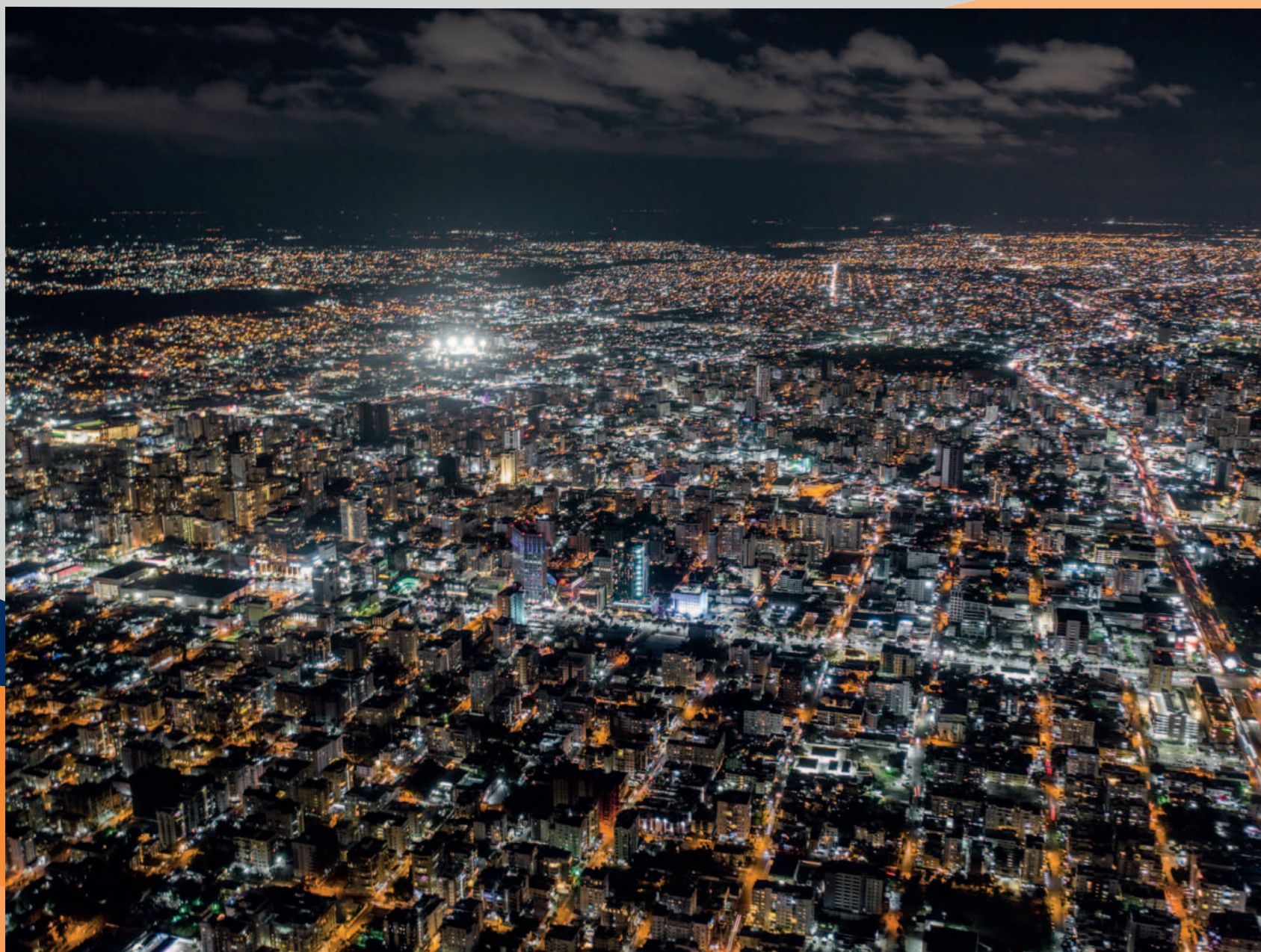




PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EDESUR 2021-2024



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
2021-2024



Santo Domingo, D.N.
Noviembre 2020

CONTENIDO

04

- Capítulo I -
Equipos de Trabajo

06

- Capítulo II -
Siglas y Acrónimos

08

- Capítulo III -
Presentación

10

- Capítulo IV -
Introducción

12

- Capítulo V -
Historia y Marco Legal

14

- Capítulo VI -
Análisis Prospectivo

18

- Capítulo VII -
**Análisis Situacional Em-
presa**

65

- Capítulo VIII -
**Análisis de Resultados
Cumplimiento PEI 2017-
2020**

73

- Capítulo IX -
**Matriz de Fuerzas Impul-
soras y Restrictivas Internas
y Externas**

108

- Capítulo X -
**Marco Estratégico Insti-
tucional**

113

- Capítulo XI -
Cultura Organizacional

115

- Capítulo XII -
**Alineamiento Estratégico
Superior**

118

- Capítulo XIII -
**Alineamiento Estratégico
Interno**

122

- Capítulo XIV -
**Matriz de Resulta-
dos, Indicadores y Metas
al 2024**

129

-EJE I -
**Servicio y Atención al
Cliente**

132

-EJE II -
Desempeño Financiero

134

-EJE III -
**Fortalecimiento de Pro-
cesos Internos**

136

-EJE IV -
Aprendizaje y Desarrollo



Equipos de Trabajo



CONDUCCIÓN GENERAL

Ing. Milton Morrison
Administrador General de Edesur

COORDINACIÓN TÉCNICA GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Yemmis Guzmán Felipe
Directora Planificación y Control de Gestión

Margarita Katrenko
Gerente Planificación y Presupuesto

EQUIPO ESTRATÉGICO

Bolivar Batista
Carlos Salazar
Claudio Carvajal
Cristino Sánchez
Frank Ferreras
Jeni Brito
Jhonattan Chevalier
José Omar Flores
José Rafael Medrano
Juan Luis Reyes
Lupita Escarramán
Manuel Aquino
Miklos Szabo
Pablo García
Walther Parra
Yanela Zapata

EQUIPO DE APOYO

Anny Denisse Rivera
Adrián Saldaña
Beraldo José Yopez Aristy
Brenda Caraballo
Carlos José Santos
Claudia Llerandi
Dilcia Villanueva
Elida Rivera
Ernesto Figueroa
Euclides Matos Veras
Fanny María de la Cruz
Frinett Cruz
Hafet Guerrero Cueto
Ismael Amancio
Jeannina Rondón
Jeni Brito Martich
Jesus Yohenny Peña Nivar
José Abinader
José Miguel Pereyra
Jorge Marmolejos
Jhonny Cabrera
Kehimy Fúster
Madelin Santos
Marcelina Paniagua
Mariel Romero
Mervin Douglas Luzon García
Miguel Valentín Díaz
Priscilla Canela
Rafael Bolívar Piña

Richard Coste
Stephanie Tejeda
Starling Ortiz
Viviana Bodden

EQUIPO DE DISEÑO

Caroline Contreras
Erica Alduey
Erick Núñez
Jan Karlos Santos
Jenny González
Oswaldo Tatis



Siglas y Acrónimos

- ASAI:** Índice de disponibilidad promedio del servicio.
- CENS:** Costo de energía no servida.
- COSE:** Tiempo de habilitación de nuevo suministro.
- CDEEE:** Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales.
- CRM:** Software de gestión de clientes.
- E-FLOW:** Electronic flow (gestión de filas).
- EGEHID:** Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana.
- END:** Estrategia Nacional de Desarrollo.
- FAES:** Facturas estimadas consecutivas.
- GWh:** Gigavatio hora.
- IPP:** Porcentaje de reclamaciones comerciales resueltas fuera de plazo admisible.
- MEM:** Mercado Eléctrico Mayorista.
- MW:** Megavatio.
- OCI:** Organizational Culture Inventory.
- PES:** Pedido de ejecución.
- PEI:** Plan Estratégico Institucional.
- RCI:** Reclamaciones por corte indebido del servicio basado en falta de pago
- REFM:** Tiempo de resolución de reclamaciones por medidor o acometida defectuosa
- RSFP:** Tiempo de reconexión del servicio suspendido por falta de pago.
- SAP:** Sistemas, aplicaciones y productos.
- SAIDI:** Índice de duración de interrupción promedio del sistema.
- SAIFI:** Índice de frecuencia de interrupción promedio del sistema.
- SGD:** Sistema de gestión de distribución.
- SIE:** Superintendencia de Electricidad.
- SSEE:** Subestaciones.
- TCT:** Trabajo con tensión.
- TTRA:** Tiempo de atención tramites clientes oficinas comerciales.



Presentación





El Plan Estratégico Institucional 2021-2024 es el resultado de un análisis concienzudo y consensuado por los colaboradores de nuestra empresa, acerca de la situación del negocio, las expectativas de nuestros clientes y las problemáticas más apremiantes que deben ser resueltas en el corto y mediano plazo.

Constituye un compromiso de acción cuyo resultado apunta a la satisfacción de las expectativas de servicio de nuestros clientes, apoyados en una institución transparente, eficiente y sostenible.

El suministro de energía de manera estable y sostenida es imprescindible para la mejora de la calidad de vida de los dominicanos, así como para impulsar el desarrollo económico que demandan los tiempos de crisis que estamos viviendo. Estamos muy conscientes del tamaño del reto que hemos asumido, el cual debe ser abordado con disciplina, profesionalidad y estrategia, por lo que hemos trabajado sin descanso en la elaboración de este plan.

Nuestro Plan Estratégico Institucional nos brinda una brújula clara del rumbo al que debemos llegar. Estamos decididos a transformar de manera sustancial la calidad de la atención que ofrecemos a nuestros clientes, así como entregar al país una empresa sostenible y eficiente, capaz de incorporar a sus operaciones las mejores prácticas de calidad y transparencia.

Agradecemos la participación entusiasta de todos los directores, gerentes y coordinadores, y todo el equipo de apoyo que participó en los sucesivos encuentros que dieron como resultado este nuevo rumbo para Edesur Dominicana, que hoy ponemos a disposición de todos nuestros ciudadanos.



Ing. Milton Morrison
Administrador Gerente General

IV.

Introducción



La Administración Gerencia General ha reimpulsado el proceso de planificación estratégica y operativa de la empresa, con el objeto de contar con una herramienta que provea los enfoques y metodologías necesarios para formular sus planes anuales, definir los resultados a lograr y establecer una hoja de ruta para las diferentes áreas en su cotidianidad y toma de decisiones.

Una empresa administrada estratégicamente es aquella que define claramente, ¿qué hacemos y por qué? y ¿dónde quiere llegar? y además gestiona internamente las transformaciones de cambios necesarios, a través de intervenciones y acciones concretas para alcanzar el estado deseado. Analizarse, preguntarse y responderse estas interrogantes, promueve a través del análisis interno y externo, el establecimiento de prioridades para su ejecución, en procura de fortalecer la información base que servirá para formulación de un buen plan estratégico.

La metodología utilizada para la formulación del Plan Estratégico 2021-2024, es la Gestión por Resultados basado en el Modelo de Cadena Valor, que es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización, para generar valor al cliente final y cuyo objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, logrando así la eficiencia en las operaciones del negocio.

El proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024, fue una labor conducida por la Dirección de Planificación y Control de Gestión, en la Gerencia de Planificación y Presupuesto, y contó con la colaboración de ejecutivos y mandos medios de la organización.

A photograph of a modern, multi-story building with a curved facade and balconies. The building is light-colored with large windows. In the foreground, there is a street with a car, a motorcycle, and some traffic cones. A large, stylized graphic in the bottom left corner consists of overlapping blue and orange wavy lines.

V. **Historia y** **Marco Legal**

A través del proceso de capitalización de la Corporación Dominicana de Electricidad, conforme a la ley 141-97 de la Reforma de la Empresa Pública y la Ley Orgánica de la Corporación Dominicana de Electricidad, la número 4115 del 21 de abril de 1955, el Presidente Fernández emitió el decreto 464-98 del 13 de diciembre de 1999, en virtud del cual autorizó a la Corporación Dominicana de Electricidad (CDE) a aportar los activos de su propiedad, seleccionados por la Comisión de Reforma de la Empresa Pública, para la integración del capital pagado de las cinco (5) nuevas sociedades anónimas a ser constituidas de conformidad con las disposiciones de la nueva Ley General de Reforma de la Empresa Pública.

Edesur Dominicana, S.A., fue creada en cumplimiento con la Ley General de Reforma de la Empresa Pública No. 141-97 de fecha 24 de junio de 1997, como una empresa autónoma de servicio público, la cual queda investida de personalidad jurídica y patrimonio propio, con facultad de contratar, demandar y ser demandada.

Su misión re-enfocada en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020, es satisfacer la demanda de energía eléctrica de los clientes en nuestra área de concesión, a través de una distribución y comercialización eficiente y sostenible y que tiene como funciones principales son en explorar instalaciones de distribución de electricidad para su comercialización y/o su propio uso en un sistema interconectado, explorar instalaciones de distribución

en la forma, modo y porcentajes que se establezcan en la Resolución 235-98 de fecha 29 de octubre de 1998 dictada por la Secretaría de Estado de Industria y Comercio, así como cualquier otra actividad de lícito comercio que sea similar o esté relacionada directamente con el negocio principal de la misma.

Es una sociedad anónima propiedad del Gobierno Dominicano a través de la Corporación Dominicana de Empresas Eléctricas Estatales (CDEEE) que posee el 50% del capital y del Fondo Patrimonial de Empresas Reformadas (FONPER) que posee el 49.94%. El restante 0.06% es poseído por accionistas minoritarios (ex-empleados de la empresa capitalizada).

Edesur Dominicana S.A., tiene el derecho adquirido para la distribución de energía eléctrica en el área geográfica del Sur de la República Dominicana, cuya zona geográfica de responsabilidad está limitada por la Cordillera Central desde la frontera con la República de Haití hasta Bonao y bajando hacia el sur por el río Isabela hasta la acera oeste de la Avenida Máximo Gómez del Distrito Nacional.

Las provincias comprendidas en el límite del área geográfica son: parte de la provincia Santo Domingo, con el municipio Santo Domingo Oeste y el Distrito Nacional, San Cristóbal, San José de Ocoa, Azua, San Juan de la Maguana, Elías Piña, Bahoruco, Independencia, Barahona, Pedernales y Peravia.

VI.

**Análisis
Prospectivo**



ANÁLISIS PROSPECTIVO



En el contexto de la formulación de un nuevo Plan Estratégico Institucional 2021-2024 en Edesur, un ejercicio importante es mirar hacia el futuro, un poco de realizarnos algunas interrogantes tales como: ¿qué está pasando en el mundo?, ¿cuáles son las tendencias en el mercado?, ¿hacia dónde va el mundo empresarial y las industrias en general?.

Si hacemos una mirada al horizonte, vemos una evolución progresiva y sostenida de la iteración hombre-máquina en los principales modelos de negocio de las empresas del futuro, esto en gran parte por la necesidad de producir bienes y servicios con métodos más eficientes para satisfacer una demanda cada vez más exigente de los clientes. Las empresas llamadas a ser líderes y sostenibles en el futuro ya llevan años montadas en esta ola del cambio, son aquellas que no temen a cambiar, reinventarse o adaptar nuevas formas de hacer lo que por años vienen haciendo.

Si miramos a lo interno, podemos mencionar

que Edesur, desde hace varios años, ha venido desarrollando modelos que usan Inteligencia Artificial para mejorar el servicio al cliente y control del fraude de la energía, de igual forma, se usan herramientas basadas en inteligencia artificial, entre otras cosas, para la previsión de la demanda y la comprensión de las variables climatológicas y su relación con el consumo de energía. Hasta ahora, las máquinas se han utilizado como herramientas que desarrollan procesos, sin embargo, el mundo va a un ritmo tan acelerado que en pocos años estas tendrán un papel más preponderante; no solamente se van a limitar a la ejecución de procesos dirigidos por seres humanos, sino que, las máquinas van a aprender, adaptarse y reinventar procesos en un marco bien referenciado para ejecutar un papel de servicio.

La rueda del cambio sigue rodando y a su paso derribando paradigmas, quizás uno de los últimos fue la necesidad de tener a todos los colaboradores bajo un mismo techo o en oficinas tradicionales para poder ser eficientes, fuimos testigos de que el teletrabajo,



ANÁLISIS PROSPECTIVO

medida implementada por muchas empresas como respuesta a la pandemia COVID-19. No sólo demostró que era posible seguir operando y ejecutando la mayoría de los procesos, sino que se podía hacer de forma más eficiente y eficaz.

Otro elemento interesante analizar es la Empresa de Datos del futuro, ya que las empresas del futuro no serán exitosas por recopilar grandes volúmenes de información de calidad, sino más bien por como usarán dicha información para tomar decisiones inmediatas y oportunas con el interés de agregar valor a su negocio.

Los datos aportan objetividad a las discusiones y decisiones. Cuando se presentan de manera clara y humilde, los datos se convierten en una fuente de debate y curiosidad. Toda la conversación cambia de “¿cómo sucedió esto?” a “¿por qué sucedió esto?”. Las decisiones de las empresas giran en función del dato.

Esto repercute significativamente en la disponibilidad de todas las informaciones de la empresa para los tomadores de decisiones y que no sólo sean informaciones disponibles de manera departamental, donde los humanos se hacen dueño de ella perjudicando el bienestar de la empresa. La data de las empresas debe estar democratizada. El futuro de la data es la accesibilidad para que cualquier usuario pueda hacer uso de ella en la toma de decisiones que agregue valor en la empresa.

En Edesur existe una gran cantidad de información en nuestras bases de datos, muchas de ellas aisladas y no relacionadas lo que dificulta hacer un uso eficiente, sin embargo, la empresa tiene una madurez digital que le puede permitir evolucionar sin contratiempos

en la implementación de soluciones de Big Data y IA para optimizar, normar y democratizar la información en muy corto tiempo.

El tercer punto, y muy atado a los anteriores, es la Industria 4.0, concepto que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos. Esta nueva revolución se sustenta en las nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial, las tecnologías cognitivas, la nanotecnología, el Internet of Things (IoT), así como los avances en los sistemas de planificación de recursos empresariales y los sistemas de ejecución de fabricación que permiten que la información fluya desde el punto (A) al punto (B), es decir, todos los actores implicados en la oferta y la demanda de un bien o servicio en todo momento tendrán acceso a la misma información, lo que permitirá producir los productos de la forma y en el momento exacto que el cliente lo demande.

Por otro lado, este modelo permitirá la posibilidad de tercerizar servicios no asociados a la actividad principal de cada empresa, ya que el conocimiento detallado de todo el flujo desde que se demanda el bien o servicio hasta que es consumido o implementado da la seguridad de que cada actor del proceso cumpla su rol en tiempo, transparencia y calidad.

En lo que respecta al sector eléctrico, aunque es un tema que se conversa en cualquier análisis del futuro del sector, la visión y modelo que se tenía hace quince (15) años del Smart Grid ya es diferente. Anteriormente el concepto giraba en los beneficios operativos de mantener una comunicación bidireccional entre la generación de energía y el consumo final, hoy, visto



que se hace cada vez más difícil de diferenciar entre un generador y un consumidor, ya que un nodo de la red puede estar consumiendo energía y a los pocos minutos estar inyectando energía, se hace necesario repensar el concepto de smart grid. La smart grid del futuro no sólo será capaz de conectar de forma eléctrica y digital todos los elementos que la componen, sino que también tendrá la capacidad de usar, a demanda, todos los elementos de la red con el fin de hacerla más eficiente.

Logrando implementar conceptos como micro redes, generación distribuida, control dinámico de la potencia reactiva, almacenamiento de energía mediante: Vehicle to Grid (V2G), volantes de inercia, Superconducting Magnetic Energy Storage (SMES), supercondensadores, Battery Electric Storage System (BESS), las redes del futuro podrán generar la energía en el mismo punto o zona que es demandada.

También se puede hacer mención de que existen muchos desarrollos a mediano plazo que buscan mejorar los materiales con que explotamos nuestras redes. Hoy en día se registran pérdidas de energía importantes por efectos térmicos y hay grandes

avances y desarrollo de los Súper Conductores, que son materiales que, a bajas temperaturas, permiten una pérdida mínima de energía. Esto colocaría a cualquier distribuidora en una posición favorable para reducir pérdidas técnicas a niveles cercanos al 1%.

Como vemos, el futuro de las empresas, y por consecuencia el destino de Edesur, en gran parte está atado a cómo afrontemos en los próximos años el negocio desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), y es que ayer las TICS eran inexistentes en las empresas, hoy en día es normal encontrar departamentos de primer nivel dedicados a ellas, para mañana el manejo y administración de las TICS será responsabilidad de cada colaborador que conforme la familia de Edesur.

El futuro promete mayor eficiencia y ésta se traduce en la posibilidad de ahorrar tiempo y reducir costos, de trabajar de una forma más inteligente y de poder tomar cada vez mejores decisiones con menos margen de error para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

A hand is shown from the right side, pointing its index finger towards the center of the image. The background is a dark blue gradient with a glowing white line graph that has several sharp peaks. In the bottom left corner, there are abstract, flowing shapes in shades of blue and orange.

VII.

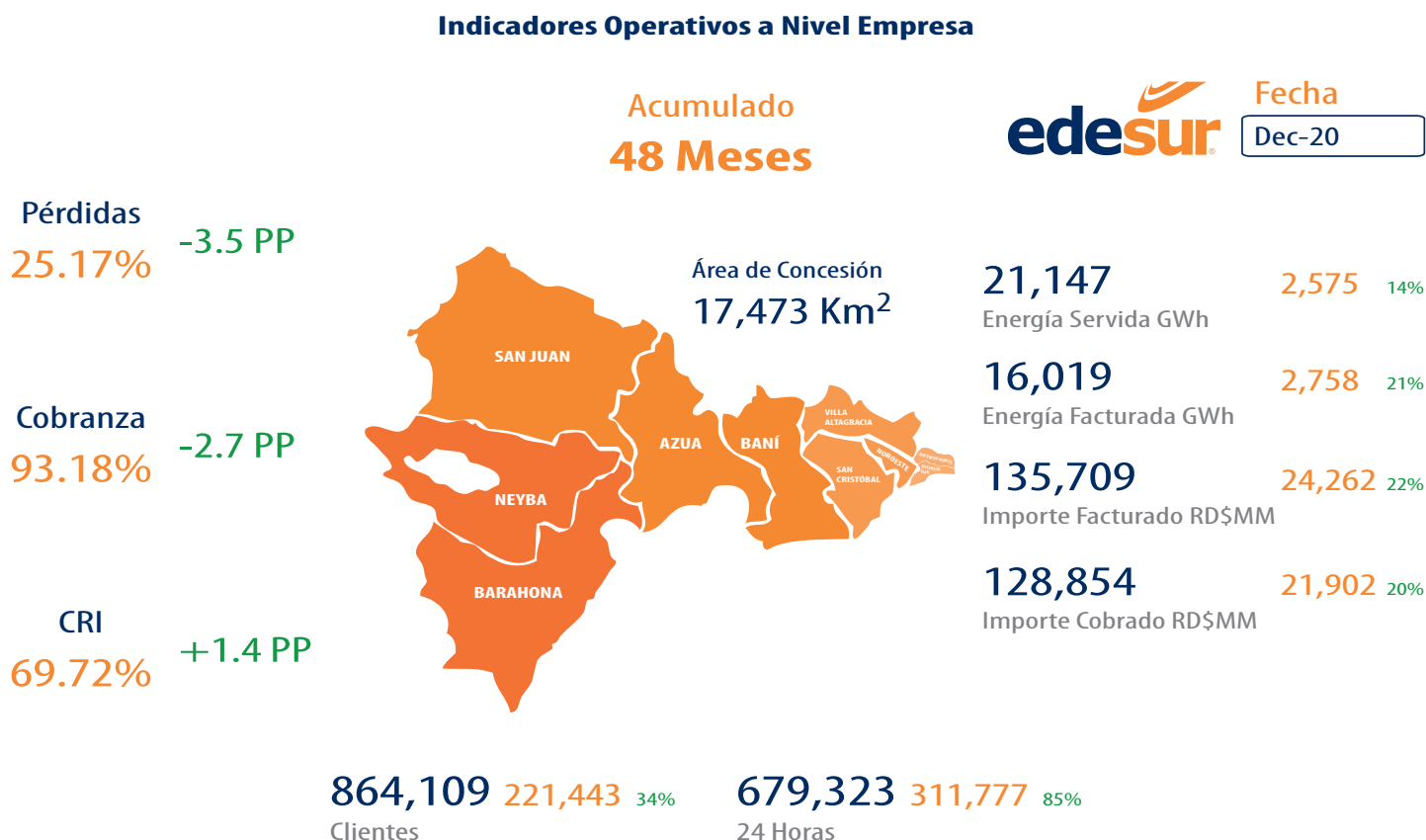
**Análisis
Situacional
Empresa**

ANÁLISIS SITUACIONAL EMPRESA

A. INDICADORES OPERATIVOS A NIVEL EMPRESA

El siguiente tablero contiene los principales indicadores operativos del negocio de distribución comercialización de electricidad, precisando el

desempeño de los mismos en el ejercicio desde agosto 2016-2020.



El **nivel de pérdidas de facturación**, la reducción ha sido de 5.3 puntos porcentuales (pp), estableciéndose en **23.40%** a agosto del 2020 respecto a junio 2016. La **cobranza** se sitúa en **91.74%**, descendiendo desde 94% por efecto de la pandemia.

El **índice de recuperación de efectivo** (CRI, por sus siglas en inglés), que precisa la cantidad de efectivo que se recuperó de la energía que se facturó, se sitúa en 70.27%

En lo que respecta a los **clientes**, la cartera de los mismos creció un 35% (224,159 clientes más) para lograrse manejar **867,107**. Los clientes con **servicio 24 horas** se incrementaron en 83% (305,513 más) para llegar a los 673,059. Los clientes tele medidos crecieron en 186% (404,679) y los prepagos en 585% (136,351).

En este período se suministró un 12% de energía adicional en el área de concesión, se logró facturar 18% más de energía a los clientes y se cobró también un 17% más que en el mismo período de gestión

anterior al mes de junio de 2016. Esto último implicó, que, en el ejercicio del período precisado, Edesur incrementara sus ingresos por el orden de los **RD\$ 21,902 millones**.

Los procesos principales de negocios que soportan las operaciones de la empresa son la Distribución y Comercialización de Energía, a continuación, se presentan la situación actual y las problemáticas más importantes, con el objetivo de establecer como línea base para la formulación del PEI 2021-2024.

B. DISTRIBUCIÓN

a. Compras de Energía

La adquisición de energía ha promediado los **5,237.93 Giga-vatios hora (GWh)**, esto en relación a los períodos 2017, 2018, 2019 y el pronóstico de cierre para el año 2020.

La mayor **compra** de energía histórica de la Empresa se registra en julio del 2020, con **516.86 GWh**. Partiendo de un valor medio como objetivo de 5,250.19 GWh, las desviaciones de energía se resumen en 0.23 puntos porcentuales.

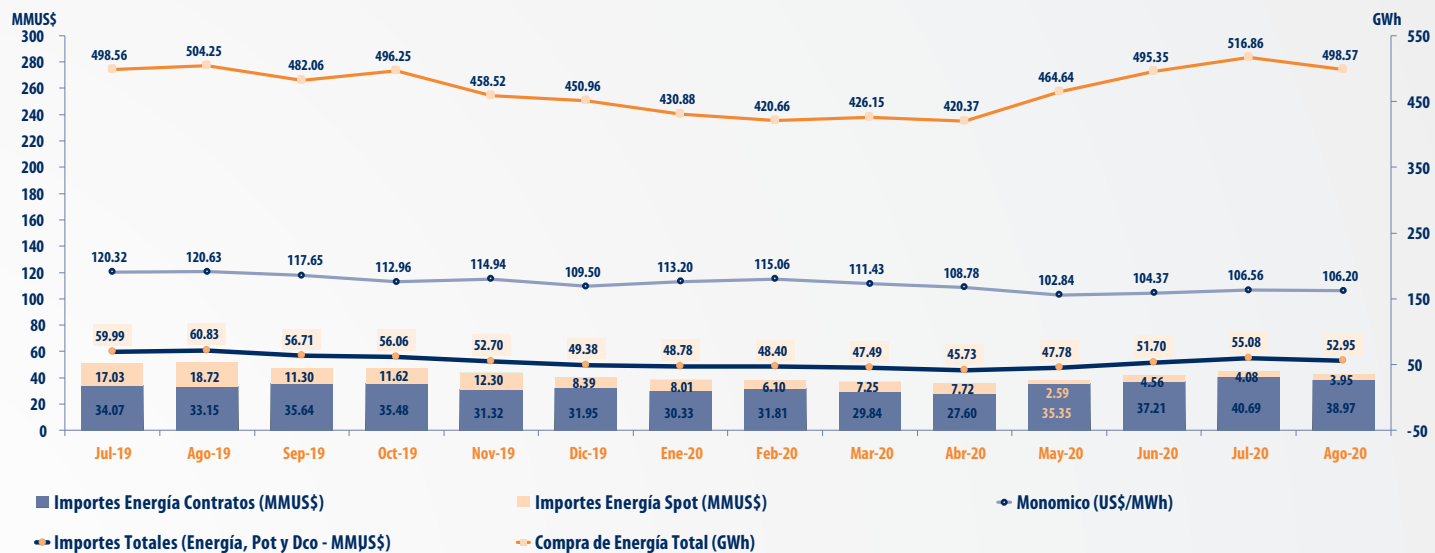
Los valores de energía han sido afectados producto de la entrada y salida de clientes, acciones operativas

como consecuencia de decisiones administrativas, aumento de servicio en cada periodo, entrada de circuitos 24 horas, aumento de temperatura y déficit de generación.

La declaración de la **demanda máxima** para el **2017** era de 730.0 MW, para el 2018 era de 699.8 MW, mientras que en el 2019 era de 704.8 MW.

El crecimiento de la compra de energía es de un 7.60% desde el 2017 hasta el pronóstico pautado para el 2020.

Compra de Energía, Julio 2019 - Agosto 2020



En el año 2017:

- Se registra el mayor valor de compra de energía histórico de la Empresa en el mes de agosto, 472.2 GWh.
- El abastecimiento de energía fue de un 83.83%.
- La potencia máxima coincidente fue de 698.1 MW, en el mes de octubre a las 21:00 horas; y la máxima de la Empresa fue de 780.85 MW, en el mes de agosto a las 14:00 horas.

Para el año 2018:

- El abastecimiento de energía fue de un 83.88%.
- La potencia máxima coincidente fue de 706 MW, en el mes de julio a las 23:00 horas; y la máxima de la Empresa fue de 773.55 MW, en el mes de agosto a las 19:00 horas.

En el año 2019:

- El mayor importe de la facturación por compra de energía correspondió al mes de junio, con unos US\$ 61.5 millones. En cuanto a la energía adquirida, ocurrió en el mes de agosto, unos 504.3 GWh.
- El mes de septiembre registró la mayor proporción de adquisición en el mercado de contratos,

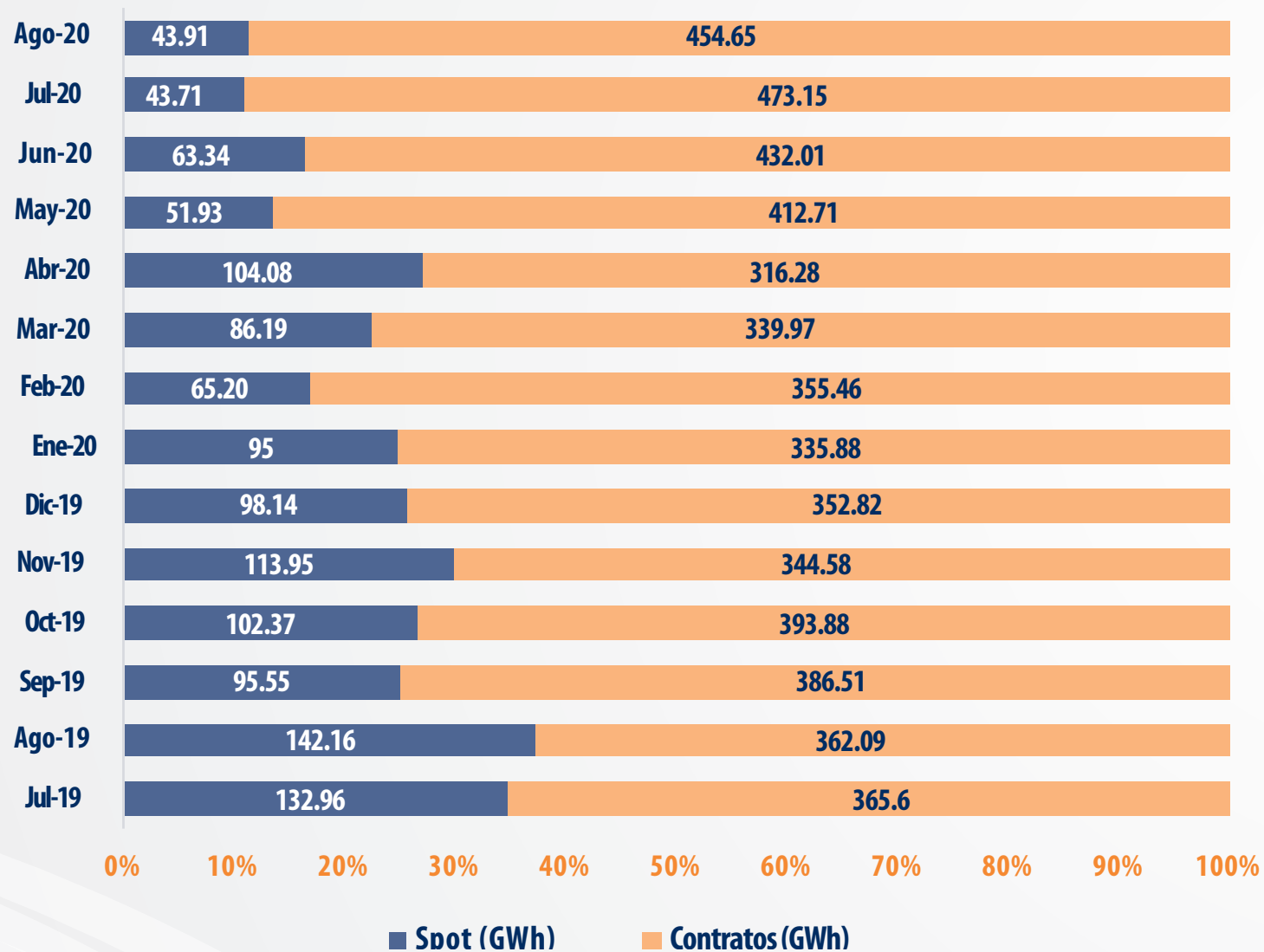
de un 80%. Para el mes de febrero de 2020 se estimó una proporción cercana al 91%.

- El abastecimiento de energía fue de un 85.89%.

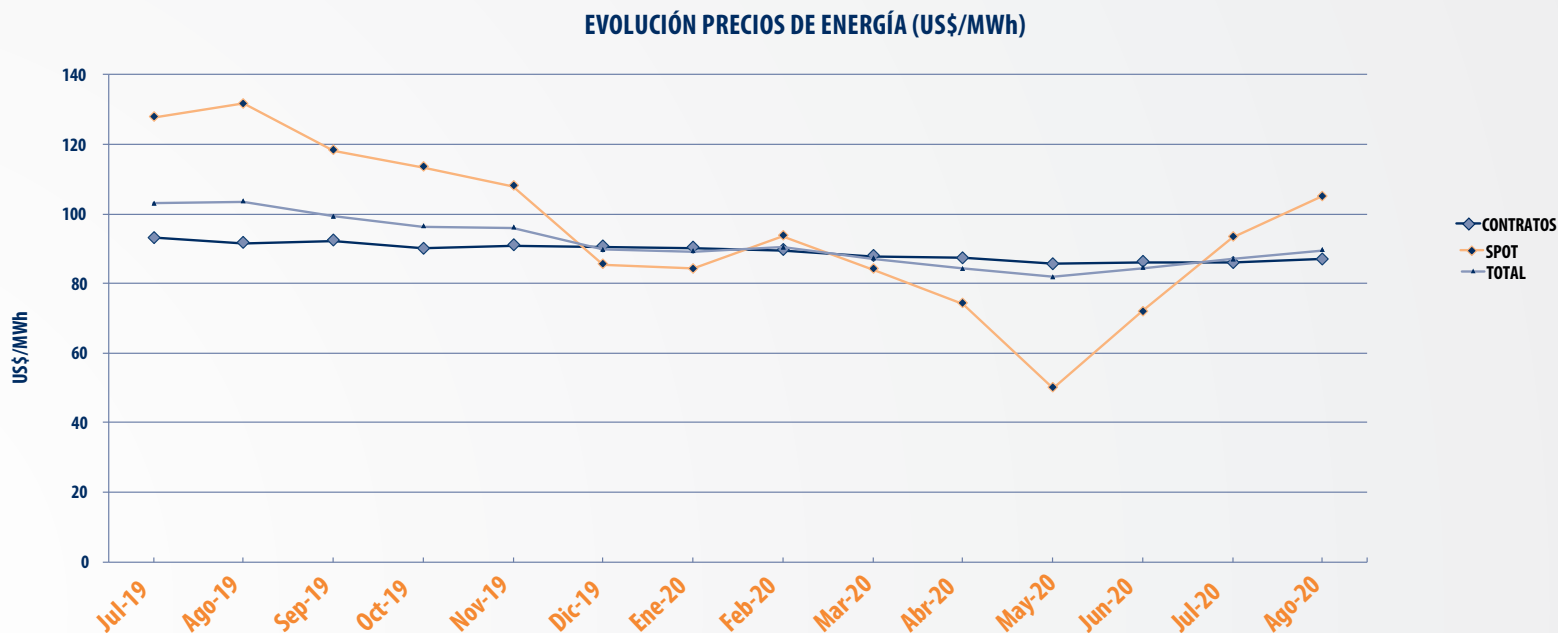
Para el año 2020, en el mes de agosto, tenemos los resultados siguientes:

- La compra de energía (incluyendo los UNR's) cerró en 498 GWh, representando una desviación de 34 GWh (6.3%) por debajo de lo presupuestado (532 GWz).
- El índice de satisfacción de la demanda (ISD), incluyendo los UNR's, cerró en 93.62%.
- La demanda máxima de potencia de Edesur durante la hora de punta entre las 19:00 – 24:00 (OC-69-2019), ocurrida el 18 de agosto a las 21:00 horas fue de 775.302 MW.
- Los clientes UNR's tuvieron una demanda durante la hora de punta de 30.731 MW.
- Las compras totales ascendieron a 54.66 MMUS\$
- El precio monómico de la compra de energía cerró en 109.81 US\$/MWh.

Comparativo cantidad de GWh adquirida de Julio 2019
– Agosto 2020 según la fuente



Evolución de los precios de la energía según su fuente

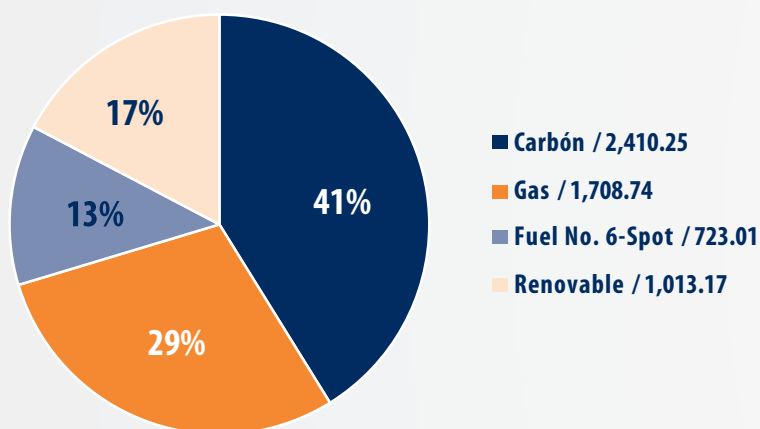


En la siguiente tabla se presenta el histórico, tanto de la adquisición de la energía como de los objetivos que se habían planteado.

Período	Objetivo	Avance	% Variación
2017	5,002.37	5,010.39	0.16%
2018	5,189.40	5,057.53	7.61%
2019	5,075.00	5,461.30	7.61%
2020	5,734.00	5,617.95	-2.02%

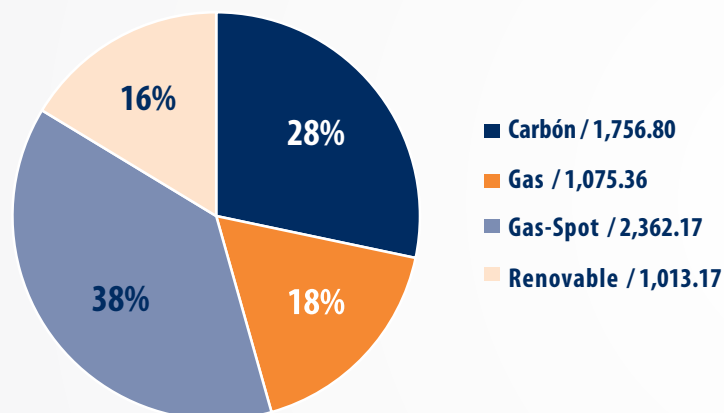
En lo que se refiere a la matriz de compra de energía, a continuación, se presentan proyecciones diagramas pasteles con las proyecciones para los períodos 2020-2021 y 2022-2024.

**Matriz Compra Energía
2020-2021**



- Matriz 2020-2021: en el mercado de contrato 88% a un precio medio de US\$ 10.0 centavos; y en el mercado Spot un 12% a un precio promedio de US\$ 9.0 centavos.

**Matriz Compra Energía
2022-2024**



- Matriz 2022-2024: en el mercado de contrato 62% a un precio medio de US\$ 10.0 centavos; y en el mercado Spot un 38% a un precio promedio de US\$ 7.0 centavos.

b. Subestaciones

I. Situación Actual

- Edesur no cuenta con un sistema o base de datos que le permita identificar, administrar y/o gestionar los equipos instalados en las subestaciones, esto dificulta realizar un plan preciso de mantenimiento preventivo fundamentado en el umbral de operación recomendado por los fabricantes de cada pieza.
- El mantenimiento preventivo se realiza bajo criterios de temporalidad que muchas veces no llega a recoger o a identificar una falla temprana de un equipo por sobre operación.
- En cuanto a mantenimiento predictivo no se cuentan con todos los equipos necesarios y las capacitaciones para realizar un correcto diagnóstico sobre fallas tempranas o incipientes.
- Baja disponibilidad de materiales estratégicos.
- La tecnología que utilizamos está obsoleta.
- Se hace necesario revisar el procedimiento de ajuste de protecciones con el fin de que el mismo responda a las necesidades y criterios técnicos de protección de las subestaciones y demás elementos de la red, así como la de salvaguardar la vida humana.
- Existen ocho (8) Subestaciones en estado crítico y con alto riesgo que deben ser intervenidas.

II. Planificación: Plan de Expansión de Subestaciones

Objetivo

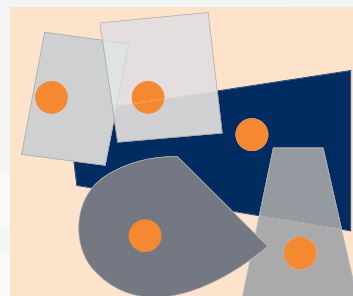
El objetivo de este plan es garantizar capacidad de abastecimiento de la demanda de energía

eléctrica en toda el área de concesión, en el corto, mediano y largo para garantizar un servicio confiable y de calidad, mediante la construcción de SSEE, repotenciación y renovación de otras y la repotenciación de circuitos con la debida arquitectura para garantizar la conectividad y fiabilidad de la red, cumpliendo así con lo establecido en la regulación de la República Dominicana.

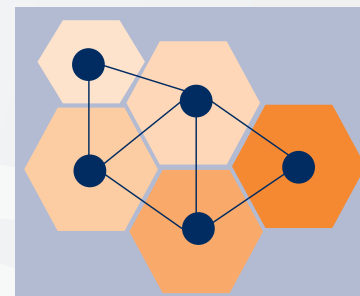
Conforme el análisis realizado se estiman la necesidad de dieciséis (16) nuevas subestaciones, más un traslado y rehabilitación de doce (12) subestaciones, y desarrollo de unos 226.0 kilómetros de red de media tensión.

Área natural

El área natural de una subestación es la correspondiente a la zona de influencia de sus circuitos, de manera que se garantice el límite térmico de los conductores para distribución de la potencia y la regulación de la tensión.



Área desordenada



Área natural ordenada y apoyada

Panorama actual y futuro de sobrecarga en Subestaciones a mediano y largo plazo.

La tabla contiene la situación actual y proyectada hasta el año 2030 de las cincuenta (50) subestaciones de distribución que posee la empresa Edesur. De esta totalidad hay unas seis (6) subestaciones que corresponden a EGEHID y terceros.

Con la finalidad de tener un diagnóstico de cada una, se ha realizado una segmentación por color de acuerdo a su nivel de carga actual y proyectando un incremento anual del 5%. A continuación, desglose:

SUBESTACIONES PROPIAS	MVA TR	80%	90%	MVA	% Δ MVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
ARROYO HONDO	56	44.8	50.4	34.01	5.00%	35.71	37.5	39.37	41.34	43.41	45.58	47.86	50.25	52.76	55.4	58.17	61.08
AZUA	30	24	27	20.53	5.00%	21.56	22.63	23.77	24.95	26.2	27.51	28.89	30.33	31.85	33.44	35.11	36.87
BANÍ	19	15.2	17.1	13.46	5.00%	14.13	14.84	15.58	16.36	17.18	18.04	18.94	19.89	20.88	21.92	23.02	24.17
BANÍ MATADERO	20	16	18	10.97	5.00%	11.52	12.09	12.7	13.33	14	14.7	15.44	16.21	17.02	17.87	18.76	19.7
BANÍ PER	30	24	27	19.96	5.00%	20.96	22.01	23.11	24.26	25.47	26.75	28.09	29.49	30.96	32.51	34.14	35.85
BARAHONA	28	22.4	25.2	23.01	5.00%	24.16	25.37	26.64	27.97	29.37	30.84	32.38	34	35.7	37.48	39.35	41.32
BAYONA	14	11.2	12.6	10.99	5.00%	11.54	12.12	12.72	13.36	14.03	14.73	15.46	16.24	17.05	17.9	18.8	19.74
CABAYONA	14	11.2	12.6	9.01	5.00%	9.46	9.93	10.43	10.95	11.5	12.07	12.68	13.31	13.98	14.68	15.41	16.18
CENTRO DE OPERACIONES	40	32	36	31.35	5.00%	32.92	34.56	36.29	38.11	40.01	42.01	44.11	46.32	48.63	51.07	53.62	56.3
CITRICOS NACIONALES	2.5	2	2.3	1.82	5.00%	1.91	2.01	2.11	2.21	2.32	2.44	2.56	2.69	2.82	2.96	3.11	3.27
CIUDAD SATELITE	20	16	18	14.71	5.00%	15.45	16.22	17.03	17.88	18.77	19.71	20.7	21.73	22.82	23.96	25.16	26.42
CRUCE DE OCOA	1.7	1.4	1.5	1.38	5.00%	1.45	1.52	1.6	1.68	1.76	1.85	1.94	2.04	2.14	2.25	2.36	2.48
ELÍAS PIÑA	7	5.6	6.3	4.13	5.00%	4.34	4.55	4.78	5.02	5.27	5.53	5.81	6.1	6.41	6.73	7.06	7.42
EMBAJADOR	100	80	90	71.96	5.00%	75.56	79.34	83.3	87.47	91.84	96.43	101.25	106.32	111.63	117.22	123.08	129.23
FONDO NEGRO	1.5	1.2	1.4	1.83	5.00%	1.92	2.02	2.12	2.22	2.34	2.45	2.57	2.7	2.84	2.98	3.13	3.29
GUANITO II	14	11.2	12.6	2.22	5.00%	2.33	2.45	2.57	2.7	2.83	2.98	3.12	3.28	3.44	3.62	3.8	3.99
HAJINA GRANITOS BOJOS	40	32	36	36.57	5.00%	38.4	40.32	42.33	44.45	46.67	49.01	51.46	54.03	56.73	59.57	62.55	65.67
HATO NUEVO	14	11.2	12.6	8.45	5.00%	8.87	9.32	9.78	10.27	10.78	11.32	11.89	12.48	13.11	13.76	14.45	15.17
HERRERA NUEVA	30	24	27	23.05	5.00%	24.2	25.41	26.68	28.02	29.42	30.89	32.43	34.06	35.76	37.55	39.42	41.39
HERRERA 138 KV	50	40	45	28.3	5.00%	29.72	31.2	32.76	34.4	36.12	37.92	39.82	41.81	43.9	46.1	48.4	50.82
JUANCHO_LOS COCOS	14	11.2	12.6	4.5	5.00%	4.73	4.96	5.21	5.47	5.74	6.03	6.33	6.65	6.98	7.33	7.7	8.08
K.M. 10 1/2	100	80	90	83.83	5.00%	88.02	92.42	97.04	101.9	106.99	112.34	117.96	123.86	130.05	136.55	143.38	150.55
KM 15 DE AZUA	14	11.2	12.6	10.52	5.00%	11.05	11.6	12.18	12.79	13.43	14.1	14.8	15.54	16.32	17.14	17.99	18.89



SUBESTACIONES PROPIAS	MVA TR	80%	90%	MVA	% Δ MVA	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
LA 40T1	30	24	27	11.9	5.00%	12.5	13.12	13.78	14.46	15.19	15.95	16.74	17.58	18.46	19.38	20.35	21.37
LA CUMBRE	5	4	4.5	1.82	5.00%	1.91	2.01	2.11	2.21	2.32	2.44	2.56	2.69	2.82	2.96	3.11	3.27
LAS BARIAS (Egehid)	3	2.4	2.7	0.73	5.00%	0.77	0.8	0.85	0.89	0.93	0.98	1.03	1.08	1.13	1.19	1.25	1.31
LAS DAMAS (Egehid)	10.5	8.4	9.5	7.22	5.00%	7.58	7.96	8.36	8.78	9.21	9.68	10.16	10.67	11.2	11.76	12.35	12.97
LAS MATAS	14	11.2	12.6	6.44	5.00%	6.76	7.1	7.46	7.83	8.22	8.63	9.06	9.51	9.99	10.49	11.01	11.57
MADRE VIEJA	54	43.2	48.6	38.5	5.00%	40.43	42.45	44.57	46.8	49.14	51.59	54.17	56.88	59.73	62.71	65.85	69.14
MATADERO	40	32	36	36.31	5.00%	38.13	40.03	42.03	44.14	46.34	48.66	51.09	53.65	56.33	59.15	62.1	65.21
METROPOLITANO	74	59.2	66.6	47.22	5.00%	49.58	52.06	54.66	57.4	60.27	63.28	66.44	69.77	73.25	76.92	80.76	84.8
NEYBA	20	16	18	13.93	5.00%	14.63	15.36	16.13	16.93	17.78	18.67	19.6	20.58	21.61	22.69	23.83	25.02
PALAMARA	40	32	36	22.34	5.00%	23.46	24.63	25.86	27.15	28.51	29.94	31.43	33.01	34.66	36.39	38.21	40.12
PEDERNALES (Sistema Aislado)	6.6	5.3	6	3.28	5.00%	3.44	3.62	3.8	3.99	4.19	4.4	4.62	4.85	5.09	5.34	5.61	5.89
PIZARRETE	14	11.2	12.6	20.02	5.00%	21.02	22.07	23.18	24.33	25.55	26.83	28.17	29.58	31.06	32.61	34.24	35.95
PUERTO DE HAINA (Privada)	14	11.2	12.6	2.15	5.00%	2.26	2.37	2.49	2.61	2.74	2.88	3.03	3.18	3.34	3.5	3.68	3.86
SABANETA (Egehid)	5	4	4.5	1.75	5.00%	1.84	1.93	2.03	2.13	2.23	2.35	2.46	2.59	2.71	2.85	2.99	3.14
SALINAS	3	2.4	2.7	1.72	5.00%	1.81	1.9	1.99	2.09	2.2	2.3	2.42	2.54	2.67	2.8	2.94	3.09
SAN CRISTÓBAL NORTE	50	40	45	30.01	5.00%	31.51	33.09	34.74	36.48	38.3	40.22	42.23	44.34	46.56	48.88	51.33	53.89
SAN JOSÉ DE OCOA	14	11.2	12.6	6.56	5.00%	6.89	7.23	7.59	7.97	8.37	8.79	9.23	9.69	10.18	10.69	11.22	11.78
SAN JUAN PUEBLO	28	22.4	25.2	18.9	5.00%	19.85	20.84	21.88	22.97	24.12	25.33	26.59	27.92	29.32	30.79	32.33	33.94
UASD	100	80	90	60.8	5.00%	63.84	67.03	70.38	73.9	77.6	81.48	85.55	89.83	94.32	99.04	103.99	109.19
VALDESIA (Egehid)	7	5.6	6.3	0.55	5.00%	0.58	0.61	0.64	0.67	0.7	0.74	0.77	0.81	0.85	0.9	0.94	0.99
VICENTE NOBLE	20	16	18	12.72	5.00%	13.36	14.02	14.72	15.46	16.23	17.05	17.9	18.79	19.73	20.72	21.76	22.84
VILLA ALTAGRACIA	14	11.2	12.6	10.22	5.00%	10.73	11.27	11.83	12.42	13.04	13.7	14.38	15.1	15.85	16.65	17.48	18.35
VILLARPANDO	12.5	10	11.3	8.04	5.00%	8.44	8.86	9.31	9.77	10.26	10.77	11.31	11.88	12.47	13.1	13.75	14.44
YAGUATE 69kV	18.5	14.8	16.7	13.31	5.00%	13.98	14.67	15.41	16.18	16.99	17.84	18.73	19.66	20.65	21.68	22.76	23.9
ZONA FRANCA DE ALCARRIZO	33.6	26.9	30.2	18.76	5.00%	19.7	20.68	21.72	22.8	23.94	25.14	26.4	27.72	29.1	30.56	32.09	33.69
YAGUATE 69kV	18.5	14.8	16.7	13.31	5.00%	13.98	14.67	15.41	16.18	16.99	17.84	18.73	19.66	20.65	21.68	22.76	23.90
ZONA FRANCA DE ALCARRIZO	33.6	26.9	30.2	18.76	5.00%	19.70	20.68	21.72	22.80	23.94	25.14	26.40	27.72	29.10	30.56	32.09	33.69

Criterios fundamentales

El proyecto es producto de un estudio financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2017-2018 a partir del panorama:

- Planificación de las subestaciones para zona natural que garantice el abastecimiento.
- Planificación de potencia suficiente en las subestaciones para garantizar apoyo entre circuitos.
- Construcción de nuevas subestaciones donde se amerite.
- Renovación de las subestaciones obsoletas o con altos niveles de saturación.
- Redistribución de redes para que cada subestación abastezca servicio a clientes en su área natural.
- Garantizar respaldo entre circuitos ante situaciones de falla o contingencia, con un plan de conectividad.

Metodología aplicada

- Se determinó el año horizonte, con base en la Estrategia Nacional de Desarrollo (END):
 - 2018-2030 (12 años).
 - Se realizó estudio de las condiciones actuales de demanda.
- Se realizó estudio para el pronóstico de demanda en el año horizonte:

- Demanda actual + tasa crecimiento global Edesur últimos cuatro (4) años.
- Se determinó la capacidad requerida en cada subestación:
 - Expansión de la red con reserva planificada de 20% por subestación.
- Se definió la capacidad de alimentador:
 - Conductor troncal de 10 MW y caída de tensión < 7.5%.
- Se determinaron los parámetros de conductores troncales utilizados en la planificación y se estimó la cantidad de equipos requeridos para garantizar conectividad:
 - 12.5 kV, conductor 559.5 kcmil AAAC (Darien), longitud de red principal 6.68 km, crecimiento de 3.09%.
- Se estimaron los costos de inversión:
 - Posiciones de AT, MT, Transformadores, líneas aéreas, líneas de MT y terreno.

Período y montos de inversión

El Plan de Expansión de la distribución para Edesur contempla obras de inversión distribuidas en tres (3) períodos:

- Del año 2019 al 2021, por US\$ 150.8 millones.
- 2022 al 2025, por US\$ 191.77 millones.
- 2026 al 2030, por US\$ 164.8 millones.

c. Desarrollo de la Red

I. Situación

En el año 2019 fueron evaluados los circuitos en sobrecarga con un factor de demanda superior al 80%, estas evaluaciones y estudios dieron como resultados acciones que fueron iniciadas en el 2019 y que se espera concluyan en el 2021, las cuales su ejecución inicio en el mismo año 2019, continuando en el año 2020 y finalizarán en el año 2021. Los circuitos fueron clasificados con los siguientes estados:

- Solución prevista 2020: en este estado se encuentran doce (12) circuitos, las acciones para su normalización iniciaron en el año 2019 y serán concluidas en el año 2020.

- Solución transitoria: en este estado se encuentran diez (10) circuitos, las acciones para su normalización de manera transitoria iniciaron en el año 2019.
- Solución prevista 2021: en este estado se encuentran ocho (8) circuitos, su normalización se tiene prevista para ejecución en el año 2021.

Para el 2020, se plantea la posibilidad de mejorar la condición de los doce (12) circuitos que presentan una condición más crítica.

No.	Sector	Circuito Sobrecargado	Demanda
1	Distrito Sur	LPRA102	15.49
2	Distrito Sur	EMBA105	14.04
3	Distrito Sur	LPRA105	13.54
4	Distrito Sur	MATA103	12.94
5	Distrito Sur	UASD105	12.88
6	Distrito Sur	EMBA108	12.71
7	Noroeste	KDIE105	12.65
8	Noroeste	HERR105	12.45
9	Noroeste	KDIE110	12.21
10	Noroeste	HNUV104	10.22
11	San Cristóbal	GRBO104	12.98
12	Barahona	BARA106	9.75

d. Operación de la Red

I. Situación

Desde el año 2016 al 2019, el SAIFI ha tenido una reducción de un 26.97%, el SAIDI una disminución de 26.06% y el ASAI un incremento de un 3.07%. Este comportamiento fue impactado por los siguientes factores:

- Reducción de las averías de distribución en un 34%.
- Incremento en la cantidad de mantenimientos preventivos, impactando directamente la reducción de las averías.
- Reducción de la gestión de la demanda debido al efecto positivo de los proyectos de rehabilitación de redes y reducción de pérdidas, del año 2016 al 2019 en un 50.86%.

En el 2020, los indicadores han tenido una mejora sustancial debido al incremento del servicio por la contingencia del COVID-19 en el país. Actualmente, la disponibilidad promedio acumulada al mes de agosto es de un 96.37%.

El plan de conectividad se encuentra en proceso de coordinación y planificación por parte de la Gerencia de Operación de la Red, Subestaciones, Ingeniería y las Gerencias de Gestión de red de la zona 1, realizando un levantamiento de donde se colocarán los ITC's en los diferentes circuitos de los sectores, para el respaldo de circuitos y minimizar el impacto a los indicadores de calidad del suministro y aumentar la satisfacción del cliente.

II. Acciones de mejoras necesarias para mantenimiento de operación de la red

- Trabajos de distribución se realicen completamente con tensión (TCT).
- Personal de campo que solicite un PES, lo ejecute en tiempo y forma.
- Implementación del pan de seccionamiento efectivo para afectar la menor cantidad de clientes y potencia al momento de realizar una maniobra en la red de distribución.
- Seguir reduciendo los tiempos en la resolución de averías en la red.
- Realizar las condiciones de respaldo de circuitos, al momento de realizar mantenimiento en las subestaciones.
- Plan integral de coordinación de protecciones en circuitos, donde la selectividad del despeje de la falla sea el factor a optimizar.
- Optimización de los sistemas de operación, como es el SCADA, entre otros.
- Automatización de proceso relacionados con la operación.

e. Mantenimiento de la Red

I. Situación

La red distribución eléctrica de EDESUR es vital para impulsar las operaciones de negocio, ya que su propósito fundamental es asegurar el transporte de la energía de manera segura y confiable a los clientes finales, sin importar que el retiro de energía sea en MT O BT. Por lo antes expuesto es importante que EDESUR disponga de un plan a largo plazo para el proceso de mantenimiento de red a los fines de garantizar el flujo de inversiones necesarias para lograr sostenibilidad y seguridad del suministro.

Actualmente Edesur tiene grandes oportunidades de mejoras en cuanto al proceso de mantenimiento de redes, esas mejoras van orientadas a la seguridad y calidad de suministro.

Los planes que Edesur desarrolla para mantenimiento de la red de distribución, son planes de corto plazo, de una duración de un ejercicio presupuestario de un año, en el mismo se priorizan los circuitos que exhiben peor desempeño tienen en cuanto a SAIDI, SAIFI, ASAI, igualmente aquellos que tienen altos índices de pérdidas de energía.

El **mantenimiento preventivo** se basa en planificación y se ejecuta en base a informaciones previas y a estudios de comportamientos de los circuitos y su situación de cargabilidad. Para los fines, la operativa estudia los informes que se generan recurrentemente para ir tomando medidas que aseguren la calidad del suministro.

Toda acción de mantenimiento preventivo debe tener las siguientes características:

- Basado en tiempo y uso de los elementos de la red sin esperar a que estos fallen (levantamientos previos).
- Se caracteriza por evitar paradas no programadas (uso de PES).
- Conlleva la sustitución proactiva de componentes por su uso (aunque no sea necesario). Se desarrolla en clientes específicos.
- Aumenta la vida de los equipos y mantiene los estándares de seguridad.
- Extender la vida de los equipos, minimiza el riesgo de paradas no programadas y de averías.

Las acciones de **mantenimiento correctivo** van orientadas a corregir las averías y los disparos que presentan los circuitos, para los fines se da un seguimiento diario de estos indicadores y la operativa técnica prioriza y enfoca sus recursos a regularizar las situaciones encontradas, para dar continuidad al suministro de energía.

II. Recomendaciones del proceso de mantenimiento de redes

- Elaboración y ejecución de un plan plurianual para el mantenimiento de redes, con financiamiento externo, que incluya el soterrado y desarrollo de nuevos circuitos.
- Agregar los elementos de conectividad en los circuitos, para fines de trasvase de carga y apoyo ante cualquier falla.

- Empezar la migración a brigadas de trabajos con tensión (TCT), para todo tipo de actividad de mantenimiento.
- Plan de salvamento de transformadores de distribución para reintegrar equipos en desuso y cambios de trafos sobre y sub dimensionados.
- Realizar inspecciones y pruebas minuciosas de las características técnicas de los transformadores.
- Masificar la instalación de medidores tele medidos en transformadores de distribución (CT's).
- Incorporación del mantenimiento predictivo:
 - Usos de sensores y drones con cámaras termográficas para levantamiento de elementos de la red.
 - Basado en información que el propio elemento de la red recoja mediante sensores.
- Soporte tecnológico de los sistemas de información:
 - Incorporar módulo en SAP-SGD que cuantifique la vida útil de materiales.
 - Sistema de monitoreo de fallas en tiempo real.
 - Adquisición sensores que se integre a la red de comunicación de Edesur y al SCADA.
- Desarrollo de un plan de nuevos circuitos, para desdoblarse en los circuitos sobrecargados.
- Plan de recorte de circuitos para disminuir su recorrido.
- Calidad de Materiales

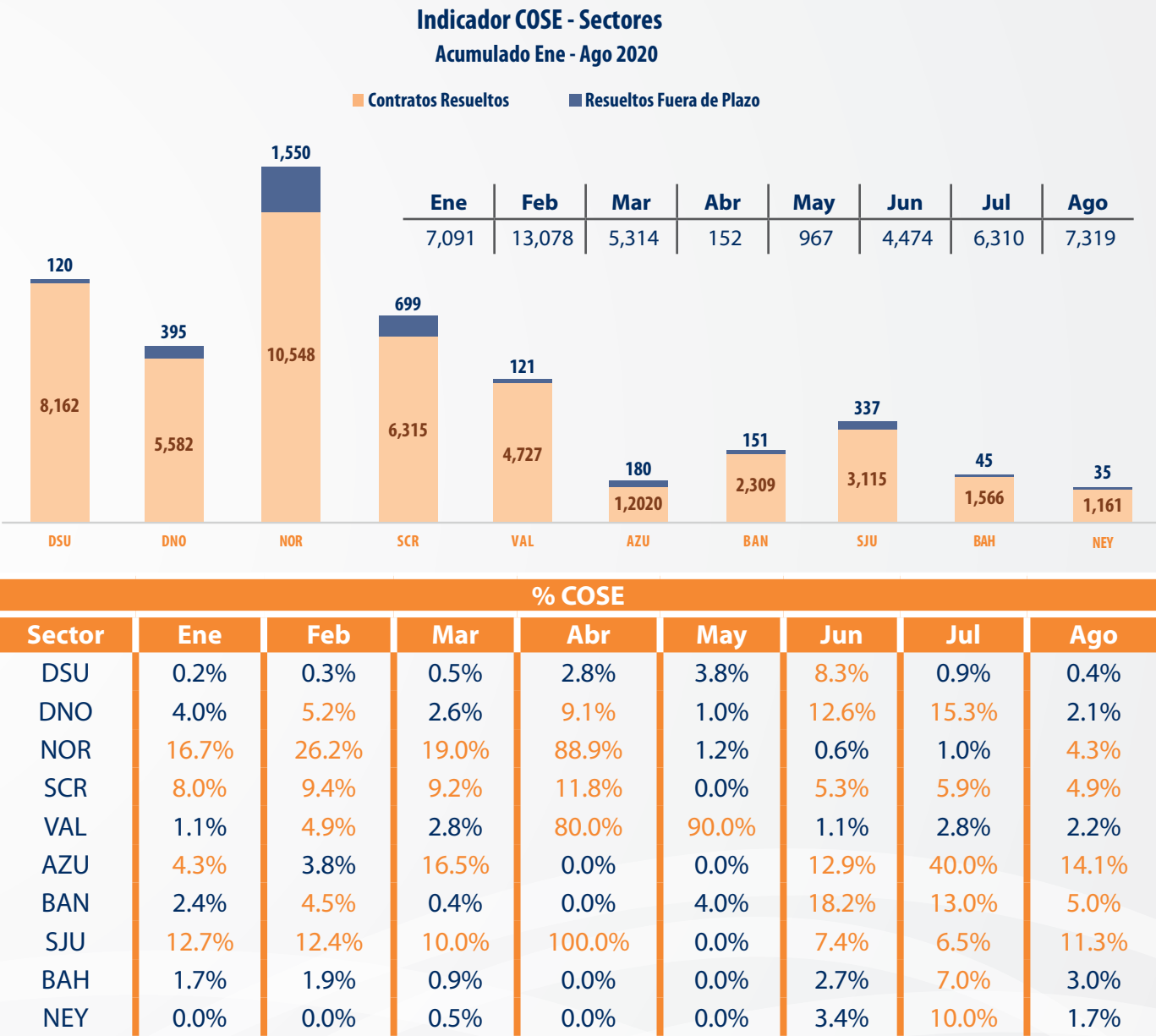
C. COMERCIALIZACIÓN

El proceso de Comercialización de la Empresa abarca las actividades del Ciclo Comercial



a. Contratación de Clientes

En los siguientes gráficos se muestra la ejecución de la contratación de clientes por Sector operativo de la Empresa.



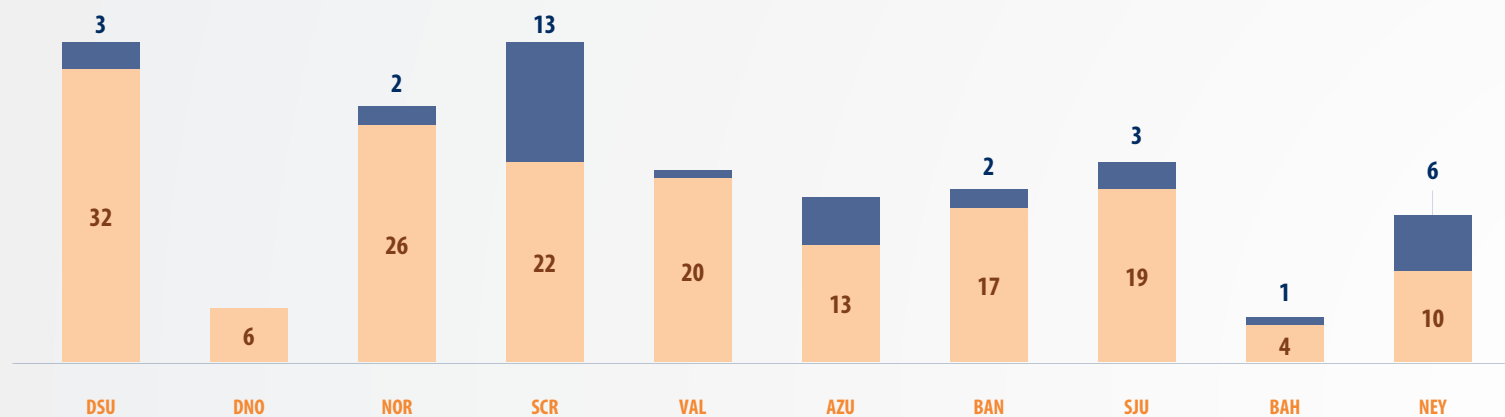
El limite establecido por la norma SIE es de un 4%

Indicador COSE - Grandes Clientes

Acumulado Ene - Ago 2020

Contratos Resueltos

Resueltos Fuera de Plazo

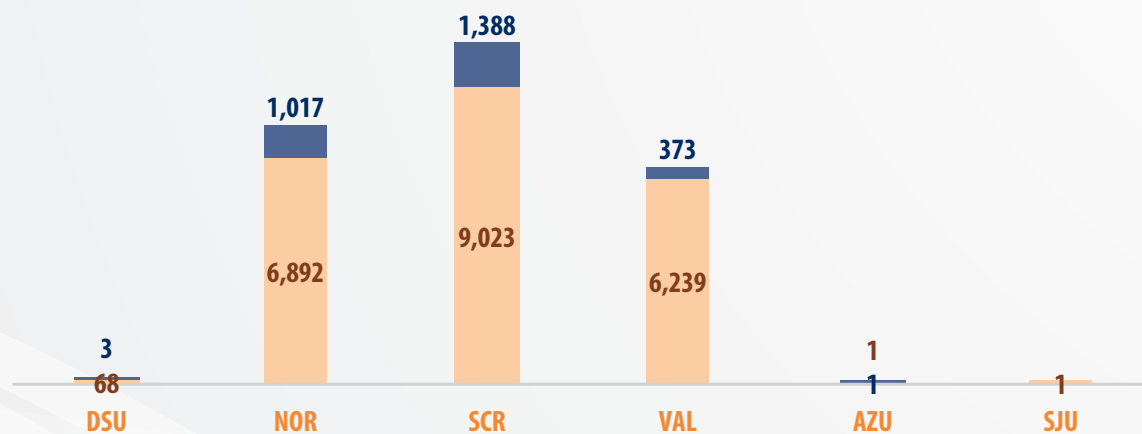


Indicador COSE - Proyectos

Acumulado Ene - Abr 2020

Contratos Resueltos

Resueltos Fuera de Plazo



La ejecución de 1,509 contratos se realizó fuera de plazos, representando un 10% del total. De los veintiséis (26) contratos gestionados por Grandes Clientes, nueve (9) fueron resueltos fuera de plazo; mientras que, de los 5,137 contratos gestionados por Proyectos, 656 (12%) se resolvieron fuera de plazo.

Los canales de recepción de esas solicitudes fueron:

- Oficinas Comerciales.

● Puntos Expresos.

● Call Center.
- Oficina Virtual.

● Chatbot

i. Norma de Calidad de Servicio Comercial

Comportamiento Indicador COSE, Año 2020

COSE: Tiempo de Habilitación de Nuevo Suministro, cuyo objetivo es determinar los días laborables transcurridos entre la fecha de suscripción del contrato y la fecha de puesta en servicio del nuevo suministro.

Zona / Sector		Límites	COSE												
			ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
Zona 1	Distrito Norte	4%	● 8.29%	● 11.62%	● 17.64%	● 12.02%	● 14.41%	● 3.97%	● 5.25%	● 2.56%	● 9.09%	● 1.01%	● 12.60%	● 15.29%	● 2.15%
	Distrito Sur	4%	● 1.46%	● 0.33%	● 0.18%	● 0.58%	● 0.51%	● 0.21%	● 0.26%	● 0.50%	● 2.78%	● 3.81%	● 8.25%	● 0.91%	● 0.42%
Zona 1		4%	● 4.40%	● 5.03%	● 7.45%	● 5.41%	● 5.65%	● 1.53%	● 2.12%	● 1.41%	● 4.26%	● 2.66%	● 10.16%	● 7.91%	● 1.10%
Zona 2	Sector Noroeste	4%	● 23.18%	● 30.98%	● 14.71%	● 14.85%	● 12.79%	● 16.73%	● 26.15%	● 19.03%	● 88.89%	● 1.24%	● 0.58%	● 0.99%	● 4.25%
	Sector San Cristóbal	4%	● 29.40%	● 23.46%	● 8.39%	● 8.21%	● 10.20%	● 8.02%	● 9.41%	● 9.22%	● 11.76%	● 0.00%	● 5.27%	● 5.93%	● 4.90%
	Sector Villa Altagracia	4%	● 23.57%	● 5.27%	● 5.98%	● 3.64%	● 3.36%	● 1.15%	● 4.92%	● 2.79%	● 80.00%	● 0.93%	● 1.11%	● 2.84%	● 2.20%
Zona 2		4%	● 25.08%	● 24.55%	● 11.15%	● 10.84%	● 10.39%	● 11.91%	● 18.78%	● 13.97%	● 71.26%	● 0.89%	● 2.02%	● 2.67%	● 4.02%
Zona 3	Sector Azua	4%	● 2.91%	● 4.14%	● 0.88%	● 3.28%	● 11.56%	● 4.24%	● 3.75%	● 16.54%	● 0.00%	● 0.00%	● 12.95%	● 40.00%	● 14.11%
	Sector Baní	4%	● 11.06%	● 5.62%	● 6.79%	● 5.39%	● 17.84%	● 2.39%	● 4.49%	● 0.44%	ND	● 4.00%	● 18.22%	● 13.04%	● 4.99%
	Sector San Juan	4%	● 31.72%	● 31.24%	● 13.60%	● 14.59%	● 15.63%	● 12.68%	● 12.43%	● 10.00%	● 100.00%	● 0.00%	● 7.41%	● 6.48%	● 11.28%
Zona 3		4%	● 17.60%	● 14.84%	● 8.37%	● 8.64%	● 15.83%	● 7.91%	● 7.56%	● 9.44%	● 37.04%	● 0.79%	● 11.61%	● 13.92%	● 9.56%
Zona 4	Sector Barahona	4%	● 3.65%	● 3.88%	● 2.99%	● 4.88%	● 6.27%	● 1.73%	● 1.95%	● 0.85%	ND	● 0.00%	● 2.71%	● 6.96%	● 3.03%
	Sector Neyba	4%	● 4.55%	● 0.00%	● 0.00%	● 0.00%	● 0.00%	● 0.00%	● 0.00%	● 0.52%	ND	● 0.00%	● 3.43%	● 10.04%	● 1.72%
Zona 4		4%	● 3.93%	● 2.69%	● 2.06%	● 3.79%	● 4.64%	● 1.00%	● 1.08%	● 0.70%	ND	● 0.00%	● 2.99%	● 8.53%	● 2.51%

La empresa debe evaluar el costo de los procesos del ciclo comercial con la finalidad de priorizar los que sea de mayor costo. Calcular el costo por etapa y por retrasos en los procesos. En este análisis se debe incluir la energía no recuperada o dejada de facturar por estos procesos y cuáles impactan más.

b. Facturación de Energía

I. Situación

El valor medio de la facturación de energía de Edesur a los clientes es de 4,005.2 GWh, esto es en relación a los períodos 2017, 2018, 2019 y el pronóstico de cierre para el año 2020.

El crecimiento de la facturación de energía es de un 12.53% desde el 2017 hasta el pronóstico pautado para el 2020.

El aumento significativo en la facturación se explica, en parte, a la rehabilitación de infraestructuras en las redes, acciones operativas comerciales y en los sistemas de distribución, implementación de proyectos, focalización y recuperación de pérdidas de energía, mejoras en los procesos de facturación y sistemas de tele medición, gestión de actas de clientes con irregularidades, negociaciones con ayuntamientos y otros factores de importancia.

A continuación, se precisan informaciones relacionadas a la facturación por período:

La mayor atención debe apuntar en los indicadores **COSE** (tiempo de habilitación de nuevo suministro), **TTRA** (tiempo de atención trámites clientes oficinas comerciales), **RSFP** (tiempo de reconexión del servicio suspendido por falta de pago) y **FAES** (facturas estimadas consecutivas).

● Año 2017:

- Cantidad de clientes industriales facturados 4,660 (diciembre), representando el 50.55% de la energía facturada.

● 2018:

- Cantidad de clientes industriales facturados 5,037 (diciembre), representando el 46.73% de la energía facturada.
- Energía facturada de 19.39 GWh por concepto de actas de irregularidad.

● 2019:

- Cantidad de clientes industriales facturados 5,519 (diciembre), representando el 46.56% de la energía facturada.
- Energía facturada de 10.83 GWh por concepto de actas de irregularidad.

Composición de Energía Facturada (GWh)	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	Total
UNR	57	58.2	58.3	57	58.6	57.9	54.72	54.7	54.3	48.1	37.6	45	53.5	54.6	402.6
Instituciones Gub. No Cortables	27.7	29.2	29.4	27.1	28.7	27.7	26.15	26.1	27.4	24.3	21.5	23.7	27.2	26.8	203.1
Instituciones Gub. Cortables	10.2	10.4	10.2	10.1	10.1	9.5	8.23	8.2	8.4	6.7	5.6	7.4	9	8.6	62.2
Ayuntamientos	5.5	6.8	5.9	6.1	6.1	6.1	6.14	6.4	6.4	6.3	6.2	6.4	6.6	6.3	50.7
Grandes Clientes	95.6	104.8	100	98.3	97.1	95.1	83.15	82.9	81.5	64.5	55.4	67.2	80.8	77.5	592.9
Cartera Regular	185.4	184.4	186.1	184.2	179.8	169	164.4	153.9	159.5	160	186.3	196.3	213.6	199.5	1,433.50
Residenciales	156.62	155.4	156.7	155.5	151.2	141.9	138.08	128.8	133.9	135.9	158	164.9	177.43	168.1	1,205.20
Comerciales	28.8	29.1	29.4	28.7	28.5	27.2	26.34	25.1	25.6	24	28.3	31.4	36.18	31.4	228.3
Total de Energía Facturada	381.40	393.80	389.90	382.80	380.40	365.30	342.79	332.20	337.50	309.90	312.60	346.00	390.70	373.30	2745.00

Composición de Facturación (MMRD\$)	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	Total
UNR	360.4	384.5	360	365.5	388.4	381.9	352.05	353.2	349.8	315.8	254.9	287.7	473.9	353.6	2,741.00
Instituciones Gub. No Cortables	268.1	278	269.1	263.9	270.1	260.1	250.95	249.8	264.8	242.5	209.2	228.8	259.1	262.7	1,967.80
Instituciones Gub. Cortables	99.9	102.4	102.2	98.8	100.3	95.6	85.1	85.4	167.8	76.3	65.7	79.4	91.7	88	739.2
Ayuntamientos	61.3	71.6	62.1	64.9	64.1	65.1	64.65	67.9	67.7	67.3	66.6	67.7	69	67.3	538
Grandes Clientes	935.2	978.2	946.3	943.9	935.4	918.4	832.05	829.5	758.1	676.9	622.8	720.7	869	816.6	6,125.70
Cartera Regular	1,454.70	1,442.00	1,463.20	1,438.50	1,381.40	1,276.20	1,237.50	1,124.30	1,170.60	1,193.10	1,503.10	1,627.80	1,822.00	1,606.00	11,284.40
Residenciales	1201	1187.6	1206.5	1188.4	1134.5	1041.9	1015.59	913.1	952	975	1,210.40	1,302.10	1,445.50	1,324.60	9,138.30
Comerciales	253.7	254.4	256.7	250.1	246.9	234.3	221.92	211.2	218.6	218.1	292.6	325.7	376.5	281.4	2,146.00
Total Facturación por Venta de Energía	3,179.60	3,256.70	3,202.90	3,175.50	3,139.70	2,997.30	2,822.30	2,710.10	2,778.80	2,571.90	2,722.30	3,012.10	3,584.70	3,194.20	23,396.20
Otros Conceptos 28.31	25.57	25.43	26.9	26.45	25.94	326.7	26.16	26.92	25.36	4.77	4.38	14.77	18.15	26.33	146.8
Total Facturación Comercial	3,205.17	3,282.13	3,229.80	3,201.95	3,165.64	3,324.00	2,848.46	2,737.02	2,804.16	2,576.67	2,726.68	3,026.87	3,602.85	3,220.53	23,543.00

En la tabla siguiente se presenta la facturación de energía, indicando los objetivos en relación al avance y las variaciones porcentuales producto de los hechos relevantes de cada año indicado anteriormente.

Período	Objetivo	Avance	% Variación
2017	3,807.78	3,678.20	-3.40%
2018	4,119.63	3,847.64	-6.60%
2019	4,161.72	4,289.72	3.08%
2020	4,730.55	4,203.71	-11.14%

Pérdidas de Facturación de Energía

Sólo desde el cierre del año 2017 hasta el pronóstico de cierre del 2020 (que contempla incremento producto de la pandemia del COVID-19) Edesur ha logrado reducir **4.14 puntos porcentuales de pérdidas** por concepto de energía facturada a través de una mejora continua en los procesos comerciales y acciones operativas.

Estos 4.14 puntos porcentuales representan 224.48 GWh de energía facturada. Usando como referencia el año 2020, Edesur ha gestionado un incremento en sus beneficios de US\$ 9.48 millones, esto a partir de un precio medio de compra y venta de energía de USD\$

11.25/100 y US\$ 15.47/100 respectivamente, a partir de una tasa de cambio de US\$ 1.0 por RD\$ 53.50.

El comportamiento natural de reducción de pérdidas de energía desde el 2016 es de 2.41 puntos porcentuales cada año aproximadamente (punto de partida de 28.68%).

Para el 2020 hemos visto un aumento de pérdidas porcentuales respecto a la línea base (21.45% - 2019 - 25.17% 2020) debido a la situación económica y social generada por la pandemia mundial del COVID-19.

En la tabla siguiente se presentan los niveles de pérdidas históricos tanto objetivos como los obtenidos.

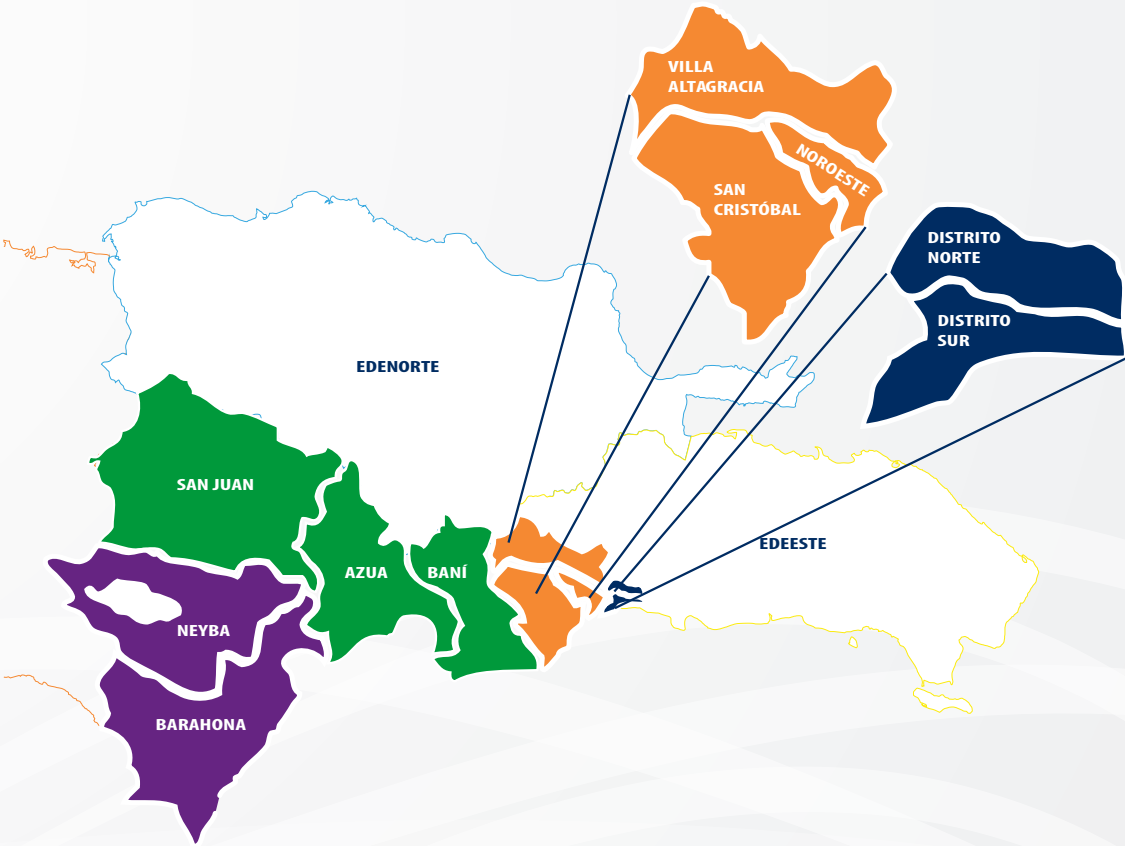
Empresa	Período	Objetivo	Avance	% Variación
EDESUR	2017	23.88%	26.59%	2.71%
	2018	20.61%	23.92%	3.31%
	2019	18.00%	21.45%	3.46%
	2020	17.50%	25.17%	7.67%

En adición, los precios medios de compra de la energía y de la facturación a los clientes, de manera histórica, son precisados en la siguiente tabla.

Período	Precio Medio de Compra (RD\$/kWh)	Precio Medio de Venta (RD\$/kWh)
2017	5.49	8.45
2018	6.3	8.53
2019	6.33	8.36
2020	6.39	8.54

Compra, Facturación y Niveles de Pérdidas, por Zonas y Sectores.

En la siguiente imagen se presenta la división de Zonas y Sectores de gestión operativa de Edesur.



A continuación, el comportamiento de las variables de compra de energía, facturación de energía y niveles de pérdidas de facturación, para cada Zona y sus Sectores asociados, con cierre a agosto del 2020.

● ZONA 1

Compras de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Distrito Norte	2017	650.17	668.97	2.89%
Distrito Sur		1,796.53	1,700.73	-5.33%
Distrito Norte	2018	696.91	674.69	-3.19%
Distrito Sur		1,751.66	1,643.50	-6.17%
Distrito Norte	2019	691.33	716.38	3.62%
Distrito Sur		1,631.95	1,771.05	8.52%
Distrito Norte	2020	746.14	725.17	-2.81%
Distrito Sur		1,840.80	1,665.12	-9.54%

Facturación de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Distrito Norte	2017	534.76	534.22	-0.10%
Distrito Sur		1,672.14	1,539.24	-7.95%
Distrito Norte	2018	619.22	570.37	-7.89%
Distrito Sur		1,619.07	1,504.18	-7.10%
Distrito Norte	2019	626.93	634.64	1.23%
Distrito Sur		1,511.80	1,637.30	8.30%
Distrito Norte	2020	681.76	624.85	-8.35%
Distrito Sur		1,717.51	1,519.51	-11.53%

● **ZONA 1**

Niveles de Pérdidas de Facturación (%)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Distrito Norte	2017	17.75%	20.14%	2.39%
Distrito Sur		6.92%	9.50%	2.58%
Distrito Norte	2018	11.15%	15.46%	4.31%
Distrito Sur		7.57%	8.48%	0.91%
Distrito Norte	2019	9.32%	11.41%	2.09%
Distrito Sur		7.36%	7.55%	0.19%
Distrito Norte	2020	8.63%	13.83%	5.20%
Distrito Sur		6.70%	8.74%	2.04%

● **ZONA 2**

Compras de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Noroeste	2017	767.18	788.81	2.82%
San Cristóbal		626.72	659.06	5.16%
Villa Altagracia		279.16	286.83	2.75%
Noroeste	2018	814.44	799.37	-1.85%
San Cristóbal		697.82	689.87	-1.14%
Villa Altagracia		298.16	289.79	-2.81%
Noroeste	2019	815.89	875.41	7.30%
San Cristóbal		684.11	733.04	7.15%
Villa Altagracia		290.56	297.95	2.54%
Noroeste	2020	949.14	915.31	-3.56%
San Cristóbal		836.31	798.77	-4.49%
Villa Altagracia		342.73	332.38	-3.02%

● ZONA 2

Facturación de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Noroeste	2017	551.22	551.19	-0.01%
San Cristóbal		368.12	384.33	4.40%
Villa Altagracia		151.99	151.97	-0.01%
Noroeste	2018	647.14	570.31	-11.87%
San Cristóbal		489.14	460.9	-5.77%
Villa Altagracia		171.95	172.32	0.22%
Noroeste	2019	642.5	635.17	-1.14%
San Cristóbal		529.48	501.96	-5.20%
Villa Altagracia		205.33	205.61	0.14%
Noroeste	2020	761.41	638.37	-16.16%
San Cristóbal		634.17	526.29	-17.01%
Villa Altagracia		253.82	224.21	-11.67%

Niveles de Pérdidas de Facturación (%)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Noroeste	2017	28.15%	30.12%	1.97%
San Cristóbal		41.26%	41.69%	0.43%
Villa Altagracia		45.56%	47.02%	1.46%
Noroeste	2018	20.54%	28.66%	8.12%
San Cristóbal		29.90%	33.19%	3.29%
Villa Altagracia		42.33%	40.54%	-1.79%
Noroeste	2019	21.25%	27.44%	6.19%
San Cristóbal		22.60%	31.52%	8.92%
Villa Altagracia		29.34%	30.99%	1.65%
Noroeste	2020	19.78%	30.26%	10.48%
San Cristóbal		24.17%	34.11%	9.94%
Villa Altagracia		25.94%	32.54%	6.60%

● ZONA 3

Compras de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Azua	2017	104.56	103.78	-0.75%
Baní		137.81	137.5	-0.22%
San Juan		118.89	121.29	2.02%
Azua	2018	118.64	118.73	0.08%
Baní		148.84	154.89	4.06%
San Juan		130.86	128.66	-1.68%
Azua	2019	126.79	133.66	5.42%
Baní		180.75	219.33	21.34%
San Juan		138.73	135.54	-2.30%
Azua	2020	153.58	139.99	-8.85%
Baní		172.17	184.14	6.95%
San Juan		149.99	145.53	-2.97%

Facturación de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Azua	2017	104.56	103.78	-0.76%
Baní		137.81	137.5	-0.23%
San Juan		118.89	121.29	1.98%
Azua	2018	118.64	118.73	0.07%
Baní		148.84	154.89	3.91%
San Juan		130.86	128.66	-1.71%
Azua	2019	126.79	133.66	5.14%
Baní		180.75	219.33	17.59%
San Juan		138.73	135.54	-2.36%
Azua	2020	153.58	143.05	-7.37%
Baní		172.17	185.98	7.42%
San Juan		149.99	152.16	1.43%

● ZONA 3

Niveles de Pérdidas de Facturación (%)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Azua	2017	43.65%	43.84%	0.19%
Baní		43.09%	45.85%	2.76%
San Juan		21.21%	23.10%	1.89%
Azua	2018	39.62%	39.69%	0.07%
Baní		41.59%	43.91%	2.32%
San Juan		18.58%	21.08%	2.50%
Azua	2019	35.04%	38.75%	3.71%
Baní		35.06%	33.63%	-1.43%
San Juan		16.15%	22.02%	5.87%
Azua	2020	31.97%	44.86%	12.89%
Baní		34.53%	43.75%	9.22%
San Juan		15.50%	25.09%	9.59%

● ZONA 4

Compras de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Barahona	2017	210.87	214.7	1.82%
Neyba		93.12	94.87	1.88%
Barahona	2018	219.9	222.44	1.16%
Neyba		98.48	101.86	3.43%
Barahona	2019	224.85	236.57	5.21%
Neyba		97.34	108.43	11.39%
Barahona	2020	241.39	280.84	16.34%
Neyba		111.22	124.86	12.26%

● ZONA 4

Facturación de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Barahona	2017	125.61	115.48	-8.06%
Neyba		42.69	39.2	-8.18%
Barahona	2018	127.63	120.58	-5.52%
Neyba		47.13	46.7	-0.91%
Barahona	2019	143.99	131.62	-8.59%
Neyba		55.43	54.89	-0.97%
Barahona	2020	143.72	139.32	-3.06%
Neyba		62.42	61.51	-1.46%

Niveles de Pérdidas de Facturación (%)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Barahona	2017	40.43%	46.21%	5.78%
Neyba		54.16%	58.68%	4.52%
Barahona	2018	41.96%	45.79%	3.83%
Neyba		52.14%	54.15%	2.01%
Barahona	2019	35.96%	44.36%	8.40%
Neyba		43.06%	49.38%	6.32%
Barahona	2020	40.46%	50.39%	9.93%
Neyba		43.88%	50.73%	6.85%

II. Proyectos de Rehabilitación

Edesur presentaba un estancamiento en su nivel de pérdidas de energía desde el 2012 al 2016, pasando de un 28.8% a sólo un 28.7% en el año 2016.

Esta situación evidenciaba la necesidad de atacar las pérdidas con soluciones integrales y proyectos de reducción de pérdidas, por lo que la Empresa definió en el PEI 2017-2020, el objetivo estratégico de reducir a 12.3 puntos porcentuales del nivel de pérdidas en cuatro (4) años, para llevarlo del 27.3% a 15% de la energía entregada en el área de concesión de Edesur al cierre año 2020.

Para lograr este objetivo, se contemplaron tres (3) estrategias:

- Proyectos de rehabilitación de redes y normalización de suministros.
- Rehabilitación de redes eléctricas en el Polígono Central en Santo Domingo, para el cierre de circuitos 24 horas.
- Aseguramiento de la medida.

El estado actual de los proyectos, de acuerdo a su tipo, es el siguiente:

- Circuitos (Dirección de Proyectos). Los proyectos por circuito ejecutados por el BID y OFID están finalizados en un 100%, al igual que once (11) proyectos con recursos propios. Quedan pendientes de finalizar cuatro (4) propios, con un avance de 85%; y ocho (8) con apoyo del Banco Mundial, que se encuentra en 50% de ejecución.
- Veinticuatro (24) polígonos del Distrito Nacional, se encuentran finalizados en 100%.

- Mini-proyectos en sectores de la zona sur. Presentan un avance de 26%. Los mini-proyectos pasaron de manos de los sectores a la Dirección de Proyectos, quien los ejecutará y llevará el control de los mismos.
- Otros Fondos Externos. Posee un avance de un 56%. En febrero del 2020 se agregaron ocho (8) nuevos proyectos en San Cristóbal.

Desde el 2016 al 2019 la inversión ha sido enfocada principalmente en las Zonas 1 y 2, por ser éstas donde se compra alrededor del 80% de la energía total de la Empresa y los proyectos son más rentables.

Para las Zonas 3 y 4, se desarrollarán proyectos con fondos del Banco Europeo de Inversiones (BEI) y de los acuerdos Domínico-Chinos, sumándose a los que ya se encuentran en ejecución.

En general, los proyectos se han enfocado en la normalización de comunidades de difícil gestión, bajo nivel económico, alto grado de hacinamiento de viviendas en Santo Domingo, Distrito Nacional y San Cristóbal.

Por la complejidad de los proyectos de Edesur, en función de las zonas intervenidas, las tecnologías utilizadas y el alcance, el tiempo de ejecución supera los doce (12) meses.

El tiempo promedio de los resultados en materia de recuperación de energía y reducción de pérdidas en una distribuidora, es superior a los doce (12) meses.

Es importante ajustar el objetivo de control de pérdidas atendiendo a la realidad económica y social que ha impuesto la pandemia y la necesidad de prestación de energía por el año escolar.

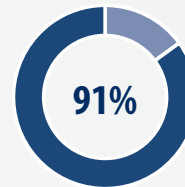
Avances Proyectos Rehabilitación de Redes – Dirección Gestión de Proyectos

Circuitos 2017



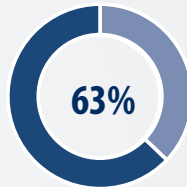
Propio	
GRBO103	100%
HNUV104	100%
BID	
AHON102	100%
COHE101	100%
COHE103	100%
CUAR104	100%
LPRA106	100%
MVIE102	100%
Telemedida	100%
EMBA - UASD	
OFID	
KDIE101	100%
KDIE104	100%
GRBO101	100%
Telemedida	100%
LPRA - PARA	

Circuitos 2018



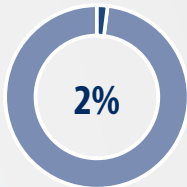
Propio	
PALA101	100%
CUAR103	100%
CABA101	100%
KDIE104	100%
PALA103	100%
KDIE105	100%
ZFAL102	100%
CSAT102	100%
Módulos KDIE102- HNUV103-HERR105	
GRBO102 Hatillo	100%
GRBO102 Nigua	82%
LPRA102	100%
HANU101	71%
ZFAL101	81%
PALA102	29%

Circuitos 2019



BM	
BAYO102	83%
MVIE103	68%
MVIE107	52%
CSAT101	67%
MVIE104	65%
SCNO104	74%
MVIE105	73%
MVIE101	21%

Circuitos 2020



BEI	
BMAT402	5%
VALT401	5%
BANI401	0%
MVIE105	0%
MVIE101	0%

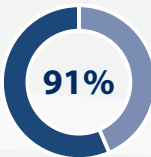
Postpago	129,524
Prepago	116,775
Total Normalizados	246,299

Avances Proyectos Rehabilitación de Redes – Dirección Gestión Técnica Comercial

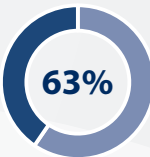
Zona 1



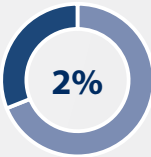
Zona 2



Zona 3



Zona 4



Avance Obras (35%)	35%	25%	19%	14%
Avance Normalizaciones (50%)	50%	31%	21%	10%
Avance Ppto. (15%)	11%	0%	1%	7%

III. Servicio de Medición Neta

Es el proceso de medir de forma simultánea la energía consumida por el cliente de las redes del Distribuidor y la energía exportada por él a las redes del distribuidor, generada con fuentes renovables de energía.

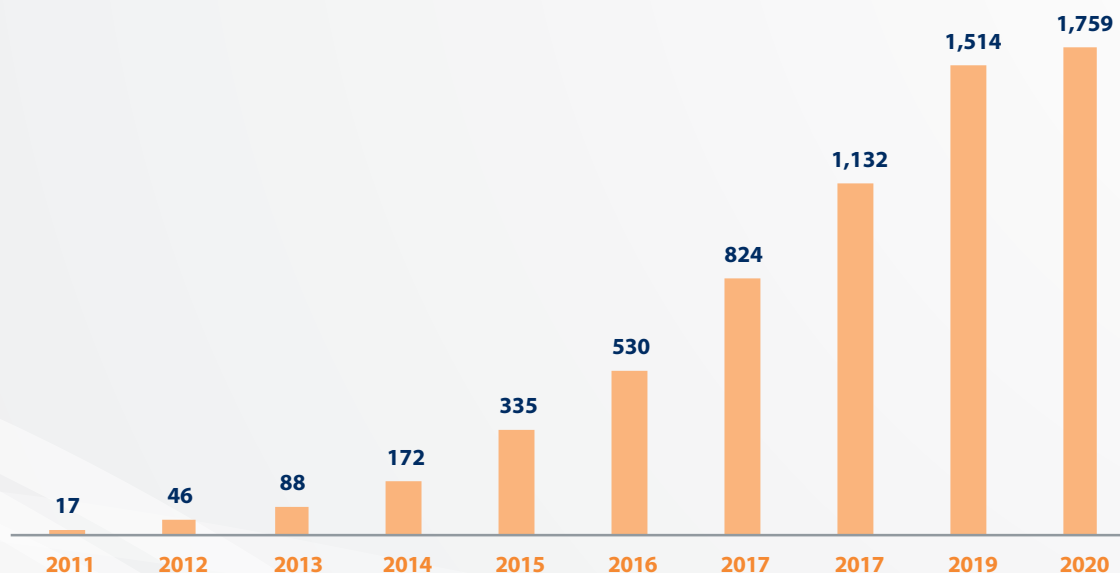
El programa de **medición neta** consiste en un servicio provisto por el Distribuidor a los clientes con sistema de generación propia, que utilicen fuentes renovables de energía conectado a sus redes de distribución de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 20 de la Ley 57-07. Este servicio permite el flujo de electricidad hacia y desde las instalaciones del cliente a través del medidor de facturación bidireccional. Al fin del período de facturación, el Distribuidor cobrará el consumo neto del cliente o acreditará el exceso por exportación de energía.

La facturación de un cliente de medición neta se realizará en base a la energía neta, es decir, es el resultado de restar la energía recibida por el cliente y la energía entregada por éste al sistema.

Si la energía suministrada a la red por el cliente es mayor a la consumida, ésta se irá acreditando al cliente mes tras mes, y si al final del cierre del período de facturación el crédito no ha sido utilizado, se compensará al cliente el 75% del crédito acumulado antes del 31 de enero de cada año. Para dicho pago se toma en cuenta el precio del primer rango de consumo de energía del bloque tarifario BTS1, correspondiente a las tarifas aplicables a los usuarios del servicio público vigente para el mes de diciembre del año transcurrido y emitida por la SIE.

El siguiente gráfico se puede verificar el crecimiento exponencial que han tenido estos clientes la Edesur.

**Evolución Clientes Medición Neta
(Anual)**



La tabla que sigue, precisa el detalle de estos clientes para cada Zona y Sector operativo.

Zona/Sector	Cantidad de Clientes	Energía Inyectada (kWh)	Energía Retirada (kWh)	Energía Neta (kWh)	Importe Facturado (RD\$)
DISTRITO NORTE	527	472,900	1,892,153	1,444,817	17,148,702
DISTRITO SUR	686	743,780	4,552,289	3,851,512	40,352,095
Zona 1	1,213	1,216,680	6,444,442	5,296,329	57,500,797
NOROESTE	146	248,050	1,522,799	1,302,567	13,669,125
SAN CRISTÓBAL	45	77,659	953,298	877,374	8,071,338
VILLA ALTAGRACIA	20	29,426	331,331	302,280	2,834,874
Zona 2	211	355,135	2,807,428	2,482,221	24,575,337
AZUA	21	25,908	101,393	80,514	906,266
BANÍ	65	28,057	102,273	75,462	946,011
SAN JUAN	37	44,773	163,548	121,914	1,550,461
Zona 3	123	98,738	367,214	277,890	3,402,738
BARAHONA	21	25,620	59,700	35,215	498,317
NEYBA	2	1,268	5,891	4,623	98,012
Zona 4	23	26,888	65,591	39,838	596,328
EDESUR	1,570	1,697,441	9,684,675	8,096,278	86,075,199

IV. Servicio Prepago

En este tipo de servicio, el cliente realiza una transacción de compra de energía previa al consumo de ésta, la cual le es suministrada en función del monto adquirido, realizándose una interrupción inmediata una vez es consumida la energía comprada.

A continuación, un gráfico evolutivo que precisa el crecimiento de los mismo en Edesur.



Principales indicadores de los clientes prepago por Zona y Sector operativo.

INDICADORES DE MERCADO PROYECTOS PREPAGO					
SECTOR	CANTIDAD CLIENTES PREPAGO	CANTIDAD CLIENTES QUE HAN TRANSADO (2020)	% CANTIDAD CLIENTES QUE HAN TRANSADO (2020)	CLIENTES TRANSANDO (AGO-2020)	% CLIENTES TRANSANDO (AGO-2020)
ZONA 1	63,744	61,735	97%	51,039	80%
ZONA 2	94,826	83,705	88%	68,143	72%
ZONA 4	1,069	1,019	95%	361	34%
TOTAL	159,639	146,459	92%	119,543	75%

INDICADORES MONETARIOS Y DE ENERGÍA						
SECTOR	CANTIDAD DE TRANSACCIONES	ENERGÍA VENDIDA MWh	IMPORTE VENTAS MILES RD\$	CONSUMO PROMEDIO KWh POR CLIENTE	IMPORTE PROMEDIO RD\$ POR CLIENTE	PRECIO MEDIO DE VENTA RD\$
ZONA 1	297,353	7.77	38.99	121.89	611.67	5.02
ZONA 2	332,376	8.88	42.55	93.7	448.7	4.79
ZONA 4	915	0.04	0.19	38.06	174.73	4.59
TOTAL	630,644	16.7	81.73	104.58	511.94	4.9

c. Recaudo

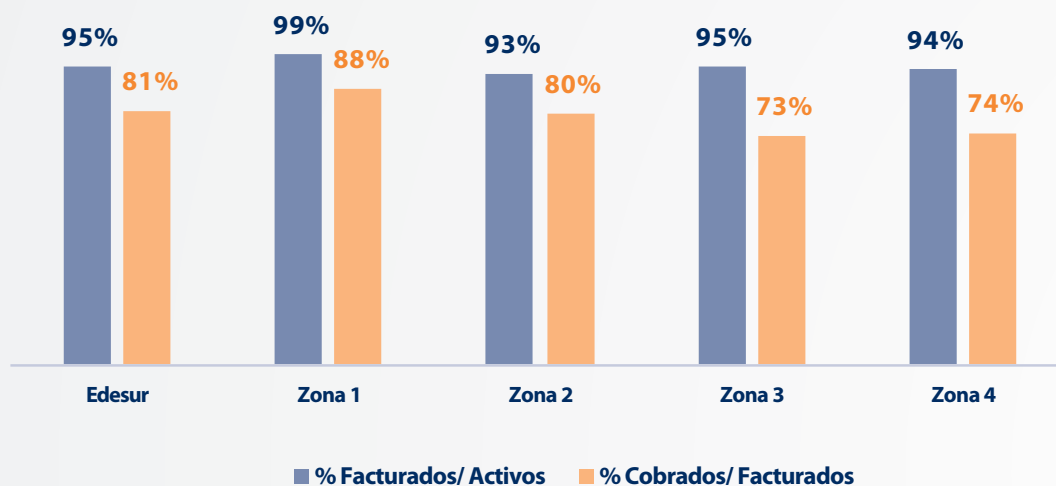
La **cobrabilidad** de la Empresa ha presentado un crecimiento 0.6 puntos porcentuales (pp), para situarse en los **94.9%** al cierre del año 2019 respecto al 2016.

Sin embargo, dicho índice ha sido afectado por la pandemia del Covid-19, bajando a 91.71% a agosto del 2020.

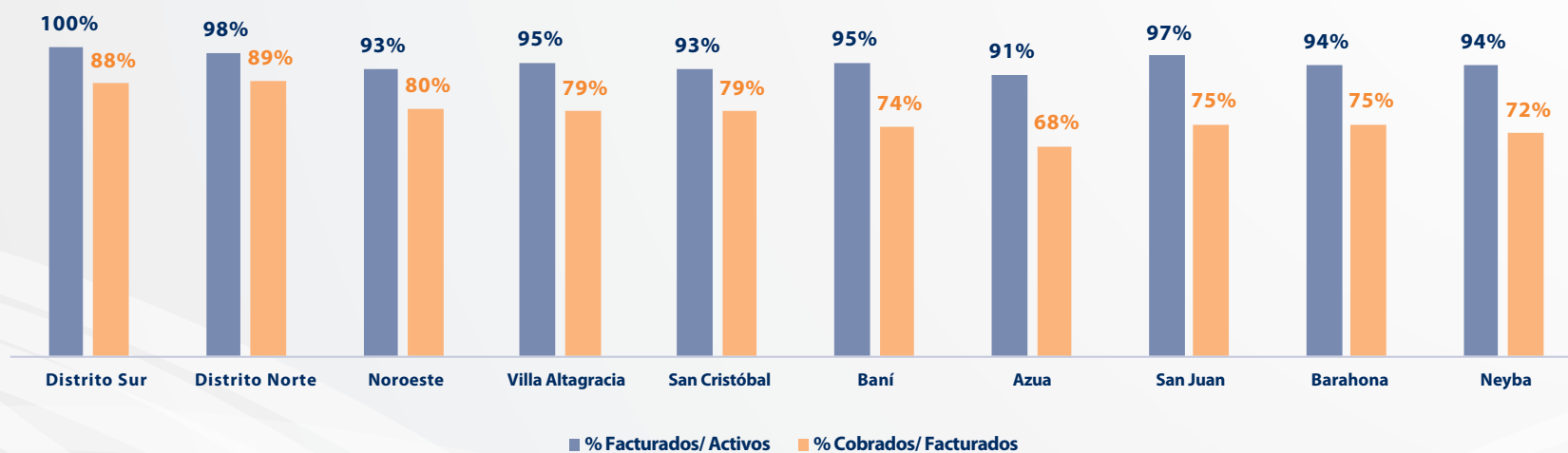
En el cuadro siguiente se presenta el detalle de los cobros de los últimos 12 meses, por Zona y Sector operativo.

ZONA	SECTOR	OFICINA	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
ZONA 1	SECTOR DISTRITO SUR	1101- LA FERIA	120.3	112.1	113	114	96.16	87.55	76.93	67.93	76.53	94.12	115.9	121.38
		1117- NACO	189.8	204.5	186.2	190.8	162.7	146.73	137.43	129.95	133.08	164.6	194.28	196.05
		1120- R. BETANCOURT	305.3	326.8	297.6	288.4	258.6	229.64	209.94	202.07	220.77	269.44	328.17	328.04
	SECTOR DISTRITO NORTE	1105- ARROYO HONDO	126.7	132.6	122.9	115.3	107.69	97.41	86.27	77.61	95.94	114.18	134.39	146.18
		1204 - GALERÍA 360	81.9	94.4	84.6	83.3	72.58	66.07	61.86	47.42	55.13	62.43	79.51	89.8
Total Zona 1			824	870.4	804.3	791.8	697.72	627.4	572.44	524.98	581.45	704.77	852.25	881.45
ZONA 2	SECTOR NOROESTE	1127-OCCIDENTAL MALL	75.6	84.3	78.4	79	43.6	40.08	35.83	32.54	39.49	47.91	54.93	57.96
		1308- HERRERA	47.1	50.2	46.2	46.3	73.55	66.55	56.06	44.91	55.33	62.52	74.78	84.36
		1910 ALCARRIZOS SUR	38.1	39	35.4	36.2	34.66	32.61	26.03	20.35	27.73	31.71	35.57	39.48
		1980 ALCARRIZO NORTE	25.2	27.2	25.6	26	25.09	23.94	20.47	11.93	19.33	21.57	25.97	33.09
	SECTOR VILLA ALTAGRACIA	1214 - VILLA ALT.	41.2	45.9	41	41.1	9.28	9.36	7.3	6.39	8.94	11.43	12.42	12.59
		1221- LOS ALCARRIZOS	8.8	10.7	9.1	9.4	37.33	35.43	31.42	24.24	31.48	38.54	48.18	52.56
	SECTOR SAN CRISTÓBAL	1312- HAINA	38.2	41.5	39.5	41.9	39.18	37.29	31.19	21.58	28.3	34.87	43.22	50.23
		1318- SAN CRISTÓBAL	68	74.6	67.1	68.6	63.33	58.41	47.21	41.6	54.12	66.78	74.58	83.39
Total Zona 2			342.2	373.4	342.3	348.5	326.02	303.67	255.51	203.55	264.74	315.35	369.65	413.66
ZONA 3	SECTOR SAN JUAN	1473- SAN JUAN	34.9	39.1	35.5	36.8	33.23	34.42	25.79	18.93	31.9	39.13	39.2	41.29
		1478- LAS MATAS	10.1	12	11	11.3	10.9	11.01	7.72	4.54	12.77	12.89	13.6	11.96
		1479- ELÍAS PIÑA	5.3	6.5	5.4	5.7	5.45	5.68	3.65	2.05	6.94	6.54	6.66	6.67
	SECTOR BANÍ	1570- BANÍ	50.2	53.6	51.6	52.9	49.79	47.87	38.76	35.95	45.41	51.77	58.47	64.14
		1576- S.JOSÉ DE OCOA	11.5	12.4	11.2	11.7	10.71	10.64	8.84	8.81	10.47	11.59	13.25	12.45
	SECTOR AZUA	1571- AZUA	34.8	38	34.1	35.7	32.77	32.08	23.06	22.75	29.91	32.91	37.4	40.18
Total Zona 3			146.8	161.6	148.8	154.1	142.86	141.7	107.83	93.03	137.4	154.83	168.57	176.69
ZONA 4	SECTOR BARAHONA	1672- BARAHONA	27.8	32.3	28.4	30.3	27.91	28.4	20.53	18.52	25.27	29	35.21	33.7
		1675- PEDERNALES	3.8	4.3	3.9	4	3.55	3.71	2.74	2.59	3.12	3.6	5.32	4.39
	SECTOR NEYBA	1674- DUVERGÉ	9.3	10.4	9.1	9.2	6.04	6.11	3.97	4.25	6.51	6.49	6.6	6.91
		1677- NEYBA	6.6	7.7	6.5	7	8.69	8.58	5.99	6.53	8.16	9.08	10.27	10.16
Total Zona 4			47.5	54.7	47.9	50.5	46.19	46.78	33.23	31.89	43.06	48.17	57.4	55.16
Total Clientes Regulares RD\$MM			1,360.5	1,460.1	1,343.3	1,344.9	1,212.8	1,119.6	969.0	853.5	1,026.65	1,223.12	1,447.88	1,526.96
GRANDES CLIENTES	EDESUR	Clientes UNR Grandes	307.5	407	361.1	386.1	364.41	335.46	307.52	323.87	260.66	276.09	408.57	371.46
		Clientes Clientes	35.2	37.1	36.6	42.6	33.52	432.78	27.98	43.73	26.78	49.95	59.03	29.19
		Corporativos Clientes	270.4	291.2	284	282.2	256.87	225.45	252.85	222.91	221.84	240.81	253.69	258.62
		Industriales Clientes	434.1	469.1	455.7	455.9	421.12	371.09	378.13	297.72	287.43	296.99	398.32	398.54
		Comerciales Gobierno	123.4	138.2	132.9	134.6	122.44	115.01	107.44	90.01	82.36	95.99	124.16	121.09
		Cortable Gobierno No	94	107.6	98.8	98.8	92.41	88.73	71.7	58.23	87.12	74.43	78.07	156.89
		Cortable	268.2	278.2	150.3	97.7	262.54	0.01	253.21	250.65	266.33	239.27	213.79	228.43
		Ayuntamientos	54.8	53.6	52.8	52	51.28	52.75	53	25.82	46.45	54.26	55.57	57.83
Total Grandes Clientes RD\$MM			1587.6	1782	1572.2	1549.9	1604.59	1621.28	1,451.84	1,312.94	1,278.98	1,327.80	1,591.20	1,622.07
Total Empresa RD\$MM			2,948.1	3,242.1	2,915.5	2,894.8	2,817.4	2,740.8	2,420.9	2,166.40	2,305.62	2,550.93	3,039.07	3,149.02

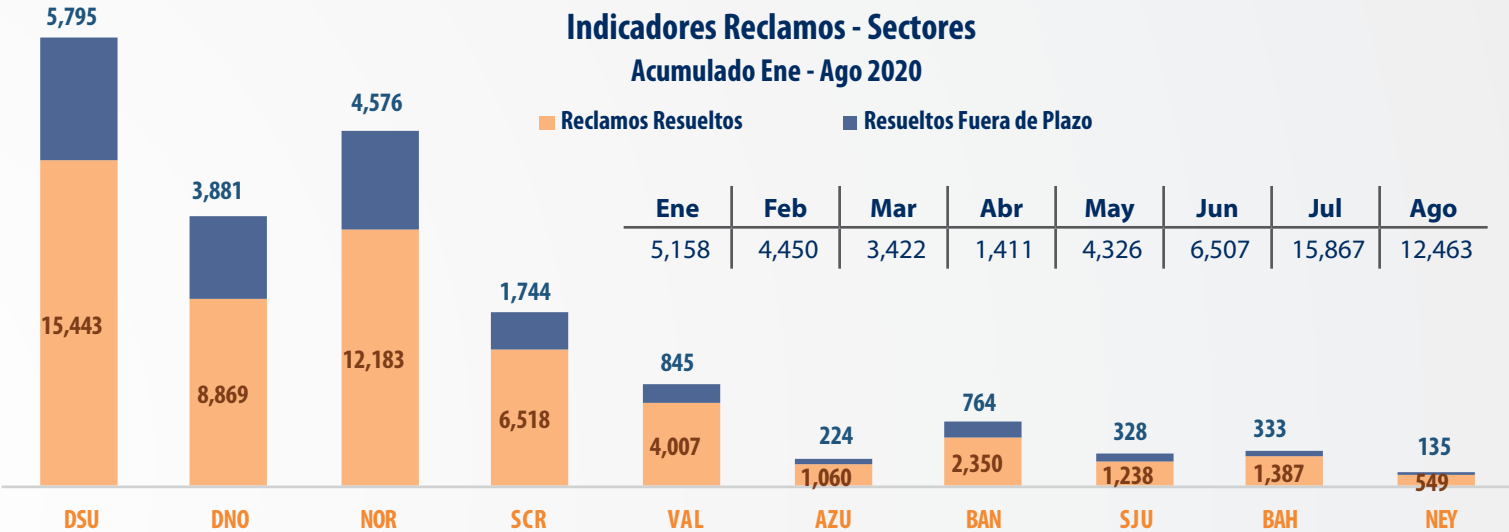
Los gráficos siguientes, precisan las relaciones de clientes cobrados de los facturados y de los facturados de los activos en el sistema, para las Zonas y Sectores operativos.



Sectores



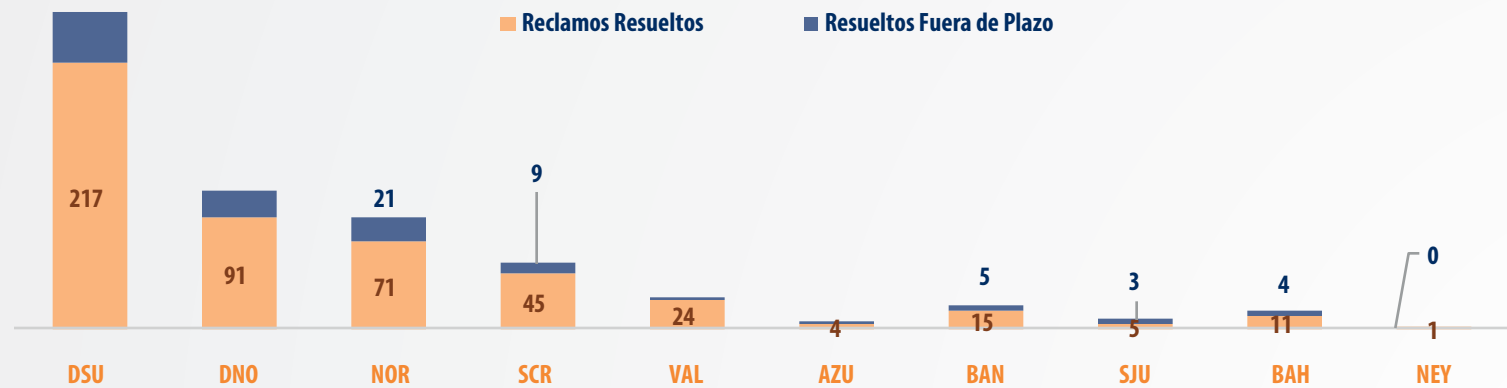
d. Reclamaciones



% IPP								
Sector	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
DSU	0.21%	0.26%	0.50%	2.78%	8.64%	23.80%	40.64%	15.59%
DNO	3.97%	5.25%	2.56%	9.09%	6.43%	30.41%	44.38%	20.64%
NOR	16.73%	26.15%	19.03%	88.89%	7.87%	24.84%	37.95%	14.90%
SCR	8.02%	9.41%	9.22%	11.76%	6.33%	11.34%	29.82%	13.67%
VAL	1.15%	4.92%	2.79%	80.00%	3.94%	13.20%	27.46%	12.53%
AZU	4.26%	3.75%	16.54%	0.00%	1.09%	16.42%	22.36%	15.44%
BAN	2.39%	4.49%	0.44%	0.00%	22.89%	23.89%	28.78%	17.56%
SJU	12.68%	12.43%	10.00%	100.00%	1.55%	17.87%	35.97%	15.15%
BAH	1.73%	1.95%	0.85%	0.00%	1.45%	12.98%	28.39%	16.56%
NEY	0.00%	0.00%	0.52%	0.00%	2.04%	16.88%	26.34%	14.98%

Indicadores Reclamos - Grandes Clientes

Acumulado Ene - Ago 2020



Indicadores Reclamos - Proyectos

Acumulado Ene - Ago 2020



De estos casos **484** reclamos fueron resueltos por el centro de Grandes Clientes, de los cuales, **110 (23%)** fueron resueltos fuera de plazo, mientras que **37** reclamos corresponden al centro de Proyectos, donde sólo uno (1) fue resuelto fuera de plazo

% IPP: Número total de reclamaciones comerciales que fueron resueltas fuera de plazo, entre el número total de reclamaciones comerciales que fueron recibidas.

A continuación, el evolutivos de las reclamaciones registradas en los últimos 12 meses.

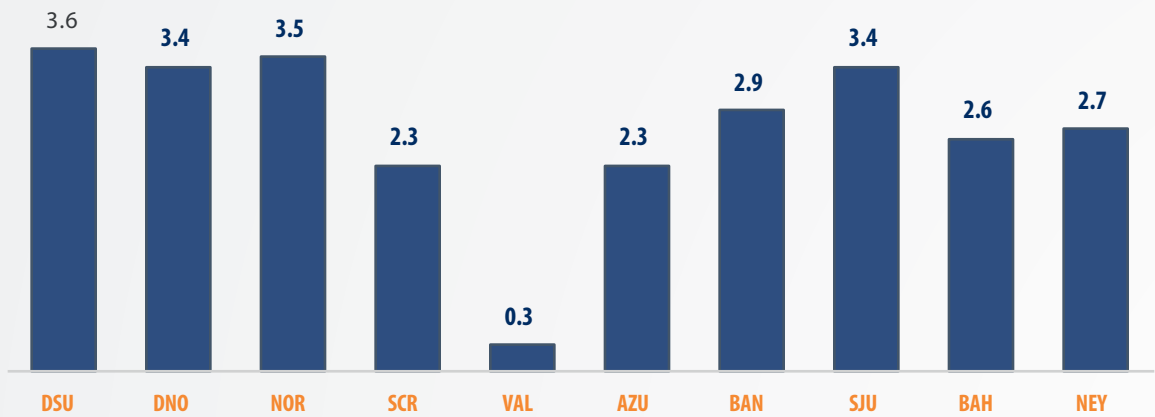
EVOLUTIVO RESOLUCIÓN DE RECLAMOS EMPRESA													
Zona/Sector	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	Total
ZONA 1	4,415	4,357	3,096	2,109	2,873	2,389	1,961	1,355	2,878	5,082	10,747	8,386	49,648
DISTRITO NORTE	1,812	1,687	1,126	816	1,718	1,426	1,176	808	2,087	3,081	6,883	5,091	27,711
DISTRITO SUR	2,603	2,670	1,970	1,293	1,155	963	785	547	791	2,001	3,864	3,295	21,937
ZONA 2	4,592	4,629	3,559	2,985	5,352	4,868	3,654	3,658	3,900	4,274	9,388	9,356	60,215
NOROESTE	2,566	2,420	1,840	1,516	2,872	2,495	1,907	2,539	1,952	2,599	5,100	4,582	32,388
SAN CRISTÓBAL	1,329	1,496	1,169	1,063	709	700	537	394	1,097	908	1,838	1,669	12,909
VILLA ALTAGRACIA	697	713	550	406	1,771	1,673	1,210	725	851	767	2,450	3,105	14,918
ZONA 3	865	823	632	590	1,283	1,147	761	1,224	1,493	943	1,919	2,301	13,981
AZUA	291	230	175	160	414	310	221	439	565	293	600	643	4,341
BANÍ	347	396	313	252	577	571	329	418	629	469	994	1,094	6,389
SAN JUAN	227	197	144	178	292	266	211	367	299	181	325	564	3,251
ZONA 4	442	462	355	298	507	476	370	449	325	401	809	890	5,784
BARAHONA	320	288	246	212	352	334	248	287	244	274	583	587	3,975
NEYBA	122	174	109	86	155	142	122	162	81	127	226	303	1,809
Total general	10,314	10,271	7,642	5,982	10,015	8,880	6,746	6,686	8,596	10,700	22,863	20,933	129,628

Tiempos de respuesta reclamaciones (días)

- **Tiempo Medio OS:** cantidad de días promedio que tarda en resolver la orden desde la fecha de generación hasta la resolución.
- **Tiempo Medio Back Office:** cantidad de días promedio que tarda en resolver el reclamo desde la generación hasta la resolución del mismo.

RECLAMACIONES RESUELTAS	DSU	DNO	NOR	SCR	VAL	AZU	BAN	SJU	BAH	NEY	Total general
Tiempo medio OS	3.6	3.4	3.5	2.3	0.3	2.3	2.9	3.4	2.6	2.7	3
Tiempo medio Back Office	8.8	9.2	9.4	8.3	7.7	9	8.6	9.1	8.8	8.4	8.9
Tiempo resolución después de la OS	5.3	5.3	5.3	5.6	5.5	5.9	5.4	5.5	5.5	5.7	5.4

Tiempo Promedio de Resolución (Días)



Comportamiento Indicador IPP últimos 12 meses

IPP: Porcentaje de reclamaciones comerciales resueltas fuera de plazo admisible, cuyo objetivo es calcular el número total de reclamaciones comerciales que fueron resueltas fuera de plazo, entre

el número total de reclamaciones comerciales que fueron recibidas. En la tabla siguiente se presentan los resultados del referido indicador para todas las Zonas y Sectores operativos.

Zona / Sector		Límites	Reclamaciones (IPP)													
			jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
Zona 1	Distrito Norte	4%	1.15%	4.72%	7.03%	6.02%	12.16%	12.27%	7.82%	6.78%	2.66%	7.41%	6.43%	30.41%	44.38%	20.64%
	Distrito Sur	4%	1.13%	2.31%	4.49%	5.92%	12.09%	13.98%	6.16%	6.10%	3.38%	14.14%	8.64%	23.80%	40.64%	15.59%
Zona 1		4%	1.14%	3.31%	5.57%	5.96%	12.11%	13.31%	6.85%	6.40%	3.09%	11.43%	7.74%	26.38%	41.96%	17.42%
Zona 2	Sector Noroeste	4%	4.01%	10.37%	8.23%	10.50%	19.27%	21.51%	13.02%	15.40%	12.79%	13.61%	7.87%	24.84%	37.95%	14.90%
	Sector San Cristóbal	4%	3.17%	6.59%	7.41%	7.42%	11.84%	15.59%	11.57%	13.41%	8.26%	19.66%	6.33%	11.34%	29.82%	13.67%
	Sector Villa Altagracia	4%	1.60%	1.81%	3.82%	5.31%	13.71%	15.20%	6.57%	3.42%	2.48%	4.21%	3.94%	13.20%	27.46%	12.53%
Zona 2		4%	3.37%	8.24%	7.43%	8.81%	16.06%	18.75%	11.84%	13.38%	9.98%	13.94%	3.83%	19.67%	33.97%	14.13%
Zona 3	Sector Azua	4%	1.63%	4.28%	4.88%	5.28%	13.30%	12.21%	8.62%	5.93%	0.93%	12.77%	1.09%	16.42%	22.36%	15.44%
	Sector Baní	4%	3.66%	11.46%	7.20%	14.92%	13.39%	15.36%	9.04%	12.75%	9.64%	2.91%	22.89%	23.89%	28.78%	17.56%
	Sector San Juan	4%	1.31%	3.95%	9.16%	6.60%	9.32%	14.80%	5.21%	3.75%	0.00%	26.09%	1.55%	17.87%	35.97%	15.15%
Zona 3		4%	2.55%	7.57%	7.03%	10.32%	12.47%	14.39%	7.90%	8.82%	5.06%	8.67%	13.21%	20.53%	29.43%	16.42%
Zona 4	Sector Barahona	4%	5.85%	0.81%	8.59%	8.60%	13.96%	10.95%	8.84%	5.41%	7.55%	0.00%	1.45%	12.98%	28.39%	16.56%
	Sector Neyba	4%	3.13%	4.05%	3.45%	7.78%	9.92%	14.02%	11.84%	2.15%	11.94%	34.62%	2.04%	16.88%	26.34%	14.98%
Zona 4		4%	5.20%	1.56%	7.24%	8.30%	12.63%	11.99%	9.62%	4.32%	9.25%	16.36%	1.60%	13.98%	27.87%	16.09%

e. Proceso de Interconexión a la Red

El proceso de interconexión de servicio, es la última fase para interconectar al cliente. Para este proceso existen cuatro (4) fases que se muestran a continuación:

- Fase I: Instructivo de Aprobación de Planos
- Fase II: Inspección
- Fase III: Presupuesto Para Interconexión
- Fase IV: Interconexión de Clientes.

La tabla que sigue presenta un evolutivos de las interconexiones, en el último año.

Sector	Indicador	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
EDESUR	Proyectos Sometidos	94	99	85	62	81	87	48	0	1	53	102	81
	Proyectos Interconectados	71	65	63	68	61	49	34	16	17	24	45	51
	TPI (Días)	39	44	37	35	36	37	32	56	57	35	39	39
ZONAS													
ZONA 1	Proyectos Sometidos	29	29	37	22	35	30	28	0	0	16	27	35
	Proyectos Interconectados	27	25	24	27	21	18	17	11	9	9	11	21
	TPI (Días)	37	36	39	39	41	41	38	60	60	41	56	40
ZONA 2	Proyectos Sometidos	40	46	29	14	24	39	20	0	0	15	36	28
	Proyectos Interconectados	23	11	19	27	26	18	17	4	4	12	21	15
	TPI (Días)	33	35	24	23	27	25	25	46	37	32	28	26
ZONA 3	Proyectos Sometidos	17	20	16	26	15	17	0	0	1	22	27	16
	Proyectos Interconectados	11	25	14	9	10	13	0	1	4	3	12	14
	TPI (Días)	66	60	69	58	51	49	0	54	75	33	40	53
ZONA 4	Proyectos Sometidos	8	4	3	0	7	1	0	0	0	0	12	2
	Proyectos Interconectados	10	4	6	5	4	0	0	0	0	0	1	1
	TPI (Días)	29	31	22	40	23	0	0	0	0	0	21	20
SECTORES													
DISTRITO SUR	Proyectos Sometidos	22	24	25	18	30	23	19	0	0	13	19	27
	Proyectos Interconectados	18	17	18	19	12	12	10	9	6	7	11	16
	TPI (Días)	43	37	40	39	48	45	48	60	65	45	56	40
DISTRITO NORTE	Proyectos Sometidos	7	5	12	4	5	7	9	0	0	3	8	8
	Proyectos Interconectados	9	8	6	8	9	6	7	2	3	2	0	5
	TPI (Días)	25	33	29	35	33	33	26	59	50	24	0	39
NOROESTE	Proyectos Sometidos	28	20	15	6	10	23	5	0	0	1	18	12
	Proyectos Interconectados	9	8	6	17	16	5	6	1	3	2	8	4
	TPI (Días)	29	33	26	26	30	23	30	17	41	28	30	34

La tabla que sigue presenta un evolutivos de las interconexiones, en el último año.

Sector	Indicador	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
SECTORES													
VILLA ALTAGRACIA	Proyectos Sometidos	1	7	3	2	3	4	7	0	0	5	5	2
	Proyectos Interconectados	4	1	4	0	3	2	2	2	0	3	8	3
	TPI (Días)	33	56	27	0	33	28	17	60	0	41	29	26
SAN CRISTÓBAL	Proyectos Sometidos	11	19	11	6	11	12	8	0	0	9	13	14
	Proyectos Interconectados	10	2	9	10	7	11	9	1	1	7	5	8
	TPI (Días)	37	40	20	19	19	28	26	49	23	28	26	24
SAN JUAN	Proyectos Sometidos	3	1	6	6	2	6	0	0	1	2	1	3
	Proyectos Interconectados	9	8	5	2	2	2	0	0	0	2	6	3
	TPI (Días)	70	49	69	66	81	54	0	0	0	29	35	30
BANÍ	Proyectos Sometidos	12	10	9	14	10	6	0	0	0	10	17	6
	Proyectos Interconectados	1	12	9	4	7	8	0	1	2	1	5	8
	TPI (Días)	50	67	69	60	36	46	0	54	139	45	42	67
AZUA	Proyectos Sometidos	2	9	1	6	3	5	0	0	0	10	9	7
	Proyectos Interconectados	1	5	0	3	1	3	0	0	2	0	1	3
	TPI (Días)	40	58	0	58	93	62	0	0	11	0	50	36
BARAHONA	Proyectos Sometidos	8	4	3	0	7	1	0	0	0	0	12	2
	Proyectos Interconectados	10	4	6	5	4	0	0	0	0	0	1	1
	TPI (Días)	29	31	22	40	23	0	0	0	0	0	21	20
NEYBA	Proyectos Sometidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Proyectos Interconectados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TPI (Días)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Actualmente la empresa está ejecutando mejoras al proceso de Interconexión y está en la fase de piloto, de cara a eficientizar los tiempos y calidad en cada una de las fases establecidas.

f. Atención al Cliente

I. Canales de Atención

Los **canales de atención físico** son:

- Oficinas Comerciales.
- Puntos Expresos.
- Movisur.

- Auto Servicio.
- Kioskos.
- Estafetas de Pago.

En el cuadro siguiente se presenta un detalle de la cantidad de canales de atención físicos por Zona y Sector operativo.

Zona	Sector	Oficinas Comerciales	Puntos Expresos	Movisur	Kiosco Autoservicio	Estafetas de Pago	Total
Zona 1	Distrito Norte	3	1		2	709	715
	Distrito Sur	2	4	1	1	180	188
Zona 2	Sector Noroeste	4	4			415	423
	Sector San Cristóbal	2	6	2		215	225
	Sector Villa Altagracia	3	1	1		16	21
Zona 3	Sector Azua	1	4	1		52	58
	Sector Bani	2	4	2		112	120
	Sector San Juan	3	7	1		153	164
Zona 4	Sector Barahona	2	5	2		50	59
	Sector Neyba	2	2	1		19	24
TOTAL		24	38	11	3	1,921	1,997

Los **canales de atención digitales** son:

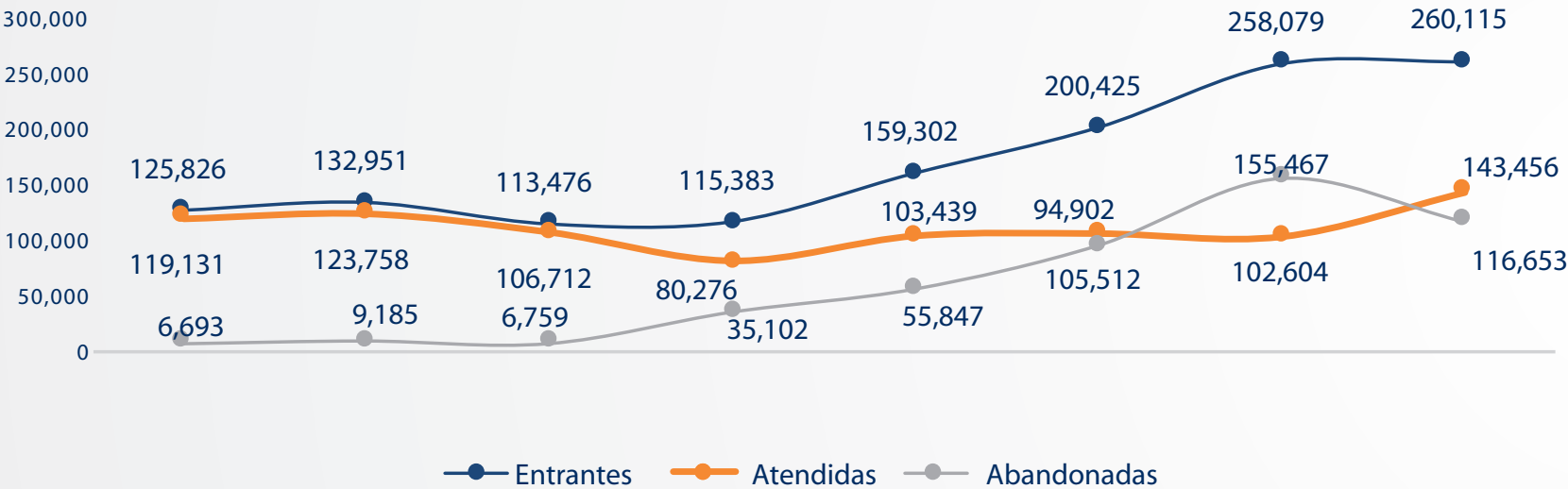
- Call Center.
- Oficina Virtual.
- Chatbot.
- APP Edesur.
- IVR.
- Pago Recurrente.
- Redes Sociales.

El **Call Center**, está dimensionado para contestar un promedio de 5,000 llamadas diarias de lunes a viernes. La plataforma actual es de setenta y dos (72) agentes telefónicos con necesidad de incrementar a los noventa (90) agentes, para así mejorar la calidad

de la atención del Call Center.

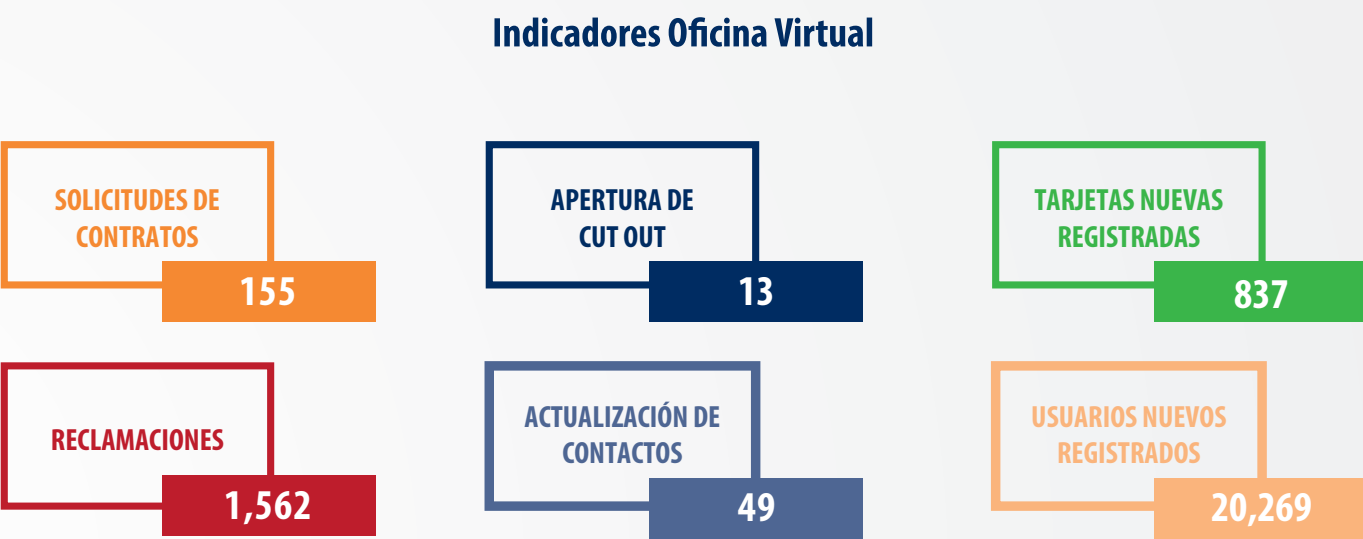
El siguiente gráfico presenta un evolutivo de las llamadas y agentes para el año 2020.

Llamadas Call Center



Indicadores	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
% Llamadas Atendidas	71%	89%	93%	88%	95%	93%	94%	70%	65%	53%	40%	45%
% Llamadas Abandonadas	29%	11%	7%	12%	5%	7%	6%	30%	35%	47%	60%	55%
Plataforma de Atención	76	75	74	74	74	75	77	56	56	53	59	56

Indicadores de la **Oficina Virtual**



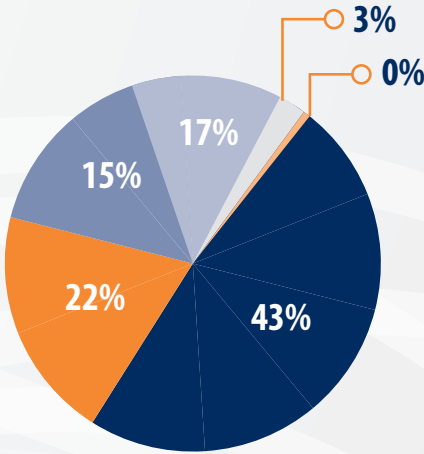
Indicadores del **Chatbot**
Indicadores Chatbot (Ws/Fb) Acumulado 2020

CONSULTAS	ACUMULADO 2020
INICIA CONVERSACIÓN	459,095
CHAT CON REPRESENTANTE	232,285
CIRCUITO Y AVERÍAS	160,783
CONSULTA Y PAGO	184,887
NUEVOS SERVICIOS	31,026
SUCURSALES Y HORARIOS	5,424
TOTAL INTERACCIONES	1,073,500



WhatsApp

- Inicia Conversación
- Chat con Representante
- Circuito y Averías
- Consulta y Pago
- Nuevos Servicios
- Sucursales y Horarios

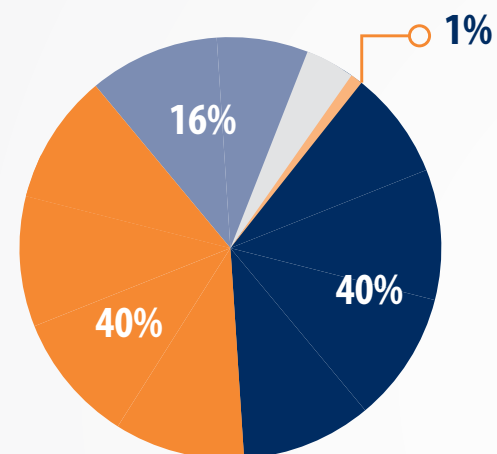




Facebook Messenger

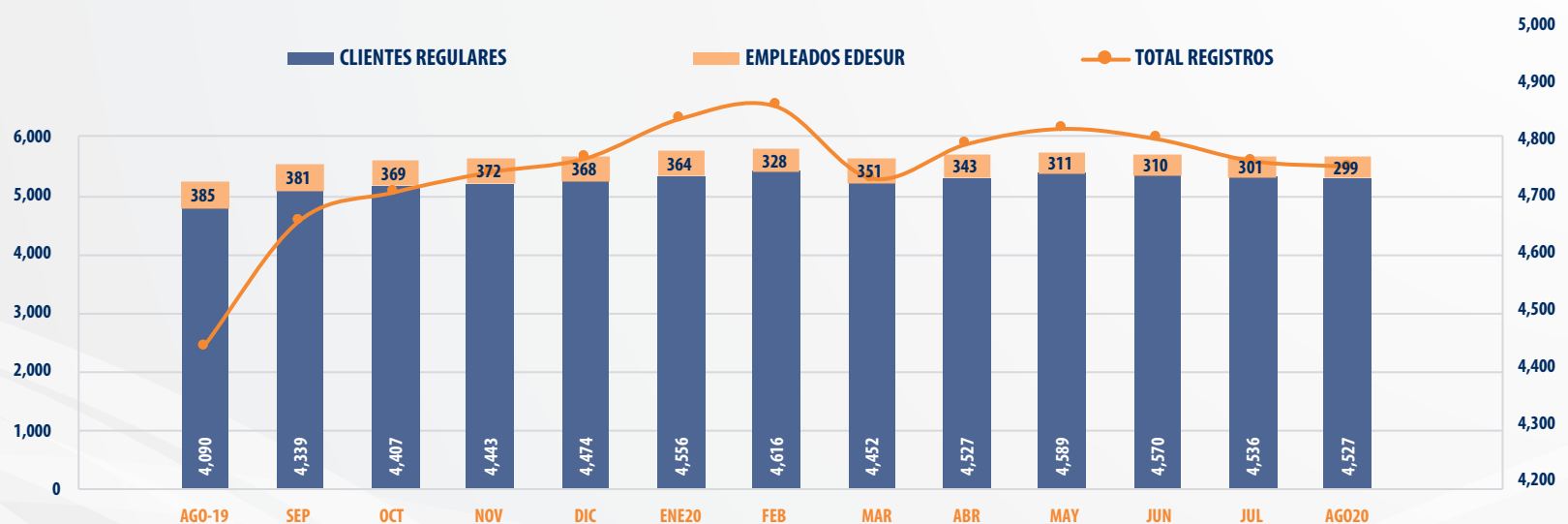
CONSULTAS	ACUMULADO 2020
CIRCUITO Y AVERÍAS	9,764
CONSULTA Y PAGO	9,732
CHAT CON REPRESENTANTE	3995
NUEVOS SERVICIOS	864
SUCURSALES Y HORARIOS	237
TOTAL INTERACCIONES	24,592

- Circuito y Averías
- Chat con Representante
- Sucursales y Horarios
- Consulta y Pago
- Nuevos Servicios



Indicadores del Pago Recurrente

Recaudaciones

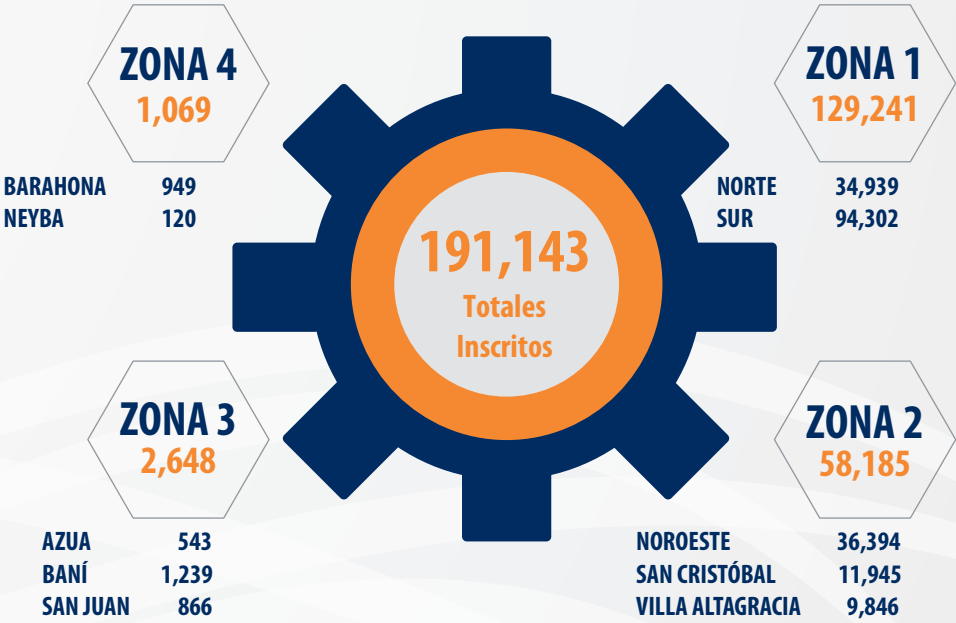


Indicadores del **Pago Recurrente**
Recaudaciones

Datos al 31 de Agosto, 2020							
SECTOR	EMPLEADOS POTENCIALES A INSCRIBIR	EMPLEADOS INSCRITOS	% EMPLEADOS INSCRITOS	CLIENTES POTENCIALES	CLIENTES EXTERNOS INSCRITOS	% CLIENTES EXTERNOS CAPTADOS	TOTAL CLIENTES REGISTRADOS
DISTRITO SUR	305	58	19%	38,308	2,378	6%	2,436
DISTRITO NORTE	209	25	12%	13,355	977	7%	1,002
NOROESTE	353	28	8%	8,448	347	4%	375
VILLA ALTAGRACIA	116	22	19%	2,395	163	7%	185
SAN CRISTÓBAL	387	30	8%	2,835	343	12%	373
BANÍ	122	36	30%	2,155	122	6%	158
AZUA	125	40	32%	823	38	5%	78
SAN JUAN	128	27	21%	1,492	112	8%	139
BARAHONA	144	23	16%	583	40	7%	63
NEYBA	55	10	18%	109	7	6%	17
TOTAL GENERAL	1,944	299	15%	70,503	4,527	6%	4,826

Servicio de **Tele Consumo**

Este servicio le permite al cliente conocer el consumo diario histórico y proyección de la factura al cierre, mediante un correo diario que recibe el mismo.



CLIENTES INSCRITOS TELECONSUMO									
Zona	Sector	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20
Zona 1	DISTRITO NORTE	86,626	91,725	91,205	93,994	93,629	93,720	93,464	92,494
	DISTRITO SUR	29,912	33,512	33,282	34,496	34,292	34,483	34,366	34,018
	Total	116,538	125,237	124,487	128,490	127,921	128,203	127,830	126,512
Zona 2	NOROESTE	20,038	30,519	30,266	33,404	33,200	34,323	35,414	34,923
	SAN CRISTÓBAL	7,853	9,650	9,584	10,390	10,351	11,082	11,320	11,193
	VILLA ALTAGRACIA	7,303	8,883	8,814	9,438	9,375	9,673	9,696	9,582
	Total	35,194	49,052	48,664	53,232	52,926	55,078	56,430	55,698
Zona 3	AZUA	403	503	503	522	522	543	543	530
	BANÍ	1,028	1,183	1,174	1,238	1,232	1,269	1,253	1,222
	SAN JUAN	607	735	727	780	781	824	845	836
	Tota	2,038	2,421	2,404	2,540	2,535	2,636	2,641	2,588
Zona 4	BARAHONA	692	810	808	867	866	929	937	928
	NEYBA	84	103	103	108	108	112	109	106
	Total	776	913	911	975	974	1,041	1,046	1,034
Total General		154,546	177,623	176,466	185,237	184,356	186,958	187,947	185,832

Evolutivo Clientes Inscritos en Teleconsumo

Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2016	-	-	-	-	-	3,413	3,451	3,478	3,483	3,538	3,563	20,926
2017	4,666	5,617	9,618	15,027	16,370	19,696	24,019	27,405	31,406	31,310	31,090	216,224
2018	30,418	30,379	30,154	35,387	40,512	85,018	84,047	83,182	101,744	5,589	93,216	619,646
2019	91,739	107,509	106,450	105,560	104,137	103,448	102,636	131,127	164,497	167,758	165,595	1,350,456
2020	160,546	177,623	176,466	185,237	184,356	186,958	187,947	185,832	-	-	-	1,444,965

g. Acciones de Mejoras Necesarias para Impulsar la Comercialización

- Definir un modelo de servicio y atención al cliente.
- Revisión de los procesos de servicio y atención al cliente, así como ajustar la estructura organizativa que responda a ofrecer mejor calidad del servicio.
- Evaluación del costo de los procesos del ciclo comercial con la finalidad de priorizar los que sea de mayor costo.
- Se requiere revisar, analizar y profundizar en la migración de los sistemas de negocios actuales de la empresa, para que se evalúen nuevas soluciones que respondan a los nuevos modelos de negocios que está desarrollando las áreas operativas.



VIII.

Análisis de Resultados Cumplimiento PEI 2017-2020



ANÁLISIS DE RESULTADOS CUMPLIMIENTO PEI 2017-2020

Edesur a mediados del año 2016, dio inicio a la implementación del Proyecto de Gestión de Cambio Institucional, con el objetivo desarrollar, en el mediano y largo plazo, un conjunto de intervenciones necesarias para el logro de la transformación organizacional, con el eslogan “La Nueva Edesur”.

Este proyecto de Gestión de Cambio Organizacional tiene un abordaje metodológico en tres (3) grandes componentes: Sistema Normativo, Sistema Humano, Sistema Simbólico.

En cada uno de estos sistemas se propuso identificar las intervenciones precisas y las estrategias adecuadas para lograr el cambio que tanto necesitaba la empresa, mediante un levantamiento y análisis previo de la situación actual de la empresa.

Es ahí, en ese proceso en el marco del Sistema Normativo, que la Administración Gerencia General inicia la transformación identificando la necesidad de formular un Plan Estratégico Institucional 2017-2020, y con ello comprometerse a establecer y cumplir unos Objetivos Estratégicos que contribuyeran a lograr una verdadera transformación de la Empresa.

Para la formulación del PEI 2017-2020, la metodología implementada en la empresa es el **Modelo de Gestión por Resultados basado en la Cadena de Valor**, que es un modelo que permite describir el desarrollo de

las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final y cuyo objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, logrando así la eficiencia en las operaciones del negocio.

El **Modelo de Gestión por Resultados** es un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado período de tiempo y con determinados recursos.

Esto permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado en relación con políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Está diseñado para lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país.

La cadena de valor público, es una metodología de programación y análisis capaz de representar la actividad del sector público identificando los resultados que se procuran obtener, así como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito. Dada la naturaleza legal de la constitución de Edesur, los planes y proyectos que se desarrollan, se enmarcan en ambos modelos (Rentabilidad Económica y Rentabilidad Social).

A. Resultados Re-Enfoque Estratégico y Plan Estratégico Institucional PEI 2017-2020

Plan Estratégico Institucional PEI
2017-2020

VISIÓN

Ser un referente nacional en la distribución y comercialización de energía eléctrica sostenible y de calidad, con un capital humano comprometido.

Misión

Satisfacer la demanda de energía eléctrica de los clientes en nuestra área de concesión, a través de una distribución y comercialización eficiente y sostenible.

Ejes y Objetivos Estratégicos

Eje 1: Reducción de Pérdidas	Lograr un nivel de pérdidas del 15% al año 2020.
Eje 2: Servicio al Cliente	Asegurar la calidad del servicio comercial y técnico acorde a las normativas.
Eje 3: Sostenibilidad Financiera	Eficientizar los gastos administrativos e incrementar los ingresos de la Empresa, reduciendo la relación de ingreso de un 23% a un 15% al 2020.
Eje 4: Fortalecimiento Institucional	Mover a la institución hacia una gestión por resultados, guiado por valores y cercano al cliente.

Valores	Definición
Integridad:	Desempeñamos nuestras funciones y responsabilidades apegados a los principios éticos y morales.
Compromiso:	Asumimos con dedicación y puntualidad las responsabilidades contraídas, excediendo las expectativas esperadas.
Disposición de Trabajo en Equipo:	Participamos activamente en el desarrollo de los objetivos, para la consecución de las metas comunes.
Actitud Positiva con la Seguridad:	Asumimos el compromiso de velar por la prevención y mitigación de los riesgos derivados de la actividad que puedan afectar a las personas, al patrimonio, así como de las leyes y reglamentos asociados a nuestro trabajo.
Calidad:	Trabajamos para proveer servicios que excedan las expectativas de los clientes y la sociedad, cumpliendo con los estándares establecidos.
Vocación de Servicio:	Nos disponemos a trabajar con pasión, dedicación, ofreciendo soluciones a nuestros clientes.
Sentido de urgencia:	Nos preocupamos por atender de forma oportuna y efectiva los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.

Si bien es cierto, que el esquema idóneo para la formulación del Plan Estratégico en las empresas, inicia con la fase diagnóstica, para el ejercicio de la formulación del Plan Estratégico 2017-2020, no fue posible agotar todas las fases mandatorias de este proceso, en virtud del poco tiempo establecido para su formulación al inicio de esta Administración.

Una de las fases no completadas en su totalidad, fue la de diagnóstico situacional, que supone conocer la situación de la empresa al momento en que se inicia la formulación del plan, tomando en cuenta importantes factores internos y externos que impactan el negocio, tales como:

- Internos: tecnología, identidad, imagen y comunicación, gestión de los recursos humanos, Clima Organizacional, Diagnóstico Situacional Empresa.
- Externos: Análisis de la realidad económica y política, socio-cultural y medio ambientales.

B. Presentación de hallazgos o resultados

1. Aspectos Generales y Criterios

Para conocer los avances del Plan Estratégico Institucional 2017-2020, la Dirección de Planificación y Control de Gestión, realizó la medición y evaluación del cumplimiento en las áreas de la Empresa y realizó las consultas en los sistemas de gestión, conforme los indicadores definidos en la matriz PEI 2017-2020, considerando la programación de las metas físicas anuales.

De igual forma, para conocer e identificar la ejecución de la Planificación Operativa Anual POA de Edesur, remitió a cada una de las áreas,

la planilla de monitoreo y evaluación del POA con todos los requerimientos de información a completar, resaltando la ejecución de las metas físicas de los productos programados, y para los casos en que aplica, las causas de incumplimiento y las acciones de mitigación necesarias. Todo lo anterior alineado a los ejes estratégicos y resultados del Plan Estratégico Institucional 2017-2020.

De esta forma, con el apoyo de las informaciones suministradas por las áreas durante el proceso antes descrito, se consolidaron las informaciones de la ejecución de las metas de los productos e indicadores programados para los periodos 2017-2018-2019, reflejados por Ejes Estratégicos del PEI.

2. Nivel de Logro Plan Estratégico Institucional

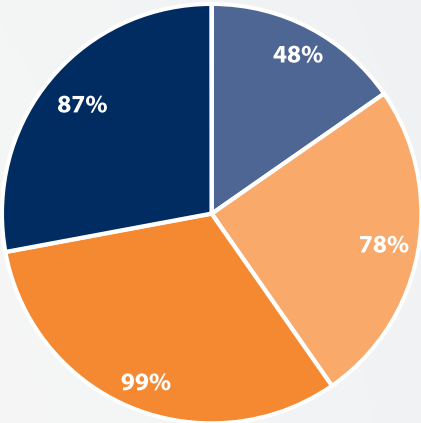
En cumplimiento con todos los elementos expuestos en el PEI 2017-2020, y en particular para contribuir al logro de los objetivos estratégicos, en el Plan Operativo Anual año 2019 fueron programados un total de ochenta y uno (81) indicadores, enmarcados en cuatro (4) Ejes Estratégicos, cuatro (4) objetivos estratégicos, seis (6) estrategias, ocho (8) resultados esperados y treinta y ocho (38) productos. Siendo este el penúltimo Plan Operativo Anual, en el marco del Plan Estratégico Institucional 2017-2020, el promedio de cumplimiento Empresa fue de **73.1%**.

De acuerdo con los datos evaluados, a continuación, se detalla el porcentaje de avance de ejecución de metas programadas por ejes estratégicos, correspondiente al Plan Estratégico Institucional 2017-2020:

Plan Estratégico Institucional 2017-2020

Nivel de Avance por Eje Estratégico

- Reducción de Pérdidas
- Sostenibilidad Financiera
- Servicio al Cliente
- Fortalecimiento Institucional



Detalle nivel de logro por eje estratégico, al cierre del año 2019

Eje Estratégico	Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador PEI	Línea base	Nivel de Avance Plan			
					Meta	Ejecutado	Avance %	Avance % PEI
Reducción de Pérdidas	Reducir Pérdidas de Energía	Controlada la energía entregada al mercado y asegurada la calidad y eficiencia de la infraestructura de redes eléctricas conforme a las normas técnicas.	Porcentaje de Pérdidas de Energía	27.3%	15.0%	21.5%	48%	● 48%
Servicio al Cliente	Calidad del Servicio Comercial	Mejorar los tiempos de respuestas ante los requerimientos realizado por nuestros clientes.	TTRA - Tiempo Atención de Oficina	2%	1.0%	3%	0%	● 0%
			COSE - Tiempo Conexión	24%	3%	17%	33%	● 33%
			RSFP - Tiempo Reconexión	5%	2%	5%	0%	● 0%
			IPP - Tiempo Reclamaciones	12%	3%	8%	48%	● 48%
			Indice AT (Atención al Cliente)	74%	83%	75%	91%	● 91%
			Tiempo de Interconexiones	60	42	40	112%	● 100%
			% de abastecimiento	85%	93%	86%	92%	● 92%
	Calidad del Servicio Técnico	Garantizada la continuidad y calidad del suministro eléctrico.	ASAI	86%	92%	96%	104%	● 100%
			SAIDI	102	58	26	172%	● 100%
			SAIFI	44	20	13	131%	● 100%
			TMRA Zona urbana	15	10	9	114%	● 100%
			TMRA Zona rural	20	16	8	298%	● 100%
			Nivel de tensión urbana	95%	99%	100%	101%	● 100%
			Nivel de tensión rural	84%	94%	99%	105%	● 100%
			Índice de variación de frecuencia	59.75 < fr < 60.25	100%	100%	100%	● 100%

Detalle nivel de logro por eje estratégico, al cierre del año 2019

Eje Estratégico	Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador PEI	Línea base	Nivel de Avance Plan			
					Meta	Ejecutado	Avance %	Avance % PEI
Sostenibilidad Financiera	Eficientización del gasto	Asegurada la sostenibilidad de la empresa vía la optimización del gasto	Índice de Gastos Administrativos y Operativos sobre los Ingresos (%)	23%	15.0%	15.2%	98%	● 98%
			Porcentaje de Descuento en Compra de Energía EGEHID	8%	8%	8%	100%	● 100%
			Monto pagado por indemnizaciones a terceros MMRD\$	207	130.0	101.0	138%	● 100%
	Incrementar los Ingresos	Asegurada la sostenibilidad de la empresa vía el incremento de los ingresos.	Índice de Cobrabilidad	95.0%	98%	95%	97%	● 97%
Fortalecimiento Institucional	Modelo Gestión de Cambio	Estandarizada e institucionalizada la Gestión de Edesur.	Porcentaje Cumplimiento de lo Planeado	-	100%	73%	73%	● 73%
			Porcentaje de las unidades de Edesur están articuladas a los lineamientos estratégicos y programáticos de la Empresa	-	100%	100%	100%	● 100%
			Porcentaje de bienes y servicios adquiridos acorde a las normativas	-	100%	100%	100%	● 100%
			Porcentaje procesos que cumplen con los requerimientos del regulador	-	100%	100%	100%	● 100%
			Porcentaje Cumplimiento de los elementos normativos de los órganos reguladores del Estado. (NOBACI - OPTIC - DIGEIG)	-	100%	95%	95%	● 95%
	Gestión y Calidad de la Información Corporativa	Asegurada la calidad y disponibilidad de la información para favorecer la toma de decisiones	Porcentaje de soluciones tecnológicas que responden a los requerimientos de la Empresa	-	100%	27%	27%	● 27%
	Posicionamiento de la imagen institucional de Edesur	Valorada positivamente Edesur por los públicos externo e interno.	Porcentaje de valoración del público Externo	-	85%	65%	76%	● 76%
	Mejoramiento de las condiciones laborales y optimización de los recursos	Asegurada la eficiencia y continuidad de las operaciones de Edesur.	Porcentaje de las operaciones que cuentan con la disponibilidad de recursos acorde a lo planificado	-	100%	83%	83%	● 83%
			Porcentaje de información oportuna	-	100%	100%	100%	● 100%
		Prevenido y reducido los eventos que amenazan la seguridad física e interna en Edesur.	Porcentaje de Incidentes prevenidos	-	100%	100%	100%	● 100%
			Porcentaje de Incidentes mitigados	-	100%	100%	100%	● 100%

Aspectos generales y puntos de mejoras – Cumplimiento PEI 2017-2020

Eje Reducción de Pérdidas:

- Si bien es cierto que existieron imprevistos y retrasos en una parte de los proyectos de rehabilitación de redes, se logró avanzar significativamente en el período 2017-2019, al llevar el nivel de pérdidas de facturación de 28.3% a 21.4%, nivel que se mantuvo en la Empresa en los últimos ocho (8) años. En consecuencia, para obtener esos logros, fue necesario realizar las inversiones con financiamientos de los organismos multilaterales (BM-BID-OFID), además de la ejecución de proyectos con recursos propios. Estas inversiones ejecutadas en estos tres (3) años ascienden a US\$ 132 millones.
- Formular e implementar un eficiente modelo de mantenimiento de los circuitos rehabilitados, que sea medible, evaluado y monitoreado su cumplimiento.
- El incremento de la energía servida 2017-2019, en los circuitos que no tienen pérdidas controladas atendiendo a estrategias sociales y políticas, constituyó un factor importante en los niveles de pérdidas de energía obtenidos al cierre 2019.
- Habiendo logrado un nivel de pérdidas de 21.4% al cierre del año 2019 y tomando en cuenta que para el año 2020 se consideró en la Planificación Operativa una reducción de **4.1 puntos porcentuales** (para un nivel de pérdidas al cierre de **17.5%**), asumiendo que la meta establecida sea lograda. En consecuencia, el objetivo estratégico del PEI 2017-2020 de reducir las pérdidas a un

15%, no se lograría en su totalidad, por lo cual quedaría pendiente la reducción de **2.5 puntos porcentuales**.

Visto lo anterior, como consecuencia de la Pandemia COVID-19, que ha impactado la operativa de la empresa, se realizará un ejercicio realista de previsión de cierre del año 2020, considerando el efecto de esta pandemia en la consecución de las metas establecidas para este año.

Eje Servicio al Cliente:

- Trabajar con la **Cultura de Servicio al Cliente** en toda la Empresa.
- Definir e implementar un **Modelo de Servicio al Cliente** que integre las políticas de servicios a implementarse de forma estandarizada en toda la Empresa.
- Definir e implementar los procesos de servicios al cliente y con ello definir los principales responsables de los mismos, y al mismo tiempo, adecuar la estructura organizativa que pueda responder oportunamente a la ejecución de los procesos definidos.
- Se requiere establecer un mecanismo de monitoreo, evaluación y seguimiento de los *procesos de servicios al cliente* para la mejora continua.
- Se requieren campañas más focalizadas hacia el direccionamiento de los clientes a los canales de servicios digitales de la empresa.

Aspectos generales y puntos de mejoras – Cumplimiento PEI 2017-2020

- Implementar un Software de Gestión de Clientes (CRM) que sirva como plataforma para transformar los procesos de servicio al cliente.
- Continuar el saneamiento de la base de datos de clientes.

Eje Sostenibilidad Financiera:

- Transformar la visión financiera de la empresa, a través de la formulación de un plan financiero a largo plazo, en el marco del Plan Estratégico Institucional 2021-2024, cuyo principal enfoque sean la definición, medición y evaluación de indicadores financieros de resultados y de impacto en la organización, con el objetivo de evaluar y dar visibilidad constante a la salud financiera de la empresa.
- Definir e implementar un proyecto de reducción de gastos de personal, operativos y financieros en la Empresa, de cara a continuar con el proceso de eficientización.
- Definir e implementar proyectos de mejoras y eficientización de los procesos financieros de la empresa, como es el caso de la gestión de activos productivos y fijos.

Eje Fortalecimiento Institucional:

- Continuar fortalecimiento el Sistema Normativo en el Marco de la Gestión de Cambio Organizacional, incorporando las mejoras necesarias a los procesos vinculados a este sistema:

- Proceso de Planificación.
- Gestión por Procesos.
- Evaluación de Desempeño.

- Definir, elaborar e implementar un modelo de sistema o régimen de consecuencias por la falta de cumplimiento a las normas de la Empresa en todo su contexto (planes, procesos, contratos, etc.).
- Formular e implementar un plan de capacitación adecuado para mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores.
- Formular e implementar un plan de desarrollo de carrera, con el fin de brindar a los colaboradores una ruta formal para su desarrollo y carrera profesional dentro de la Empresa.
- Establecer estrategias que favorezcan el posicionamiento positivo de la institución en la población, que corrijan las desviaciones que impactan de manera negativa.
- Transformar la gestión tecnológica de la Empresa garantizando el apoyo a las operaciones del negocio y las exigencias del mercado.
- Fortalecer los mecanismos normativos de la Empresa, por medio de reglamentación y fiscalización de los procesos técnicos de la empresa.
- Gestión medio ambiental en las operaciones de la Empresa, acogiéndose a las normas vigentes.
- Continuidad en la implementación de un modelo de nuevos negocios.



IX.

**Matriz de
Fuerzas Impulsoras
y Restrictivas
Internas y Externas**

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Políticas:							
Ley de Crédito Público	Acceso a Financiamientos	-	Esta norma se aplica a las Empresas Distribuidoras de Electricidad por su calificación de “Empresas Públicas No Financieras” (ver Artículo 3, Numeral 4), lo que empezó como una mera interpretación que al efecto hizo la Consultoría Jurídica del Poder Ejecutivo para los fines de aplicación de la Ley No. 340-06, pero que se ha establecido como criterio validado por el Tribunal Constitucional en sus Sentencias Nos. TC-0411-2018 y TC-241-02019. En ese orden, toda iniciativa de financiamiento que hagan las distribuidoras tendrán que acogerse a las previsiones de la Ley de Crédito Público, debiendo someterse a aprobación previa de la Dirección General de Crédito Público y del Ministerio de Hacienda, así como de su tramitación por ante el Congreso Nacional.	-		X	
Reglamento medición neta	-	-	Actualmente la Superintendencia de Electricidad (SIE) ha sometido a revisión, una propuesta de Reglamento para la generación distribuida y la medición neta.	Se han hecho numerosas observaciones técnicas, jurídicas y logísticas, dirigidas principalmente a requerir el reconocimiento de los costos del distribuidor, la seguridad del sistema, los niveles óptimos de penetración y al enfoque directo de la medición neta como fuente de autoabastecimiento renovable, pero evitando que el acostumbrado sobre dimensionamiento de los proyectos, convierta al cliente en una especie de generador penalizando la cadena de recuperación de costos del distribuidor.		X	
Procuraduría General Adjunta para el Sistema Eléctrico (PGASE)	-	-	La PGASE es prácticamente solventada por los aportes que hacen las Distribuidoras mediante acuerdos interinstitucionales, lo que constituye una reversión conceptual del proceso de persecución general, donde la víctima debe financiar la labor del Estado en procesar y procurar el castigo de delitos que son de orden público.	La Procuraduría General Adjunta para el Sistema Eléctrico (PGASE) debe ser dotada de los equipos, vehículos, personal de apoyo y el presupuesto para poder ofrecer los resultados que se esperan en cuanto a la persecución de los delitos de fraude eléctrico y de atentado al sistema eléctrico	X		
				La Procuraduría General de la República debe asignar las partidas presupuestarias correspondientes a la PGASE y aunque no se rechace el apoyo de las Distribuidoras, la fuente de financiación no debería ser directa, sino a través de esquemas de incentivos por gestión a partir de un punto específico de recuperación de energía sustraída.			

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Económicas:							
Precio de los Combustibles	Porcentaje Variación Precio del Petróleo	La empresa no tiene actualmente contratos de compra de energía de fuentes a base de Petróleo, sin embargo, la energía que compra en el mercado spot (un 12% hasta el 2021) si viene de derivados del petróleo.	EDESUR, como empresa distribuidora, tiene poco influencia en el plan de expansión de la matriz de generación.	- Revisar la estrategia de compra de energía a mediano y largo plazo con base a la realidad de cada fuente de energía con el propósito de influir en la reducción de los precios de adquisición de la energía.	x		
	Porcentaje Variación Precio del Gas Natural	Hasta el 2021, el 29% de la energía comprada vendrá de contratos asociados a fuentes de Gas Natural, proposición que para 2024 será de 56% (38% spot y 18% en contratos). El Gas Natural, a futuro se proyecta con precio estable en parte por la baja volatilidad que históricamente ha registrado y por la necesidad de los principales consumidores de reducir su dependencia de energía a base de fósiles y seguir apostando por energía renovable no importada.					
	Porcentaje Variación Precio del Carbón	Hasta el 2022 el 41% de la energía que compra la empresa será a base de Carbón mediante contratos, niveles que bajaran a 28% entre 2022 -2024. En el mediano y largo plazo los precios del Carbón se mantendrán estables con tendencia a la baja, esta proyección se soporta en modelos que indican que para 2030 no será rentable la generación de energía eléctrica a base de Carbón por el rápido avance en los sistemas de generación a base del sol y el viento.					
Calificación deuda República Dominicana a largo plazo	Nota Calificación de la deuda RD	Se han acercado fondos de inversión para financiar directamente proyectos de inversión sin garantía soberana, lo que implica que los inversores no perciben riesgos financieros importantes. La clasificación de la deuda de RD en los últimos cinco (5) años, según las principales calificadoras de riesgo (Fitch y S&P) se mantiene estable en BB-; es decir, la deuda de RD presenta menos vulnerabilidad en el corto plazo, pero enfrenta importantes incertidumbres respecto a adversas condiciones, financieras y económicas. Esta clasificación, fuera del período COVID-19, se mantendrá en el período del PEI 2021-2024.	-	Seguir estructurando propuestas económicamente viables aprovechando el apoyo o acceso del gobierno central a financiamientos con condiciones blandas.		x	

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Económicas:							
Variables Macroeconómicas	Porcentaje de Variación de la Tasa de Cambio del Dólar	-	EDESUR compra el 80% de su energía en US dólar y parte de los gastos operativos y de inversión se realizan en dicha moneda; sin embargo, tan sólo el 2% de sus ingresos por la venta de energía se reciben en esa moneda, lo que obliga ir al mercado a adquirir divisas cada mes para sustentar los compromisos asumidos.	- Abogar por liberación de la tarifa eléctrica. - Negociar contratos de venta de energía en dólares usando como incentivo parte de lo que se pierde por la depreciación de la moneda. - Negociar contratos de servicios y materiales en peso dominicano usando como incentivo parte de lo que pierde por la depreciación de la moneda en dólar.	X		
		-	- En los últimos nueve (9) años, el dólar registra una variación hacia la alta de 0.31% promedio mes y 3.76% promedio año, lo que no ha sido recogido por la tarifa. Aunque por efectos COVID-19, en el primer semestre de 2020 la variación mensual se ha duplicado a un promedio de 0.67%, se espera que la misma se regule en los próximos meses y regrese a valores en torno al 0.3% medio mensual, incremento que se proyecta se mantendrá sostenible en el ejercicio del PEI 2021-2024. - La SIE es quien fija los precios tarifaros, montos que se mantienen invariable desde hace nueve (9) años (en este tiempo el dólar se ha incrementado un 29%). En un proceso natural la tarifa fuese revisada cada mes para realizar los ajustes que den respuestas al VAD.				
	Tasa de inflación	-	- En los últimos nueve (9) años la inflación acumulada se estima en 31%, un promedio de 3.45 anual. Se espera una inflación en torno al 3% promedio anual para el ejercicio del PEI 2021-2024. - La SIE es quien fija los precios tarifaros, montos que se mantienen invariable desde hace nueve (9) años. En un proceso natural la tarifa fuese revisada cada mes para realizar los ajustes que den respuestas al VAD.		X		
	Tasa de Desempleo	-	Existe una fuerte correlación entre la tasa de desempleo y la capacidad de pago de los servicios básicos. Los clientes que dejan de percibir ingresos estarán tentados a dejar de pagar el servicio eléctrico, pero no a dejar de recibirlo.	-	X		
En los últimos cuatro (4) años la tasa de desempleo (Desocupación + Subocupación + Fuerza de Trabajo Potencial) ha descendido 5.1 puntos porcentuales (PP), al pasar de 20.7% a 15.6%; sin embargo, por los efectos COVID-19 se espera un incremento sustancial de la tasa de desempleo hasta el segundo semestre del 2021 cuando se espera que regrese a valores por debajo de 15.6%. Para los años 2022 - 2024 se espera que la tasa de desempleo siga una proyección hacia la baja con la misma tendencia del último lustro.			- Reforzar estrategia de control de energía para los próximos dieciocho (18) meses. - Analizar implementación programa ayuda a desempleados con el fin de financiar parcialmente la factura eléctrica. Mediante estrategias de pagos diferidos y descuentos que permitan desincentivar el hurto de la energía. El programa se sustenta en el alto costo que supone para la Empresa el gestionar un cliente que hurta energía.				

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Económicas:							
Variables Macroeconómicas	Porcentaje de variación del PIB	Existe una correlación positiva alta (r 0.81) entre la demanda de energía de EDESUR y el PIB Dominicano, esto obliga a realizar las inversiones y adecuaciones necesarias para garantizar la disponibilidad de servicio que va demandando vegetativamente la demanda. Con base a esta correlación y otros factores, se proyecta que la demanda en el aérea de concesión de EDESUR se incremente un 9.56% al pasar de 6,465 GWh en el 2021 a 7,126 GWh en el 2024.	Retraso en la ejecución de las inversiones que garanticen la disponibilidad de potencia en redes y subestaciones de la demanda requerida (transmisión y distribución). Por lo general se actúa de forma reactiva a la demanda.	Diseñar, actualizar e implementar los Planes de Expansión de Sistema SENI necesarios. Gestionar integración de esfuerzos entre las empresas del sector y el Ministerio de Hacienda para definir cronogramas y fuentes de financiamiento.	X		
Medioambientales:							
Fenómenos Naturales	Probabilidad del Impacto de los fenómenos Naturales	EDESUR cuenta con un Plan de Contingencias bien definido y experiencia para hacerle frente al impacto de un fenómeno hidrometeorológico.	La RD tiene una probabilidad anual de 2% de que un terremoto importante le afecte, así como tiene la probabilidad de un 5% de ser impactada por como mínimo un evento hidrometeorológico. Por demás, la zona bajo concesión de EDESUR tiene en la mayoría de sus provincias en niveles de alta o muy alta exposición a actividades sísmica, y en exposición muy alta todas las provincias que tocan el mar Caribe a ser impactada por eventos hidrometeorológicos. En cuanto a inundaciones, las provincias Santo Domingo y San Cristóbal registran exposiciones muy altas, y Barahona y Bahoruco registran exposición alta.	-	X		
		-	Un 35% aproximado de las redes e instalaciones se encuentran en zona vulnerables.	Ajustar los planes de expansión de redes y subestaciones a mapa de riesgo por fenómenos naturales.			
		-	No se tiene un plan de contingencias ante terremotos o inundaciones importantes.	Ampliar alcance plan de contingencia para atender todos los eventos que pueden afectar la continuidad del servicio.			
		-	No se cuenta con stock para reponer un mínimo considerable de las instalaciones que puedan ser impactada por un fenómeno natural.	Definir y garantizar stock mínimo para reponer las instalaciones.			

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Medioambientales:							
Biológicos	Probabilidad impacto desastre Biológicos	La probabilidad de que el país o la zona de concesión de EDESUR sea impactada por un desastre biológico que afecte la operativa de la empresa es muy baja, sin embargo, actualmente estamos en medio de lo que es la peor pandemia de los últimos 100 años, el COVID-19. La experiencia de esta pandemia nos dice que para garantizar las operaciones es necesario crear las condiciones estables para que los colaboradores puedan realizar el trabajo de forma remota y así reducir la exposición, de igual forma los colaboradores deben ser formados y contar con las herramientas y equipos de bioseguridad en el caso de que se deba retomar las operaciones en medio del proceso de emergencia.	No se tiene un Plan de Contingencia ante eventos de esta naturaleza. Poca o nula experiencia sobre manejo de desastre biológico.	- Desarrollar plan de acción ante desastre biológico. - Formar personal de campo en el uso de materiales de bioseguridad. - Implementar soluciones que garanticen la no exposición del personal (tele trabajo, tele gestión).			X
		-	Los procesos, instalaciones y líneas de servicios no contemplan acciones o medidas antes un desastre biológico.	Revisar matriz de riesgo de los procesos de EDESUR y ajustarlo con las medidas de mitigación.			
Tecnológicas:							
Metodologías para la Gestión del Servicio de TI y Desarrollo de Productos de Software	Cantidad Imple-mentación de Metodologías de Gestión TI	DevOps Incluye herramientas de desarrollo, testing, deploy, operación y monitoreo para la gestión de productos de software, mejorando la efectividad y eficiencia de las personas involucradas en los proyectos generando entregas más tempranas de los proyectos de TI. EL Marco de Cumplimiento COBIT colabora con la Organización en la alineación de TI a los objetivos de la Empresa y su gobernanza. Las mejores prácticas planteadas por ITIL colaboran con TI en organizar la entrega de servicios a la Empresa. Actualmente, EDESUR cuenta, soportado en ITIL, la Gestión de Incidentes y Requerimientos. Las Normativas de la OPTIC se fundamentan en ITIL, COBIT y metodologías que aseguran la dotación de los servicios de TI alineados a los objetivos de sus instituciones.	LA DTI aunque ejecuta con la formalidad documental apropiada el Ciclo de Desarrollo de Productos de Software, no ha implementado ninguna de las Metodologías de Gestión de Software presentes en el mercado de TI. Actualmente la DTI tiene Poca visibilidad del estatus de los proyectos en tiempo real y tareas de cada analista de desarrollo y las áreas de TI involucradas en la solución en desarrollo. Falta incorporar las mejores prácticas de ITIL para el soporte del servicio la Gestión del Problema, Gestión de Configuración, Gestión del Cambio, Gestión de la Entrega. Los procesos de auditoría externa encaran los cumplimientos de TI bajo el marco de Cobit (Control Objectives for Información and related Technology), levantando en las ejecuciones la identificación de buenas prácticas en algunos procesos y debilidad en otros por la falta de aplicar el standard	Implementar Devops Implementar Metodologías Gestión Proyectos TI Implementar Los procesos de ITIL para la gestión de servicios de TI y los controles sugeridos por COBIT para el gobierno de TI.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Tecnológicas:							
Teletrabajo	% procesos que pueden manejarse en Teletrabajo	40% del personal de EDESUR podría realizar sus funciones sin la necesidad de una posición de oficina. Los Tele Trabajadores son de un 5 y 22% más productivos que los empleados presenciales. En Santo Domingo los empleados dejarían de invertir de su tiempo en tránsito y desplazamiento un promedio de 7.5 horas semanales.	No existe legislación en RD para el Teletrabajo Los empleados no tienen las condiciones en infraestructura y servicios que facilitan el Teletrabajo (equipos informáticos, Internet, Energía 24 horas, Ergonomía, espacio físico adecuado, tranquilidad en el hogar, climatización. Aumenta el Gasto por dimensionamiento del Ancho de banda internet necesario por la Empresa para habilitar el Teletrabajo y las implementaciones de tecnologías en la nube. Baja Calidad del servicio de internet en Zonas rurales de la Zona Sur y poca presencia de Fibra Óptica que garanticen estabilidad en el uso de herramientas colocadas en la nube. No se ha iniciado con la Digitalización de Procesos de la empresa.	Implementar tecnologías para procesos específicos como el Call Center, integrando modalidades Híbridas de operación que le permitan contar con personal presencial y personal remoto, abordando las mismas tareas. Integrar en el Contrato de Licenciamiento de Microsoft todas las herramientas colaborativas y ofimáticas publicadas en la nube de este proveedor que apoyen la movilidad y trabajo de manera ágil. Utilización de servicios de infraestructura en Microsoft Azure que faciliten la dotación de capacidades a equipos o soluciones específicas para usuario final. Ejecutar las migraciones de todas las plataformas y servicios candidatos para la Nube y las políticas de uso de los nuevos servicios: Migrar los servicios de correo, Microsoft Exchange Server, servicio de Archivos de Usuario Final, servicios de BBDD SQL, Entornos de Desarrollo de Software. Diseñar e implementar el concepto de Works pace como espacio digital de trabajo, brindado a los empleados tanto presenciales como remotos la misma experiencia de usuario en el ingreso y uso de sus aplicaciones. Además de brindar a la gestión de TI y Seguridad mayores facilidades para la gestión y control de usuarios. Revisar los planes de internet corporativos dedicados y no dedicados para estructurar nuevo plan de ancho de banda. Implementar Demo de enlaces corporativos de data sobre internet.	X		
SD WAN	% implementación	Disminución del Gasto de la renta mensual en cuanto a los enlaces de Datos en 40%. Disminución del Costo de instalación de los enlaces en un 80%	EDESUR no tiene implementado SDWAN y para instalarla debe tomar en cuenta los siguientes elementos: 1. Inversión para Integración de nuevos equipos en la localidad para proveer esta funcionalidades 2. Alto Costo de Implementación. 3. Penalización en la cancelación de los contratos de enlaces de datos que no han terminado el tiempo de la contratación.	Creación de centro de Excelencia BPM Implementar la tecnología SD WAN para la gestión del 100% de la red de datos de EDESUR	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Tecnológicas:							
Automatización de procesos empresariales integrando tecnologías BPMS (Business Procesos Management Suite)	% de procesos automatizados en BPMs	La integración de BPM en las empresas impactan positivamente en: 50% reducción tiempos de respuesta 95% reducción documentación extraviada 68% mayor eficiencia 83% incremento productividad En EDESUR existe un proceso digitalizado en plataforma de la OPTIC: Aprobación de Planos.	En Edesur no se están usando herramientas para automatizar y digitalizar procesos.	- Creación de centro de Excelencia BPM. - Adquisición e implementación de herramienta de Business Procesos Managment Suites Digitalización de procesos. - Adquisición e implementación de herramienta de Gestión de contenido empresarial. - Adquisición e implementación de herramienta de Automatización Tareas: RPA - Aplicar gestión de cambio para que el Personal de Edesur asuma la nueva metodología de trabajo orientada a procesos.	X		
Analítica Datos: Inteligencia Negocio, Big data(macro datos) machine learning (aprendizaje automático)...	% de modelos de datos desarrollados	Edesur cuenta con 18 modelos de datos de la gestión comercial y 1 modelo de teledidos. Desarrollados con herramientas de inteligencia de negocios(cubos, informes) para un total del 74% de los modelos identificados. Edesur cuenta con sistemas que adquieren una gran cantidad de datos útil para el análisis de: 3 sistemas teledidos, sistema comercial, sistemas de distribución, scada, ERP, gestión humana, entre otros necesidad de depurar la data existente.	Edesur no tiene desarrollo de analítica con las nuevas tecnologías big data o machine learning Esta pendiente el desarrollo en BI de: 2 modelos de la gestión de distribución, 1 modelo de teledidos, 1 modelo para financiera, 1 modelo para logística y 1 modelo para gestión humana.	Desarrollar el 100% de los modelos de datos identificados para EDESUR. Evaluación de las diferentes herramientas para data analytcs, big data, machine learning, para el desarrollo de los nuevos modelos de datos. Levantamiento de las necesidades de analítica de datos de la empresa. Definir la modalidad para la dotar el Plan de capacidad y dimensionamiento de la infraestructura central que contendrá las herramientas utilizadas para el Big Data y Machine learning: OnPremise o Nube.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Tecnológicas:							
MODERN DATA WAREHOUSE (Servicio en la nube de analítica de datos)	% de uso PowerBI	Edesur inicio en 2019 el uso de poder bi que es uno de los componentes de un modern data warehouse El almacenamiento en la nube nos ofrece disponibilidad, seguridad, escalabilidad. Los almacenamientos de datos modernos permiten reunir fácilmente todos sus datos a cualquier escala y obtener información detallada mediante paneles de análisis, informes operativos o análisis avanzados para todos sus usuarios. Un Modern DWH tiene la capacidad de almacenar y procesar datos semi estructurados y no estructurados. El mercado de profesionales en PowerBI es más amplio que para la herramienta Cognos, que es la utilizada por EDESUR.	De los componentes de un modern data warehouse Edesur solo tiene en uso poder bi para un área de la empresa. Sólo el 7% de los usuarios que consumen los servicios de BI utilizan la herramienta Power BI, para un total de 10 usuarios de 131. El gasto de la empresa se incrementa con una reducción en la inversión ya que en lugar de comprar equipos lo estaríamos alquilando en la nube. Incremento gasto de internet.	Transformar la solución actual de Inteligencia de Negocio para acceder con mayor facilidad a estas nuevas tecnologías y eliminar las limitaciones en la visualización de datos, colaboración de información entre los usuarios, eficiencia en general de la plataforma, así como la dificultad de encontrar profesionales en el mercado con experiencia en Cognos, herramienta actual de EDESUR para BI.	X		
Implementación de Plataformas tecnológicas para soportar las Redes Inteligentes	% implementación ejecutada de las planificadas	80 % de la energía que ingresa a las redes de las distribuidoras corresponden a fuentes no renovables. Crecimiento exponencial de la demanda de energía en el gran santo domingo. Mejoras permanentes en el suministro de energía en la zona urbana de Santo Domingo. 20% de la energía que ingresa a las redes de distribución corresponden a nuevos sistemas de generación de energía. Aumento en la importación de generación eléctrica solar . El mercado Dominicano dispone de 4 grandes empresas reconocidas parnert de marcas importantes, que se dedican a la creación de almacenadores de energía(powerwall). Crecimiento en el segmento de clientes del Programa de Medición Neta. Redes de Comunicación con tasas de trasferencias superiores a los 300 kbps.	Actualmente no es posible responder a la Necesidad de conexión en tiempo real cercano al 100% de los equipos en la red eléctrica de media tensión. 80% de congestión en el radio espectro, imposibilitando esto el uso de tecnologías en bandas libres de RF. Sistema SCADA no cuenta con la capacidad de gestionar de forma inteligente la Red de Distribución, aplicando todas las acciones dependientes de los Operadores. Limitación presupuesto para implementar todos los elementos de la red eléctrica necesarios así como los componentes de TI. La DTI no conoce la existencia de un Plan que coordine todas las acciones interdepartamentales necesarias para implementar la Gestión de Redes Inteligentes.	0.Elaboración por parte de Distribución de la Red Eléctrica, del Plan Estratégico para la Implementación y Gestión de Redes Inteligentes. 1-Creacion de redes de datos de alta disponibilidad. 2- inclusión de equipos inteligentes (Instructores Tele controlados, Detectores de Fallas de Media Tención, Pinzas de Medición, Sistemas Inteligentes de Luminarias) en la red eléctrica de media tensión. 3- Inclusión de nuevos sistema de tele gestión energética de dispositivos lot 3. Adquirir / Actualización Sistemas de Gestión de la Red de Distribución y Sistema SCADA para habilitar la gestión de la red con los componentes inteligentes, sistemas energéticos distribuidos, diseños de resiliencia en la red y fortalezas en los controles de seguridad de la información.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Externas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Externas	Fuerzas Restrictivas Externas		A	B	C
Tecnológicas:							
Internet de las Cosas (Iot)	% imple-mentación IOT	El mercado dominicano de equipos electrodomésticos ofrece a sus clientes diversidad de productos con sistemas de conexión Iot (Internet de las cosas).	No hay planteamientos de Negocio en EDESUR sobre servicios basados en IOT No hay implementaciones en TI que soporten servicios basados en IOT.	Replanteo de los modelos de negocio de las empresas distribuidoras donde se incluyan los nuevos servicios de: Promoción y dotación de equipos de alta eficiencia energética. Monitoreo y automatización de los equipos internos en los clientes. Diseñar el servicio de TI para soportar el modelo de negocio de IOT de equipos cliente final, implementando plataformas y sistemas para este fin.			X
Socio-culturales:							
Mano de obra Cualificada	Porcentaje de Personal formado acorde a la demanda de la empresa	-	En gran medida los profesionales y técnicos que ingresan a la empresa o empresas contratistas no tienen la preparación necesaria que demanda la gestión actual del negocio.	Realizar alianzas estratégicas con las principales universidades y centros técnicos de estudios con el fin de dirigir parte de su programa académico a los intereses formativos de la empresa. Considerar la posibilidad de definición de una estrategia de formación in-house en coordinación con las demás EDE's que respondan a los requerimientos correspondientes.	X		
		-	No existe una relación estratégica sobre la confección de pensum académico entre el sector eléctrico y las universidades y/o centros de formación técnico profesionales.				
Cultura de Pago	Índice Recuperación de Efectivo (CRI)	-	Socialmente no se percibe como un delito el hurto de la energía.	Aumentar campaña de concientización y educación sobre la responsabilidad de pagar el servicio eléctrico.	X		
		-	La empresa proyecta cerrar el 2020 con un CRI de 73.3%, entre otras cosas, este indicador está anclado en gran medida por el impacto del hurto de la energía. Esto genera pérdidas aproximada de 655 GWh/año, que equivale a unos U\$ 70 millones.				
		-	Existe discrecionalidad en la aplicación de los regímenes de consecuencias relacionados al hurto.	Abogar por el reforzamiento de los mecanismos legales para la penalización y persecución del fraude eléctrico de forma eficiente y ágil.			

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Prestación del servicio:							
Servicio al Cliente	ASAI (%)	ASAI 91.31% año móvil a Dic19. Listas las Ingenierías de detalle de circuitos a desdoblar. Ejecución de proyectos de rehabilitación de redes y reducción de pérdidas.	ASAI 8.69% año móvil (Brecha). Determinar el % de las redes que hay que rehabilitar. No se cuenta con todos los recursos necesarios para ejecutar los proyectos y mantenimiento de subestaciones y redes de distribución. No existe un sistema que permita identificar y gestionar los equipos subestaciones. Tecnología obsoleta. Realización de cortes (gestión de demanda) en circuitos de altas pérdidas por restricciones económicas. PES no ejecutados. Insuficiencia de disponibilidad en brigadas TCT. Falta de plan y ejecución de Coordinación de Protecciones de la Red.	Plan de Expansión Subestaciones. Plan de Expansión de Redes de Distribución. Plan de Mantenimiento predictivo y preventivo de la red de distribución y subestaciones. Plan de Capacitación Técnica.	X		
Atención al cliente	ISCAL (%)	ISCAL 60.3% al 2019. Infraestructura en canales de pago. Infraestructura de telecomunicaciones (Call Center y COR). Sistemas operacionales. Mejor Data Center del Estado Dominicano. Modelo de negocio Prepago.	ISCAL 39.7% (Brecha). Ambigüedad en el liderazgo responsable sobre los lineamientos sobre atención al cliente. No se cuenta con un indicador global interno que mida la satisfacción y experiencia del cliente. Falta de un sistema de administración de relaciones con los clientes. Redundancia. Incumplimiento plazos establecidos en la Norma de Calidad Servicio Comercial. No contamos con un plan efectivo de educación y comunicación del cliente externo. Personal con limitaciones de conocimiento del negocio. Falta de una herramienta de seguimiento y control del desempeño del agente de atención. El índice de calidad de la facturación (anomalías) se mantiene estático en un promedio de 82% desde hace varios años. Limitación en la explotación de la tecnología disponible.	Definir un indicador global interno para medir la satisfacción y experiencia del cliente. Encuestas más enfocadas en la necesidad de la empresa. Proyecto CRM. Mejorar la Comunicación y Educación de los Clientes Desarrollar un plan de formación integral Disponer de un programa de seguimiento y control del desempeño del agente de atención. Diseñar un plan de mejora de la calidad de facturación (anomalías). Optimizar el uso de las tecnologías disponibles. Implementación de BPM.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Prestación del servicio:							
Disponibil- idad, Calidad y seguimiento de la vida útil de los materiales de Distribución y Comercializa- ción	-	Regulación actual ha dado pasos hacia la aplicación de una tarifa técnica. Se dispone de un ERP robusto como SAP para el seguimiento de vida útil de los materiales.	Falta de Depuración del Maestro de materiales Falta de implementación del Modulo SAP almacenes que maneje puntos de reorden, STOCK mínimos de materiales. Ausencia de un mecanismo, proceso o implementación de herramienta que refleje la trazabilidad de reportes sobre la calidad y vida útil de los materiales Ley de Compras y Contrataciones 340-06. Toda la Organización debe de estar orientada y preocupada para que los activos cumplan su ciclo de vida útil. Cambios constantes en las especificaciones de los materiales Proyectos que surgen sin planificación afectan los Stock de almacenes (compras urgentes). No se cuenta con los mecanismos para garantizar la calidad y disponibilidad de los materiales. Las especificaciones técnicas no garantizan la calidad deseada. En el país no existe una institución que ofrezca servicios de pruebas a materiales. No se involucran a todas las unidades del negocio en las descripciones de las fichas técnicas de materiales y servicios especializados..	Estudiar la Implantación dentro de EDESUR de la Gestión de Activos Productivos o ASSET MANAGEMENT según norma ISO550001. Optimización de SAP. Plan de capacitación y cambio de cultura organizacional sobre el seguimiento y explotación de la vida útil de los materiales Aplicar criterios de rechazo de fabricas de materiales con faltas en la calidad de los materiales. Plantear a Indocal la ampliación de materiales a los que les hacen pruebas. Normativa para el levantamiento de las especificaciones técnicas para las fichas de materiales y servicios.	X		
Monitoreo de la experiencia de clientes y prestación del servicio	Porcentaje de encuestas realizadas	Edesur realiza dos encuestas macro, una contratada a la Comisión de Integración Energética Regional (CIER), denominada ENCUESTA CIER y otra con recursos propios denominada Encuesta de Satisfacción Local (ESLE). Ambas encuestas nos dan información puntual sobre la satisfacción y percepción de nuestros clientes, siendo realiza- das en momentos distintos y sirven como parámetros de aumento o disminu- ción entre una y otra. Por igual se realizan encuestas focalizadas a requerimiento sobre la satisfacción de clientes con la asistencia en ofi- cinas comerciales y /u otro canal de interés. A modo interno, se realizan encuestas sobre los servicios y acti- vidades dirigidas a colaboradores.	Las encuestas de satisfacción que se realizan son aplicadas una vez al año, y sirven como parámetros de mejora entre una y otra, pero actualmente la interacción con clientes es mayor y sus niveles de exigencias aumentan en la medida de que el cliente va obteniendo mejoría en la calidad del suministro de energía eléctrica, lo que nos conlleva a reducir los tiempos de medición en la satisfacción de clientes. No obstante, la empresa no podría ofrecer respuestas a menor tiempo debido a carencias como: personal, estructura física, equipos informáticos, herramientas de encuestas y análisis de datos, al igual que la gestión de una base de datos con grandes incongruencias y pocas opciones de segmentación de clientes por canales, productos y/o medios de contacto digital como el emailing.	Implementar un sistema de monitoreo que permita evaluar la satisfacción de clientes en tiempo real.	X		
				Adquisición de equipos y software para realización de encuestas y procesamiento y análisis de datos.	X		
				Contratar personal (3) para encuestas, (proceso en curso).	X		
				Adecuar un espacio para el monitoreo de satisfacción de clientes. (Proceso en curso).	X		
				Segmentar los clientes por tipos de canal, tipos de contacto, circuiros, oficinas comerciales, otros.	X		
				Habilitar encuestas automáticas para los canales digitales.	X		
				Implementación del CRM.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Prestación del servicio:							
Experiencia de Clientes	Índice de Satisfacción con la Atención del Consumidor (AT)	Según la encuesta CIER 2019, el Índice de Atención al Consumidor (AT) es de 62.5% para Edesur, siendo la media de este indicador de 66.8% entre todas las empresas de la región. El AT considera diez atributos: Facilidad de contactar a la empresa, Tiempo de espera hasta ser atendido, Duración del tiempo de la atención, Autonomía del empleado, Conocimiento sobre el tema, Claridad de la información, Calidad de la atención, Plazo informado, Solución definitiva del problema, Cumplimiento de los plazos. Por igual, La digitalización y la interacción con los medios sociales (Buzón de sugerencias online, Redes Sociales, Oficina Virtual, Chatbot Etc., SMS) provoca que las informaciones lleguen de una manera más directa a cada cliente y los mismos no tienen que desplazarse a una OC para interactuar y/o recibir respuestas a sus inquietudes, así como sus problemáticas.	De los diez atributos que componen el AT, cuatro han presentado una tendencia a la baja en los últimos tres años (Facilidad de contactar a la empresa 63.9%, Conocimiento sobre el tema 65.8%, Claridad de la información 66.6%, Plazo informado 52.0%, Solución definitiva del problema 55.3%).	-	x		
			Falta de un modelo de atención al cliente empresa que sea acatado y llevado a la práctica por todas las unidades involucradas.	Elaboración y establecimiento de procedimientos, protocolos y un Modelo de Atención a Clientes a nivel empresa.	x		
			Poca formación del personal de atención por parte de la empresa, al igual que la retroalimentación periódica sobre el conocimiento que deben tener los colaboradores.	Preparar y formar a nuestros agentes comerciales, en temas que abarquen los procesos comerciales y manejo de actitudes de clientes. Acción que debe ejecutarse de forma periódica.	x		
				Capacitar al área técnica sobre los procesos comerciales y al área de atención sobre los procesos técnicos, además la realización de un speech para área técnica y medición, con la intención de que den respuestas a los clientes cuando estos interactúen con los colaboradores.	x		
			Base de datos no actualizada.	Actualizar la base de datos de la empresa, con la intención de segmentar clientes y poder focalizar las informaciones de acuerdo a los intereses de los grupos de clientes. Lo que permite mejorar la relación cliente empresa a través de la gestión de clientes por distintos tipos de canales.	x		
			Las informaciones cambian de acuerdo al lugar donde el cliente hace el contacto.	Implementación de un CRM.	x		
			La no implementación de programas automatizados orientados a las expectativas y necesidades del cliente.	Establecer un protocolo de atención que englobe las informaciones que deben suministrar los agentes de atención por tipo de caso y proceso que se presente en todos los puntos de interacción con clientes.	x		
			Poco involucramiento de los empleados de atención cliente con las campañas que lanza la empresa.	Establecer un acápite en el régimen de consecuencias que dispone la empresa, donde se establezcan medidas que sancionen el involucramiento en actividades que promueven la imagen de la empresa como sus productos y/o procesos.	x		
			No existe una cultura institucional orientada al servicio al cliente.				
			No existencia de un régimen de consecuencias para colaboradores que interactúan con clientes y no ponen en ejecución los procesos comerciales y/o protocolos de atención.		x		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Prestación del servicio:							
Experiencia de Clientes	Índice de Satisfacción con la Atención del Consumidor (AT)	Según la encuesta CIER 2019, el Índice de Atención al Consumidor (AT) es de 62.5% para Edesur, siendo la media de este indicador de 66.8% entre todas las empresas de la región. El AT considera diez atributos: Facilidad de contactar a la empresa, Tiempo de espera hasta ser atendido, Duración del tiempo de la atención, Autonomía del empleado, Conocimiento sobre el tema, Claridad de la información, Calidad de la atención, Plazo informado, Solución definitiva del problema, Cumplimiento de los plazos.	Según la encuesta CIER 2019, el 27.5% de los clientes hacen más de un contacto para darle solución o respuesta a algún requerimiento, mientras que el 48% de los clientes que presentan algún inconveniente técnico o requieren alguna asistencia (revisión, instalación) hacen más de un contacto a la distribuidora. Esto el cliente lo concibe como una experiencia negativa.	Establecer protocolo de atención para experiencias negativas, tomando en consideración la que tienen más auge y son repetitivas en la empresa: daños en aparatos eléctricos, alta facturación entre otros, con la intención de cambiar la experiencia negativa a una atención favorable y distinta por parte de Edesur.	x		
				Establecer cartera de clientes por agente de atención, con la intención de que estos les den seguimientos a los requerimientos de solicitudes y situaciones que afecten al cliente.	x		
				Cumplir los plazos que se le informa al cliente, y establecer un protocolo de atención rápida para aquellos clientes con los cuales se ha incumplido el tiempo.	x		
Campañas Publicitarias	Índice de Aprobación del Consumidor (IAC)	Según la encuesta CIER 2019, el índice de aprobación del consumidor (IAC-50.2%) se ha mantenido de forma constante por los últimos tres años, siendo una fuerza impulsora, ya que la mitad de los clientes Edesur considera que la calidad de los servicios de la empresa es buena o muy buena. La media de este indicador es de 69.6% para las empresas de la región. Este indicador es impactado por lo que hace y dice la empresa, siendo las campañas y promociones uno de los principales activos que afectan este indicador, ya que a través de estas se posiciona la marca en la mente de los consumidores, se consigue una mayor identificación del cliente con la empresa.	A pesar de que el 49.8% de los clientes nos dan una valoración de buena y muy buena sobre la calidad de los servicios de Edesur, es propicio señalar que la empresa tiene una oportunidad de mejorar el IAC, pero que se ha visto afectada por factores internos. en términos de suministro de energía, facturación, imagen, atención al cliente e información y comunicación.	-			
			La no ejecución de las campañas y promociones en el momento determinado y más adecuado para su lanzamiento, a razón de los procesos internos en los que se incurre.	Implementar mecanismos que nos permitan obtener los datos de interés y necesarios para focalizar el mensaje, a través de herramientas confiables y especializadas para el análisis de información y control de campañas, como la implantación de un CRM.	x		
			No se dispone de una base de clientes confiable para definir e implementar estrategias focalizadas.				
					El alcance de las campañas y promociones se ven afectadas en la difusión ya que solo contamos con la cartera actual de medios de difusión de la empresa, no permitiendo establecer estrategias efectivas de segmentación que impacten al target seleccionado.	Sustentar en la propuesta la importancia del medio que se quiere alcanzar (análisis) y su impacto con el target al que apunte la campaña, destinado una partida presupuestaria para cubrir los medios pertinentes que sean efectivos en ese momento.	x

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Prestación del servicio:							
Campañas Publicitarias	Retorno sobre la inversión de la campaña	Permitir conocer el impacto y resultados del plan realizado a nivel económico y social.	No contamos con información o herramientas que nos permitan medir estos indicadores. No hay suficiente seguimiento al cumplimiento de los contratos con proveedores de servicios promocionales.	Establecer los mecanismos que nos permitan medir los mismos a fin de poder crear estrategias para obtener los resultados determinados.	X		
	Porcentaje de clientes que migren a canales alternos (Campañas Canales Alternos)	Percibir el porcentaje de clientes que se agregan al uso de los canales alternos promocionados.			X		
	Porcentaje de los clientes informados de los servicios de Edesur (Campañas Informativas)	Permitir conocer la cantidad de clientes a los cuales les llego las informaciones que ofrece la empresa.			X		
	Porcentaje de clientes que tienen una valoración positiva de la marca (Campañas Institucionales)	Generar valor para la empresa.			X		
		Promover la difusión de valores de la empresa.					
		Gran cantidad de seguidores en las redes sociales.					
		Lograr una mayor identificación de la marca.					
Imagen de la marca	Índice del uso de la marca	Existe fuerte sentido de pertenencia institucional y capacidad de cambio, los empleados se interesan por conocer las informaciones institucionales.	No contamos con información o herramientas que nos permitan medir el índice de la marca, e identificar si se está usando la marca acorde a los estándares establecidos. La intranet puede ser mejorada para facilitar el intercambio de información a nivel interno. La comunicacion interna no se usa para las informaciones relevantes y de mayor impacto del negocio.	Establecer la cédula del índice y establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento a todos los indicadores relacionados al mismo.	X		
	Porcentaje de ejecución de Ferias y Patrocinios que cumplen con los requerimientos de la empresa	Permitir conocer nuevas estrategias de otras empresas de la industria, de marketing y publicidad (benchmarking).	Pueden ser afectadas por el clima, condiciones político económicas actuales y/o déficit de generación. No tenemos certificados de calidad. No se hace suficiente publicidad a nuestras iniciativas de responsabilidad social.	Estas acciones se llevan a cabo por requerimientos de la administración y través del Comité de Contribuciones y Patrocinios, donde nos encargamos de validar el impacto positivo que las mismas pueden aportar a la empresa.		X	

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Planes y políticas:							
Planeación	Porcentaje de cumplimiento de la Planeación Estratégica	- Empoderamiento de la Administración Gerencia General en los Procesos de Planificación Estratégica y Operativa. - Equipo de Planificación y Control de Gestión comprometidos con la transformación de estos procesos en beneficio de la empresa.	- El porcentaje de cumplimiento promedio del PEI 2017-2020, es de 83% de los últimos tres (3) años (2017-2019): + 48 % cumplimiento Eje de Pérdidas. + 78% cumplimiento Eje de Servicio al Cliente. + 99% cumplimiento Eje Sostenibilidad Financiera. + 87% cumplimiento Eje Fortalecimiento Institucional.	- Continuar fortaleciendo los procesos de Planificación Estratégica y Operativa en la empresa. - Capacitación continua a los líderes de la organización y a todo el personal involucrado. - Fortalecer los procesos de abastecimiento de recursos en calidad y tiempo, para asegurar el cumplimiento de los objetivos.	X		
	Porcentaje de cumplimiento de la Planeación Operativa	- Continuo fortalecimiento de la cultura de la planificación de la empresa, en el marco de Modelo de Gestión de Cambio Organizacional, durante el período 2017-2019, a través del seguimiento mensual de los avances.	- El porcentaje de cumplimiento promedio de los Planes Operativos Anuales es de 69% de los últimos tres (3) años (2017-2019): + 62.7% cumplimiento POA 2017. + 71.5% cumplimiento POA 2018. + 73.1% cumplimiento POA 2019. - El incumplimiento en general de los planes se produce a consecuencia de múltiples factores, entre los principales citamos: retrasos e incumplimiento de las empresas sub-contratadas, falta de recursos según cronograma de proyectos y planes, cambios en las prioridades de la empresa, imprevistos y eventualidades.				
Formulación y Evaluación Presupuestaria	Porcentaje de productos que cuentan con una correcta vinculación de la ejecución del presupuesto	-	Los procesos de elaboración de presupuestos que realiza la empresa no se realizan costeos por actividades, en virtud de que el sistema de gestión presupuestaria BSC-SAP actualmente no lo contempla.	Elaborar e Implementar modelo de presupuesto de costeo por actividad y realizar los levantamientos con las áreas involucradas y gestionar las mejoras en SAP para su correcta implementación. Asegurando con este paso, la integración del Modelo de Cadena de Valor con la Gestión de Proyectos implementada en SAP.	X		
	Porcentaje de productos que cuentan con un costeo por actividad	-					
		Porcentaje de informes de ejecución y evaluación presupuestaria que cumplen con los requerimientos establecidos	El 100% de los Informes de ejecución presupuestaria mensuales cumplen con los requerimientos.	En la actualidad, para poder cumplir en su totalidad con los informes de ejecución presupuestaria, se requiere mucho esfuerzo en horas de trabajo, a consecuencia de que los reportes de información implementados en SAP son limitativos y poco amigables, para las necesidades de información oportuna requerida por la Empresa para la toma de decisiones.	Diseñar e implementar modelo de automatización de informes de ejecución presupuestaria en la plataforma web (SGP) de la Dirección de Planificación y Control de Gestión.	X	

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Planes y políticas:							
Sistema de Monitoreo y Evaluación	Porcentaje de seguimiento a las acciones planificadas	El 100% de las acciones planificadas en los Planes Operativos Anuales del período 2017-2019 fueron monitoreados y evaluadas eficazmente, inicialmente en Excel, pero en el año 2019 la Gerencia de Planificación y Presupuesto desarrolló un Sistema de Gestión de Planificación (SGP) para la automatización del seguimiento POA y PEI.		Fortalecer la herramienta web (Sistema de Gestión de Planificación - SGP) de la Dirección de Planificación y Control de Gestión, a través de mejoras continuas en procura de potenciar su uso en los procesos de Planificación Estratégica y Operativa que involucra toda la Empresa.	X		
	Porcentaje de informes elaborados acorde a lo planificado	El 100% de los Informes de ejecución mensual de los Planes Operativos cumplen con los requerimientos.					
Informes de Desempeño Empresa	Porcentaje de Informes con los indicadores del desempeño Empresa que favorece la toma de decisiones	Durante el 2019, en la Gerencia Inteligencia del Negocio y Control de Gestión se elaboraron 516 informes y/o reportes de desempeño de la empresa, de los cuales el 90.7% favorecieron la toma de decisiones. Los informes muestran los principales indicadores del negocio comparado con diferentes períodos similares anteriores, estadísticas institucionales, acumulado gestión de la actual Administración, seguimiento diario de indicadores, tableros de mando de los principales procesos y áreas de la empresa, hechos más relevantes de la gestión empresa, avances físicos (ejecución de obras, normalizaciones de clientes) y presupuestarios de los proyectos de rehabilitación de redes y reducción de pérdidas, principales indicadores y ratios financieros, medición y monitoreo de los indicadores de la gestión pública (Transparencia), benchmarking de los indicadores básicos del negocio comparados con las otras EDE's, memorias de gestión anual, entre otros.	Dependencia de otras áreas para completar algunas informaciones. Alimentación manual de las planillas.	Automatización (módulos BI). Automatización de planillas que alimentan los dashboard o tableros de mando. Implementación de la herramienta Power BI en las áreas del negocio.	X		
Políticas Generales Empresa	Porcentaje de políticas que regulan el quehacer de la empresa definidas	El 100% de las políticas transversales identificadas hasta el 2020 en el inventario asociado al mapa de procesos, están documentadas y divulgadas.	La inexistencia del control y seguimiento de su implementación y ejecución por parte de los grupos de intereses. Ausencia de auditorías que le den visibilidad.	Iniciar las auditorías de las políticas y la implementación de los mecanismos necesario para control de calidad de los indicadores de procesos.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Desarrollo organizacional:							
Gestión de procesos	Porcentaje de procesos documentados	El 70% de la documentación levantada en el inventario de procesos realizado en mayo 2019, está documentada debido a la asociación a la meta POA 2019 y la evaluación por desempeño.	El 30% de la documentación identificada en el inventario debió finalizar a julio 2020, sin embargo, la crisis sanitaria mundial provocada por el COVID-19 cambió la modalidad al trabajo remoto y los esfuerzos de los clientes se han concentrado en reorientar su operativa para la continuidad del negocio. Persiste no priorización a la estandarización empresa.	Impulsar Gestión de Cambio del sistema normativo para hacer propia la gestión de calidad en todos los colaboradores Empresa. Elaborar minutas acuerdo compromiso de cara a la gestión documental del 2020, con el inventario documental restante para los que aplique y con aquellos que puedan requerir surgir durante el ejercicio.	X		
	Porcentaje de procesos auditados	La selección de los quince (15) procesos críticos a auditar durante el período julio-diciembre 2020, que generan impacto en el negocio.	Resistencia a la auditoria de procesos, brechas de conocimiento y habilidades del equipo del proyecto, no disponibilidad de perfiles para apoyar el proyecto, obstáculo de la realización presencial de la auditoria en la aplicación de método de observación y recolección física de evidencias ante caso de crisis sanitaria por el COVID-19 y falta de cédulas de los indicadores de procesos.	Elaboración de minuta acuerdo-compromiso con el plan de acción asociado a la auditoria. Plan de auditoria remota con actividades presenciales específicas, cuando se amerite. Priorizar la definición de las cédulas de los indicadores de procesos a auditar. Asignación de un 5% asociado a la evaluación por desempeño.			
	Porcentaje de recomendaciones de la auditoria de procesos con seguimientos	Participación de dueños de procesos e involucrados en auditorias anteriores con plan de acción para la mejora de la no conformidad detectada.	Ausencia de seguimiento y compromiso al renfoque de la no conformidad para la mejora, por parte del dueño del proceso y su supervisor, haciendo que la no conformidad permanezca auditoria tras auditoria.	Asignación de un 5% asociado a la evaluación por desempeño.			
	Porcentaje de procesos con indicadores establecidos	El 100% de los documentos tipo procedimientos documentados, tienen indicadores asociados.	Falta de garantía de que los indicadores sean de eficacia y eficiencia.	- Revisar la pertinencia de los indicadores identificados y definir las cédulas de los mismos. - Seguimiento a indicadores y auditorías de procesos con herramientas de desarrollo interno.			
	Porcentaje de procesos con indicadores monitoreados y evaluados	-	Actualmente es que se está trabajando el modelo de seguimiento de monitoreo. Ausencia de herramienta de seguimiento eficiente a los indicadores.				
Modelo de Gestión	Porcentaje del proceso implementado	Del modelo de gestión Empresa se ha implementado en mayor proporción los procesos de planificación, parcialmente el modelo de gestión humana por competencia, así como la gestión de procesos y lo relativa a las reglamentaciones técnicas.	Está pendiente la documentación del modelo, todo lo relativo a la readecuación del modelo de atención y servicio al cliente, la definición y aplicación del régimen de consecuencias, el afianzamiento de la cultura intangible para el desarrollo del sentido de pertenencia, orgullo y compromiso de los colaboradores.	Retomar el modelo de gestión y elaborar una ruta crítica para terminar de implementar el modelo.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Desarrollo organizacional:							
Normalización y Estandarización del desempeño empresa	Porcentaje de regulaciones del desempeño empresa implementadas	Se ha avanzado en la implementación de regulaciones que condicionan el desempeño de la Empresa. Estas regulaciones o pautas de actuación están referidas al sistema de planificación, la gestión de proceso, reglamentaciones técnicas, etc.	Quedan por implementar, en su mayoría, las pautas de actuación relacionadas con el diseño organizacional, la auditoria de proceso, parte de las reglamentaciones técnicas y componentes del modelo de gestión humana por competencia.	Realizar un inventario de las pautas de actuación de la Empresa, identificar las brechas y elaborar un plan de implementación de cierre de brechas.	X		
	Porcentaje de formulación e implementación Modelo de Régimen de Consecuencia (RC)	Apoyo de la AGG. En crecimiento entendimiento de la gestión por resultados.	No existe un modelo de régimen de consecuencias, sólo desarrollo de estrategias y acciones dispersas.	Diseño e implementación de modelo de RC Empresa.	X		
			Se promueven más regímenes de consecuencias positivo con menor condicionalidades atadas y masivos.				
			Existes resistencia a aplicar estrategias con regímenes de consecuencias robustos.				
			Falta de aplicación de los regímenes de consecuencias con visibilidad, cierta discrecionalidad existente.				
			Existe cultura / paradigma que consecuencias negativas afectan el Clima Organizacional y por ende el desempeño empresa.				
Gestión Humana:							
Modelo de gestión Humana							
Modelo Integral enfocado en una gestión por competencias	Porcentaje de implementación del modelo	Tenemos dos subsistemas implementados parcialmente (RES-CyE). Lo que ha favorecido mejorar la calidad de los procesos de reclutamiento y evaluación.	Faltan por implementar los subsistemas relacionados con Capacitación, Desarrollo Organizacional, Desarrollo de Carrera, Compensación y Beneficios.	Completar la implementación del modelo de gestión por competencias en los demás subsistemas de Gestión Humana.	X		
	Cantidad de subsistemas de gestión humana definidos por competencias	Parcialmente se han definido dos subsistemas que son Reclutamiento y Evaluación de Desempeño	Ningún subsistema está completamente definido bajo el modelo de competencias.	Definir todos los subsistemas de GH bajo el modelo de competencias.		X	
Planificación del capital humano							
Elaboración de la planificación del capital humano	Porcentaje de cumplimiento de la planificación	Anualmente se realiza la planificación del capital humano para dar respuesta a las necesidades de las distintas áreas de la empresa.	En la planificación de los recursos humanos no se toman en cuenta todos los insumos que impactan a la misma: la planificación operativa y el presupuesto empresa. Esto provoca que existan desviaciones en el presupuesto y en el cumplimiento de la planificación propiamente dicha de los recursos humanos.	Articular la planificación institucional con la planificación de los recursos humanos.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Gestión Humana:							
Diseño organizacional							
Estructura organizacional empresa	Porcentaje de actualización de la estructura organizacional	Se inició un proceso de actualización atendiendo a los lineamientos estratégicos y programáticos de la empresa.	En la actualidad, no se cuenta con una estructura organizacional ajustada a los lineamientos estratégicos del PEI 2017-2020. No se tomaron las decisiones de manera oportuna y no se realizaron los acuerdos correspondientes.	Actualizar la estructura y realizar dicha adecuación de forma oportuna, es decir, en la coyuntura que favorezca la realización de los cambios e implicaciones de factores externos y en base a los requerimientos del nuevo PEI 2021-2024.	X		
	Porcentaje de empleados ocupan posiciones acorde a su designación formal.		En la actualidad desconocemos los niveles de desfase entre las designaciones y las funciones que realizan los empleados en la actualidad.	Realizar una auditoria que nos permite detectar desfases y normalizar las inconsistencias, en los casos que aplique.		X	
Reclutamiento y selección del personal							
Articulación de los procesos de reclutamiento y selección de personal con los requerimientos de la empresa	Porcentaje del personal seleccionado que cumple con los requerimientos del puesto.	Contamos con las competencias conductuales definidas por la organización, bajo el esquema de gestión por competencias. (Corporativas y Específicas por Grupos Ocupacionales).	Faltan por definir las competencias específicas por puesto bajo el modelo de competencias.	Terminar de definir las competen- cias técnicas por puesto.	X		
Competencias del personal de Reclutamiento y Selección	Porcentaje del personal de RES con las competencias para la realización del trabajo	El personal de Reclutamiento y Selección de Personal, está entrenado para desarrollar el proceso de reclutamiento y selección enfocado en el modelo de gestión por competencias.	No se cuenta con todas las herramientas e instrumentos para la evaluación de las competencias actitudinales y técnicas por puesto.	Procurar que se cuenta con todas las herramientas necesarias para el proceso de reclutamiento y selección.	X		
Vacantes	Porcentaje cobertura de vacantes en el tiempo pautado	Se reciben y se gestionan todas las solicitudes de coberturas de vacantes que requieren las áreas, conforme a sus necesidades del momento, independientemente sean coberturas planificadas o no planificadas.	Se reciben muchas solicitudes de cobertura de vacantes que no son planificadas. Nos falta lograr que todas las coberturas de las vacantes de cada año sean planificadas, autorizadas y ejecutadas de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la empresa.	Mejorar el proceso de planificación de las coberturas de las vacantes con las áreas involucradas en el proceso (Área solicitante, Dirección de Gestión Humana y Administración Gerencia General).	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Gestión Humana:							
Inducción Corporativa							
Inducción Corporativa	Porcentaje de implementación del programa de Inducción Corporativa	Se realiza la inducción general corporativa desde Gestión Humana y la inducción al puesto desde las distintas áreas de trabajo.	Falta reforzar el proceso de seguimiento a la inducción corporativa, de manera que permita validar con las áreas de trabajo la adaptación al puesto por parte del colaborador.	Fortalecer el proceso de inducción articulando la visión corporativa y la visión técnica hacia un esquema integral.	X		
Evaluación del desempeño							
Resultados de la evaluación del desempeño	Porcentaje de implementación del sistema de evaluación de desempeño	Se revisó e implementó un sistema de evaluación del desempeño para la evaluación de competencias conductuales y el cumplimiento de objetivos. Se ha identificado la necesidad de incorporar mejoras (al proceso y a la herramienta informática) acorde a los resultados del primer ejercicio de evaluación bajo el esquema actual.	La herramienta informática no es lo suficientemente flexible y amigable para los usuarios y para quienes administran el sistema de evaluación del desempeño. Existen aspectos del proceso que es preciso incluir en la documentación para salvaguardar la trazabilidad del mismo (acciones de personal de reciente ingreso, licencias médicas, movimientos internos, etc., en período de evaluación).	Revisar aspectos del proceso de evaluación del desempeño relacionados con las políticas y el procedimiento. Seguir robusteciendo el proceso e incorporarle los nuevos elementos que favorecen los niveles de objetividad y fiabilidad. Dentro de los nuevos elementos a incorporar al proceso se considera agregar la carga del desempeño de la unidad a la que pertenece cada colaborador, al desempeño individual e Incorporar en el tiempo, los elementos que muevan el proceso a una de evaluación de 360 grados (proyección a 4 a 5 años).	X		
	Impacto del modelo de evaluación de desempeño en los colaboradores	El proceso motiva a los colaboradores a esforzarse en la gestión de su propio desempeño y en la obtención de un incentivo por el logro de las metas. Aporta a que la gestión se realice bajo un esquema que permite llevar el control de las tareas, tomar acciones oportunas de gestión y detectar situaciones de clima en las relaciones con los equipos.		Seguir fortaleciendo la articulación de la evaluación del desempeño al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Desarrollar habilidades en los supervisores para optimizar la descripción y asignación de productos-objetivos-indicadores que permitan facilitar el seguimiento continuo de las asignaciones. .	X		
	Porcentaje de empleados que obtuvieron una evaluación satisfactoria	En el ejercicio de evaluación de desempeño del año 2019, un 98% de los colaboradores obtuvieron una evaluación satisfactoria.	Un 2% de los colaboradores obtuvo una evaluación por debajo de lo esperado.	Procurar establecer los mecanismos y estrategias para que todos los empleados de Edesur alcancen el nivel satisfactorio de la evaluación.			X

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Gestión Humana:							
Desarrollo de carrera							
Plan de desarrollo de carrera	Porcentaje de implementación del Plan de Desarrollo de Carrera.	De todos los componentes del Plan de Carrera, existe un Procedimiento formal para el Plan de Desarrollo de Carrera para puestos, procesos y/o proyectos de alto impacto para la empresa.	No existe un mapa de procesos actualizado al diseño estructural de la empresa, que facilite el análisis de detección de los puestos, procesos y/o proyectos de alto impacto acorde a los lineamientos estratégicos. No existe un sistema integral que permita el análisis de la matriz de los candidatos a participar en el programa (interviene Desarrollo Organizacional / Reclutamiento y Selección de Personal) y posterior seguimiento y proyección en su ruta de Plan de Carrera.	Implementar el Plan de Desarrollo de Carrera.	X		
Incorporación a la carrera	Porcentaje de empleados incorporados al plan de carrera que cumplen con los requerimientos establecidos por la empresa.		En la actualidad, no se ha implementado el plan de carrera. Por consiguiente, no se ha incorporado ningún empleado al Plan de Carrera.	Iniciar el proceso de incorporación de los empleados al Plan de Carrera.		X	
Capacitación y desarrollo							
Plan de Capacitación	Porcentaje de ejecución del plan de capacitación	Existe un Plan anual de Capacitación para el desarrollo del personal a través de la formación interna/externa para el mejoramiento del desempeño mediante el desarrollo de competencias técnicas y conductuales que se cumplió en un 87% en el año 2019.	Al realizar la planificación operativa empresa, no se cuenta, previamente, con todos los insumos de las necesidades de capacitación de las distintas Direcciones, provocando desvíos en la ejecución tanto de la planificación como del presupuesto asignado. No se cuenta con un sistema integral que permita obtener la malla curricular, identificando las competencias técnicas y conductuales requeridas por puesto (interviene Desarrollo Organizacional / Reclutamiento y Selección de Personal), para que el Plan de Capacitación fluya de manera natural y se otorgue seguimiento a la formación requerida por puesto; desde que ingresa un colaborador de nuevo ingreso y durante todo el ciclo como empleado.	Igualmente, las Direcciones deben ser más incluyentes (distribución más equitativa) en la participación de los planes de desarrollo a su personal, dejándolo plasmado en el plan de capacitación de su unidad. Articular la planificación operativa empresa con la planeación de gestión humana en la que se incluyan oportunamente, los requerimientos de Capacitación de todas las Direcciones.	X		
	Porcentaje de colaboradores sobre los cuales se evalúa el impacto de la capacitación	En el año 2019 se evaluaron las capacitaciones de mayor impacto en el desempeño en las áreas sustantivas, obteniendo un 94%.	No se tiene una clasificación de periodos de evaluación por cada tipo de capacitación.	Optimizar los periodos de evaluación de impacto, en función del tipo de capacitación.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Gestión Humana:							
Capacitación y desarrollo							
Plan de Capacitación	Porcentaje acciones de capacitación que responden a las necesidades identificadas.	El 87% de las acciones formativas implementadas corresponden a la detección de necesidades.	Durante el año surgen necesidades de capacitación no planificadas pero necesarias para lograr los objetivos de la empresa. Debe existir un mecanismo para su registro dentro de la planificación operativa, ya que las mismas se atienden con la prioridad que ameritan sin descuidar la planificación.	Robustecer el sistema para que integralmente se obtengan las informaciones requeridas de detección de necesidades, administración de cursos y seguimiento, de manera automatizada en el tiempo así como los detalles requeridos para optimizar la gestión de las áreas involucradas.	X		
	Porcentaje de formación Online		No se cuenta con una plataforma que permita la capacitación online de los colaboradores, facilitando la gestión de administrar y asignar cursos, prácticas de seguimiento y evaluar el aprendizaje, haciendo más eficientes los recursos.	Optimizar los períodos de evaluación de impacto, en función del tipo de capacitación.	X		
	Porcentaje de formación externa	En el año 2019 del plan de capacitación, las capacitaciones externas representaron un 48% del plan.	La gestión de capacitación externa y/o especializada se ve afectada en el tiempo de respuesta a los clientes internos por la dependencia de inclusión en el Plan Anual de Compras, la oferta del mercado de los programas de capacitación y el proceso administrativo de compras para su obtención.	Articular la planificación operativa de la empresa con la planeación de gestión humana en la que se incluyan oportunamente, los requerimientos de Capacitación de todas las Direcciones.	X		
Compensación y beneficios							
Beneficios al personal	Porcentaje de empleados que reciben beneficios	De la plantilla total de empleados de Edesur, un 45% posee el plan complementario de salud, el 69% utiliza el subsidio de almuerzo, el 18% utiliza los préstamos bancarios, el 11% utiliza el servicio de transporte y el 100% de la plantilla recibe bono por aniversario, prima vacacional, gratificación navideña y día libre por motivo de cumpleaños.	Falta de Presupuesto para la implementación de mejoras a los beneficios que ya tenemos y para implementar nuevos beneficios.	Realizar un estudio para adecuar los beneficios acorde a las necesidades de los empleados. Mejorar y ampliar la calidad, cantidad y alcance de los beneficios que se ofrecen actualmente al personal e incorporar nuevos beneficios tales como Gastos Fúnebres, Seguro de Vida y Bono por Natalidad.	X		
Sistema de información de RR.HH.							
Sistema de indicadores de GH	Cantidad de subsistemas de gestión humana que procesan información, acorde a los indicadores de los mismos.	Todos los subsistemas de GH cuentan con distintos tipos de indicadores que permiten el análisis de información para la toma de decisiones.	Hace falta incorporar indicadores que permitan evaluar la calidad de la gestión y la toma oportuna de decisiones.	Robustecer los indicadores de gestión humana con la finalidad de obtener información oportuna para la optimización de nuestros procesos.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Gestión Humana:							
Seguridad Industrial y Salud Ocupacional							
Accidentes laborales	Tasa de accidentabilidad	Mensualmente se realiza la medición de este indicador y se analizan las causas de los accidentes ocurridos, para poder implementar las medidas que permitan prevenir nuevas situaciones de riesgo. Contamos con Programas, Procedimientos y políticas en materia de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y con un personal técnico comprometido con la gestión de prevención de accidentes. En el año 2019, la tasa de accidentabilidad fue 0.71.	Hace falta más entrenamientos y capacitación en materia de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como personal suficiente para realizar frecuentes inspecciones y auditorías en materia de seguridad industrial en toda nuestra área de concesión.	Mejorar los procesos de Seguridad Industrial alineándolos a los lineamientos estratégicos de la empresa.	X		
Salud Ocupacional	Porcentaje de empleados con registros actualizados de salud.	Contamos con Programas de seguimiento al personal diagnosticado con hipertensión, diabetes y otras situaciones de salud. Además se realizan evaluaciones médicas pre-empleo a las personas de nuevo ingreso. Anualmente se realizan Jornadas médicas de salud. En el año 2019, se actualizó el expediente de salud de 17% del total de la plantilla (3,282 empleados).	Horario de atención a empleados restringido debido a limitaciones en la cantidad de personal médico de soporte en la unidad de salud. Además no contamos con el espacio físico adecuado, los equipos, instrumental médico y medicamentos para la operación de la unidad médica de la empresa.	Mejorar el servicio ofrecido por la unidad médica, tomando en cuenta factores de infraestructura física, personal y los recursos que permitan una gestión eficiente.	X		
Estructura organizacional de la Unidad de Gestión Humana							
Estructura organizacional	Nivel de funcionalidad de la estructura organizacional	-	Falta actualizar la estructura de Gestión Humana conforme a los lineamientos estratégicos de la empresa.	Adecuar la estructura de Gestión Humana acorde a los lineamientos estratégicos de la organización, reenfocando algunos de sus subsistemas hacia una gestión integral de servicios a empleados, una gestión más estratégica de las relaciones con los empleados y hacia una mayor efectividad en la administración de sueldos y beneficios.	X		
Competencias del Personal							
Capacidad técnica del personal de gestión humana	Porcentaje del personal con las competencias técnicas requeridas para el desempeño de sus funciones.	El personal de la Dirección de Gestión Humana, cuenta con las competencias técnicas definidas por la organización.	Falta de presupuesto para adquirir entrenamientos especializados para el desarrollo de las competencias técnicas del personal así como las herramientas que nos permitan lograr una mayor eficiencia en la ejecución de nuestras funciones.	Actualizar las competencias técnicas del personal. Es necesario contar con una herramienta que abarque, de forma integral, el ciclo del rol de la Dirección de Gestión Humana.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Gestión Humana:							
Relaciones Laborales							
Clima Organizacional	Porcentaje del personal satisfecho con el clima laboral	El índice de satisfacción general obtenido en la encuesta de clima realizada en el año 2019, fue de un 80%.	Falta de presupuesto para implementar las medidas correctivas que nos permitan mitigar o eliminar las debilidades detectadas en las distintas dimensiones del instrumento utilizado para el diagnóstico del clima organizacional.	Implementar las mejoras sugeridas por los consultores en las diferentes dimensiones del estudio organizacional, de acuerdo a su nivel de prioridad e impacto en el personal. Con la implementación de estas medidas podríamos cerrar las brechas que nos están limitando para alcanzar un clima organizacional óptimo en la organización.	X		
Imagen Institucional:							
Valoración de la empresa en los medios de comunicación.	Porcentaje de informaciones positivas que salen en los medios. (redes sociales, radio, televisión, medios digitales e impresos)	Un 71.5% de las informaciones publicadas en los medios relativas a la empresa fueron positivas para la proyección de la imagen de la empresa.	El 28.4% de las informaciones publicadas por los medios fueron negativas, afectando negativamente la proyección de la imagen.	Dar seguimiento a todas las informaciones positivas y negativas que publican los medios de comunicación sobre la empresa y/o los servicios que ofrece. Elaboración y difusión de nuevos productos de comunicación como una revista digital institucional donde se den a conocer de manera estratégica informaciones sobre la empresa (avances en los indicadores, actividades y proyectos internos y externos).	X		
Valoración del Público de la Reputación Institucional	Porcentaje de valoración del público de la Reputación Institucional	-	No se cuentan con estudios que midan la valoración de Edesur por parte de la población. Esto dificulta no contar con una estrategia y acciones orientada a posicionar de forma positiva el quehacer de Edesur.	Diseñar y establecer estudios que midan el posicionamiento de la institución en la población dominicana, a partir de los cuales se debieran establecer estrategias que favorezcan el posicionamiento positivo de la institución de la población y que corrijan las desviaciones que impactan en la valoración negativa de la empresa.	X		
Comunicación Masiva con los Clientes	Porcentaje de los clientes que reciben información oportuna del desempeño de la actividad comercial de la empresa	-	No existe un estudio que mida las opiniones favorables o desfavorables, en relación al desempeño comercial de la empresa que afecten a los Clientes. Esto afecta la implementación de una estrategia que corrija las distorsiones de las opiniones de los clientes en los medios de comunicación.	Establecer un mecanismo de monitoreo y seguimiento a la emisión de las opiniones favorables y desfavorables al desempeño comercial de la empresa e implementar estrategias de manera proactiva que corrijan de manera oportuna las opiniones desfavorables del desempeño comercial de la empresa.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Imagen Institucional:							
Comunicación Interna	Nivel de efectividad de los canales de información	El 89% de los colaboradores esta satisfecho con el uso de los canales de comunicación interna (Intranet, correo interno, murales, habladores, reuniones, grupos de WhatsApp), conforme los resultados del estudio de clima.	El 11% del personal considera que se debe mejorar la efectividad y uso de los canales de comunicación interna, conforme la encuesta realizada por la Dirección de Mercadeo.	Optimizar y fomentar el uso de los canales de comunicación interna, haciéndolos más atractivos y dinámicos.	X		
	Nivel de satisfacción por parte del personal de Edesur	Conforme a los resultados de la encuesta de la Dir. de Mercadeo y Servicio al Cliente, el Nivel de Satisfacción de los colaboradores con la Comunicación Interna es de 85.5%.	Aproximadamente el 14.5% no está satisfecho con la Comunicación Interna.	Integrar otros canales de comunicación interna, adicionales a los ya existentes en la empresa, segmentar las cápsulas por tipo de contenido y divulgarse a través de las distintas plataformas según corresponda.	X		
	Grado de pertinencia de la información		No se cuenta con información que mida la pertinencia de la información en la empresa. Existe saturación en la comunicacion interna. Los medios son obsoletos y antiecológicos. No se difunden suficientes mensajes positivos de la empresa.	Establecer los mecanismos para medir si la información que le llega a los colaboradores de la empresa, se corresponde con lo que dicho personal requiere y en base a los resultados establecer las adecuaciones pertinentes.		X	
	Grado de oportunidad de la información	-	No se cuenta con información que mida la oportunidad de la información en la empresa. No existe suficiente coordinacion entre Comunicación y las areas Comercial y de Operaciones. El equipo de trabajo no tiene suficiente conocimiento sobre el sector o el servicio eléctrico.	Establecer los mecanismos para medir si la información que le llega a los colaboradores de la empresa, la reciben para el tiempo adecuado que fue previsto y en base a los resultados establecer las adecuaciones pertinentes.		X	
	Lenguaje y Medios		Dificultad para hablar con el mismo lenguaje dentro de Edesur. Falta de herramientas y equipos en las zonas rurales para la comunicacion con dichas zonas. Riesgo de que las informaciones no lleguen de manera oportuna. Incoherencia discursiva con los temas sostenibilidad que promueve la empresa, pues las acciones de soporte al discurso no son llevadas a cabo.				

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Imagen Institucional:							
Redes Sociales	Nivel de Alcance	Unos 13,886,200 usuarios fueron alcanzados a través de nuestras distintas plataformas digitales, con post y videos producidos sobre distintos temas puntuales, durante el año 2019. Detalle por Red Social; Instagram 6,526,906 Usuarios Facebook 4,355,631 Usuarios Twitter 2,991,911 Usuarios YouTube 11,752 Usuarios	Los algoritmos de las plataformas digitales exigen una inversión publicitaria para lograr que las publicaciones lleguen a mas de un 5% de nuestros seguidores. Existe gran cantidad de clientes que demandan respuestas a traves de las redes sociales, sin embargo las mismas no estan siendo atendidas por personal capacitado para dar curso a sus requerimientos.	Inversión en publicidad en publicaciones puntuales.		X	
Gestión de la Plataforma Web Institucional	Porcentaje de información cargada al portal de transparencia conforme lo requerido	"" Un 100 % de las informaciones gestionadas para el portal de transparencia, fueron colgadas según los requerimientos de la OPTIC	La forma en que la OPTIC valida las informaciones subidas es muy cerrada y general para todas las instituciones.	Migrar a una plataforma de Gestión de contenido más robusta (UMBRACO) para mejorar el tiempo de respuesta y optimizar la experiencia de los usuarios. Trabajar según los lineamientos establecidos por la OPTIC, que es el órgano regulador que nos mide (Ver certificación A3).			X
Productos multimedia	Cantidad de productos multimedios realizados y difundidos acorde a lo planificado	El 100% de los audiovisuales realizados han sido realizados y difundidos por distintos canales de comunicación estratégicamente.	Actualmente debido a la situación actual del covid 19 estamos limitados a desplazarnos, ya que debemos salvaguardar la integridad física de nuestros colaboradores.	Una alternativa viable es suscribirnos a un banco de videos para comprar cortes acorde a nuestras necesidades.			X
Manejo de Crisis	Cantidad de Crisis con una repercusión positiva para la empresa	Un 100 % de las crisis comunicacionales que han impactado a la empresa, según el manual de crisis institucional, se han manejado de forma oportuna y satisfactoria.	los distintos niveles de que hacen que un ruido sea una crisis o no, es percibido de forma diferente por los directivos de la empresa, haciendo que el enfoque del área de comunicaciones para el manejo de una crisis mediática sea un poco mas complicado.	Se ha desarrollado un documento llamado Protocolo de Manejo de crisis, para apegarnos como empresa al manejo de las mismas.			X
Infraestructura física y tecnológica:							
Optimización y/o Automatización total de los Procesos	% procesos automatizados sobre los ejecutados	La Gerencia de Sistemas e Infraestructura cuentan con visibilidad de todas las ejecuciones y sus resultados desde Control-M El 100% de los proceso del Pase Batch del SGC están automatizados en Control-M	Planificación de Procesos en herramientas y métodos fuera de Control-M, evitando un único punto de visión y control de las tareas.	Automatizar el 100% de los procesos que se ejecutan en los sistemas.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Infraestructura física y tecnológica							
Mesa de Ayuda	% de Procesos Automatización en la atención usuario final		1. 0% de los procesos de usuarios final automatizados.	1. Automatizar todos los servicios que los usuarios pueden auto gestionarse. 2. Implementación de ItPam (Herramienta de automatización utilizada en Service Desk). 3. Implementar Tecnología para reducir el por ciento de llamadas a canalizar: Chatbot IVR Autoservicio (Service Desk) 4.Configuración de Avaya para la clasificación de llamadas, a fin de identificar el origen de la misma (Reporte de Avería; consulta. 5..Incrementar el Nivel de atención telefónica en un 85%.	X		
Monitoreo de los Servicios y Plataformas de TI	Cantidad de servicios monitorizados	Se registra un avance en el Monitoreo de la red de datos de un 30% de toda la plataforma.	Diferentes aplicaciones para dar mantenimiento y seguimiento a las incidencias de un ecosistema complejo de soluciones de IT. Ejecución de monitoreo de manera departamental dentro de TI. Softwares unidimensionales que nos hacen trabajar reactivamente muchas veces.	Seleccionar los procesos y servicios que su monitoreo agrega valor a la disponibilidad de los sistemas e implementarlos en una solución de monitoreo de desempeño basada en inteligencia artificial, capaz de adaptarse a data centers híbridos y con funcionalidades de confeccionar mapas de interacción y dependencias en el ecosistema de las soluciones del negocio.	X		
Continuidad del Negocio	% de disponibilidad de los Sistemas	La Disponibilidad Anual de los Sistemas y Plataformas de EDESUR es de 99.97% .	EDESUR no cuenta con un Site Alterno donde replique todos los servicios de Negocio críticos para sus Operaciones.	Reducir a cero el Down time de los sistemas y plataformas por las ventanas de mantenimiento o fallas inesperadas, proyectando el aumento del % de disponibilidad de los Sistemas a 100%. Para el logro de este objetivo se aplicará: Implementar una Arquitectura de Alta Disponibilidad para los Sistemas de Información y sus procesos de soporte. Establecer un Data Center Alterno (Site de Contingencia) para restablecer y apoyar la continuidad del Negocio ante la ocurrencia de sucesos que impacten la disponibilidad total o parcial del DataCenter.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Infraestructura física y tecnológica:							
Fortalecimiento de los Servicios y Plataformas de Redes y Comunicaciones	% de Localidades comerciales con redundancia en las comunicaciones	En la Geografía de EDESUR se cuenta con La disponibilidad de cobertura y servicios de las distintas prestadoras de telecomunicaciones. Capacidad para gestionar técnicamente los puntos expresos de manera remota. Reducción de costos por traslados evitables por resolución de incidencias en los Puntos Expresos.	Se cuenta con 90 localidades con dependencia de un único proveedor de servicios GSM, afectando la continuidad de las operaciones cuando se produce una falla. 15 Puntos Expresos con equipos de comunicación con baja eficiencia, propensos a fallas, ancho de banda limitado que no permiten la instalación de red de datos local, verifones IP y teléfonos IP. Además del gasto que representan el uso de líneas análogas, de uso obligatorio por la infraestructura actual.	Asegurar que el 100% de las subestaciones y puntos expresos cuenten con Alta disponibilidad de las comunicaciones mediante la Implementación 90 Router Dual SIM brindando la capacidad de conectividad de dos prestadoras de telecomunicaciones. Homologar la plataforma de redes de los Puntos Expresos, mejorando la continuidad de los servicios de comunicaciones mediante la instalación de 15 Reuters GSM.	X		
	Cantidad de mejoras aplicadas a los Sites de Repetición	EDESUR soporta las Operaciones del COR en campo, en toda la geografía de la Empresa, con los servicios de Radio Frecuencia, compuestos por 8 Sites de Repetición, 3 alquilados y 5 propios; además de los Enlaces de Datos Inalámbricos.	Servicio eléctrico de EDESUR con limitaciones o inexistentes en 5 Sites propios. Infraestructura física de los Sites con debilidades estructurales. 5 Localidades sin vigilancia.	Mejorar la robustez de los Site de Radio Repetición de Edesur: 1.Implementación de Sistemas de Energía Foto Voltaica a los Sites de Radio Repetición para respaldo energético. 2. Proveer servicios de seguridad física en las localidades. 3. Ejecutar readecuaciones que fortalezcan las estructuras de los Sites.	X		
	% de Cobertura Disponible para Radio Telefonía Móvil y Redes Inalámbricas	EDESUR cuenta con Sites de Repetición en puntos estratégicos en su geografía con la capacidad de dar cobertura del 90% de la Zona Sur, así como la capacidad de ampliar hasta un 85% la cobertura para Santo Domingo Norte. La marca utilizada por EDESUR es líder en el mercado en temas de comunicación radio móvil. Personal técnico con conocimiento y experiencia en las plataformas de Radio Frecuencia y gestión de los Sites.	1. Se identifican zonas de baja cobertura que presentan dificultad para la comunicación por radio frecuencia, tanto en la Zona Sur limitado a un 60% de su totalidad, y Zona Norte Santo Domingo con un 75% de su totalidad posible. 2. Interferencias en las frecuencias asignadas a Edesur.	Implementación de Nuevos Sites de Repetición Zona Sur para expandir la Cobertura Radio Telefonía Móvil y Redes Inalámbricas mediante logrando aumentar un 30% a la cobertura actual de la Zona Sur, alcanzado el 90% de la geografía, y un 10% más para la Zona Norte de Santo Domingo, para alcanzar el 85% de su geografía. Extender la cobertura de un grupo de LCP hacia el Sur profundo enlazando las frecuencias Sur profundo R1 con un grupo LCP. Fortalecer el conocimiento técnico del equipo de radio frecuencia en las plataformas y softwares que administran, como el caso de TRBONet.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Infraestructura física y tecnológica							
Sistema Comercial	% Pertinencia del sistema comercial como soporte a los Modelos de Negocio actuales	Las Operaciones de EDESUR han definido ejecutar el Negocio desde un enfoque al Cliente y abandonar el enfoque técnico de suministro. Actualmente EDESUR cuenta con más de 800,000 clientes y planteamiento de nuevas integraciones mediante los proyectos de rehabilitación de redes, duplicar sus clientes prepago, proyección de clientes medición neta de 1,500 hasta 6,000 y mantener el crecimiento de la tele medición sobre los 500,000 clientes actuales.	Sistema comercial responde al ciclo básico comercial: Contratación, Lectura, Facturación y Atención al Cliente, desde el enfoque de suministro pero no satisface 7 modelos de gestión que la Empresa está ejecutando actualmente: Medición Neta, Prepago, UNR, Telemedidas, Gestión de Medidores, Notas de Débito y Crédito, Cargadores Eléctricos.	Responder el 100% de los Modelos de Gestión No Satisfechos en el Sistema Comercial y para esto se requiere: Adquirir Actualizar Sistema de Gestión Comercial procurando todos los modelos de gestión no satisfechos al momento y con la visión de futuro para la gestión de nuevos servicios.	X		
Sistema de Gestión de Trabajo (SGT) y la Gestión Técnica de Proyectos	% implementación de software realizada sobre la planificada	El 100% de obras de mantenimiento y proyectos con recursos propios son gestionados utilizando el SGT.	Sólo mantenimiento de redes utiliza el SGT para presupuesto y ejecución de Obras y Proyectos con inversión propia. Se carece de integración automática entre el SGT y SAP.	Responder el 100% del modelo de ejecución técnica de proyectos de obras por lo que se requiere: Actualizar el Sistema de Gestión de Trabajo a su última versión que ha evolucionado el software en su arquitectura tecnológica y funcionalidades.	X		
Sistema SCADA y la Gestión de la Red Eléctrica	% implementación de software realizada sobre la planificada	EDESUR gestiona a través del SCADA 54 subestaciones y otras en construcción, más de 100 Interruptores Tele controlados Y toma acciones técnicas en la Red sobre los datos de señales eléctricas que recibe desde la aplicación. La Empresa está ejecutando acciones en la red eléctrica de la Zona Metropolitana para convertirla en una red capaz de responder a fallas sin generar interrupciones en el servicio al cliente o disminuir el tiempo de corte por averías.	Debilidad en las definiciones y requerimientos para la implantación del modelo de gestión de la Operación de la Red que integre las funcionalidades de gestión inteligente de fallas.	Responder el 100% de las necesidades de Gestión de Operación de la Red para lo que requiere: Adquisición/ Actualización del Sistema SCADA integrando la funcionalidad de Gestión Inteligente de Fallas.	X		
EIKON	% Pertinencia del sistema de gestión humana como soporte a los Modelos de Gestión Humana requeridos		EIKON sólo soporta las actividades transaccionales básicas de Gestión Humana, pero no evoluciona ante las nuevas tendencias de Gestión Humana. EIKON como software está sobre plataforma obsoleta.”	Adquirir un Sistema para la Planificación, Administración y Ejecución de Gestión Humana, que les permita administrar todos los procesos alrededor del empleado, con tecnologías modernas que le faciliten la colaboración, automatización, trazabilidad, gestión de la información y construcción de escenarios para toma de decisión.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Sostenibilidad Financiera:							
Activos Fijos	Porcentaje de levantamiento de activos fijos productivos	-	En la actualidad no se cuenta con un levantamiento de los activos fijos productivos de la empresa, por lo que no contamos con el valor real de nuestros activos y por ende del valor de EDESUR. Por otro lado, nos genera notas negativas en la opinión de las auditorías a los estados financieros de EDESUR.	Diseñar proyecto de levantamiento y gestión integral de activos.	X		
		Proyecto de etiquetado de postes que incluye fotografiar todas las estructuras de los mismos.	-	-			
		Disponibilidad de personal que pueda direccionarse a identificación y registro de los activos, con formación de corta duración.	-	-			
		Disponibilidad de presupuesto en los componentes de asistencia técnica de los proyectos de Reducción de Pérdidas para contratación de asesores con experiencia y competencia en modelos de gestión de activos.	-	-			
		Disponibilidad de módulo de SAP para la gestión de activos.	-	-			
Liquidez	Capital de Trabajo (Activo Corriente - Pasivo Corriente)		Al cierre diciembre 2019, la empresa presenta un capital de trabajo negativo, siendo de RD\$46,885.1 MM, lo que evidencia que existe un problema de liquidez en la empresa y por tanto dificultades para cumplir con los pasivos corriente.	- Reducir las pérdidas de facturación de energía, para así lograr mayores ingresos. - Aumento del nivel de cobranzas. - Lograr implementar la tarifa técnica. - Optimización de precios de compra de energía. - Optimización de los gastos administrativos y operativos.	X		
	Índice Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente)		El índice de liquidez a diciembre 2019 fue de 0.32, indicándonos que con nuestros activos corrientes sólo podemos hacer frente al 32% de nuestros pasivos corrientes.				
	Prueba Ácida (Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente)		La prueba ácida, que no es más que el índice de liquidez excluyendo los inventarios, es de 0.56, lo que nos indica que la empresa no es dependiente de sus inventarios de materiales físicos para cubrir sus compromisos de corto plazo; sin embargo, la empresa muestra la falta de liquidez en el mismo.				
	Rotación del Capital de Trabajo (Ventas Netas / Capital de Trabajo)		Al cierre del 2019, la rotación de capital de trabajo fue de -0.94, lo que indica que por cada peso que vendemos tenemos que financiar 94 centavos.				

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Sostenibilidad Financiera:							
Endeudamiento	Apalancamiento Financieros (Pasivo / Capital Contable)	Actualmente, la mayor proporción del pasivo total es con empresas relacionadas.	Al cierre de diciembre de 2019, la empresa presentó un índice de endeudamiento de 4.43, indicándonos que por cada peso que ponemos de capital nos financiamos con 4.4 pesos.	- Se requiere realizar un benchmark con empresas similares a la nuestra para identificar que tan adecuado o no es el nivel de endeudamiento. - Dado que la mayor proporción de la deuda corresponde a deuda con empresas relacionadas, es adecuado realizar un análisis que apunte a la capitalización de la deuda tanto de corto plazo como de largo plazo que se tenga con la CDEEE, empresa matriz de EDESUR. - Toda deuda con empresa relacionada en moneda distinta a la moneda local, fuera de la deuda corriente producto de compra de energía por contrato, debe de trasladarse a pesos dominicanos, ya genera a la empresa pérdidas cambiarias e impacta nuestros resultados de forma negativa.			X
	Financiamiento / Capital Contable (Deuda Financiera Corto y Largo Plazo / Capital Contable)	Al cierre de 2019, EDESUR presentó una relación de financiamiento sobre el capital contable de 0.25. La deuda financiera registrada como corto plazo corresponde a la porción corriente correspondiente a los acuerdos de reconocimientos de deuda y pago de los años 2015, 2017 y 2019.					
	Deuda Largo Plazo / Activo Fijo Neto	El indicador de deuda de largo plazo sobre activo fijo neto de 0.40 se considera adecuado debido a que es recomendable financiar activos fijos con deuda de largo plazo.	La deuda de largo plazo registrada no corresponde a financiamiento de activos fijos, lo que indica que estamos adquiriendo activos de larga vida con fondos a corto plazo. Por otro lado, el 72% de la deuda registrada a largo plazo corresponde a financiamiento de compra de energía realizados por parte del Ministerio de Hacienda debido operativa de la empresa.				
	Razón Deuda Activo (Pasivo / Activo)		Al cierre de diciembre 2019, EDESUR presentó un índice de endeudamiento de 0.82, lo que indica que la empresa se encuentra altamente endeudada producto de financiar sus activos con fondos de terceros, los cuales resultan costosos por el interés implícito en el mismo.				
Rentabilidad	Porcentaje de rentabilidad por circuito	-	Actualmente, EDESUR no cuenta con indicadores financieros por circuitos de energía, por lo que se desconoce su nivel de rentabilidad operativa.	Realizar levantamiento de los ingresos, costos y gastos operativos para cada uno de los circuitos que posea EDESUR para conocer el nivel de rentabilidad que posea cada uno de ellos con el fin de mejorar la toma de decisiones y conocer con exactitud cuál es nivel de gastos e inversión que realiza la empresa para mantener los mismos, con la calidad de suministro adecuada y mantener niveles bajos de pérdidas técnicas y no técnicas.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Sostenibilidad Financiera:							
Rentabilidad	Rentabilidad sobre Activos (ROA) (Utilidad Neta / Activos)	-	Al cierre de diciembre 2019, EDESUR presentó una rentabilidad sobre los activos negativa de -4.09%, lo que significó que por cada peso invertido en activos generó pérdidas de 4.09 pesos.	- Incremento de los ingresos. - Optimización de los gastos. - Se requiere realizar un benchmark con empresas similares a la nuestra para identificar. - Levantamiento de los activos.	X		
	Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) (Utilidad Neta / Capital Contable)	-	La rentabilidad sobre patrimonio negativa de -22.21%, lo que significa que la empresa obtuvo en rendimiento negativo; es decir, que por cada peso del patrimonio se perdieron 22.21 pesos.				
	Rentabilidad sobre Ingresos (ROS) (Utilidad Neta / Ventas Netas)	-	La rentabilidad sobre nuestros ingresos, al cierre del 2019, fue de -7.84%, resultando la empresa con pérdidas en el ejercicio contable del 2019 de RD\$ 3,465 millones.				
	Margen Bruto (Utilidad Bruta / Ventas Netas)	Al cierre del 2019, el margen bruto de la empresa es positivo de 20.49%, lo que resulta en beneficios en el ejercicio de venta y compra de energía.	-				
	Gasto de Operación (Gastos Operativos y Administrativos / Ventas Netas)	-	A diciembre de 2019, los gastos operativos y administrativos representaron el 19.73% de los ingresos, el cual es considerado elevado dentro de los indicadores óptimos para empresas de este tipo. Además, producto del elevado gasto, la rentabilidad sobre los ingresos se ve afectada de forma negativa.				
	Margen Operativo (Beneficios (Pérdidas) Operacionales / Ventas Netas)	-	El margen operativo de la empresa es de 0.76%, el cual no es adecuado dado que no es suficiente para cubrir las cargas de gastos por interés.				
	Margen EBITDA % (Ganancias antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización / Ventas Netas)	El EBITDA (por sus siglas en inglés) se refiere a las ganancias antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización de la empresa. Al cierre de 2019, la Edesur presentó un margen de EBITDA de 3.1%, lo que indica que, luego de excluir gastos no gestionables como la depreciación y la amortización, la empresa presentó ganancias operativas.	-				

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS INTERNAS

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Sostenibilidad Financiera:							
Eficiencia Operativa	Rotación CxC ((Cuentas por Cobrar / Ventas Netas) * 365)	-	Al cierre de diciembre 2019, la rotación de cuentas por cobrar de EDESUR fue de 151 días, presentándose un deterioro de 44 días con respecto al período anterior.	- Optimización de los gastos. - Se requiere realizar un benchmark con empresas similares a la nuestra para identificar. - Levantamiento de los activos.	X		
	Rotación Cuentas por Pagar Generadores ((Cuentas por Pagar Generadores / Costo de Ventas) * 365)	La rotación de cuentas por pagar con generadores cerró en 95 días, mejorando en 37 días con respecto al año anterior.	Actualmente, financiarse con las empresas generadoras poseen dos impactos negativos, uno es el alto interés por financiar facturas del mercado Spot; y lo segundo, el interés e impacto del tipo de cambio para las facturas del mercado de contratos.				
	Rotación Activos (RA) (Ventas Netas / Activos)	A diciembre 2019, la rotación de activos, que mide la eficiencia de la empresa a la hora de conseguir ingresos por cada venta realizada, fue de 0.52.	-				
	Rotación Activos Fijos (RAF) (Ventas Netas / Activos Fijo Bruto)	Al cierre de 2019, la rotación de activos fijo fue de 1.46, lo que significa que por cada peso invertido en activos fijos la empresa recuperó 1.46 pesos.	Actualmente, no se cuenta con un inventario real de los activos fijos de la empresa, por lo que, el indicador no muestra la situación real de la rotación de activos fijos de la empresa.				
Flujo de Caja	Margen de Flujo de Caja Operativo (Flujo de Caja Operacional / Ventas Netas)		Al cierre del 2019, el margen de flujo de caja operativo fue negativo en -19.6%. Este indicador mide cuando efectivo genera la empresa producto de sus operaciones por cada peso vendido, es decir, que mide la eficiencia y calidad en la cual la empresa transforma sus operaciones en efectivo.	- Incremento de los ingresos. - Optimización de los gastos. - Mejora en la gestión de cartera por cobrar.	X		

Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas							
Variables	Indicadores	Repercusiones en la institución		Postura Estratégica de Respuestas (¿Qué deberíamos hacer?)	PRIORIDAD		
		Fuerzas Impulsoras Internas	Fuerzas Restrictivas Internas		A	B	C
Sostenibilidad Financiera:							
Crecimiento	Crecimiento Activos ((Activos Actual / Activo Pasado) - 1) x 100)	Al cierre de diciembre 2019, los activos de la empresa presentaron un crecimiento de un 12.7%.	La mayor proporción de crecimiento de los activos se encuentra en las cuentas por cobrar, por lo que, denota un deterioro en la cartera de créditos a clientes, empresas relacionadas y cuentas por cobrar FETE Clientes Regulares.	-	X		
	Crecimiento Pasivos ((Pasivo Actual / Pasivo Pasado) - 1) x 100)	La mayor proporción de aumento en pasivos corresponden a cuentas por pagar a largo plazo al Estado, quienes son accionista de EDESUR a través del FONPER y CDEEE, teniendo esto la posibilidad de capitalizar esta deuda y convertirse en aportes para futura capitalización.	El total de pasivos presentó un crecimiento de 13.9%, indicando que estamos tomando mayores financiamientos.	-			
	Crecimiento Capital ((Capital Actual / Capital Pasado) - 1) x 100)	El patrimonio de la empresa presentó un crecimiento de un 7.5% al cierre de 2019.	El crecimiento del patrimonio corresponde a la capitalización de los aportes realizados por el Estado para cubrir los pagos de acuerdo de reconocimiento de deudas y pagos con generadores privados de electricidad.	-			
	Crecimiento Ventas Netas ((Ventas Netas Actuales / Ventas Netas Pasadas) - 1) x 100)	Al cierre del 2019, EDESUR presentó un crecimiento en sus ventas netas de 11.1%, siendo el principal impulsor el aumento en la facturación a clientes en baja tensión, media tensión horaria y clientes prepago.	-	-			
	Crecimiento Utilidad Operativa	EDESUR presentó un crecimiento en su utilidad operativa de un 124.2%, representando una mejora en los resultados de la empresa.	A pesar de la utilidad operativa presentar un crecimiento positivo, en términos absolutos no es suficiente para cubrir gastos por interés y otros gastos de la empresa.	-			
	Crecimiento Utilidad Neta	EDESUR presentó una mejora en sus utilidades netas, al obtener un crecimiento de un 47.2%.	En términos absolutos, la utilidad neta fue negativa, presentando pérdidas por RD\$ 3,465 millones.	-			



X.

**Marco
Estratégico
Institucional**



MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Visión Ser un modelo regional en eficiencia y calidad de soluciones energéticas.

Misión Satisfacer las necesidades energéticas con soluciones eficientes, transparentes y sostenibles a todos nuestros clientes.

Valores Integridad • Compromiso • Calidad • Eficiencia • Servicio Oportuno

Ejes Estratégicos	Objetivos Estratégicos	Estrategias
Servicio y Atención al Cliente	Incrementar el ASAI desde un 91.32% a 99.0%.	Desarrollo de Instalaciones Eléctricas.
	Incrementar el índice de calidad del servicio al cliente de 60.3% a 72%.	Mantenimiento de Instalaciones.
Desempeño Financiero		Desarrollo del modelo de atención al cliente Edesur.
		Posicionamiento de la Marca.
	Alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa mediante la optimización de los recursos.	Gestión de Ingresos.
	Reducir las pérdidas de energía a un 19.7% al año 2024	Optimización del costo de las compra de energía.
Fortalecimiento Procesos Internos		Eficietización del gasto.
	Lograr la calidad de la información financiera de la empresa.	Optimización de las inversiones.
		Rehabilitación de Redes y Aseguramiento de Medida
		Gestión de Activos Fijos.
Aprendizaje y Desarrollo	Fortalecer la estandarización y reglamentación del desempeño de la Empresa para asegurar la concreción de sus ejes sustantivos.	Aseguramiento de la calidad en los registros contables acorde a las NIIF's.
	Mejorar el nivel de eficiencia en la adquisición de bienes, obras y servicios de un 55% a un 85%.	Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional
		Fortalecimiento de Seguridad en manejo de Riesgo
		Gestión oportuna de los recursos
	Fortalecer los sistemas de información para favorecer la toma de decisiones de forma oportuna, pertinente y de calidad para lograr los objetivos del negocio.	Sistemas de información que soporten los objetivos estratégicos del negocio.
	Mejora de la productividad y desempeño laboral del personal acorde a los requerimientos del negocio.	Fortalecimiento Gestión de Personas
		Fortalecimiento de la Cultura e Identidad Corporativa
	Fomentar investigación y desarrollo para favorecer los procesos de innovación, la creación de valor y mejora continua.	Innovación y Desarrollo

Misión y Visión de Edesur

MISIÓN

Satisfacer las necesidades energéticas con soluciones eficientes, transparentes y sostenibles a todos nuestros clientes.

VISIÓN

Ser un modelo regional en eficiencia y calidad de soluciones energéticas.

Ejes Estratégicos de Edesur



Nuestros Valores

Integridad

Trabajamos y convivimos con nuestros compañeros en apego a principios éticos y morales.



Compromiso

Asumimos con pasión y entusiasmo las responsabilidades contraídas, siendo proactivos en la presentación de soluciones y entregando a tiempo resultados que excedan las expectativas.



Calidad

Operamos bajo procedimientos y normativas locales e internacionales, orientados a satisfacer necesidades de nuestros clientes con altos estándares de desempeño.



Eficiencia

Organizamos y ejecutamos nuestras operaciones para proveer la máxima satisfacción, con seguridad, al menor costo y tiempo posible.



Servicio Oportuno

Tratamos con empatía y calidez a nuestros clientes internos y externos, dando seguimiento y respuesta pertinente y oportuna a sus requerimientos.



XI.
**Cultura
Organizacional**



CULTURA ORGANIZACIONAL

“La cultura organizacional es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo... A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”.

Ralph Stacey

De ahí, que los paradigmas, atributos y creencias que caracterizan el ambiente de trabajo en la organización están matizadas por estos aspectos que influyen sobre el clima que se respira y la conducta que muestra la fuerza viva que la compone, es decir, su personal.

En el año 2011, en Edesur se realizó un estudio con una firma externa para determinar la cultura de la organización. Se aplicó el estudio inventario de Cultura Organizacional u Organizational Culture Inventory (OCI) por sus siglas en inglés.

Este estudio dio como resultado el predominio de la conducta perfeccionista, que pertenece al estilo agresivo-defensivo. Se esperaba que las personas tuvieran jornadas largas y arduas de trabajo, tratando de llevar el control de todo, aprendiendo como priorizar y focalizar esfuerzos, que fuesen competentes e independientes, objetivos, que señalen los errores y cuestionen las decisiones tomadas por otros.

La calificación más baja la obtuvo la conducta afiliativa. Las relaciones eran consideradas superficiales, lo cual a su vez afectaba la capacidad para colaborar.

La toma de decisiones estaba centralizada en la figura de los Directivos. Existía colaboración entre las áreas, sólo cuando es estrictamente necesario, fuera de estas ocasiones, el trabajo era individual y la información de cada área era privada.

Se buscaba el cumplimiento estricto de las normas,

procesos, protocolos y reglas internas para garantizar el funcionamiento correcto de la empresa, lo que muchas veces se traducía en burocracia y lentitud.

Los procedimientos para llevar a cabo cambios, eran engorrosos, por lo que el sistema se adaptaba con lentitud a las transformaciones necesarias. Esto generaba una tendencia a valorar mucho más la respuesta correcta, que la eficaz.

En los últimos años, se han dado pasos significativos para migrar la cultura de Edesur hacia una cultura orientada a resultados, con el objetivo de ser más eficaces y eficientes en la utilización de los recursos, apostando por la optimización de costos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.

Se ha trabajado para reforzar el entorno de trabajo de manera que favorezca el enfoque en el logro de los resultados, fomentando la implementación de herramientas de gestión que garanticen el cumplimiento de los objetivos, contando con el compromiso de los colaboradores, cultivando la confianza y la comunicación efectiva.

Podemos concluir que, a pesar de que es difícil que una organización pueda ser clasificada exclusivamente en su sólo estilo de cultura, la realidad que caracteriza la organización es un estilo orientado hacia el logro de los resultados, sin dejar de lado el valor que representa su principal pilar que son las personas. En ese orden, el esquema cultural de la Empresa, responde de forma coherente a la firme decisión de su liderazgo, que día a día trabaja para lograr la sostenibilidad, a los notables esfuerzos de su personal en el desempeño de sus tareas y al constante clamor de toda la nación, que espera un servicio confiable y de buena calidad.

OBJETIVO

XII.

**Alineamiento
Estratégico
Superior**

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO SUPERIOR DE EDESUR

VISIÓN END	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	
República Dominicana es un país próspero, donde las personas viven dignamente, apegadas a valores éticos y en el marco de una democracia participativa que garantiza el Estado social y democrático de derecho y promueve la equidad, la igualdad de oportunidades, la justicia social que gestiona y aprovecha sus recursos para desarrollarse de forma innovadora, sostenible y territorialmente equilibrada e integrada y se inserta competitivamente en la economía global.	Tercer Eje, que procura una Economía Sostenible, Integradora y Competitiva.	Objetivo General 3.2 Energía confiable, eficiente y ambientalmente sostenible.	3.2.1 Asegurar un suministro confiable de electricidad, a precios competitivos y en condiciones de sostenibilidad financiera y ambiental.	3.2.1.1 Impulsar la diversificación del parque de generación eléctrica, con énfasis en la explotación de fuentes renovables y de menor impacto ambiental, como solar y eólica.	
				3.2.1.2 Fortalecer la seguridad jurídica, la institucionalidad y el marco regulatorio del sector eléctrico para asegurar el establecimiento de tarifas competitivas y fomentar la inversión y el desarrollo del sector.	
				3.2.1.3 Planificar e impulsar el desarrollo de la infraestructura de generación, transmisión y distribución de electricidad, que opere con los estándares de calidad y confiabilidad del servicio establecido por las normas.	
				3.2.1.4 Impulsar en la generación eléctrica, la aplicación rigurosa de la regulación medioambiental, orientada a la adopción de prácticas de gestión sostenibles y mitigación del cambio climático.	
				3.2.1.5 Desarrollar una cultura ciudadana para promover el ahorro energético, y uso eficiente del sistema eléctrico.	
				3.2.1.6 Promover una cultura ciudadana y empresarial de eficiencia energética, mediante la inducción a prácticas de uso racional de la electricidad y la promoción de la utilización de equipos y procesos que permitan un menor uso o un mejor aprovechamiento de la energía.	

INDICADORES	Unidad/ Escala de Medición	Año base		Metas Quinquenales				MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL DE EDESUR
		Año	valor	2015	2020	2025	2030	
3.27 Índice de recuperación de efectivo en el sector eléctrico (monto real de cobranza con relación al máximo que se podría cobrar si existiera pérdidas de ningún tipo en el mismo período).	Porcentaje	2008	64.0	75.1	83.0	85.0	87.0	MISIÓN: Satisfacer las necesidades energéticas con soluciones eficientes, transparentes y sostenibles a todos nuestros clientes.
3.28 Pérdidas en el sector eléctrico.	Porcentaje	2008	38.9	20.0	9.0	8.5	7.0	VISIÓN: Ser un modelo regional en eficiencia y calidad de soluciones energéticas.
3.29 Niveles de cobranza en el sector eléctrico (cobro por facturación / monto facturado).	Porcentaje	2008	94.2	95.3	96.0	97.0	98.0	
3.30 Monto de subsidio del Gobierno.	Millones de US\$/ Año	2008	530.0	261.7	70.0	62.5	55.0	



XIII.

Alineamiento Estratégico Interno

 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNO DE EDESUR

MISIÓN Y VISIÓN DE EDESUR	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS	
MISIÓN: Satisfacer las necesidades energéticas con soluciones eficientes, transparentes y sostenibles a todos nuestros clientes.	Servicio y Atención al Cliente	Incrementar el ASAI desde un 91.32% a 99.0%	Desarrollo de Instalaciones Eléctricas	Garantizada la disponibilidad de potencia de manera eficiente para satisfacer la demanda de energía del cliente	
			Mantenimiento de Instalacione	Reducidas las interrupciones del servicio a los clientes por causa de fallas y/o mantenimiento por debajo a lo establecido en la normativa vigente	
		Incrementar el índice de calidad del servicio al cliente de 60.3% a 72%	Desarrollo del modelo de atención al cliente Edesur	Diseñado, elaborado e Implementado modelo de servicio al cliente Edesur	
					Mejorada y estandarizada la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con la empresa
					Incrementada la accesibilidad del cliente
			Posicionamiento de la marca Edesur frente a sus grupos de interés	Clientes sensibilizados acerca del impacto de la energía en su calidad de vida, e informados sobre el impacto económico de su consumo y la lectura e interpretación de su factura.	
				Posicionamiento de Edesur como una empresa eficiente y transparente frente a sus grupos de interés.	
				Proyección de Edesur como una empresa socialmente responsable en temas de sostenibilidad, inclusión laboral y equidad de género.	
	Desempeño Financiero	Alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa mediante la optimización de los recursos.	Gestión de Ingresos		Incrementados los ingresos del negocio.
					Recuperados y aprovechados los activos del negocio
			Optimización del costo de las compra de energía		Reducidos los precios en compra de energía
			Eficientización del gasto		Optimizado el gasto operativo.
			Optimización de las inversiones		Incrementados los beneficios del negocio.

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNO DE EDESUR

MISIÓN Y VISIÓN DE EDESUR	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS
VISIÓN: Ser referentes en atención y satisfacción de los servicios energéticos que ofrecemos a nuestros clientes, con eficiencia operativa y un capital humano comprometido.	Desempeño Financiero	Reducir las pérdidas de energía a un 19.7% al año 2024	Rehabilitación de Redes y Aseguramiento de Medida	Asegurada la energía entregada al mercado y garantizada la calidad y eficiencia de la infraestructura de Redes Eléctricas conforme a las normas técnicas
		Lograr la calidad de la información financiera de la empresa.	Gestión de Activos Fijos	Identificados, inventariados y valorizados los activos fijos de la empresa.
			Aseguramiento de la calidad en los registros contables acorde a las NIIF's	Obtenidos estados financieros saneados
	Fortalecimiento Procesos Internos	Fortalecer la estandarización y reglamentación del desempeño de la empresa para asegurar la concreción de los ejes sustantivos.	Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional	Asegurado y eficientizado el logro de los objetivos de la Empresa
				Reducida la reincidencia del incumplimiento de las normas y reglamentaciones
			Fortalecimiento de Seguridad en manejo de Riesgo	Establecidas las medidas para el tratamiento y control de riesgos de seguridad física, en los niveles aceptables por la Empresa
				Prevenidos y mitigados los eventos que ponen en riesgo la seguridad industrial y ocupacional de los colaboradores, contratistas y partes interesadas de la Empresa
				Alcanzado un nivel de madurez en el tratamiento de los riesgos de ciberseguridad
				Mitigados los impactos negativos al medio ambiente
		Mejorar el nivel de eficiencia en la adquisición de bienes, obras y servicios de un 55% a un 85%	Gestión oportuna de los recursos	Asegurada la disponibilidad de bienes, obras y servicios en calidad y tiempo para el logro de los objetivos

ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO INTERNO DE EDESUR

MISIÓN Y VISIÓN DE EDESUR	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS
VISIÓN: Ser referentes en atención y satisfacción de los servicios energéticos que ofrecemos a nuestros clientes, con eficiencia operativa y un capital humano comprometido.	Aprendizaje y Desarrollo	Mejorar la productividad y desempeño laboral del personal acorde a los requerimientos del negocio	Fortalecimiento Gestión de Personas	Fortalecidas las competencias del personal acorde a los lineamientos estratégicos
				Actualizada la estructura organizacional
			Fortalecimiento de la cultura e identidad corporativa	Incrementado el nivel compromiso y fidelización de los colaboradores con la Empresa
		Fortalecer los sistemas de información para favorecer la toma de decisiones de forma oportuna, pertinente y de calidad para lograr los objetivos del negocio	Sistemas de información que soporten los objetivos estratégicos del negocio.	Alineados y Optimizados los sistemas como soporte a los objetivos estratégicos del negocio
				Fortalecidos los niveles de atención
				Servicios tecnológicos redundantes para soportar el negocio.
		Fomentar investigación y desarrollo para favorecer los procesos de innovación, la creación de valor y mejora continua	Innovación y Desarrollo.	Incorporada las estrategias que optimicen el desempeño del negocio



XIV.

**Matriz de
Resultados,
Indicadores y Metas
al 2024**



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Descripción General Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Estrategias

A. Eje Servicio y Atención al Cliente:

1. Objetivo Estratégico: Incrementar el ASAI desde un 91.32% a 99.0%.

Este objetivo persigue ejecutar un plan integral de desarrollo y mantenimiento de las instalaciones que garanticen la continuidad y calidad del servicio entregado a los clientes, a través de la intervención desde los puntos de compra de energía SMC hasta el medidor instalado a cada cliente.

a) Estrategia: Desarrollo de Instalaciones Eléctricas.

El objetivo es explotar las instalaciones hasta un 80% de su capacidad nominal, a través de la construcción de las subestaciones y circuitos que permitan atender la demanda de los clientes sin sobrecarga en las instalaciones, conforme el plan de expansión de la red de distribución.

b) Estrategia: Mantenimiento de Instalaciones.

El objetivo es garantizar la continuidad del servicio de los clientes cumpliendo, como mínimo, con los límites admisible de la norma SIE 066-2016 (8 y 10 interrupciones por semestre, así como 20 y 36 horas de interrupciones por semestre para las zona urbana y rural, respectivamente). Se prevé realizar acciones que permitan reducir las interrupciones por averías y mantenimientos en las instalaciones, mediante la identificación temprana de fallas, implementación de un plan de flexibilización de la red y trabajos en caliente.

Las acciones concretas serán:

Desarrollar e implementar:

- Plan de mantenimiento predictivo (subestaciones, redes MT, redes BT).
- Plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones (subestaciones, redes MT, redes BT).
- Plan de mantenimiento correctivo (subestaciones, redes MT, redes BT).
- Plan de flexibilización y conectividad de la red.
- Plan de trabajo en caliente.

2. Objetivo Estratégico: Incrementar el índice de calidad del servicio al cliente de 60.3% a 72%.

Este objetivo persigue posicionar a Edesur dentro de las calificaciones promedio de la región en cuanto a calidad de servicio y atención al cliente medido por la encuesta CIER.

a) Modelo de Atención al Cliente.

En ese sentido se creará un Modelo de Atención al Cliente que aborde de una manera integral todos los puntos de contacto del cliente con la empresa, buscando estandarizar la respuesta y los procedimientos, y fortaleciendo las competencias blandas y técnicas del personal para ofrecer una respuesta ágil, cálida, eficiente y empática.



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Descripción General Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Estrategias

Al mismo tiempo se estará revisando la infraestructura tecnológica de apoyo a las operaciones del cliente, de modo que se puedan fortalecer y orientar a convertirse en una fuente confiable de información que evite el doble registro y permita agilidad y eficiencia de los procesos, asegurando la satisfacción de los clientes.

Está contemplado crear un plan de accesibilidad para que los clientes, de manera que puedan acceder a una atención de calidad y en tiempo oportuno, que nos permita transformar su experiencia de cliente y a mejorar su percepción sobre la marca, a través de la creación de nuevos canales de atención, transformación de los procesos de atención al cliente, implementación de un sistema robusto de control y medición de la experiencia y satisfacción al cliente en cada servicio entregado y la creación de soluciones de autogestión para los clientes, tanto transaccionales como de información.

b) Estrategia: Accesibilidad del Cliente.

El objetivo de esta estrategia es lograr un 97% de atención entre nuestros usuarios y clientes, a través de la creación de las condiciones de disponibilidad, presencia, existencia de productos, información, recursos de soporte y el personal suficiente para la atención al cliente, de manera que se pueda cumplir con las disposiciones del regulador respecto a la norma de calidad, evitando una desviación superior al 3% ante cada requerimiento demandado por los clientes.

c) Estrategia: Posicionamiento de la Marca.

El objetivo de esta estrategia es lograr un índice de confianza del cliente hacia Edesur de un 80% y persigue conectar de manera efectiva con los clientes, mediante un plan de comunicación coherente y de orientación, donde fruto del conocimiento generado los clientes conozcan el impacto de la energía en la calidad de vida. Esta estrategia permitirá, a través de campañas segmentadas de orientación y formación de consumidores, lograr una mejor valoración de marca, involucrando a los clientes como parte activa de las soluciones.

B. Eje Desempeño Financiero:

1. Objetivo Estratégico: Alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa mediante la optimización de sus recursos.

Este objetivo procura la rentabilidad operativa del negocio, con la maximización de los ingresos y la optimización de los costos y gastos. Implica la intervención de todas las operaciones de la Empresa relacionadas con la generación de ingresos y costos.

a) Estrategias: Gestión de Ingresos, Optimización del costo de la compra de energía, Eficientización del gasto y Optimización de los indicadores financieros.

Esta estrategia persigue mejorar los indicadores de recuperación efectivo y otros activos, así como

impulsar nuevos ingresos, optimizar la adquisición de energía y potencia, bienes y servicios, y procurar la eficiencia de las operaciones mediante la ejecución de proyectos de normalización de clientes y usuarios, manejo adecuado de las carteras, captación de nuevos clientes e implementación de nuevos negocios, cobro de deudas pendientes, recuperación de materiales y equipos en almacenes, recuperación de fondos embargados, así como la eficientización de los costos, mediante la optimización de las compras de energía, implementación de esquemas eficientes de adquisición de bienes y contratación de servicios, agilidad de los procesos y productividad del personal.

2. Objetivo Estratégico: Reducir las pérdidas de energía a un 19.7% al año 2024.

a) Rehabilitación de Redes y Aseguramiento de Medida

Esta estrategia apunta al aseguramiento de la capacidad de entrega de energía al mercado considerando el incremento de la demanda, al tiempo que se garantiza la calidad y la eficiencia de las redes eléctricas, conforme a las normas técnicas.

3. Objetivo Estratégico: Lograr la calidad de la información financiera de la empresa.

Este objetivo apunta al saneamiento de los informes financieros de la empresa, evitando así las observaciones que de manera recurrente han hecho los auditores externos.

a) Estrategia: Gestión de Activos Fijos.

Esta estrategia busca levantar, documentar e incorporar a los registros financieros del negocio

todos los activos fijos existentes en nuestra área de concesión, realizando su correspondiente avalúo y cálculo de su depreciación.

b) Aseguramiento de la calidad en los registros contables acorde a las NIF's.

Con esto se busca revisar las políticas, procedimientos y prácticas de operación de las áreas financieras para ajustarlas a las normas internacionales que rigen el sector.

C. Fortalecimiento Procesos Internos:

1. Objetivo Estratégico: Fortalecer la estandarización y reglamentación del desempeño de la empresa para asegurar la concreción de sus ejes sustantivos.

Este objetivo tiene como propósito, normar los parámetros de actuación o desempeño del personal, así como asegurar la limitación de la discrecionalidad particular de las decisiones que impactan el quehacer general de la Empresa y mejorar la eficiencia interna de cada uno de los procesos de la institución, garantizando calidad de la gestión en un modelo efectivo de desarrollo organizacional, que garantice el cumplimiento para la concreción de los ejes de Servicio y Atención al Cliente y Desempeño Financiero.

a) Estrategia: Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional.

Esta estrategia tiene como objetivo fundamental alcanzar la efectividad de los procesos de la planificación institucional, del mejoramiento de la gestión de procesos, la gestión legal y el diseño organizacional de Edesur.



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Descripción General Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Estrategias

Persigue mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos estandarizados de Edesur, a través de la gestión de los procesos (BPM) en donde se diseñan, modelan, organizan, documentan, controlan y optimizan, de forma continua, los procesos, así como la auditoría y fiscalización de los procesos críticos de los negocios, para garantizar la medición y mejora continua de los mismos. Asegurar el cumplimiento de la regulación aplicable al sector e implementar el modelo organizativo que responda eficientemente a los procesos asegurando el servicio, atención al cliente y desempeño financiero para cumplir la misión y visión de la Empresa. Esta estrategia se caracteriza por la transversalidad en la organización e impacta todos los aspectos normativos de la Empresa.

b) Estrategia: Fortalecimiento de seguridad en manejo de riesgo.

Esta estrategia tiene como objetivo fundamental el garantizar, en el ámbito de las competencias de quienes asumen las responsabilidades designadas, de la seguridad y mitigación de los riesgos de la Empresa en todos sus ámbitos.

Esta estrategia implica:

- Mitigar o asumir el riesgo interno o externo que pueda afectar la operación e imagen de la Empresa mediante análisis de información recolectada por un equipo de investigación interna.

- Mitigar o asumir el riesgo de daños físicos a personas, instalaciones y equipos mediante la implementación de dispositivos de seguridad.
- Mitigar o asumir el riesgo laboral mediante la implementación de normas y políticas internas que reduzcan la probabilidad de accidentes laborales, y de un control riguroso interno.
- Mitigar o asumir el riesgo en la seguridad de la información mediante el establecimiento de controles para fortalecimiento de la información de la Empresa.
- Mitigar o asumir el riesgo producido al medio ambiente derivado de las operaciones de la Empresa.

2. Objetivo Estratégico: Mejorar el nivel de eficiencia en la adquisición de bienes, obras y servicios de un 54% a un 85%.

Este objetivo tiene como propósito asegurar la continuidad de las operaciones a través de una eficiente gestión de los procesos de compras, de modo que las áreas cuenten con las herramientas, maquinarias y equipos que necesitan para ofrecer un óptimo y oportuno servicio a sus clientes, tanto internos como externos, siempre respetando los lineamientos legales y normativos que rigen la materia.

D. Eje Aprendizaje y Desarrollo:

1. Objetivo Estratégico: Mejora de la productividad y desempeño laboral del personal acorde a los requerimientos del negocio.

Es de especial importancia el involucramiento de los colaboradores en la dinámica de trabajo que tienda al logro de los objetivos organizacionales. En ese sentido se estarán impulsando diversas iniciativas y acciones enmarcadas en las estrategias siguientes:

a) Estrategia: Fortalecimiento Gestión de Personas.

El objetivo de esta estrategia es garantizar el desempeño y desarrollo del capital humano de la Empresa. Busca fortalecer el sistema de gestión de personas que permita obtener una fuerza laboral capacitada, motivada y comprometida, que preste servicios de calidad y sea capaz de cumplir con la misión y objetivos de la Empresa.

Tiene un alcance transversal en la organización, y su operacionalización será a través de la definición de un modelo integral de gestión humana, desarrollo e implementación del plan de capacitación y plan de desarrollo de carrera, la implementación de un sistema de compensación equitativo, continuidad e implementación de mejoras al modelo evaluación del desempeño y ejecución de acciones puntuales para mejorar el clima organizacional, conforme el reciente estudio de clima organizacional realizado en el 2019.

b) Estrategia: Fortalecimiento de la Cultura e Identidad Corporativa.

Busca fortalecer el clima organizacional que permita crear cohesión y alineación del personal para el logro de los objetivos de la Empresa.

A través de esta estrategia se busca fortalecer las ideas y valores de las personas, a través de un modelo de comunicación corporativa que permita transmitir los rasgos distintivos del quehacer de la organización. Tiene un alcance transversal y debe ser abordada a través de la implementación de iniciativas que favorezcan el fortalecimiento de los valores y la identificación del personal con la identidad corporativa.

2. Objetivo Estratégico: Fortalecer los sistemas de información para favorecer la toma de decisiones de forma oportuna, pertinente y de calidad para lograr los objetivos del negocio.

Este objetivo persigue el aseguramiento de la continuidad y disponibilidad de los servicios tecnológicos e implementación de sistemas de información que soporten los objetivos estratégicos del negocio.

El alcance de este objetivo es integrar mejoras, implementaciones y rediseños de todos los servicios de infraestructura, telecomunicaciones y sistemas de la Empresa, vinculados a los objetivos estratégicos de Edesur, para este período 2021 al 2024, respondiendo a la capacidad y continuidad de las plataformas, así como las necesidades de movilidad y autogestión de servicios de usuarios, la digitalización de los procesos empresariales que soporten la eficiencia operativa



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Descripción General Ejes Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Estrategias

y fortalecer la gestión de información mediante herramientas de fácil usabilidad y con alto potencial de integrar componentes avanzados para análisis de datos.

a) Estrategia: Procesos sistemas de información que soporten los objetivos estratégicos del negocio.

Esta estrategia persigue apoyar la toma de decisiones de la Empresa mediante sistemas de Información que le permitan operar los modelos de negocio vigentes y los proyectados en el PEI 2021-2024. Define la evolución, sustitución e integración de los sistemas de información que requiera la organización para la gestión de los modelos de negocio vigentes, el desarrollo de nuevos modelos de servicios y atención a clientes, y colaborar con la eficiencia en la ejecución de los procesos administrativos y la toma de decisión basada en la analítica de los datos.

Esta estrategia impacta todas las actividades operativas que requieran sistemas de información eficientes que les permitan, para el período 2021-2024, administrar los modelos comerciales, técnicos y administrativos, implementando la digitalización de procesos, fortaleciendo la gestión de información mediante herramientas de fácil usabilidad y con alto potencial de integrar componentes avanzados para análisis de datos.

3. Objetivo Estratégico: Fomentar investigación y desarrollo para favorecer los procesos de innovación, la creación de valor y mejora continua.

Buscar abrir nuevos horizontes relacionados al negocio de distribución y comercialización de electricidad. Se persigue crear nuevas oportunidades de negocios con la finalidad de incrementar el volumen de ingreso de la Empresa, hacerla más resiliente ante cambios o situaciones que pudieran comprometer nuestros ingresos por parte de la distribución y comercialización tradicional. Alcanza las áreas de sistemas informativos y telecomunicaciones, procesos comerciales, redes de distribución, gestión de la energía, organismos reguladores y agentes del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).

En este nuevo Plan Estratégico 2021-2024, esta estrategia se integra y se crea el compromiso de que la organización profundice y analice las opciones para explotación que tiene en materia de innovación y desarrollo en el mercado.

a) Estrategia: Innovación y Desarrollo.

Esta estrategia tiene como finalidad estar a la vanguardia de las últimas tendencias de los procesos o tecnologías aplicadas al negocio. Persigue ofrecer nuevos servicios y robustecer nuestra infraestructura de servicio comercial y técnico para poder disponer de una experiencia excepcionalmente positiva a nuestros clientestécnico para poder disponer de una experiencia excepcionalmente positiva a nuestros clientes.



EJE I: **Servicio y** **Atención al Cliente**



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Eje Estratégico: Servicio y Atención al Cliente							
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Línea Base	Cronograma			
				Años			
				2021	2022	2023	2024
Objetivo Estratégico 1: Incrementar el ASAI desde un 91.32% a 99.0%							
Desarrollo de Instalaciones Eléctricas	Garantizada la disponibilidad de potencia de manera eficiente para satisfacer la demanda de energía del cliente	Porcentaje de transformadores de potencia con Cargabilidad inferior al 80%.	72%	80%	88%	94%	100%
		Porcentaje de circuitos con Cargabilidad inferior al 80%.	80%	82%	87%	93%	100%
Mantenimiento de Instalaciones	Reducidas las interrupciones del servicio a los clientes por causa de fallas y/o mantenimiento por debajo a lo establecido en la normativa vigente	TMRA MT (Tiempo medio resolución de averías de media tensión)	1 hora	1	0.8	0.6	0.5
		TMRA BT (Tiempo medio resolución de averías baja tensión)	17 horas promedio mes	10 horas	8 horas	6 horas	5 horas
		Porcentaje de clientes con órdenes de servicio generadas (por fallas y mantenimiento)	2.0%	2.0%	1.8%	1.5%	1.0%
		FMIK (Frecuencia media de interrupciones por kVA Instalado)	Acumulado Semestralmente: 22.22 urbano 44.48 rural	15 Urbano/ 25 rural	8 Urbano/ 10 rural	8 Urbano/ 10 rural	8 Urbano/ 10 rural
		TTIK (tiempo transcurrido de interrupciones por kVA instalado)	Acumulado Semestralmente: 21.96 urbano 68.57 rural	20 Urbano / 50 rural	20 Urbano / 36 rural	20 Urbano / 36 rural	20 Urbano / 36 rural

Eje Estratégico: Servicio y Atención al Cliente							
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Línea Base	Cronograma			
				Años			
				2021	2022	2023	2024
Objetivo Estratégico 2: Incrementar el índice de calidad del servicio al cliente de 60.3% a 72%							
Desarrollo del modelo de atención al cliente Edesur	Diseñado, elaborado e Implementado modelo de servicio al cliente Edesur	% implementación modelo de estandarización de servicio al cliente	-	100%	-	-	-
	Mejorada y estandarizada la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con la empresa	COSE - Tiempo Conexión	10.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
		IPP - Tiempo Reclamaciones	16.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%
		RSFP - Tiempo Reconexión	3.0%	3.0%	2.0%	2.0%	2.0%
		% Reincidencia reportes de avería	7.1%	6%	4%	2%	1%
		Indice de satisfacción del cliente	-	67%	70%	78%	80%
	Incrementada la accesibilidad del cliente	% Clientes desplazados a los canales alternos	70%	75%	80%	85%	90%
		TTRA - Tiempo Atencion	8.0%	8%	5%	4%	3%
Posicionamiento de la marca Edesur frente a sus grupos de interés.	Clientes sensibilizados acerca del impacto de la energía en su calidad de vida, e informados sobre el impacto económico de su consumo y la lectura e interpretación de su factura.	Cantidad de personas alcanzadas por campaña	N/A	25%	45%	55%	70%
	Posicionamiento de Edesur como una empresa eficiente y transparente frente a sus grupos de interés.	% de grupos de interés que identifican a Edesur con eficiencia y transparencia	N/A	40%	50%	60%	70%
	Proyección de Edesur como una empresa socialmente responsable en temas de sostenibilidad, inclusión laboral y equidad de género.	Cantidad de certificaciones o sellos obtenidos en temas de responsabilidad social.	0	1	-	-	1
		Cantidad de Certificaciones en materia de equidad de género (Igualando RD)	0	-	1	-	-
		% de Mujeres en posiciones de liderazgo	24%	25%	27%	28%	30%
		% de Mujeres en posiciones técnicas	13%	15%	17%	19%	21%



EJE II: **Desempeño Financiero**



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Eje Estratégico: Desempeño Financiero							
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Línea Base	Cronograma			
				Años			
				2021	2022	2023	2024
Objetivo Estratégico 3: Alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa mediante la optimización de los recursos.							
Gestión de Ingresos	Incrementados los ingresos del negocio.	% Incremento de los cobros en relación a la energía servida.	0%	1.2%	1.8%	0.9%	0.4%
	Recuperados y aprovechados los activos del negocio	% de recuperación de activos embargados	0%	28%	28%	28%	16%
Optimización del costo de las compra de energía	Reducidos los precios en compra de energía	% Reducción del precio medio de compra (PMC)	-	1.0%	1.0%	-	-
Eficientización del gasto	Optimizado el gasto operativo.	% OPEX sobre los ingresos	16%	14.8%	14.2%	13.8%	13.2%
Optimización de los indicadores financieros	Incrementados los beneficios del negocio.	EBITDA %	6.5%	4.2%	3.5%	3.5%	3.6%
Objetivo Estratégico 4: Reducir las pérdidas de energía a un 19.7% al año 2024							
Rehabilitación de Redes y Aseguramiento de Medida	Asegurada la energía entregada al mercado y garantizada la calidad y eficiencia de la infraestructura de Redes Eléctricas conforme a las normas técnicas	% Implementación de Plan de Reducción de Pérdidas	0.0%	100.0%			
		% Pérdidas de facturación	25.17%	26.2%	24.7%	22.4%	19.7%
		% CRI	70%	70.88%	72.54%	76.89%	81.30%
Objetivo Estratégico 5: Lograr la calidad de la información financiera de la empresa.							
Gestión de Activos Fijos	Identificados, inventariados y valorizados los activos fijos de la empresa.	% de ejecución Proyecto Activos Fijos	0	25.0%	50.0%	75.0%	100.0%
Aseguramiento de la calidad en los registros contables acorde a las NIIF´s	Obtenidos estados financieros saneados	Cantidad de observaciones en los estados financieros auditados eliminadas	2	1	1	0	0



EJE III: **Fortalecimiento de Procesos Internos**



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Eje Estratégico: Fortalecimiento Procesos Internos							
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Línea Base	Cronograma			
				Años			
				2021	2022	2023	2024
Objetivo Estratégico 6: Fortalecer la estandarización y reglamentación del desempeño de la empresa para asegurar la concreción de sus ejes sustantivos							
Fortalecimiento del Desarrollo Organizacional	Estandarizada e institucionalizada la Gestión de Edesur	Porcentaje de cumplimiento a la planificación institucional	73.1%	80%	85%	100%	100%
		Porcentaje de cumplimiento de los indicadores de los procesos	-	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de ejecución proyectos de mejora de procesos	-	100%	100%	100%	100%
		Porcentaje de implementación del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001-2015.	-	-	50%	100%	-
	Reducida la reincidencia del incumplimiento de las normas y reglamentaciones	Porcentaje de reincidencias en normas técnicas	39%	25%	12%	5%	5%
Fortalecimiento de Seguridad en manejo de Riesgo	Establecidas las medidas para el tratamiento y control de riesgos de seguridad física, en los niveles aceptables por la Empresa	Nivel de seguridad de la Empresa	66%	70%	74%	78%	82%
	Prevenidos y mitigados los eventos que ponen en riesgo la seguridad industrial y ocupacional de los colaboradores, contratistas y partes interesadas de la Empresa	% implementación del sistema de gestión de salud y seguridad ocupacional basado en ISO 45000	-	-	-	50%	100%
		Índice de siniestralidad	-	0	0	0	0
	Alcanzado un nivel de madurez en el tratamiento de los riesgos de ciberseguridad	Índice de gobernanza Nortic A7	1.5	1.8	2.2	2.6	3
	Mitigados los impactos negativos al medio ambiente	% implementación del sistema de gestión medio ambiental basado ISO 14000	-	-	-	-	100%
Objetivo Estratégico 7: Mejorar el nivel de eficiencia en la adquisición de bienes, obras y servicios de un 55% a un 85%.							
Gestión oportuna de los recursos	Asegurada la disponibilidad de bienes, obras y servicios en calidad y tiempo para el logro de los objetivos.	Porcentaje de bienes, obras y servicios adquiridos acorde a la normativa.	55%	65%	78%	85%	85%



EJE IV: **Aprendizaje y Desarrollo**



MATRIZ DE RESULTADOS, INDICADORES Y METAS AL 2024

Eje Estratégico: Aprendizaje y Desarrollo							
Estrategia Derivada	Resultados Esperado	Indicador(s)	Línea Base	Cronograma			
				Años			
				2021	2022	2023	2024
Objetivo Estratégico 8: Mejorar la productividad y desempeño laboral del personal acorde a los requerimientos del negocio.							
Fortalecimiento Gestión de Personas	Fortalecidas las competencias del personal acorde a los lineamientos estratégicos	% Ejecución del Presupuesto Capacitación	50%	100%	100%	100%	100%
		% Satisfacción con el contenido	N/A	90%	90%	90%	90%
		% Pertinencia con labores del puesto	N/A	80%	80%	80%	80%
		Promedio institucional evaluación del desempeño.	69%	75%	80%	85%	90%
		% cumplimiento de los SLA de servicios RRHH	N/A	50%	100%	100%	100%
	Actualizada la estructura organizacional	% Organigramas estructural actualizados	0%	60%	100%	100%	100%
Fortalecimiento de la cultura e identidad corporativa	Incrementado el nivel compromiso y fidelización de los colaboradores con la Empresa.	% de Colaboradores que conocen la nueva misión, visión y valores.	0%	80%	100%	100%	100%
		% de Satisfaccion del Personal	80%	82%	-	85%	-
Objetivo Estratégico 9: Fortalecer los sistemas de información para favorecer la toma de decisiones de forma oportuna, pertinente y de calidad para lograr los objetivos del negocio.							
"Sistemas de información que soporten los objetivos estratégicos del negocio."	Alineados y Optimizados los sistemas como soporte a los objetivos estratégicos del negocio	Porcentaje de sistemas de información que respondan a los requerimientos definidos por el negocio	46%	52%	62%	72%	80%
	Fortalecidos los niveles de atención	Porcentaje de cumplimiento atencion (SLA)	76%	79%	81%	83%	85%
	Servicios tecnológicos redundantes para soportar el negocio.	Porcentaje de disponibilidad de los sistemas	99.95%	99%	99%	99%	99%
Objetivo Estratégico 10: Fomentar investigación y desarrollo para favorecer los procesos de innovación, la creación de valor y mejora continua.							
Innovación y Desarrollo.	Incorporada las estrategias que optimicen el desempeño del negocio.	Cantidad de estrategias de optimización del negocio implementadas.	-	100%	100%	100%	100%



Av. Tiradentes #47 Esq. Carlos Sánchez y Sánchez,
Torre Serrano, Ensanche Naco, Santo Domingo, D.N.,
Republica Dominicana. **(809) 683-9393**

REVISADO Y APROBADO POR:



Ing. Milton Morrison
Administrador Gerente General