas cuatro, para esto se propone que el FONAFE tome la iniciativa y cree una gerencia Comercial que desde la corporación vele por la optimización de ingresos del grupo de generadoras del sur. Así mismo se recomienda crear mecanismos de incentivos para el personal comercial de manera que obtenga mejores contratos y a mejores precios.