Plan Estratégico Institucional

2021-2024

Noviembre, 2020

Contenido

I. Equipo de Trabajo 3
II. Siglas y Acrónimos 6
III. Presentación 7
IV. Introducción 8
V. Historia y Marco Legal 9
VI. Análisis Prospectivo 10
VII. Análisis Situacional Empresa 13
VIII. Análisis Resultados Cumplimiento PEI 2017-2020 55
A. Resultados Re-Enfoque Estratégico y Plan Estratégico Institucional PEI 2017-2020 .. 56
B. Presentación de hallazgo o resultados 58
IX. Matriz de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas Internas y Externas 64
X. Marco Estratégico Institucional 75
A. Misión 75
B. Visión 75
C. Ejes Estratégicos 75
D. Objetivos Estratégicos 76
E. Valores ..... ¡Error! Marcador no definido.
XI. Cultura Organizacional 78
XII. Alineamiento Estratégico Superior 80
XIII. Alineamiento Estratégico Interno 81
XIV. Matriz de Resultados, Indicadores y Metas al 2024 82
A. Eje Servicio y Atención al Cliente: 82
B. Eje Desempeño Financiero: 84
C. Eje Fortalecimiento Procesos Internos: 85
D. Eje Aprendizaje y Desarrollo: 86

I. Equipo de Trabajo

CONDUCCIÓN GENERAL

Ing. Milton Teófilo 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 Rafaél Medrano
Juan Luis Reyes
Lupita Escarramán
Manuel Aquino
Miklos Szabo
Pablo García
Walther Parra
Yanela Zapata

EQUIPO DE APOYO

1. Anny Denisse Rivera
2. Adrián Saldaña
3. Beraldo José Yepez Aristy
4. Brenda Caraballo
5. Carlos José Santos
6. Claudia Llerandi
7. Dilcia Villanueva
8. Elida Rivera
9. Ernesto Figueroa
10. Euclides Matos Veras
11. Fanny María de la Cruz
12. Frinett Cruz
13. Hafet Guerrero Cueto
14. Ismael Amancio
15. Jeannina Rondón
16. Jeni Brito Martich
17. Jesus Yohenny Peña Nivar
18. José Abinader
19. José Miguel Pereyra
20. Jorge Marmolejos
21. Jhonny Cabrera
22. Kehimy Fúster
23. Madelin Santos
24. Marcelina Paniagua
25. Mariel Romero
26. Mervin Douglas Luzon García
27. Miguel Valentín Díaz
28. Priscilla Canela
29. Rafael Bolívar Piña
30. Richard Coste
31. Stephanie Tejeda
32. Starling Ortiz
33. Viviana Bodden

EQUIPO DE DISEÑO

Erica Rachel Alduey Jiménez
Caroline Annel Contreras Vilomar
Jenny González
Osvaldo Tatis
Erick Nuñez
Ernesto Garcia

II. 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.

III. 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.

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

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, 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), supecondensadores, 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%.

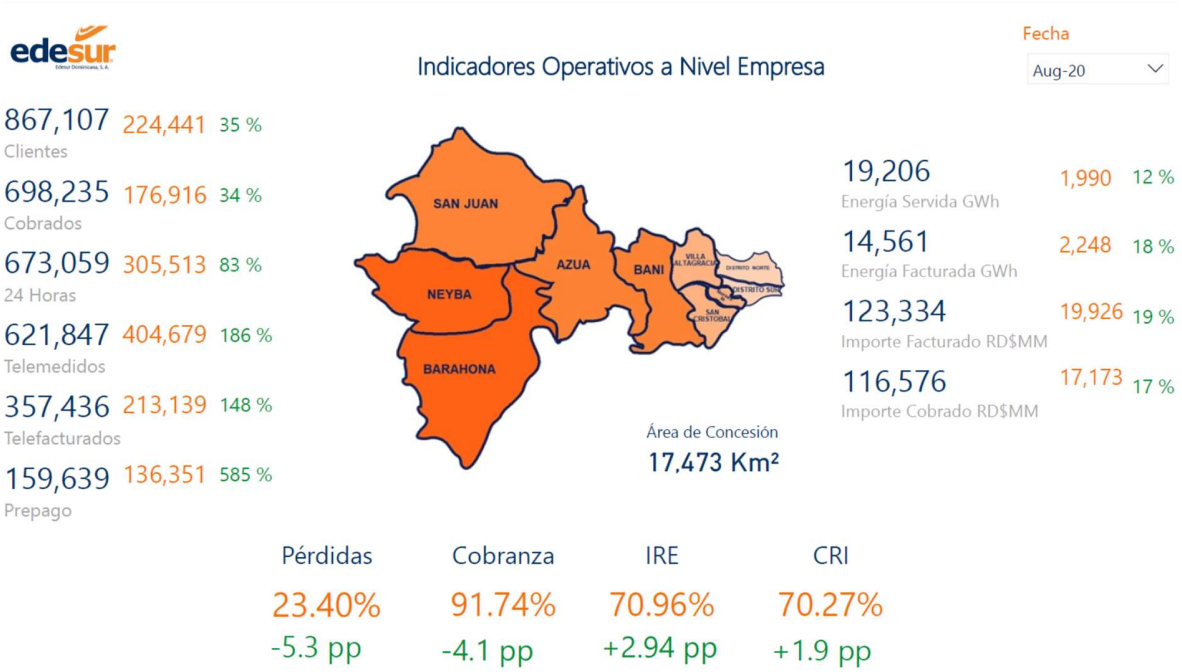
Como vemos, el futuro de las empresas, y por consecuencia el destino de Edesur, en gran parte está atado a cómo afrontemos en los próximos años el negocio desde la perspectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS), y es que ayer las TICS eran inexistentes en las empresas, hoy 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.

VII. 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% (224,44 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

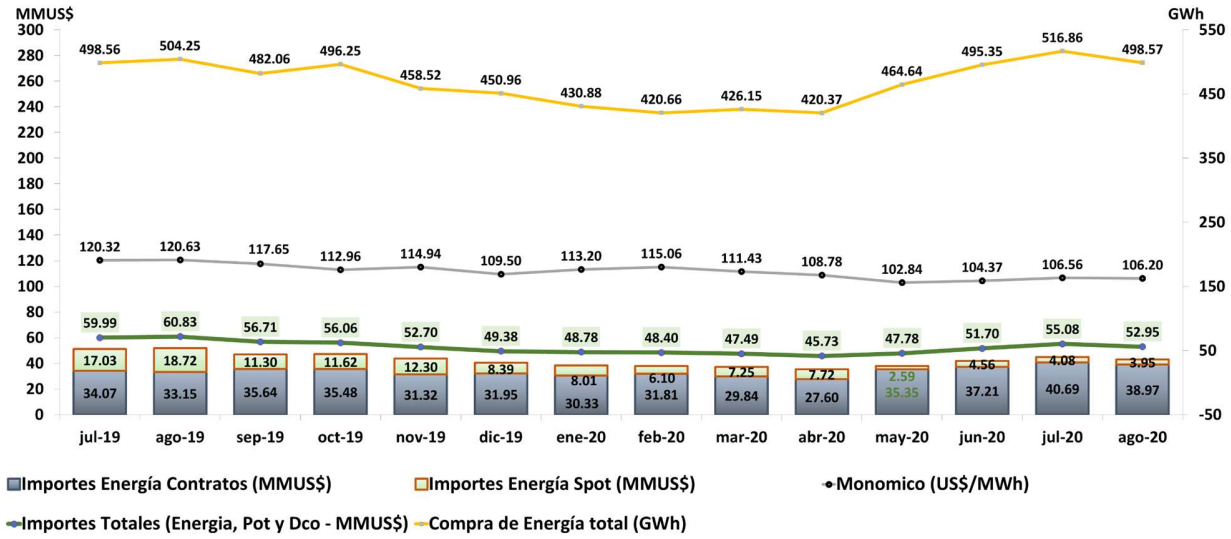
La adquisición de energía ha promediado los **5,237.93 Giga-vatios hora (GWh)**, esto en relación a los períodos 2017, 2018, 2019 y el pronóstico de cierre para el año 2020. La mayor **compra** de energía histórica de la Empresa se registra en julio del 2020, con **516.86 GWh**. Partiendo de un valor 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, Julio2019 - 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.

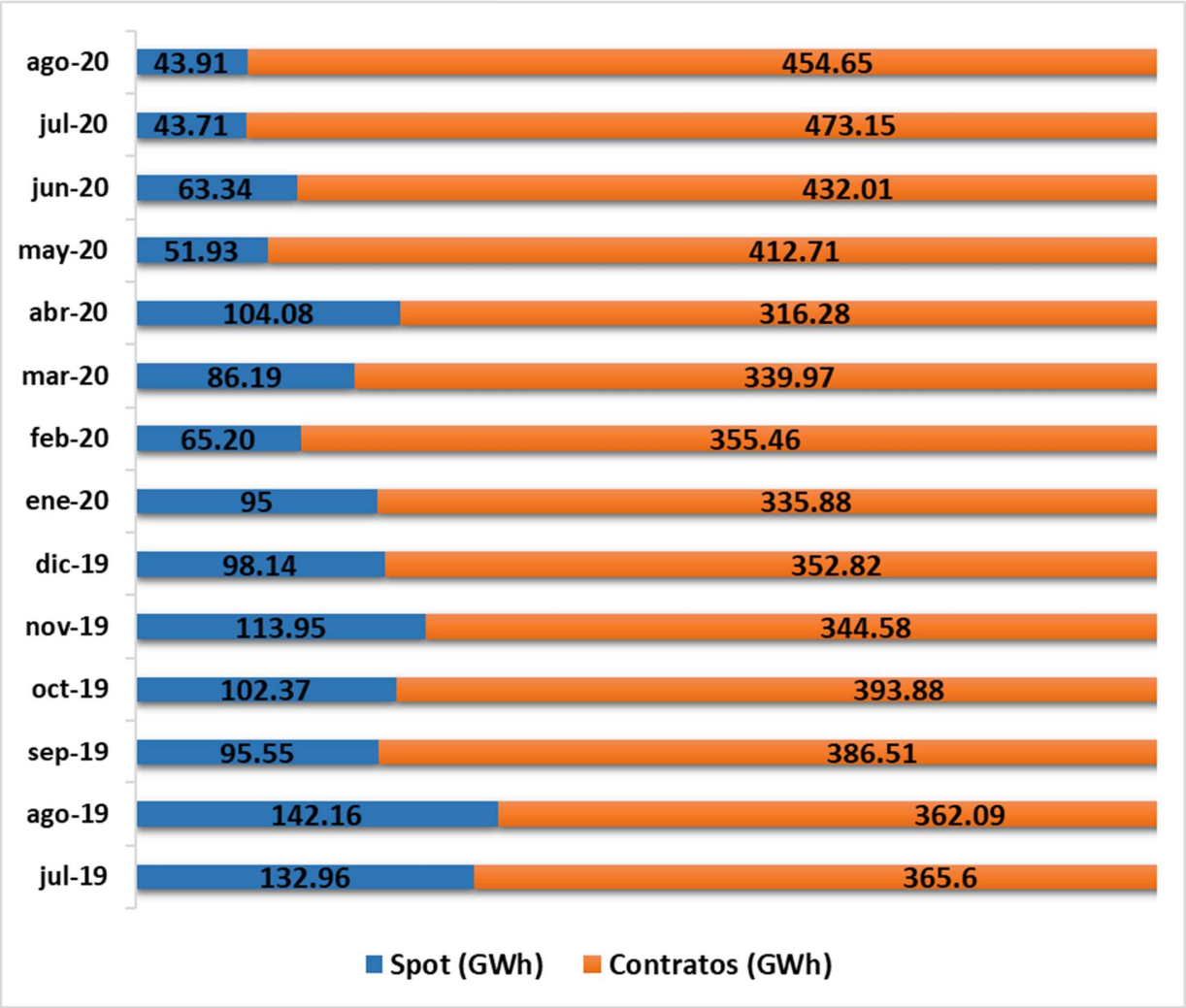
En el año 2019:

- 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 marcado 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%.

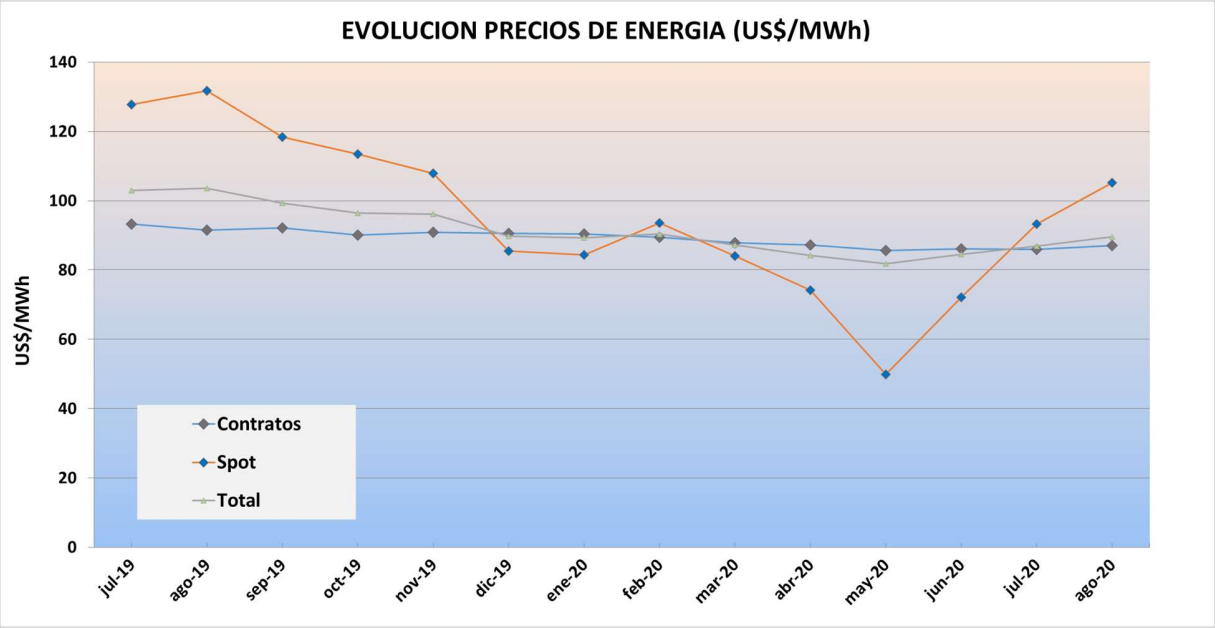
Para el año 2020, en el mes de agosto, tenemos los resultados siguientes:

- 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.



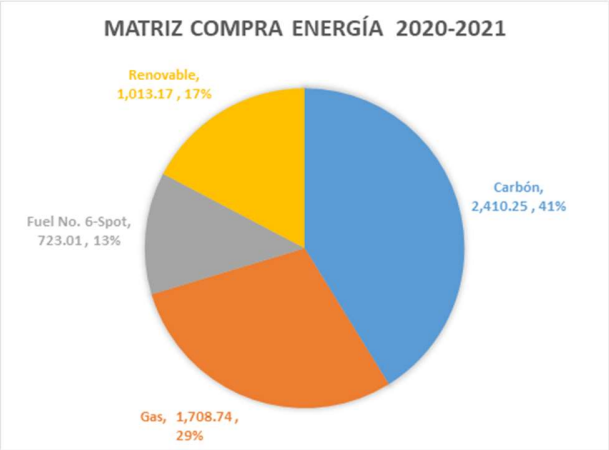
Evolución de los precios de la energía según su fuente.

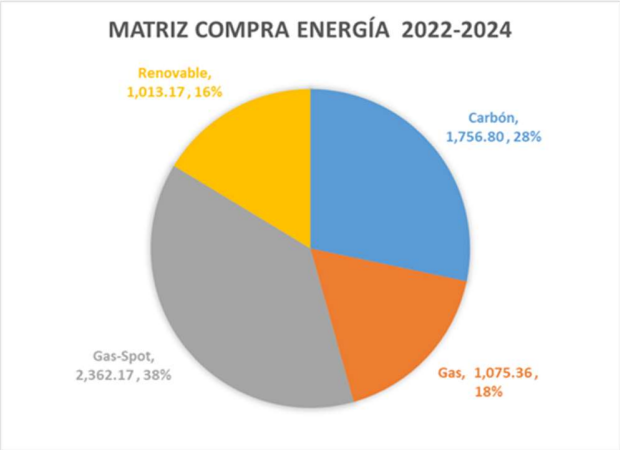


En la siguiente tabla se presenta el histórico tanto de la adquisición de la energía como de los objetivos que se habían planteado.

Periodo	Objetivo	Avance	% Variación
2017	5,002.37	5,010.39	0.16%
2018	5,189.40	5,057.53	-2.54%
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 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 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

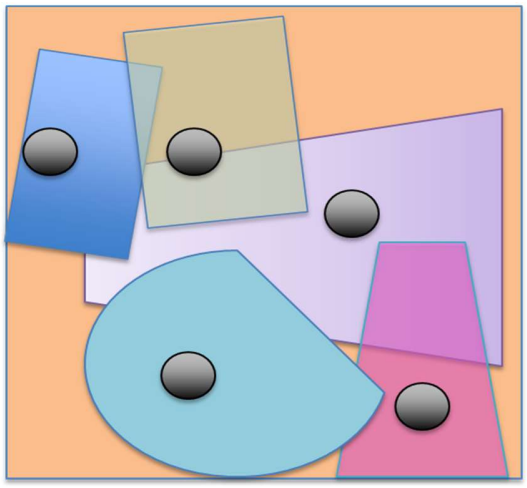
Objetivo

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.

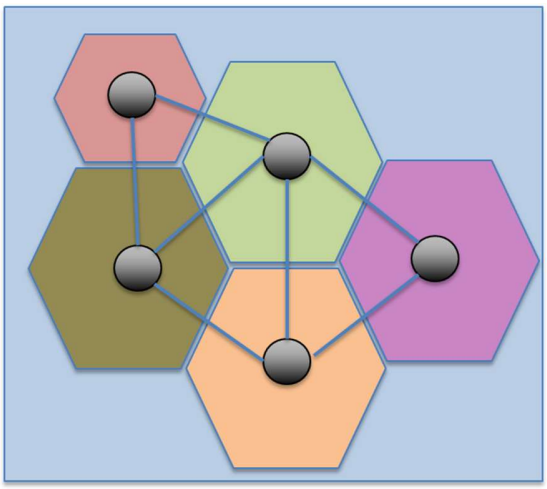
Conforme el análisis realizado se estiman la necesidad de dieciséis (16) nuevas subestaciones, más un traslado y rehabilitación de doce (12) subestaciones, y desarrollo de unos 226.0 kilómetros de red de media tensión.

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	56.0	44.8	50.4	34.01	5.00%	35.71	37.50	39.37	41.34	43.41	45.58	47.86	50.25	52.76	55.40	58.17	61.08
Azua	30.0	24.0	27.0	20.53	5.00%	21.56	22.63	23.77	24.95	26.20	27.51	28.89	30.33	31.85	33.44	35.11	36.87
Bani	19.0	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
BANI MATADERO	20.0	16.0	18.0	10.97	5.00%	11.52	12.09	12.70	13.33	14.00	14.70	15.44	16.21	17.02	17.87	18.76	19.70
BANI PER	30.0	24.0	27.0	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	28.0	22.4	25.2	23.01	5.00%	24.16	25.37	26.64	27.97	29.37	30.84	32.38	34.00	35.70	37.48	39.35	41.32
BAYONA	14.0	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	17.90	18.80	19.74
CABAYONA	14.0	11.2	12.6	9.01	5.00%	9.46	9.93	10.43	10.95	11.50	12.07	12.68	13.31	13.98	14.68	15.41	16.18
CENTRO DE OPERACIONES	40.0	32.0	36.0	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	56.30
CITRICOS NACIONALES	2.5	2.0	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	20.0	16.0	18.0	14.71	5.00%	15.45	16.22	17.03	17.88	18.77	19.71	20.70	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	1.60	1.68	1.76	1.85	1.94	2.04	2.14	2.25	2.36	2.48
ELIAS PIÑA	7.0	5.6	6.3	4.13	5.00%	4.34	4.55	4.78	5.02	5.27	5.53	5.81	6.10	6.41	6.73	7.06	7.42
EMBAJADOR	100.0	80.0	90.0	71.96	5.00%	75.56	79.34	83.30	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	2.70	2.84	2.98	3.13	3.29
GUANITO II	14.0	11.2	12.6	2.22	5.00%	2.33	2.45	2.57	2.70	2.83	2.98	3.12	3.28	3.44	3.62	3.80	3.99
HAINA GRANITOS BOJOS	40.0	32.0	36.0	36.57	5.00%	38.40	40.32	42.33	44.45	46.67	49.01	51.46	54.03	56.73	59.57	62.55	65.67
HATO NUEVO	14.0	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	30.0	24.0	27.0	23.05	5.00%	24.20	25.41	26.68	28.02	29.42	30.89	32.43	34.06	35.76	37.55	39.42	41.39
HERRERA138 kV	50.0	40.0	45.0	28.30	5.00%	29.72	31.20	32.76	34.40	36.12	37.92	39.82	41.81	43.90	46.10	48.40	50.82
JUANCHO_LOS COCOS	14.0	11.2	12.6	4.50	5.00%	4.73	4.96	5.21	5.47	5.74	6.03	6.33	6.65	6.98	7.33	7.70	8.08
K.M. 10 1/2	100.0	80.0	90.0	83.83	5.00%	88.02	92.42	97.04	101.90	106.99	112.34	117.96	123.86	130.05	136.55	143.38	150.55
KM 15 DE AZUA	14.0	11.2	12.6	10.52	5.00%	11.05	11.60	12.18	12.79	13.43	14.10	14.80	15.54	16.32	17.14	17.99	18.89
LA 40 T1	30.0	24.0	27.0	11.90	5.00%	12.50	13.12	13.78	14.46	15.19	15.95	16.74	17.58	18.46	19.38	20.35	21.37
LA CUMBRE	5.0	4.0	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)	3.0	2.4	2.7	0.73	5.00%	0.77	0.80	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	11.20	11.76	12.35	12.97
LAS MATAS	14.0	11.2	12.6	6.44	5.00%	6.76	7.10	7.46	7.83	8.22	8.63	9.06	9.51	9.99	10.49	11.01	11.57
LOS PRADOS	140.0	112.0	126.0	77.26	5.00%	81.12	85.18	89.44	93.91	98.61	103.54	108.71	114.15	119.86	125.85	132.14	138.75
MADRE VIEJA	54.0	43.2	48.6	38.50	5.00%	40.43	42.45	44.57	46.80	49.14	51.59	54.17	56.88	59.73	62.71	65.85	69.14
MATADERO	40.0	32.0	36.0	36.31	5.00%	38.13	40.03	42.03	44.14	46.34	48.66	51.09	53.65	56.33	59.15	62.10	65.21
METROPOLITANO	74.0	59.2	66.6	47.22	5.00%	49.58	52.06	54.66	57.40	60.27	63.28	66.44	69.77	73.25	76.92	80.76	84.80
NEYBA	20.0	16.0	18.0	13.93	5.00%	14.63	15.36	16.13	16.93	17.78	18.67	19.60	20.58	21.61	22.69	23.83	25.02
PALAMARA	40.0	32.0	36.0	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
PARAISO	100.0	80.0	90.0	37.40	5.00%	39.27	41.23	43.30	45.46	47.73	50.12	52.63	55.26	58.02	60.92	63.97	67.17
PEDERNALES (Sistema Aislado)	6.6	5.3	6.0	3.28	5.00%	3.44	3.62	3.80	3.99	4.19	4.40	4.62	4.85	5.09	5.34	5.61	5.89
PIZARRETE	14.0	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)	14.0	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	3.50	3.68	3.86
SABANETA (Egehid)	5.0	4.0	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	3.0	2.4	2.7	1.72	5.00%	1.81	1.90	1.99	2.09	2.20	2.30	2.42	2.54	2.67	2.80	2.94	3.09
SAN CRISTOBAL NORTE	50.0	40.0	45.0	30.01	5.00%	31.51	33.09	34.74	36.48	38.30	40.22	42.23	44.34	46.56	48.88	51.33	53.89
SAN JOSE DE OCOA	14.0	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	28.0	22.4	25.2	18.90	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	100.0	80.0	90.0	60.80	5.00%	63.84	67.03	70.38	73.90	77.60	81.48	85.55	89.83	94.32	99.04	103.99	109.19
VALDESIA (Egehid)	7.0	5.6	6.3	0.55	5.00%	0.58	0.61	0.64	0.67	0.70	0.74	0.77	0.81	0.85	0.90	0.94	0.99
VICENTE NOBLE	20.0	16.0	18.0	12.72	5.00%	13.36	14.02	14.72	15.46	16.23	17.05	17.90	18.79	19.73	20.72	21.76	22.84
VILLA ALTAGRACIA	14.0	11.2	12.6	10.22	5.00%	10.73	11.27	11.83	12.42	13.04	13.70	14.38	15.10	15.85	16.65	17.48	18.35
VILLARPANDO	12.5	10.0	11.3	8.04	5.00%	8.44	8.86	9.31	9.77	10.26	10.77	11.31	11.88	12.47	13.10	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	23.90
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

- Potencia Máxima Mayor al 90%.
- Potencia Máxima entre 80% y 90%.

- ❖ Potencia Máxima menor al 80%.

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 mejoría 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

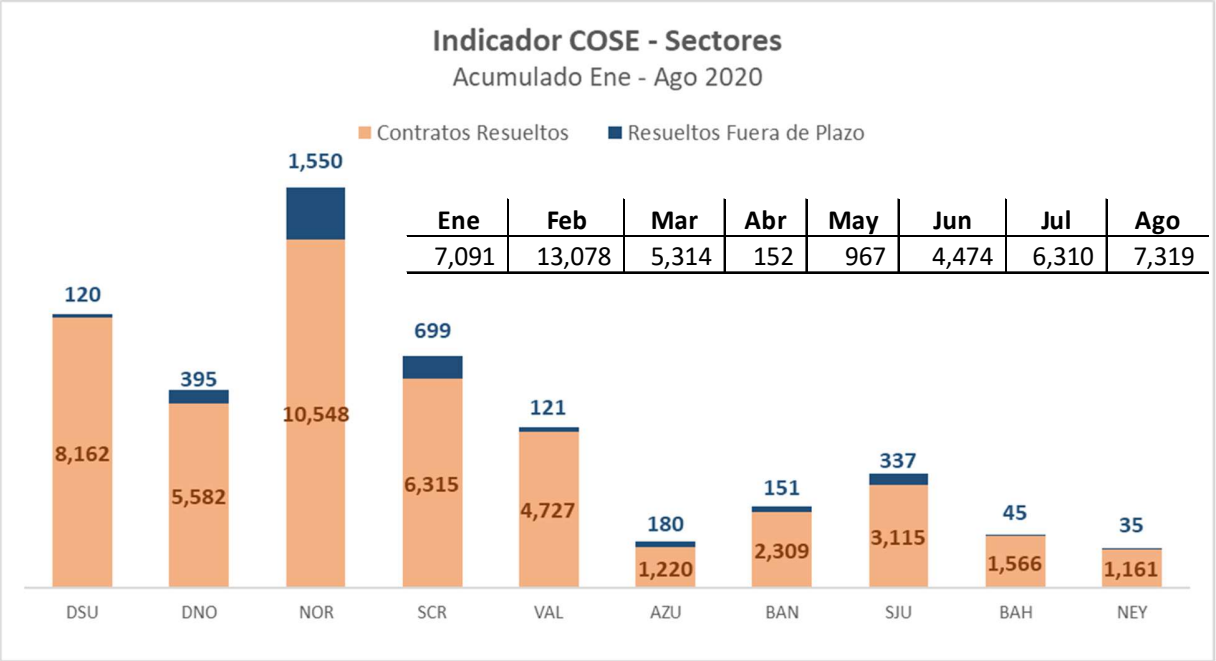
- Elaboración y ejecución de un plan plurianual para el mantenimiento de redes, con financiamiento externo, que incluya el soterrado y desarrollo de nuevos circuitos.
- Agregar los elementos de conectividad en los circuitos, para fines de trasvase de carga y apoyo ante cualquier falla.
- Empezar la migración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

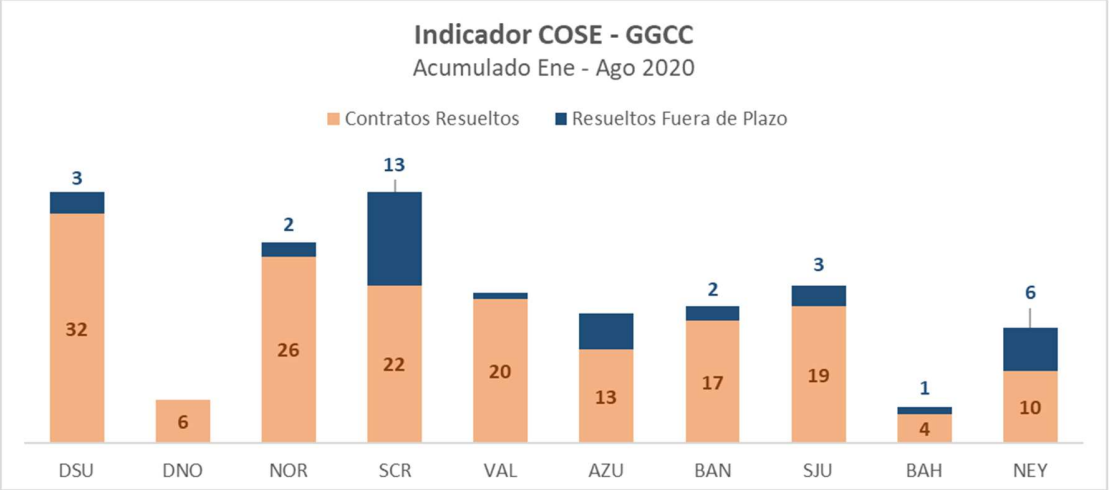
En los siguientes gráficos se muestra la ejecución de la contratación de clientes por sector operativo de la Empresa.

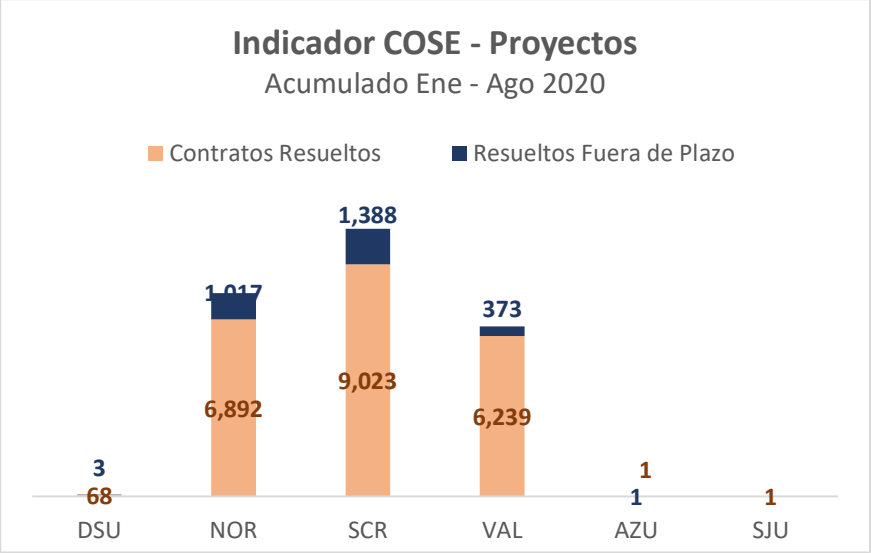


Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
7,091	13,078	5,314	152	967	4,474	6,310	7,319

% COSE								
Sector	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
DSU	0.2%	0.3%	0.5%	2.8%	3.8%	8.3%	0.9%	0.4%
DNO	4.0%	5.2%	2.6%	9.1%	1.0%	12.6%	15.3%	2.1%
NOR	16.7%	26.2%	19.0%	88.9%	1.2%	0.6%	1.0%	4.3%
SCR	8.0%	9.4%	9.2%	11.8%	0.0%	5.3%	5.9%	4.9%
VAL	1.1%	4.9%	2.8%	80.0%	90.0%	1.1%	2.8%	2.2%
AZU	4.3%	3.8%	16.5%	0.0%	0.0%	12.9%	40.0%	14.1%
BAN	2.4%	4.5%	0.4%	0.0%	4.0%	18.2%	13.0%	5.0%
SJU	12.7%	12.4%	10.0%	100.0%	0.0%	7.4%	6.5%	11.3%
BAH	1.7%	1.9%	0.9%	0.0%	0.0%	2.7%	7.0%	3.0%
NEY	0.0%	0.0%	0.5%	0.0%	0.0%	3.4%	10.0%	1.7%

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





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		Limites	COSE											
			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%	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%	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%**	**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%	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%	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%	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%**	**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%	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 Bani	4%	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%	31.24%	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%**	**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%	3.88%	2.99%	4.88%	6.27%	1.73%	1.95%	0.85%	ND	0.00%	2.71%	6.96%	3.03%
	Sector Neyba	4%	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%**	**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.

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

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:

- 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)	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	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	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	10.1	10.1	9.5	8.23	8.2	8.4	6.7	5.6	7.4	9	8.6	**62.2**
Ayuntamientos	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	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	**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	156.7	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	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	**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$)	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	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	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	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	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	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	1,463.20	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	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	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	3,202.90	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	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	3,229.80	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.

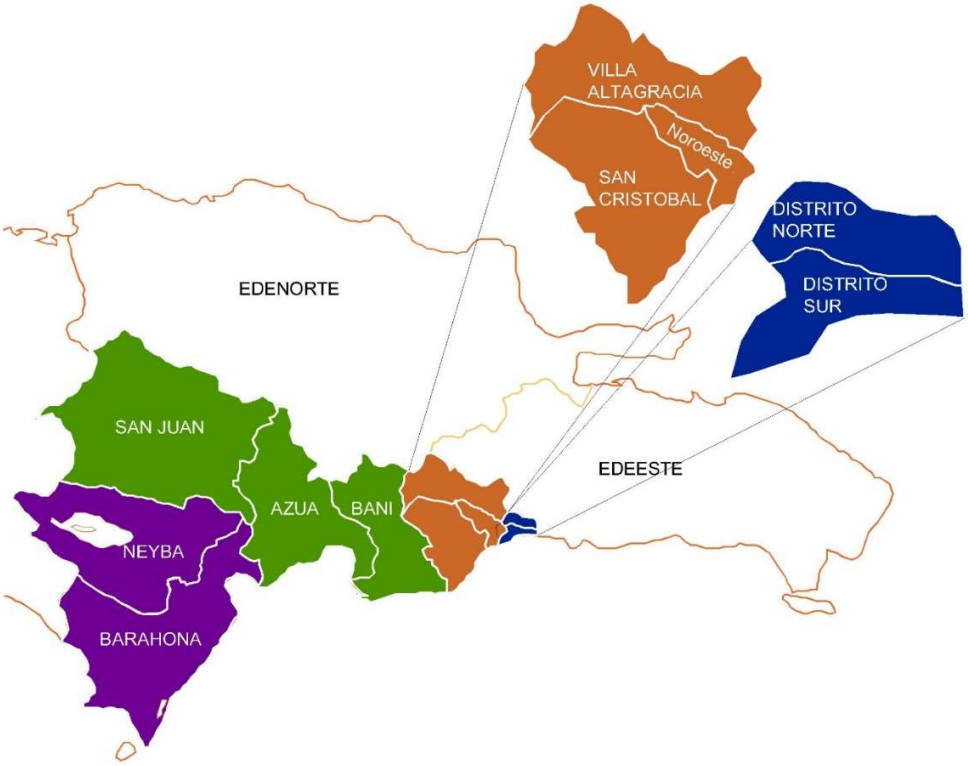
Período	Objetivo	Avance	% Variación
2017	23.88%	26.59%	2.71%
2018	20.61%	23.92%	3.31%
2019	18.00%	21.45%	3.46%
2020	17.50%	25.17%	7.67%

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%

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

Villa Altagracia		342.73	332.38	-3.02%

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	137.50	-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%

Niveles de Pérdidas de Facturación (%)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Azua		43.65%	43.84%	0.19%

Baní	2017	43.09%	45.85%	2.76%
San Juan		21.21%	23.10%	1.89%
Azua		39.62%	39.69%	0.07%
Baní	2018	41.59%	43.91%	2.32%
San Juan		18.58%	21.08%	2.50%
Azua		35.04%	38.75%	3.71%
Baní	2019	35.06%	33.63%	-1.43%
San Juan		16.15%	22.02%	5.87%
Azua		31.97%	44.86%	12.89%
Baní	2020	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		210.87	214.7	1.82%
Neyba	2017	93.12	94.87	1.88%
Barahona		219.9	222.44	1.16%
Neyba	2018	98.48	101.86	3.43%
Barahona		224.85	236.57	5.21%
Neyba	2019	97.34	108.43	11.39%
Barahona		241.39	280.84	16.34%
Neyba	2020	111.22	124.86	12.26%

Facturación de Energía (GWh)

Sector	Período	Objetivo	Avance	% Variación
Barahona		125.61	115.48	-8.06%
Neyba	2017	42.69	39.2	-8.18%
Barahona		127.63	120.58	-5.52%
Neyba	2018	47.13	46.7	-0.91%
Barahona		143.99	131.62	-8.59%
Neyba	2019	55.43	54.89	-0.97%
Barahona		143.72	139.32	-3.06%
Neyba	2020	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	Circuitos 2018	Circuitos 2019	Circuitos 2020
100	91%	63%	2%

Propio	
GRBO103	100%
HNUV104	100%

BID	
AHON102	100%
COHE101	100%
COHE103	100%
CUAR104	100%
LPRA106	100%
MVIE102	100%
Telemedida EMBA - UASD	100%

OFID	
KDIE101	100%
KDIE104	100%
GRBO101	100%
Telemedida LPRA - PARA	100%

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

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

BEI	
BMAT402	5%
VALT401	5%
BANI401	0%
BANI403	0%
VALT402	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
	91%	56%	40%	30%
Avance Obras (35%)	35%	25%	19%	12%
Avance Normalizaciones (50%)	50%	31%	21%	10%
Avance Ppto. (15%)	6%	0%	1%	7%

iii. Servicio de Medición Neta

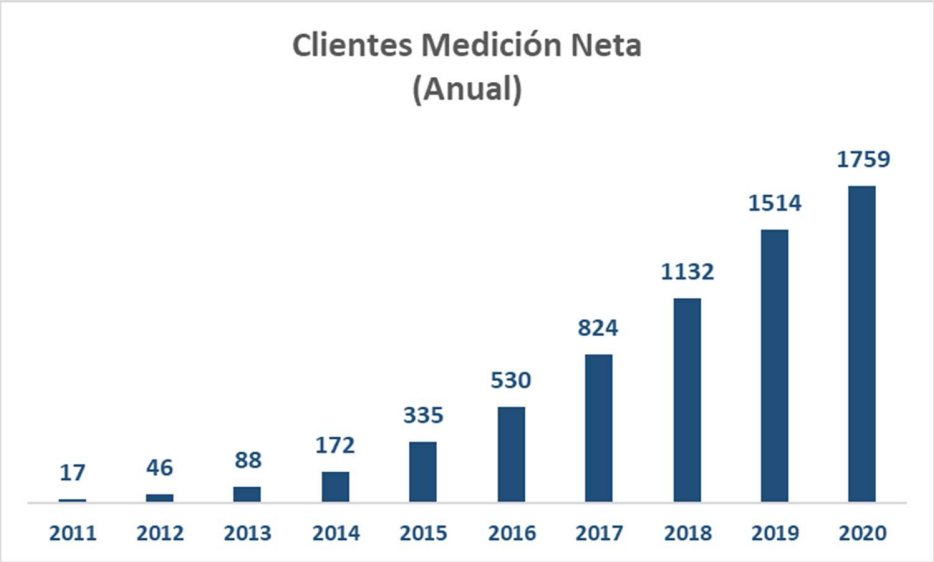
Es el proceso de medir de forma simultánea la energía consumida por el cliente de las redes del Distribuidor y la energía exportada por él a las redes del distribuidor, generada con fuentes renovables de energía.

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.



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 Clientes Prepago por Zona y Sector operativo.

Indicadores Mercado Proyectos Prepago

ZONA	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

ZONA	Cantidad de Transacciones	Energía vendida GWh	Importe ventas RD$MM	Consumo Promedio KWh/Cliente	Importe Promedio RD$/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

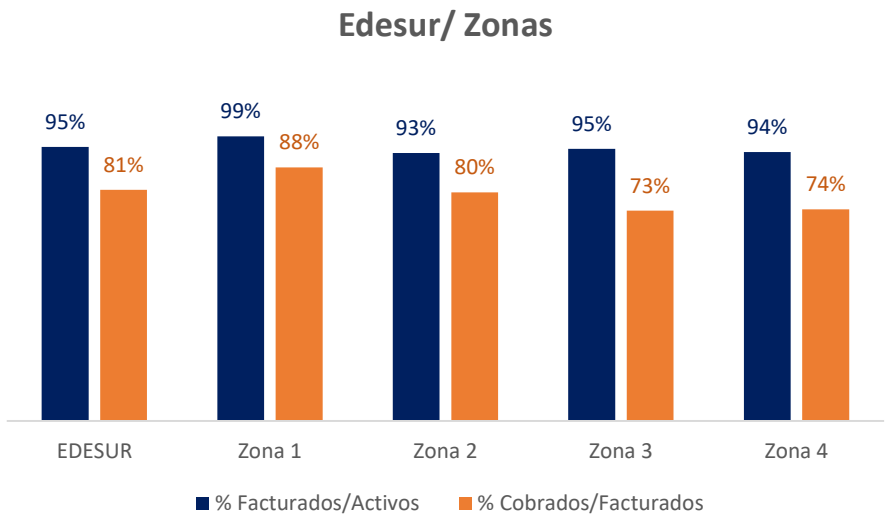
c. Recaudo

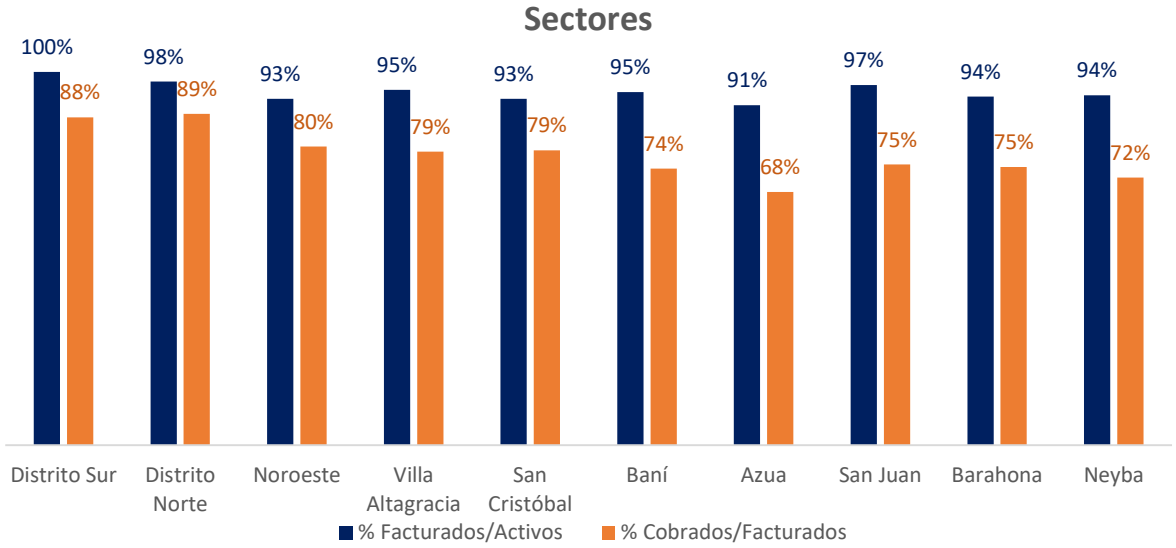
La **cobrabilidad** de la Empresa había presentado un crecimiento 0.6 puntos porcentuales (pp), para situarse en los **94.9**% al cierre del año 2019 respecto al 2016. Sin embargo, dicho índice ha sido afectado por la pandemia del Covid-19, bajando a 91.71% a agosto del 2020.

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

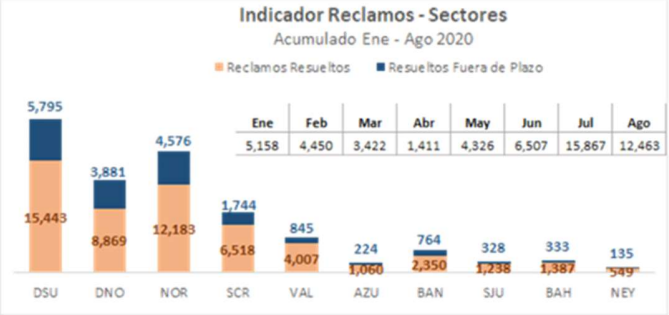
Zona	Sector Oficina		sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
Zona 1	SECTOR DISTRITO SUR	1101 - LA FERIA	120.3	112.1	113	114	96.16	87.55	76.93	67.93	76.53	94.12	115.9	121.38
		1117 - NACO	189.8	204.5	186.2	190.8	162.7	146.73	137.43	129.95	133.08	164.6	194.28	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 - GALERIA 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 MAI I	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 CRISTOBAL	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 CRISTOBAL	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- ELIAS PINA	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 BANI	1570- BANI	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.JOSE 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- DUVERGE	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$MM			**1,360.5**	**1,460.1**	**1,343.3**	**1,344.9**	**1,212.8**	**1,119.6**	**969.0**	**853.5**	**1,026.65**	**1,223.12**	**1,447.88**	**1,526.96**
Grandes Clientes	Grandes Clientes	Clientes UNR Grande	307.5	407	361.1	386.1	364.41	335.46	307.52	323.87	260.66	276.09	408.57	371.46
		Clientes Clientes	35.2	37.1	36.6	42.6	33.52	432.78	27.98	43.73	26.78	49.95	59.03	29.19
		Corporativos Clientes	270.4	291.2	284	282.2	256.87	225.45	252.85	222.91	221.84	240.81	253.69	258.62
		Industriales Clientes	434.1	469.1	455.7	455.9	421.12	371.09	378.13	297.72	287.43	296.99	398.32	398.54
		Comerciales Gobiern	123.4	138.2	132.9	134.6	122.44	115.01	107.44	90.01	82.36	95.99	124.16	121.09
		Cortable Gobierno Nc	94	107.6	98.8	98.8	92.41	88.73	71.7	58.23	87.12	74.43	78.07	156.89
		Cortable	268.2	278.2	150.3	97.7	262.54	0.01	253.21	250.65	266.33	239.27	213.79	228.43
		Ayuntamientos	54.8	53.6	52.8	52	51.28	52.75	53	25.82	46.45	54.26	55.57	57.83
Total Grandes Clientes RD$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.



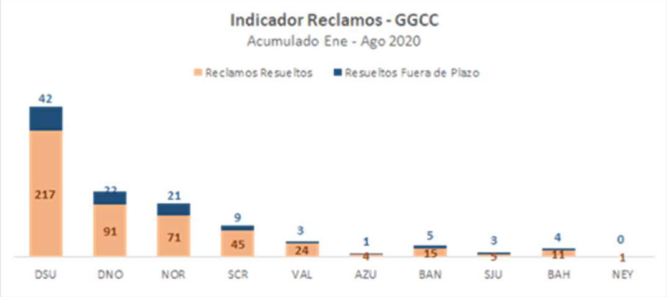


d. Reclamaciones



% IPP								
Sector	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
DSU	6.16%	6.10%	3.38%	14.14%	8.64%	23.80%	40.64%	15.59%
DNO	7.82%	6.78%	2.66%	7.41%	6.43%	30.41%	44.38%	20.64%
NOR	13.02%	15.40%	12.79%	13.61%	7.87%	24.84%	37.95%	14.90%
SCR	11.57%	13.41%	8.26%	19.66%	6.33%	11.34%	29.82%	13.67%
VAL	6.57%	3.42%	2.48%	4.21%	3.94%	13.20%	27.46%	12.53%
AZU	8.62%	5.93%	0.93%	12.77%	1.09%	16.42%	22.36%	15.44%
BAN	9.04%	12.75%	9.64%	2.91%	22.89%	23.89%	28.78%	17.56%
SJU	5.21%	3.75%	0.00%	26.09%	1.55%	17.87%	35.97%	15.15%
BAH	8.84%	5.41%	7.55%	0.00%	1.45%	12.98%	28.39%	16.56%
NEY	11.84%	2.15%	11.94%	34.62%	2.04%	16.88%	26.34%	14.98%

El % establecido en la Norma SIE es 4%.



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

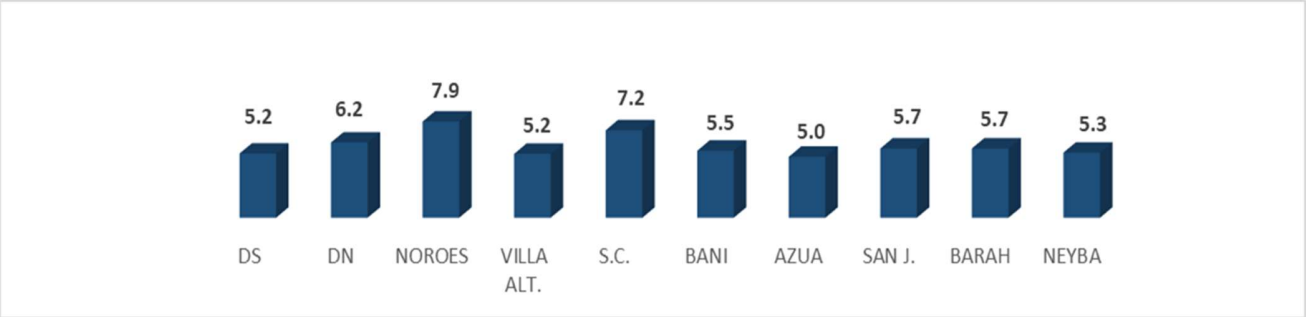
EVOLUTIVO RESOLUCION DE RECLAMOS EMPRESA													
Zona/Sector	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	Total
ZONA 1	**4,415**	**4,357**	**3,096**	**2,109**	**2,873**	**2,389**	**1,961**	**1,355**	**2,878**	**5,082**	**10,747**	**8,386**	**49,648**
DISTRITO 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 CRISTOBAL	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
BANI	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	**3.0**
Tiempo medio Back Office	8.8	9.2	9.4	8.3	7.7	9.0	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 todos las Zonas y Sectores operativos.

Zona / Sector		Limites	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 Bani	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
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 CRISTOBAL	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
BANI	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.

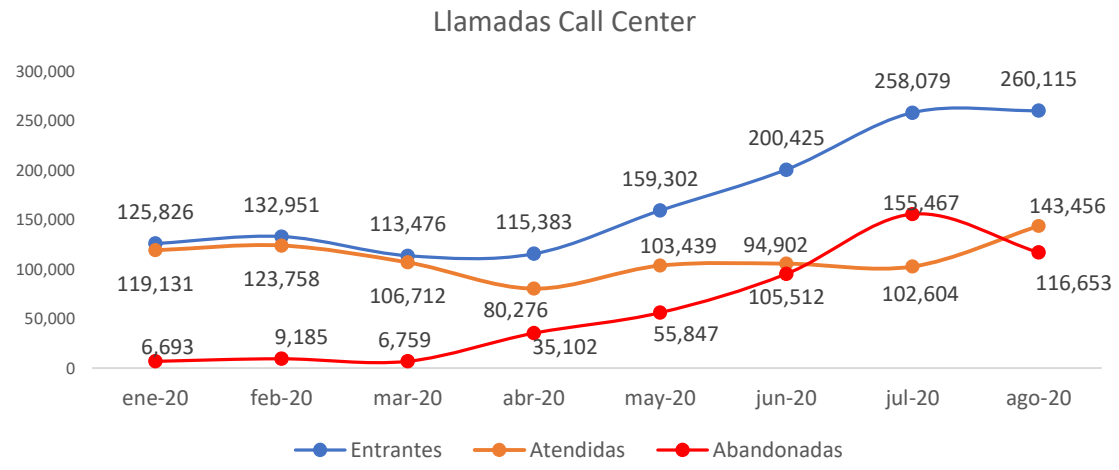
Zona	Sector	Oficinas Comerciales	Puntos Expresos	Movisur	Kiosco Autoservicio	Estafetas de pago	Total
Zona 1	Distrito Norte	3	1		2	709	715
	Distrito Sur	2	4	1	1	180	188
Zona 2	Sector Noroeste	4	4			415	423
	Sector San Cristóbal	2	6	2		215	225
	Sector Villa Altagracia	3	1	1		16	21
Zona 3	Sector Azua	1	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.



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 Atencion	76	75	74	74	74	75	77	56	56	53	59	56

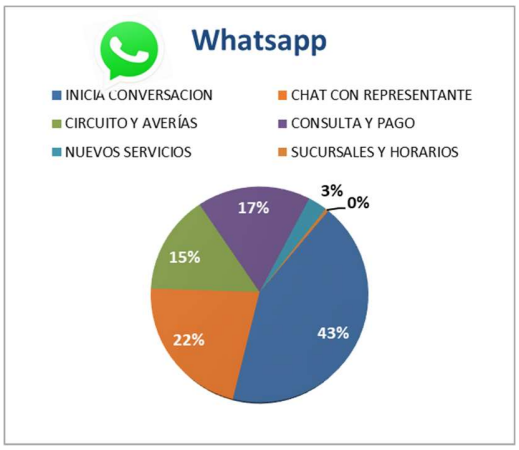
Indicadores de la ***Oficina Virtual***

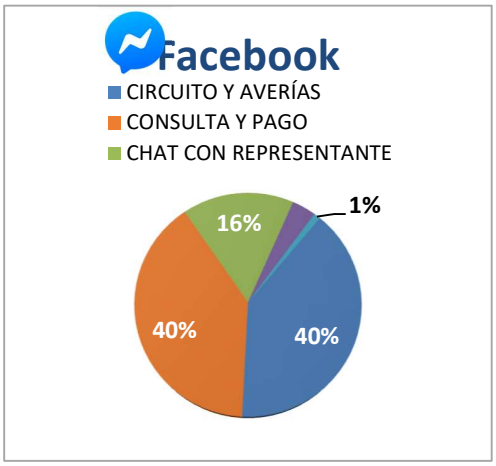
Indicadores del ***Chatbot***

Indicadores Chatbot (Ws/Fb) Acumulado 2020

CONSULTAS	ACUMULADO 2020
INICIA CONVERSACION	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**

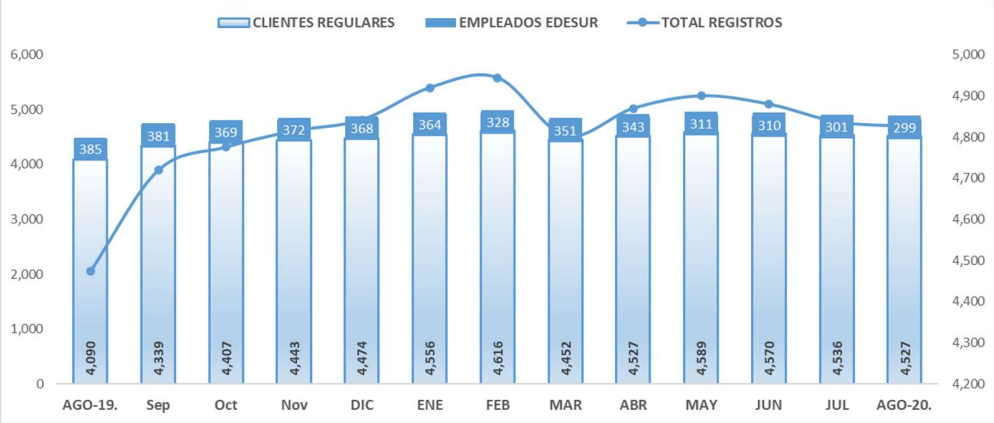
CONSULTAS	ACUMULADO 2020
CIRCUITO Y AVERÍAS	9,764
CONSULTA Y PAGO	9,732
CHAT CON REPRESENTANTE	3995
NUEVOS SERVICIOS	864
SUCURSALES Y HORARIOS	237
TOTAL INTERACCIONES	**24,592**





Indicadores del ***Pago Recurrente***

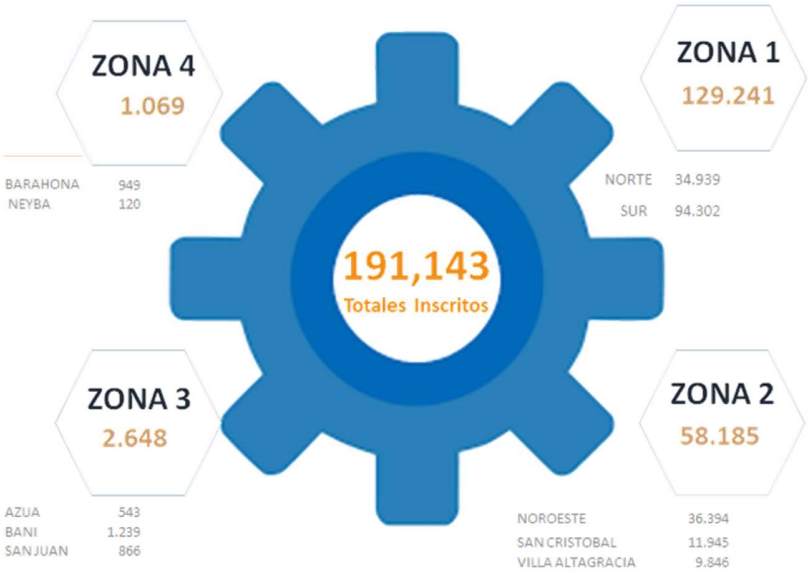
Recaudaciones



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
BANI	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 CRISTOBAL	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
	BANI	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
	Total:	**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 TeleConsumos

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 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 apegadas 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 con compromiso y colaboración en la consecución de los objetivos y 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 hallazgo 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.

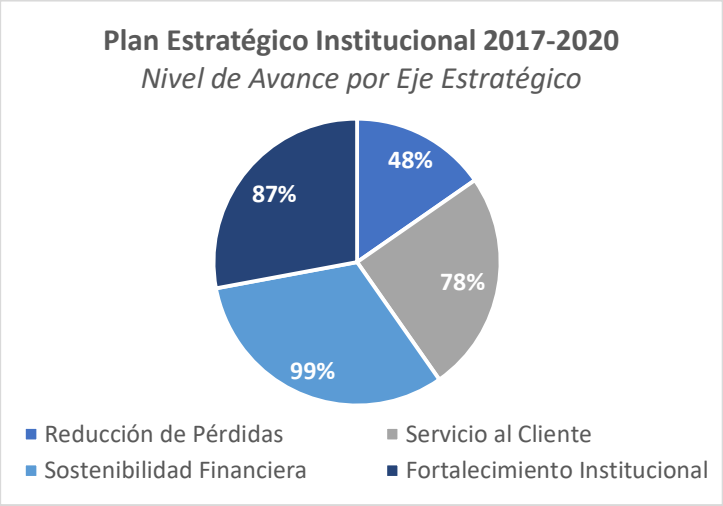
De igual forma, para conocer e identificar la ejecución de la Planificación Operativa Anual POA de Edesur, remitió a cada una de las áreas, la planilla de monitoreo y evaluación del POA con todos los requerimientos de información a completar, resaltando la ejecución de las metas físicas de los productos 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 períodos 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:



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

Eje Estrategico	Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador PEI	Línea base	Nivel de Avance Plan		
					Meta	Ejecutado	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%
Servicio al Cliente	Calidad del Servicio Comercial	Mejorar los tiempos de respuestas ante los requerimientos realizado por nuestros clientes.	TTRA - Tiempo Atencion de Oficina	2%	1.0%	3%	0%
			COSE - Tiempo Conexión	24%	3%	17%	33%
			RSFP - Tiempo Reconexión	5%	2%	5%	0%
			IPP - Tiempo Reclamaciones	12%	3%	8%	48%
			Indice AT (Atención al Cliente)	74%	83%	75%	91%
			Tiempo de Interconexiones	60	42	40	100%
			% de abastecimiento	85%	93%	86%	92%
	Calidad del Servicio Técnico	Garantizada la continuidad y calidad del suministro eléctrico	ASAI	86%	92%	96%	100%
			SAIDI	102	58	26	100%
			SAIFI	44	20	13	100%
			TMRA Zona urbana	15	10	9	100%
			TMRA Zona rural	20	16	8	100%
			Nivel de tensión urbana	95%	99%	100%	100%
			Nivel de tensión rural	84%	94%	99%	100%
			Índice de variación de frecuencia	59.75 < fr < 60.25	100%	100%	100%

Eje Estrategico	Estrategia Derivada	Resultados Esperados	Indicador PEI	Línea base	Nivel de Avance Plan		
					Meta	Ejecutado	Avance % PEI
Sostenibilidad Financiera	Eficientizacion del gasto	Asegurada la sostenibilidad de la empresa via la optimizacion del gasto	Indice de Gastos Administrativos y Operativos sobre los Ingresos (%)	23%	15.0%	15.2%	98%
			Porcentaje de Descuento en Compra de Energía EGEHID	8%	8%	8%	100%
			Monto pagado por indemnizaciones a terceros MMRD$	207	130.0	101.0	100%
	Incrementar los Ingresos	Asegurada la sostenibilidad de la empresa via el incremento de los ingresos.	Índice de Cobrabilidad	95.0%	98%	95%	97%
Fortalecimiento Institucinal	Modelo Gestion de Cambio	Estandarizada e institucionalizada la Gestión de EDESUR	Porcentaje Cumplimiento de lo Planeado	-	100%	73%	73%
			Porcentaje de las unidades de EDESUR estan articuladas a los lineamientos estrategicos y programaticos de la empresa	-	100%	100%	100%
			Porcentaje de bienes y servicios adquiridos acorde a las normativas	-	100%	100%	100%
			Porcentaje procesos que cumplen con los requerimientos del regulador	-	100%	100%	100%
			Porcentaje Cumplimiento de los elementos normativos de los organos reguladores del Estado. (NOBACI - OPTIC - DIGEIG)	-	100%	95%	95%
	Gestión y Calidad de la Información Corporativa	Asegurada la calidad y disponibilidad de la informacion para favorecer la toma de decisiones	Porcentaje de soluciones tecnologicas que responden a los requerimientos de la empresa	-	100%	27%	27%
	Posicionamiento de la imagen institucional de EDESUR	Valorada positivamente EDESUR por los públicos externo e interno	Porcentaje de valoracion del público Externo	-	85%	65%	76%
	Mejoramiento de las condiciones laborales y optimizacion 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%
			Porcentaje de informacion oportuna	-	100%	100%	100%
		Prevenido y reducido los eventos que amenazan la seguridad física e interna en EDESUR	Porcentaje de Incidentes prevenidos	-	100%	100%	100%
			Porcentaje de Incidentes mitigados	-	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 tu 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.
- 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.

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.

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 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.	X		

MATRIZ DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICTIVAS EXTERNAS							
Variables	**Indicadores**	**Repercusiones en la institucion**		**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. - Desarrollar planes de generación distribuida para amortiguar la compra de energía en horas pico y reducir y/o retrasar inversiones en repotenciación de subestación y circuitos.	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							
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.			
	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		

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:							
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.			
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 colaborares 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.			

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		
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		
Metodologías para la Gestión del Servicio de TI y Desarrollo de Productos de Software	Cantidad Implementación 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:							
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.	Implementar la tecnología SD WAN para la gestión del 100% de la red de datos de EDESUR	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 telemedidos. 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 telemedidos, 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 telemedidos, 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 analitycs, 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		
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 Iot 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							
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)	% implementación 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

Ver Excel.

X. Marco Estratégico Institucional

A. Misión

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

B. Visión

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

C. 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.

D. Ejes Estratégicos

- Servicio y Atención al Cliente
- Desempeño Financiero
- Fortalecimiento Procesos Internos
- Aprendizaje y Desarrollo

E. Objetivos Estratégicos

1. Incrementar el ASAI desde un 91.32% a 99.0%
2. Incrementar el índice de calidad del servicio al cliente de 60.3% a 72%
3. Alcanzar la sostenibilidad financiera de la empresa mediante la optimización de los recursos.
4. Reducir las pérdidas de energía a un 12.1% al año 2024.
5. Lograr la calidad de la información financiera de la empresa.
6. Fortalecer la estandarización y reglamentación del desempeño de la Empresa para asegurar la concreción de sus ejes sustantivos.
7. Mejorar el nivel de eficiencia en la adquisición de bienes, obras y servicios de un 55% a un 85%.
8. Mejorar la productividad y desempeño laboral del personal acorde a los requerimientos del negocio.

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.

10. Fomentar investigación y desarrollo para favorecer los procesos de innovación, la creación de valor y mejora continua.

XI. 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.

XII. Alineamiento Estratégico Superior

EDESUR
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO SUPERIOR

VISIÓN END	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	INDICADORES	Unidad/ Escala de Medición	Año base		Metas Quinquenales				MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL DE EDESUR
							Año	valor	2015	2020	2025	2030	
"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.	3.27 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.
				3.2.1.2 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.	3.28 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.
				3.2.1.3 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.	3.29 Niveles de cobranza en el sector eléctrico (cobro por facturación / monto facturado).	Porcentaje	2008	94.2	95.3	96.0	97.0	98.0	
				3.2.1.4 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.	3.30 Monto de subsidio del Gobierno.	Millones de US$/Año	2008	530.0	261.7	70.0	62.5	55.0	
				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.									

XIII. Alineamiento Estratégico Interno

MISIÓN Y VISIÓN DE EDESUR	EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESULTADOS
MISIÓN: Satisfacer la demanda de servicios de energía de nuestros clientes, a través de una distribución, comercialización y soluciones energéticas, eficientes y sostenibles.	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 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.
		Incrementar el índice de calidad del servicio al cliente de 60.3% a 80%.	Accesibilidad del Cliente.	Satisfechos los requerimientos de los atributos del servicio que demandan los clientes.
			Posicionamiento de la Marca.	Incrementada la satisfacción de los clientes.
	Desempeño Financiero	Garantizar la rentabilidad de la empresa mediante la optimización de sus operaciones.	Eficiencia Operativa.	Rentabilizada las operaciones del negocio.
	Fortalecimiento Procesos Internos	Fortalecer la estandarización y reglamentación del desempeño de la empresa para asegurar la concreción de los ejes sustantivos de la empresa.	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.
VISIÓN: Ser referentes en atención y satisfacción de los servicios energéticos que ofrecemos a nuestros clientes, con eficiencia operativa y un capital humano comprometido.			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.
	Aprendizaje y Desarrollo	Fortalecer los sistemas de información para favorecer la toma de decisiones de forma oportuna, pertinente y de calidad para lograr los objetivos del negocio.	Procesos sistemas de información que soporten los objetivos estratégicos del negocio.	Optimizados los sistemas como soporte a los objetivos estratégicos del negocio.
				Servicios tecnológicos redundantes para soportar el negocio.
		Mejora de la productividad y desempeño laboral del personal acorde a los requerimientos del negocio.	Fortalecimiento Gestión de Personas.	Incrementada la productividad laboral.
			Fortalecimiento de la Cultura e Identidad corporativa.	Incrementada la valoración de la reputación de la empresa.
				Incrementado el nivel compromiso y fidelización de los colaboradores con la empresa.
		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.
				Diversificada la oferta de servicios energéticos.

XIV. 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, al tiempo que fortalece las competencias blandas y técnicas del personal para ofrecer una respuesta ágil, cálida, eficiente y empática.

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 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. Reducir las pérdidas de energía a un 12.1% 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 practicas de operación de las áreas financieras para ajustarlas a las normas internacionales que rigen el sector.

C. Eje 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.

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 auditoria 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 optimo 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 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 clientes.

"Año de la Consolidación de la Seguridad Alimentaria"

Santo Domingo de Guzmán, D.N.
05 de enero 2021.-

DECLARACIÓN DE VERACIDAD DE LOS DATOS APORTADOS EN FORMATO DIGITAL

Por medio de la presente hacemos constar que las informaciones aportadas en formato digital y colocados en nuestro portal son el reflejo veraz y exacto de los documentos existentes en nuestros archivos, y que corresponden a informaciones oficiales de esta Edesur Dominicana, S.A., de conformidad con lo establecido en el artículo 3 de la Resolución No. 01-2018, de fecha 29 de junio de 2018, emitida por ***Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG).***

Atentamente,

Dirección

Yemmis Mercedes Guzmán Pelipe
Director Planificación y Control de Gestión