

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ECONOMÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TESIS

**ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA
MACHUPICCHU S.A. (EGEMSA), PERIODO 2018-2023**

PRESENTADO POR:

BACH. JACKELINE SANDRA QUISPE SOTO

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL
DE ECONOMISTA**

ASESOR:

Mgt. ROCIO PAULLO TISOC

**CUSCO – PERÚ
2025**



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Mgt. ROCIO PAULLO TISOC.....
 quien aplica el software de detección de similitud al
 trabajo de investigación/tesistitulada: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE
GENERACIÓN ELÉCTRICA MACHUPICCHU S.A. (EGEMSA), PERIODO 2018-2023

Presentado por: DACH. JACKELINE SANDRA QUISPE SOTO DNI N° 74495653.....;
 presentado por: DNI N°:
 Para optar el título Profesional/Grado Académico de ECONOMISTA

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 02 veces, mediante el Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de Similitud en la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<input checked="" type="checkbox"/>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	<input type="checkbox"/>
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	<input type="checkbox"/>

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, de de 20.....

Firma

Post firma.....

Nro. de DNI..... 43975833.....

ORCID del Asesor..... https://orcid.org/10000-0002-5433-9494.....

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:498134170.....

JACKELINE SANDRA QUISPE SOTO

TESIS ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE EGEMSA 2018...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::27259:498134170

116 páginas

Fecha de entrega
13 sep 2025, 9:16 a.m. GMT-5

22.906 palabras

Fecha de descarga
13 sep 2025, 10:32 a.m. GMT-5

135.700 caracteres

Nombre del archivo
TESIS ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL DEpdf

Tamaño del archivo
2.7 MB

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
12 caracteres sospechosos en N.º de páginas
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

A mi madre Celia soto, por el apoyo incondicional y todo el esfuerzo y dedicación que realiza para que todos sus hijos logren superarse.

A mi padre Victor Quispe, quien no solo fue mi ejemplo, sino también mi guía con sus enseñanzas y saberes hasta el último momento, tras su partida ha sido más que un motivo por salir adelante y no rendirme.

A mis queridos hermanos Cesa, Lucia y Victor que me han apoyado durante toda mi formación profesional y han estado para orientarme y seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradecer a la Mgt. Rocio Paullo Tisoc, por acompañarme y guiarme en este proceso, su apoyo y orientación fueron fundamentales para cada etapa de esta investigación.

Agradezco a todos los docentes de la Facultad de Economía que gracias a sus enseñanzas me brindaron las herramientas necesarias para desarrollarme profesionalmente.

Finalmente, agradecer a mi familia y seres queridos por todo su apoyo incondicional y por confiar en mí.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
PRESENTACIÓN	xiv
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PLOBLEMA	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3.1 Justificación social.....	5
1.3.2 Justificación Teórica	5
1.3.3 Justificación Metodológica	5
1.3.4 Justificación práctica.....	6
1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7

1.5.2	Delimitación espacial.....	7
1.5.3	Delimitación temporal	7
CAPITULO II.....		8
MARCO TEÓRICO		8
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....		8
2.1.1	Antecedentes Internacionales.....	8
2.1.2	Antecedentes Nacionales	10
2.1.3	Antecedentes Locales.....	12
2.2 BASES TEÓRICAS.....		15
2.2.1	Teoría de la Economía Industrial	15
2.2.2	Enfoque de la Gestión Empresarial.....	16
2.2.3	Enfoque del desempeño Organizacional.....	18
2.2.4	Teoría de los stakeholders.....	22
2.2.5	Teoría de Mercado Eléctrico.....	26
2.2.6	Historia de Inicio de la Empresa de Generación Eléctrica Machupichu S.A.	32
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....		35
2.3.1	Desempeño Organizacional	35
2.3.2	Gestión empresarial	35
2.3.3	Productividad	35
2.3.4	Eficiencia	36
2.3.5	Eficacia	36

2.3.6	Plan Operativo Institucional – POI.....	36
2.3.7	Sistema Eléctrico Interconectado Nacional – SEIN	36
2.3.8	FONAFE.....	36
2.4	BASES LEGALES	37
2.5	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	40
2.5.1	Hipótesis general.....	40
2.5.2	Hipótesis específicas.....	40
2.6	VARIABLES	40
A.	Variable dependiente:	40
B.	La variable Independiente:.....	41
2.6.1	Operacionalización de variables	42
CAPITULO III		43
DISEÑO MÉTODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN		43
3.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.1.1	Tipo de Estudio.....	43
3.1.2	Diseño de investigación	43
3.1.3	Alcance de la investigación	43
3.1.4	Enfoque de investigación.....	44
3.1.5	Población y muestra.....	44
3.1.6	Técnica e instrumentos de recolección de datos	44
3.2	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	45
3.3	PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45

CAPITULO IV	46
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ACTIVIDAD ECONÓMICA	46
4.2 INSTALACIONES DE LA EMPRESA EGEMSA.....	46
4.3 ESTRUCTURA Y GESTIÓN EMPRESARIAL.....	47
4.4 CORPORACIÓN FONAFE	50
4.5 FUNCIONES GENERALES	53
4.5.1 Gestión de producción	53
4.5.2 Gestión Comercial	55
4.5.3 Gestión de administración y finanzas	58
4.3.4 Gestión de inversiones	61
4.6 RESULTADOS.....	63
4.7 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS	71
4.7.1 Prueba de Normalidad.....	71
4.7.2 Contrastación de la Hipótesis General.....	72
4.7.3 Contrastación de las Hipótesis Específicas.....	73
4.8 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	76
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	91
ANEXO N°1: Matriz de consistencia.....	91
ANEXO N°2: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2018.....	93
ANEXO N°3: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2019.....	94
ANEXO N°4: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2020.....	95
ANEXO N°5: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2021	96

ANEXO N°6: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2022	97
ANEXO N°7: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2023	98
ANEXO N°8: Estado de Situación Financiera	99
ANEXO N°9: Estado de Resultados Integrales	100
ANEXO N°10: Imágenes.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	42
Tabla 2 Desarrollo de la Producción de la Energía generada EGEMSA S.A. 2018-2023	54
Tabla 3 Evolución de Ventas de Energía (MWh) de EGEMSA 2018-2023	55
Tabla 4 Venta de Energía Eléctrica Según Tipo de Mercado	56
Tabla 5 Evolución de Ingresos y costos de Venta de EGEMSA 2018-2023	58
Tabla 6 Evolución de la Utilidad Neta (miles de soles).....	59
Tabla 7 Evolución del Patrimonio Neto EGEMSA 2018-2023	60
Tabla 8 Evolución de número de trabajadores EGEMSA 2018-2023	60
Tabla 9 Desarrollo del Indicador Sistema de Implementación del CBGC, SCI Y SIG.....	63
Tabla 10 Desarrollo del indicador ROE.....	64
Tabla 11 Desarrollo del indicador EBITDA	65
Tabla 12 Desarrollo del indicador Margen Comercial.....	65
Tabla 13 Desarrollo del Indicador Disponibilidad de los Grupos de Generación CHM	66
Tabla 14 Desarrollo del Indicador Factor Planta	67
Tabla 15 Desarrollo del Indicador Eficiencia de las Inversiones FBK.....	68
Tabla 16 Desarrollo del Indicador Satisfacción del Cliente	69
Tabla 17 Desarrollo del Indicador Grado de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social	70
Tabla 18 Desarrollo del Indicador Clima Laboral	71
Tabla 19 Prueba de normalidad Shapiro-Wilk.....	72

Tabla 20 Prueba de Hipótesis de Correlación de las variables Desempeño Organizacional y Gestión Empresarial.....	73
Tabla 21 Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión factor económico- financiero y la variable gestión empresarial	74
Tabla 22 Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión factor de valor operativo y la variable gestión empresarial	75
Tabla 23 Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión de valor social y la variable gestión empresarial.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Cuadro de medición objetiva del desempeño.....	20
Figura 2	Cuadro de medición subjetiva del desempeño	20
Figura 3	Matriz de Poder de Gardner	24
Figura 4	Modelo de Savage: Tipos y Estrategias	25
Figura 5	Categorización del Modelo de Mitcheel, Agle y Wood.....	26
Figura 6	Producción de Energía Eléctrica a Nivel Nacional	28
Figura 7	Demanda de Energía del Sistema Eléctrico – SEIN.....	31
Figura 8	Organigrama de EGEMSA S.A.....	49
Figura 9	Rubros de Negocio de la Corporación FONAFE.....	51
Figura 10	Ámbito operacional de las empresas FONAFE	52
Figura 11	Potencia Instalada y Efectiva de EGEMSA al 2023	53
Figura 12	Cartera de Clientes de EGEMSA al 2023	56
Figura 13	Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2018 EGEMSA.....	93
Figura 14	Cuadro de mando integral, balanced scorecard del 2019 EGEMSA	94
Figura 15	Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2020 EGEMSA.....	95
Figura 16	Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2021 EGEMSA.....	96
Figura 17	Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2022 EGEMSA.....	97
Figura 18	Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2023 EGEMSA.....	98
Figura 19	Reporte del Estado de Situación Financiera.....	99
Figura 20	Reporte del Estado de Resultados Integrales	100

RESUMEN

La presente investigación sobre el “Análisis del desempeño organizacional y su relación con la Gestión empresarial de la empresa de Generación Eléctrica Machupichu S.A.(EGEMSA), 2018-2023” surge como una necesidad de analizar los indicadores de desempeño organizacional y su relación con la gestión empresarial, analizando los cambios surgidos en la empresa durante los años establecidos. En el presente trabajo de investigación se analiza la relación entre los factores de desempeño organizacional en relación a la gestión empresarial de la empresa Egemsa, durante los periodos analizados se observó que la empresa Egemsa tuvo un incremento de su producción siendo más eficiente, mejorando la gestión de la empresa a través del cumplimiento de sus indicadores de desempeño. Se realizó mediante un diseño no experimental a nivel descriptivo-correlacional, cuyo enfoque analiza la relación entre las variables desempeño organizacional y la variable gestión empresarial, realizado mediante el análisis de correlación de Pearson, dónde existe una relación positiva muy alta y de manera significativa entre los factores de desempeño organizacional y la gestión empresarial con un coeficiente de correlación de 0.94; los factores económico-financieros con la gestión empresarial con un coeficiente de 0.92; el factor de valor operativo con la gestión empresarial con una correlación positiva alta de 0.813 y por última el factor de valor social con la gestión empresarial de 0.948. Este resultado es refrendado mediante el análisis de los indicadores analizados.

Palabras clave: desempeño organizacional, gestión empresarial, stakeholder, eficiencia

ABSTRACT

The present research on the “Analysis of organizational performance and its relationship with the Business Management of the company of Generación Eléctrica Machupicchu S.A.(EGEMSA), 2018-2023” arises as a need to analyze on the organizational performance indicators and its relationship with the business management of the management indicators analyzing the significant changes emerged in the company during the established years. This research work analyzes the relationship between the factors of organizational performance in relation to the business management of the Egemsa company, during the analyzed periods it was observed that the Egemsa company was increasing its production being more efficient, so it was improving its management through the fulfillment of its performance indicators. It was carried out by means of a non-experimental design at a descriptive-correlational level, whose approach analyzes the relationship between the organizational performance variable and the business management variable, through Pearson's correlation analysis, where there is a very high and significant positive relationship between the organizational performance factors and business management with a correlation coefficient of 0.94; the economic-financial factors with the business management with a coefficient of 0.92; the operational value factor with the business management with a high positive correlation of 0.813 and finally the social value factor with the business management with 0.948. This result is supported by the analysis of the indicators analyzed.

Keywords: organizational performance, business management, stakeholder, efficiency.

PRESENTACIÓN

SEÑOR DECADO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Estimados miembros del jurado, conforme al reglamento de Grados y Títulos vigente de la Facultad de Economía de la Universidad de San Antonio Abad del Cusco, pongo a su disposición la tesis “ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA MACHUPICCHU S.A. (EGEMSA), PERIODO 2018-2023” para obtener el grado al Título de Economista.

El estudio del trabajo de investigación se realizó utilizando la información esencial, asimismo, se aplicó el análisis e interpretación sistemática en relación a la problemática planteada. Mediante la investigación se permitirá determinar la relación que existe entre los factores del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023. Para el análisis de la variable gestión empresarial se trabajó en base a la dimensión de sistemas de gestión, planteada de acuerdo a los indicadores de la gestión empresarial. Por otro lado, para el análisis de la variable desempeño organizacional contiene las dimensiones de valor económico-financiero, factor operativo, y factor de valor social, establecidas en función.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En un mercado cada vez más globalizado, la competitividad es crucial y avanza aceleradamente de manera que es clave para guiar las decisiones de una organización, es por ello que, mediante un análisis de sus indicadores de gestión, los principales actores como directivos, gerentes y los demás grupos de interés toman las mejores decisiones para alcanzar las metas establecidas por la empresa, a pesar de los riesgos que se presentan. En el Perú actualmente existen diversas empresas privadas y públicas enfocadas en diversos sectores, como el sector energético, minero, pesca entre otros, que funcionan en un contexto competitivo.

El sector de energía en el Perú, es esencial para la producción en todas las áreas de la economía peruana y su disponibilidad confiable es clave para mantener el crecimiento económico. Es por ello que para el 2023 este sector aportó con el 2.3% del Producto Bruto Interno, debido a que se encuentra en constante crecimiento y contribuye con el desarrollo del país. Una de las instituciones que se encarga de dirigir y normar la actividad empresarial del estado corresponde al Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), teniendo a 35 empresas públicas y una entidad bajo su mandato bajo el propósito de dar soporte necesario y generar valor en las empresas, que generen un impacto en el país, de modo que se pueda asegurar una eficiente asignación de los recursos limitados con el fin de crear un mayor valor social y económico, de manera que la mejor asignación del recurso energético garantiza que más peruanos puedan acceder a este servicio y tengan mejores oportunidades. Por otro lado, debido a la coyuntura y la crisis generalizada del Covid-19 a nivel mundial, se tuvo un impacto en las diversas empresas, por lo que tuvieron que adaptarse a nuevas formas y medidas de acción tomadas con el fin de asegurar el funcionamiento y operaciones de las principales actividades del país y así gradualmente

también se tomó medidas implantadas para diversos sectores. En ese entender uno de los sectores afectados fue el sector energético, de manera que, se tuvieron que tomar acciones para acelerar el funcionamiento y continuidad de una de las actividades principales para la población. Nuestro país no solo sufrió estas dificultades, sino también seguida de crisis social y política realizadas mediante paros y protesta nacional, es así que para el 2023 la economía peruana tuvo una contracción del 0.6% del PBI menor en 3.3 % respecto al año anterior en (2.7%) (FONAFE, 2023).

En nuestro país el sector energético está conformado por las empresas generadoras, transmisoras y distribuidoras, donde las empresas de generación eléctrica adscritas al SEIN produjeron un total de 58 393.38 GWh donde el 47.72% proviene de centrales hidroeléctricas, el 46.61% de plantas térmicas y el 5.67% de fuentes renovables como la solar y eólica. A ello las empresas de generación eléctrica están conformadas por las empresas como, Egemsa S.A., Egasa S.A., Egesur S.A., Electroperú S.A. y San Gabán S.A produjeron un total de 9,877.88 GWh al finalizar el año 2023, lo que equivale al 16.92% de la energía generada por el SEIN.

Una de las empresas que operan al Sur Este del Perú que se encuentra en la región del Cusco es la empresa de Generación Eléctrica Machupicchu S.A. (EGEMSA), donde ejerce sus actividades de manera continua, que mantienen una conexión con el Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN). La empresa EGEMSA es una empresa estatal de derecho privado con propiedad del FONAFE, cuya actividad iniciaron el año 1994 en el mes de abril. Egemsa cuenta con una potencia instalada de 208 MW mediante la Central Térmica Dolorespata y la Central Hidroeléctrica de Machupichu (CHM), lo cual aportó con 1,183.14 MW el año 2023 con el 2.03% de energía al Sistema Interconectado, siendo el décimo aportante a la red del SEIN de la producción nacional (COES, 2023).

En cuanto a la gestión de la empresa EGEMSA, se enfoca principalmente en lograr sus objetivos financieros a un corto periodo de plazo, lo que dificulta una mirada más amplia en la

mediano y largo plazo en la gestión de los planes estratégicos establecidos. En medio de las crecientes exigencias y desafíos del mercado eléctrico, especialmente en la etapa de expansión que atraviesa la empresa, se torna necesario implementar un sistema de control de desempeño organizacional en la gestión, dónde facilite la comunicación de la estrategia a todos los niveles en la organización y que permita la alineación del rendimiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, ya que cuando los empleados comprenden claramente los objetivos y planes a seguir, se facilita su alineación para los objetivos alcanzados.

La realización del estudio sobre el desempeño organizacional, están orientadas a la mejor gestión empresarial, que es de interés a la alta dirección de la empresa, como a los organismos reguladores del estado, los grupos de interés internos y externos y FONAFE, dónde de acuerdo al cumplimiento de los resultados de los indicadores de gestión, para el 2018 se alcanzó un nivel de cumplimiento de 87% y para el año 2023 tuvo un incremento del 5.72% siendo un 92.72% el nivel de cumplimiento de las empresas pertenecientes a FONAFE, es por ello que la optimización de su producción y crecimiento de la cartera comercial se busca consolidar la estabilidad empresarial. En consecuencia, anualmente se vienen tomando nuevas estrategias de afianzamiento para fortalecer el crecimiento organizacional con el fin de consolidarse mediante la eficiencia en el uso de sus recursos, afianzando la estructura organizacional de la empresa, estableciendo vínculos sólidos con los clientes y otras partes interesadas.

Los sistemas para medir el desempeño de las empresas evolucionan y están en una continua adaptación, dónde evaluar su grado de madurez permite optimizar su implementación, de modo que ayuda a facilitar la toma de decisiones ante escenarios volátiles y complejos. A través de ello garantizar que la organización cumpla con sus metas y objetivos evaluando su eficiencia, eficacia y rentabilidad, reflejando así la habilidad de la organización para gestionar sus recursos de forma óptima y obtener los resultados esperados. A través de este desempeño no solo se limita a medir o

evaluar los resultados financiero-económicos, también abarca factores como; el valor social considerando la satisfacción de los clientes, ambiente laboral y así mismo, el factor operativo a través de la innovación, disponibilidad, entre otros, que contribuyen de forma más eficaz y conjunta la evaluación de los resultados del desempeño en la gestión empresarial de EGEMSA.

Es por ello que, mediante la gestión empresarial permitirá operar de forma responsable y transparente, de manera que logre garantizar el funcionamiento y liderazgo empresarial, de esa forma poseer una buena reputación positiva y establecer buenas relaciones. Es así que, con una gestión empresarial eficiente se logre los objetivos establecidos y aumenten el éxito empresarial, lo cual permitirá mantener una estabilidad empresarial, lo que es vital a la realización de una gestión empresarial eficiente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

- ¿Cuál es la relación que existe entre los factores del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre los factores económico-financieros del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023?
- ¿Qué relación existe entre los factores operativos del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023?
- ¿Cómo se relacionan los factores de valor social del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Justificación social

La presente investigación tendrá un aporte social, dado que permitirá conocer la importancia de la gestión empresarial de la empresa Egemsa en el desarrollo económico de nuestro país, lo que nos permitirá conocer mediante los datos obtenidos cómo se encuentra los factores de desempeño organizacional de la empresa Egemsa en relación con la gestión empresarial de manera que, al analizar los factores de desempeño empresarial, se podrán plantear alternativas y mejoras en la gestión de la empresa EGEMSA.

1.3.2 Justificación Teórica

El presente estudio de investigación “Análisis del desempeño organizacional y su relación con la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. 2019-2023” posee relevancia teórica ya que nos permite aplicar la teoría de los stakeholder y de mercado enfocada en el análisis del desempeño organizacional en la gestión empresarial, lo que serán comprobadas en el contexto de la empresa. Los hallazgos de la investigación deben servir a la empresa como una herramienta de mejora para facilitar procesos decisorios gerenciales y lograr una mayor eficiencia en sus resultados organizacionales a través del cumplimiento de las metas establecidas de los objetivos* estratégicos.

1.3.3 Justificación Metodológica

Tiene importancia metodológica, ya que facilitará la aplicación de instrumentos diseñados a evaluar el desempeño organizacional en relación con la gestión empresarial a través del análisis de las dimensiones establecidas, este estudio adopta un enfoque cuantitativo, apoyándose de herramientas digitales para el procesamiento y análisis de datos, que ayudará a obtener resultados más certeros y representativos.

1.3.4 Justificación práctica

La investigación se centra en analizar como eje central los factores de desempeño organizacional y su relación con la gestión empresarial de EGEMSA a través del uso de los indicadores de gestión en el cumplimiento de sus objetivos con lo que se podrá evaluar el desempeño organizacional en la gestión empresarial, con el fin de medir su efectividad de sus metas y objetivos, lo que permitirá una mejora en las decisiones gerenciales para la toma de decisiones.

Así mismo mediante el análisis de sus indicadores económico-financieros, factores operativos y de valor social ayudarán a identificar o proponer acciones de mejora en aquellas áreas con bajo rendimiento en la gestión empresarial para el logro de objetivos y sus metas estratégicas.

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

- Analizar la relación entre los factores de desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores económico-financieros del desempeño organizacional y su relación con la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.
- Evaluar la relación entre los factores operativos del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.
- Identificar la relación entre los factores de valor social del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.2 Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en la empresa EGEMSA S.A., y tiene como enfoque la gestión empresarial y los factores de desempeño organizacional.

1.5.3 Delimitación temporal

El lapso de estudio se desarrollará en el periodo 2018-2023.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Moll (2017) en su trabajo de investigación Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Generación de Energía Eléctrica de fuentes renovables, empleó la metodología de tipo descriptivo con enfoque cualitativo. Tuvo como objetivo diseñar un sistema de control de gestión para la empresa Puntilla S.A. a corto plazo que facilite la comunicación estratégica a los distintos niveles de organización por medio de la gestión de procesos. Este estudio se desarrolló a nivel estratégico y estuvo enfocado en la alta dirección de la empresa, así mismo el alcance del proyecto incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos para alinear a la organización con los objetivos estratégicos, de esa forma facilitar la comunicación estratégica a los distintos niveles de organización a través de la gestión de procesos. Este sistema de control de gestión estratégica, está estructurado en tres etapas, que incluye la definición de misión, visión, valores y la propuesta de valor que sirven de base para establecer los ejes estratégicos, así mismo se formula una estrategia enfocada en rentabilidad y creación de valor, sustentada en procesos clave para clientes libres, también se desarrollan herramientas como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y tableros de control, así como incentivos tanto a los trabajadores de la empresa como a cada departamento de gestión, con el fin que logren y trabajen en los objetivos estratégicos establecidos. Este modelo también permitirá a la dirección identificar áreas críticas, evaluar el desempeño mediante indicadores financieros y no financieros equilibrando los objetivos de corto plazo y largo plazo. Los beneficios de estos modelos se basan en validar las hipótesis, facilitar la comunicación, medir el desempeño, desplegar la estrategia y alinear el desempeño de los colaboradores.

Según Ferreira et al, (2019) en su investigación ISO 14001:2015 and ISSO 9001:2015: analyse the relationship between these management systems standards and corporate sustainability, desarrollada en el contexto de la sostenibilidad empresarial tiene como objetivo examinar la conexión existente entre las normas ISO 9001 e ISO 14001 con la sostenibilidad empresarial, con el fin de determinar si los parámetros establecidos en estas normas de gestión son compatibles con los criterios de sostenibilidad definidos mediante los indicadores Ethos, Global Reporting Initiative (GRI) y el índice de Sostenibilidad corporativa (ISE). Entre los hallazgos se tuvo que las normas ISO 14001, tiene fuerte vinculación con la dimensión social de la sostenibilidad que esta norma que promueve la eficiencia en la gestión ambiental, así como en la cadena de suministro y compromiso social. Por otro lado la norma ISO 9001 presenta una baja correlación con la sostenibilidad, ya que su objetivo está enfocada en la calidad de procesos, reducción de costos y mejora financiera a diferencia la ISO 14001 enfocada en aspectos ambientales o sociales, a pesar de las diferencia entre ambas normas el estudio concluye que son complementarias ya que la ISO 14001 impulsa la sustentabilidad corporativa, la ISO 9001 optimiza la eficiencia operativa que ambas dan un enfoque más integral a la gestión empresarial mediante las dos perspectivas presentadas.

Baltazar et al. (2018) en su trabajo de investigación concerniente a la “Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del estado”, tuvo como objetivo principal analizar el impacto de la capacitación en la productividad en las empresas productivas del estado mediante una estrategia metodológica cuantitativa y basada en estudio de caso, lo que se seleccionó a 83 centrales termoeléctricas de ciclo combinado que opera en México. La investigación de desarrolló mediante un diseño correlacional y transversal, se empleó una estrategia metodológica cuantitativa que estudia la capacitación del capital humano y sus implicancias en el nivel de productividad de las Empresas (EPE). El presente estudio se realizó

mediante el nivel de reacción, resultado, aprendizaje, comportamiento y retorno de inversión, por otro lado, la productividad se desarrolló mediante las categorías de eficacia, eficiencia y resultado. Como resultado se ratificó que la formación del capital humano mediante la realización de capacitaciones de manera formal contribuye con la mejora de la productividad organizacional, lo que traduce en mejoras de calidad de procesos, reducción de costos de operación e incremento en la condición laboral y económica del personal. Entre los resultados obtenidos se tuvo una relación fuerte y positiva entre las variables de capacitación y productividad, con lo que pudo evidenciar que la formación del capital humano mediante los esquemas de capacitación y entrenamiento inciden favorablemente en el desempeño y el nivel de productividad, por lo que se puede concluir que la educación, la gestión de capacidades y el aprendizaje se aprecian como un medio fundamental en las estrategias de operación. Por ello muchos colaboradores visualiza la capacitación como una manera de inversión mas no gasto, que ofrece diversas posibilidades en la mejora laboral en la empresa relacionados como el aspecto económico y jerárquico.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Mattos et al. (2018) en su trabajo de investigación titulada “Modelo de transparencia corporativa de Generación de Energía Eléctrica del Perú”, se tuvo como objetivo adaptar y validar un instrumento de transparencia corporativa y medir el impacto económico en la rentabilidad de las empresas del sector generación de energía eléctrica, lo cual se empleó un instrumento de medición de transparencia, siendo este instrumento el que mejor se adaptó a los conceptos y aplicación de la transparencia corporativa. Se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, correlacional y diseño no experimental, con lo cual se recolectó 30 muestras del sector de generación de energía eléctrica. El estudio mediante el análisis de regresión múltiple determinó que no existe relación significativa entre el índice de transparencia corporativa y la rentabilidad de las empresas analizadas, tampoco se evidenció impacto alguno entre los indicadores de rentabilidad

y los subíndices de transparencia corporativa con excepción a los subíndices de transparencia de gobernanza que mostró una correlación negativa con el ROA. Así mismo se reveló que los índices de transparencia corporativa en el sector de generación eléctrica fueron de 61.47%, transparencia financiera de 73.34%, la transparencia operacional de 66.67% gobernanza de 61.1% y por último la transparencia social con un 50.4%. por lo que se requiere que todas las empresas del sector incluyan información respecto a su transparencia corporativa, de modo que se facilite el acceso para todos los stakeholders.

Barrientos (2021) en su investigación concerniente al “Modelo de Gestión Empresarial para aumentar la Competitividad de las Mypes del Sector Maderero del Parque Industrial de Villa El Salvador”, Se empleó una metodología de enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas, a través de entrevistas semiestructurada a los expertos y empresarios de las Mypes y técnicas cuantitativas, mediante un diseño no experimental, transversal y descriptivo correlacional. Entre los resultados encontrados se confirmó una incidencia significativa y directamente proporcional entre la gestión empresarial y la competitividad. En lo referente a las dimensiones de las variables, se estableció una incidencia directamente proporcional entre: el sistema de planeación y la formalización empresarial; el sistema de organización y el acceso al financiamiento; el sistema de dirección y asociatividad empresarial; el sistema de control y calidad de los productos; el sistema logístico y la cadena de valor y el sistema de ventas y la rentabilidad de las Mypes del Sector

Grández, (2018) en su investigación titulada Procesos administrativos y su influencia en la gestión empresarial en la Empresa Inversiones Pesqueras Kraken S.A.C., Callao 2018, se realizó mediante un diseño no experimental de corte transversal, mediante un estudio de tipo explicativo causal. Se propuso determinar la influencia que tienen los procesos administrativos en la gestión empresarial, en la empresa estudiada. Siendo del tipo explicativa-causal, se trabajó con una muestra de 30 colaboradores de INPESKRA, utilizando técnicas de recolección de datos, la técnica

utilizada fue la encuesta conformada por 19 interrogantes, así mismo se aplicó el Alfa de Cronbach, con un grado de confiabilidad del 95%, para el análisis de los datos se usó paquete estadístico SPSS. Entre los hallazgos obtenidos se determinó la influencia de los Procesos Administrativos en la Gestión Empresarial, así mismo se determinó el análisis de los coeficientes de correlación de Pearson es de 0,978 para cada variable, esto indica que existe una correlación positiva muy alta según el análisis de los datos, lo que se rechaza la H_0 y se acepta la hipótesis alterna concluyendo que los procesos administrativos si influyen significativamente en la gestión Empresarial de INPESKRA para el logro de objetivos y la realización de estrategias de corto o largo plazo. En esta investigación se recomienda optimizar las estrategias de la organización y los procesos administrativos para el logro de las metas en los tiempos establecidos y fortalecer los procedimientos en cada área, promoviendo a través de ello la participación colectiva en la toma de decisiones y la planificación de mejoras alineados con los objetivos empresariales.

2.1.3 Antecedentes Locales

Soto (2019) en su tesis de investigación “Productividad y Gestión Empresarial de la Empresa de Generación Eléctrica, EGEMSA, período 2013- 2018” surge con la finalidad de conocer el impacto de la gestión empresarial en la productividad en la recuperación y ampliación de la capacidad productiva de EGEMSA, demostrando los importantes cambios en las operaciones propiciados por las mejoras tecnológicas y la continua optimización de los atributos de su capital humano. Esto le ha permitido alcanzar una posición favorable en el sector de producción de energía. El tipo de investigación fue descriptivo explicativo, mediante un diseño experimental, lo que permitió responder a las pregunta e hipótesis formulada lo que se deduce que la gestión empresarial de rehabilitación y ampliación de la capacidad de producción, mejora la productividad lo que indica que el procedimiento que abarca la productividad media de trabajo mostró un aumento de la contribución de cada trabajador de 7,15 a 13,97 GWh, lo que explica el propicio

rendimiento del factor trabajo a causa de las constantes capacitaciones efectuadas. Por otro lado, la productividad de los factores ha tenido una tendencia ascendente, con un salto significativo tras el inicio de la ampliación de la Fase II de la CHM en 2015, pasando de 714,76 GWh de producción a 1.285,44 GWh. El análisis económico-financiero de los estados financieros confirma este resultado, con una evolución positiva de los indicadores de gestión, solvencia, liquidez y rentabilidad.

Quispe y Sutta, (2020) en su investigación relacionada al “Planeamiento Financiero y su Incidencia en la Gestión Empresarial de las empresas de Construcción del Distrito de Wanchaq, periodo 2020, adoptó un enfoque mixto, con un nivel descriptivo correlacional y explicativo, con un diseño no experimental. Mediante técnicas de recolección de datos se utilizó la entrevista, fundamentándose en teorías de planeamiento financiero y gestión empresarial. Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar el planeamiento financiero y su incidencia en la gestión empresarial de las empresas de construcción de Wanchaq. Se realizó la investigación a un total de 22 profesionales entre administradores y contadores de las 11 empresas de construcción habilitadas del distrito de Wanchaq. De acuerdo a las conclusiones de la investigación, se indicaron que el 73% de los entrevistados consideran que el planeamiento financiero es fundamental para la gestión y organización empresarial, ya que permite tener un mejor control organizacional, implementar medidas correctivas oportunas y poder establecer estrategias según la necesidad empresarial, así mismo se tiene que el Chi cuadrado es a $0.011 < 0.005$, lo que confirmó una incidencia significativa, lo que se identificó que el planeamiento financiero fue limitado debido a la incertidumbre por la Covid-19, afectando la gestión empresarial. Por otro lado, se evaluó el impacto del cumplimiento de metas en la gestión empresarial de las constructoras de Wánchaq, dónde la prueba Chi Cuadrada ($0.085 > 0.05$) indicó que no hubo incidencia significativa entre el cumplimiento de metas y objetivos con la gestión empresarial, lo cual se aceptó la hipótesis nula y rechaza la hipótesis

alterna. Con esto se recomienda implementar evaluaciones periódicas del estado financiero, desarrollar planes de mejora, monitorear constantemente los indicadores financieros y económicos y medir la capacidad de generación de utilidades, mediante la aplicación de herramientas de gestión, análisis lo que ayudará a tener un mayor control organizacional y facilitar respuestas antes cambios del mercado. Es por ello que se requiere el trabajo con información actualizada y certera, la integración de todas las áreas involucradas y realizando diagnósticos situacionales previos determinando el tipo de planeamiento a las necesidades específicas.

Sallo y Segovia, (2024) en su tesis de investigación nombrada Auditoria Tributaria y su Incidencia en La Gestión Empresarial de La Corporación KHIPU S.A.C, PERIODO 2023; se basó mediante un estudio básico con enfoque cuantitativo, nivel descriptivo correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. La población estudiada estuvo comprendida por 280 colaboradores de la Corporación Khipu S.A.C., utilizando como técnica e instrumento la encuesta y el cuestionario. Tuvo como objetivo principal analizar la influencia de la Auditoria Tributaria en la gestión empresarial de dicha Corporación Khipu SAC en el 2023. De acuerdo a los resultados demostraron que la Auditoria Tributaria afecta considerablemente la Gestión Empresarial de la corporación Khipu, ya que la organización no cumple adecuadamente con sus obligaciones formales y sustanciales, así como existe deficiencias en las obligaciones formales operativas y en las obligaciones funcionales. Este problema evidenció las serias dificultades en el cumplimiento fiscal, la administración financiera, los controles internos, la eficiencia operativa, estructura organizacional y otros aspectos clave de la gestión empresarial. Por ello se recomienda que la empresa identifique las áreas críticas, implementar medidas correctivas y fortalecer su cumplimiento de sus normas para optimizar su desempeño y que ayude a la toma de decisiones para una buena gestión empresarial.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Teoría de la Economía Industrial

La Economía Industrial surgió en el siglo XX, donde es reconocida en la literatura académica bajo diversas denominaciones, como (Organización Industrial (OI), Economía de las Industrias, Industria y Comercio, Economía Empresarial y otros). Su enfoque principal es examinar la composición de las industrias dentro de la economía, así como las decisiones de las empresas y los agentes económicos que operan en ellas. Esta disciplina no solo ha evolucionado dentro de su ámbito tradicional, sino que también ha influido en otras áreas, como la administración de empresas, particularmente en el ámbito de la gestión estratégica. Uno de sus enfoques principales se centra en analizar cómo las estructuras de los mercados afectan los precios, el bienestar social, la eficiencia económica y la innovación. Por otro lado, se puede definir como la rama de la economía que estudia la estructura y el funcionamiento de los mercados, enfatizando el comportamiento de las empresas y el efecto de las políticas públicas en la estructura del mercado y su funcionamiento (Coloma, 2003).

De acuerdo al planteamiento de Stigler (1968) sus contribuciones para esta teoría se centraron en el análisis del mercado, cómo se enfocan en las empresas y las industrias (pág. 1). Destacó la importancia de entender como las empresas se relacionan entre los mercados imperfectos y de qué manera la regulación puede afectar a la competencia y la eficiencia.

Siguiendo el mismo enfoque Bosch (2022) enfatiza que Cabral concibe a la organización Industrial como el análisis del comportamiento del mercado y de los sectores industriales, enfatizando las formas de competencia entre empresa (pág. 123). Este enfoque se centra en torno a la existencia de poder de mercado en las empresas, los mecanismos para obtener y preservar dicho poder, los efectos económicos y el rol de las políticas públicas en la regulación del poder de mercado, lo cual es fundamental para entender mercados modernos.

- Enfoque Estructura-Conducta-Desempeño

Desde su surgimiento en la década de 1930, el modelo estructura-conducta-desempeño (ECD) se ha consolidado como un esquema esencial para analizar el funcionamiento de los mercados y las estrategias empresariales en el ámbito económico. Fue propuesto originalmente por Edward S. Mason y desarrollado por Joe S. Bain, este marco teórico examina de qué manera la estructura del mercado determina las decisiones estratégicas de las empresas y cómo estas acciones impactan a su desempeño económico y en el mercado en general. Aunque ha tenido modificaciones a lo largo del tiempo y ser objeto de cuestionamientos, este enfoque ECD mantiene su vigencia en el estudio de la economía actual.

2.2.2 Enfoque de la Gestión Empresarial

Resulta difícil precisar con exactitud el inicio de la gestión empresarial, aunque diversos historiadores indican que fue a finales del siglo XIX y principios del XX cuando la administración y gestión de recursos dentro de una organización comenzó a consolidarse como una disciplina moderna. Es así las que las distintas teorías y enfoques han ayudado a que las diversas empresas dispongas de una variedad de herramientas y estrategias para su gestión, que promueven el uso eficiente de los recursos, el crecimiento, desarrollo y garantizar la preservación del sector donde operan. (Picado y Sergueyevna, 2021).

Mediante una idónea aplicación de la gestión empresarial, se alcanzan los objetivos de la empresa mediante el trabajo de los colaboradores, ya que permite mejorar la optimización de procesos e incrementar la productividad. Así mismo, les ayuda a enfrentar de manera preparada y con conocimientos los desafíos que puedan comprometer la estabilidad de la empresa, al mismo tiempo que les permite posicionarse y ser competitivos, garantizando el éxito y futuro de la

empresa. Además, es crucial que los propietarios reconozcan la relevancia de la administración mediante la gestión empresarial como un componente esencial.

La gestión empresarial se apoyó en teorías tal como la administración científica de Frederick Taylor y la Clásica de Henry Fayol entre otras. Dichas teorías están vinculadas con la gestión empresarial en micro, pequeñas y medianas empresas, dónde se destaca cómo los enfoques teóricos se relacionan con la gestión empresarial y su utilización en el manejo y desempeño de cualquier empresa, independientemente de su capacidad o sector.

Según Chiavenato (2005) expone los trabajos de Frederick Taylor, quien se enfocó en los principios de la Administración Científica, mientras que Fayol estableció la teoría Clásica. Según el autor este modelo surgió a principios de la década del siglo XX, como respuesta a los desafíos administrativos que se presentaban durante la Revolución Industrial. Como contexto dónde las empresas crecían de manera desorganizada, bajo rendimiento de máquinas, insatisfacción laboral, desperdicios y fuerte competencia, lo que impulsó el replanteo de la administración como un enfoque científico y que ofreciera una nueva perspectiva de la estructura y funcionamiento de las organizaciones.

La escuela de la administración científica de acuerdo a Chiavenato (2005), expone que Taylor se enfoca en analizar la división del trabajo del obrero, los métodos de trabajo, el estudio de los movimientos y tiempos para establecer estándares de rendimiento e inicia una sistematización inferior a la gerencia (Chiavenato, 2004). Por otro lado, la escuela Clásica expuesta por Fayol se centra en la estructura de la organización y sus interrelaciones. Estas teorías se enfocan en superar los modelos anárquicos de organización y gestión que prevalecían en el siglo XIX, sin embargo estos dos enfoques parecen opuestos. La administración tiene una visión más detallada centrada en el trabajador, en contraste a ello, la escuela clásica se enfoca a la organización como un todo, asegurando la misión y objetivos de la institución.

2.2.3 Enfoque del desempeño Organizacional

El concepto de desempeño ha venido a ser ampliamente discutido en el ámbito organizacional, sin embargo, definir este término resulta complejo debido a sus múltiples interpretaciones, las cuales varían según el enfoque o la investigación empírica que se lleve a cabo. No existe una definición universalmente aceptada, ya que su significado ha ido transformándose y adaptándose con el tiempo.

El Estudio del desempeño organizacional se originó a comienzos del siglo XX, en el contexto de la Revolución Industrial y la expansión de las grandes empresas. Inicialmente, los enfoques se orientaban hacia la eficiencia y la productividad, pero posteriormente se integraron visiones más amplias que incluyen factores humanos, culturales y estratégicos. Es así que, se origina de la necesidad de comprender y optimizar la manera en que las organizaciones alcanzan sus metas frente a un mundo más competitivo y complejo. Dado que la carencia de mecanismos adecuados para informar sobre los cambios que ocurren en su entorno, junto con el uso de sistemas de medición de desempeño ineficientes, dificulta la adopción de decisiones apropiadas en estas empresas, resulta esencial contar con herramientas que apoyen la gestión y toma de decisiones en las empresas.

De acuerdo a Bertolli et al (2017) el desempeño de una organización está en su capacidad para enfrentar los desafíos que responden a las exigencias de un entorno empresarial (pág. 71). Por consiguiente, es importante que las organizaciones se participen activamente en una mejora continua, a través de estrategias claras y permitan lograr sus propósitos planteados. Con miras a lograr los objetivos establecidos, se desprende la necesidad de implementar Sistemas de Medición de Desempeño (SMD) adecuados que respalden el crecimiento empresarial mediante la provisión de información aplicable, relevante y precisa. Esto permite llevar a cabo una gestión proactiva, integrando tanto factores internos como externos de la organización para operar de manera

eficiente y efectiva en el mercado. De esta forma, se facilita a la dirección la capacidad de adaptarse ante escenarios cambiantes. El desempeño organizacional constituye uno de los aspectos más relevante en el ámbito de la investigación gerencial (Richard, Yip, Devinney, y Johnson, 2009). Es así que, su medición es fundamental para los investigadores y directivos, ya que pueden analizar las acciones particulares de las empresas y sus gerentes, su situación en relación con la competencia, así como su desarrollo y desempeño a lo largo del tiempo.

En tal sentido, Omondi (2015) indica que la mayor parte de las métricas de desempeño se pueden clasificar en 6 categorías principales como: la eficiencia, productividad, calidad, eficacia, seguridad y la puntualidad (pág. 716). En este mismo sentido de acuerdo a varios expertos la evaluación del desempeño se puede medir mediante el uso de variables tanto subjetivas como objetivas, aun así, los expertos en el área han acogido tres tipos de indicadores: crecimiento, rentabilidad y cuota de mercado, los cuales se expresan en términos financieros como no financieros. De acuerdo a las medidas objetivas se emplean dimensiones contables, financieras y mixtas; sin embargo las medidas subjetivas pueden determinarse totalmente subjetiva, ya que se centra en evaluar el concepto subyacente de rendimiento desde una visión personal mediante la calificación de los empleados en torno al desempeño de su organización ante sus competidores y mediante medidas cuasi-objetivas que recaban datos específicos acerca del desempeño usando métodos de autoinforme (Singh y Gupta, 2016). En este entender el desempeño organizacional tiene diferentes enfoques y a consecuencia de ello varias dimensiones, sobre la medición del desempeño.

En relación con la medición objetiva del desempeño, se emplean principalmente indicadores financieros y contables. Sin embargo, la información basada en la experiencia demuestra que han incorporado algunos enfoques mixtos sustentado en el mercado, como se ha observado en diversos estudios.

Figura 1

Cuadro de medición objetiva del desempeño

Tipo de medición		Variables incluidas en la medición
Medición objetiva	Contable	Flujo de caja, utilidad antes de intereses e impuestos, utilidad antes de intereses e impuestos, depreciación y amortización, cuota de mercado, utilidad de operación neta, utilidad de operación después de impuestos, margen de utilidad, rendimiento sobre los activos, rendimiento sobre el patrimonio neto, rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital invertido, rendimiento de las ventas, rendimiento del activo total, ventas, crecimiento de ventas y variación de la rentabilidad contable.
	Financiero	Coefficiente Beta, utilidad por acción, valor de mercado, razón precio utilidad, retorno de los activos valorados en el mercado, precio de las acciones y rendimiento total de los accionistas.
	Mixta/basada en el mercado	<i>Balance scorecard</i> , flujo de efectivo por acción, flujo de caja agregado (CVA), retorno de inversión en flujo de efectivo (CFROI), flujo de caja descontado (DCF), valor económico añadido (EVA), tasa interna de retorno, rentabilidad del mercado, valor agregado del mercado (MVA), valor presente neto (NPV), análisis de valor del accionista (SVA), <i>q de Tobin</i> , rendimiento total de la empresa, costo promedio ponderado de capital (WACC), escala de desempeño general, cuota de mercado, precios de las acciones/ingresos, flujo de caja/valor de mercado, rentabilidad de los activos/ventas.

Nota: Tomado de una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición por Barrasas et al. (2021)

Es por ello que ante las restricciones que presenta la medición objetiva surge la creciente medición subjetiva. En este entender Delaney enfatiza que la organización no solo debe enfocarse en la medición financiera, sino debe hacer hincapié el desempeño subjetivo mediante la evaluación propia a los gerentes.

Figura 2

Cuadro de medición subjetiva del desempeño

Tipo de medición		Variables incluidas en la medición
Medición subjetiva	Totalmente subjetiva	Comparación subjetiva del desempeño de la compañía con sus competidores, desempeño de la compañía comparado con la industria, capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos -según lo establecido por múltiples grupos de interés-.
	Cuasi subjetiva	Autoevaluación de los empleados/CEO sobre el valor de mercado y ventas.

Nota: Tomado de Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición por Barrasas et al. (2021)
Por otro lado, Camisòn y Cruz (2008) señala que la medición subjetiva implica en pedir a

los directivos de las propias empresas que realicen una autoevaluación de su organización, y se

apoyen en trasladar el conocimiento, juicio y experiencia de los directivos a evaluaciones cualitativas a través del uso de escalas numéricas o lingüísticas (pág. 86).

A través de la comparación de objetivos y resultados, el desempeño de la empresa con la competencia, y midiendo el grado de satisfacción de los stakeholder. Es por ello que, ante un entorno competitivo y cambiante, no solo bastan con evaluar el las medidas financieras del desempeño organizacional, dado que no presentan factores intangibles clave, la satisfacción del cliente y ni la estrategia, donde hace necesario emplear técnicas integrales.

Es por ello que ante la dificultad de acceder a información financiera precisa y certera, especialmente en empresas donde se resisten a compartir datos e información, los investigadores prefieren usar medidas subjetivas. Estas permiten comparaciones entre empresas, industrias y contextos económicos, ofreciendo una evaluación más flexible y menos susceptible a manipulación que los indicadores financieros tradicionales.

- **Modelo Balanced Scorecard**

El modelo Balanced Scorecard conocido igualmente como Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero de Gestión Estratégica, es un instrumento valioso para la gestión de empresas, útil tanto en el pequeño y largo plazo. Donde permite gestionar organizaciones de manera proactiva y facilita la descripción y comunicación de una estrategia de manera coherente y comprensible, así mismo, no es posible implementar estrategias que no se puedan medir. Esta idea planteada por los académicos Kaplan y Norton (2000) da un giro a la visión y la estrategia en objetivos concretos y métricas evaluables, estructurados en cuatro dimensiones clave detallada de la siguiente manera.

a) Perspectiva Financiera

Tradicionalmente, los indicadores financieros han sido los más empleados, ya que muestran el desempeño de las inversiones y el valor económico generado. De hecho, todas las métricas

vinculadas en la relación causa-efecto finalmente impactan en el rendimiento financiero. Esta perspectiva recopila datos económicos derivados de acciones pasadas, permitiendo evaluar el desempeño y orientar decisiones futuras para mejorar los resultados esperados.

b) Perspectiva de clientes

Esta dimensión centra sus metas en la satisfacción del cliente, analizando las características del mercado objetivo y adaptando su portafolio según sus necesidades. Su propósito es fidelizar a los consumidores y maximizar su rentabilidad. La perspectiva del cliente actúa como un espejo del mercado competitivo. Proporciona datos clave para atraer, fidelizar y satisfacer a la clientela, además de incrementar la participación de mercado y la rentabilidad del negocio.

c) Perspectiva de procesos internos

Este estudio es esencial, ya que analiza cómo funcionan las empresas de forma interna que están vinculados con los procesos claves de la empresa, para identificar que recursos y capacidades necesita fortalecer

d) Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Este enfoque se centra en evaluar los recursos intangibles de la empresa y en desarrollar los elementos claves para alcanzar sus objetivos. Es por ello que tiene su enfoque en la mejora de infraestructura de la empresa, mejoras tecnológicas, así como invertir en la capacitación de los colaboradores enfocados en el desarrollo del capital humano.

2.2.4 Teoría de los stakeholders

El término stakeholders fue propuesto por Edwar Freeman en el año 1984, quién definió a los stakeholders como aquellos individuos o grupos que pueden ser influenciados por las decisiones organizacionales. Estos actores son fundamentales en la estrategia empresarial, ya que pueden participar de forma activa en la organización o tener interese que impacten, ya sea de forma favorable o desfavorable en la empresa. A través de este planteamiento se promovía la creación de

valor que abarcaba no solo a los accionistas, sino que a todos los grupos perjudicados por la empresa ya sea de forma directa o indirectamente. Es así, que no era suficiente priorizar solo al accionista; ahora era esencial considerar las exigencias, expectativas y necesidades de otros actores clave vinculados con la empresa, quienes anteriormente solo habían sido valorados de manera externa (Granda & Trujillo, 2011). De este modo, la correcta identificación de estos es una herramienta muy importante para el éxito e integración de la empresa y posicionamiento responsable. El interés por otros grupos que no eran los accionistas fue tomando aceptación por las diferentes organizaciones en todo el mundo, comenzando por las más grandes inicialmente y posteriormente con las de menor tamaño.

La teoría de los stakeholders adopta una perspectiva económica más extensa, analizando la empresa mediante un contexto interno y externo de forma que ayuda a ampliar de mejor forma el horizonte gerencial sobre sus responsabilidades y roles de los directivos. Como se menciona en este enfoque los accionistas no son los únicos con intereses en la organización, sino que existen otros actores o grupos cuyas relaciones con la empresa impactan positiva o negativamente en su desempeño. Por lo que este modelo representa un modelo gerencial que integra estrategia organizacional y ética (Acuña, 2012). Donde su principio sostiene que el buen resultado de la empresa está sujeto a la capacidad de gestionar las interacciones con sus grupos de interés clave, evitando que estas afecten a sus objetivos estratégicos, es por ello que precisa un enfoque relacional que debe complementarse mediante un compromiso ético de transparencia y credibilidad en la organización, ya que sin ellos el modelo tendría una visión limitada.

En este entender lo que aporta la teoría de stakeholders es un enfoque estratégico para generar valor, tanto como para los negocios como para la sociedad, a través de una acción comprometida con sus grupos de interés, por lo que es necesario adoptar una política de diálogo y gestión de relaciones y superar los nuevos conflictos impredecibles. Es así que el éxito de esta

teoría proviene de su capacidad para generar metodologías que promueven un diálogo colaborativo con los grupos de interés, impulsando respuestas a problemas mundiales como el calentamiento global, la protección de la dignidad humana, la abolición del trabajo infantil y el impacto del poder corporativo en la sociedad.

A) Herramientas y modelos de análisis de los stakeholders

- Modelo de Gardner (1989)

Este modelo, desarrollado por Gardner clasifica a los actores claves en función de su influencia (poder - interés) y su nivel de involucramiento (poder - dinamismo) en las decisiones de la empresa. Con el objetivo de identificar el tipo de interacción que la empresa determina con los grupos de interés y facilitando el diseño de estrategias específicas con los stakeholders.

Del mismo modo, Gardner introduce el mapa de grupos, que es un modelo que evalúa el nivel de influencia de actores individuales y colectivos en las estrategias que presenta la empresa, guiando en la dirección que deben seguir los esfuerzos gerenciales previa a la toma de decisiones (Tierradentro, 2019). Mediante este modelo las empresas pueden optimizar sus estrategias de negociación y adoptar decisiones más acertadas.

Figura 3

Matriz de Poder de Gardner

MATRIZ PODER - DINAMISMO				MATRIZ PODER-INTERÉS			
		DINAMISMO				INTERÉS	
		BAJO	ALTO			BAJO	ALTO
PODER	BAJO	POCOS PROBLEMAS	IMPREDECIBLE PERO MANEJABLE	PODER	BAJO	MÍNIMO ESFUERZO	MANTENER INFORMADO
	ALTO	PODEROSO PERO PREDECIBLE	GRANDES PELIGROS O GRANDES OPORTUNIDADES		ALTO	MANTENER SATISFECHO	ACTORES CLAVE

Nota: Tomado de Gardner et al., (1986) “Manual de Planeamiento Estratégico”

- Modelo de Savage

En este modelo, Savage propone una tipología de stakeholders basada en dos dimensiones que incluía ante su capacidad de representar una amenaza y su disposición a cooperar con la organización; de modo que los grupos alineen sus acciones con los intereses de la organización en favor de la empresa (Tierradentro, 2019).

Figura 4

Modelo de Savage: Tipos y Estrategias

		POTENCIAL DEL STAKEHOLDER PARA AMENAZAR A LA ORGANIZACIÓN	
		BAJO	ALTO
POTENCIAL DEL STAKEHOLDER PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACIÓN	BAJO	Stakeholder tipo 2 MARGINAL Estrategia: MONITOREAR	Stakeholder tipo 3 NO PRESTA APOYO Estrategia: DEFENDERSE
	ALTO	Stakeholder tipo 1 PRESTA APOYO Estrategia: INVOLUCRAR	Stakeholder tipo 4 INTENSIONES MIXTAS Estrategia: COLABORAR

Nota: Tomado de Savage et al., (1991), p. 65. “Strategies for assessing and managing organizational stakeholder”

Esta combinación de atributos genera cuatro categorías distintas de grupos de interés, cada una relacionada con una estrategia de gestión específica, donde se estructura en dos ejes principales, el potencial de cooperación mediante la capacidad de los grupos de colaborar con la empresa y el potencial de amenaza que representan los actores para la organización.

- Modelo de Mitchell, Agle y Wood

Mediante el modelo los autores formularon una teoría de identificación y relevancia de los grupos de interés entorno a los atributos de relación: legitimidad, urgencia y poder (Mitchell, Agle, & Wood, 1997). Donde la variable poder representar la habilidad del stakeholder para influir en las decisiones de la organización, por otro lado, la legitimidad hace referencia que las demandas,

comportamientos del stakeholders son válidos, deseables o apropiados y por último la urgencia se refiere a las exigencias por parte del stakeholders que requieren atención inmediata. .

Figura 5

Categorización del Modelo de Mitcheel, Agle y Wood



Nota: Tomado de Mitcheel, Agle y Wood, (1997)

Los autores en mención proponen un modelo de clasificación de stakeholders representado gráficamente mediante la intersección de tres atributos fundamentales: poder, legitimidad y urgencia. Como resultado de esta interrelación, identifican siete categorías distintas de grupos de interés, este modelo ofrece esta interrelación a partir de su posesión de los atributos de legitimidad, urgencia y poder, dividiéndose en tres grupos: los latentes, expectantes y los definitivos. Los “stakeholders latentes” poseen un solo atributo siendo estos los adormecidos, demandantes y discretionales, los “stakeholders expectantes” poseen dos atributos son los peligrosos, dominantes y dependientes y por último los “stakeholders definitivos” quienes cuentan con los tres atributos reuniendo así la legitimidad, urgencia y poder convirtiéndose prioritarios para la organización

2.2.5 Teoría de Mercado Eléctrico

El Mercado Eléctrico Peruano es una institución singular cuya estructura requiere mantenerse en equilibrio constante debido a su naturaleza. Su diseño permite que la oferta y la

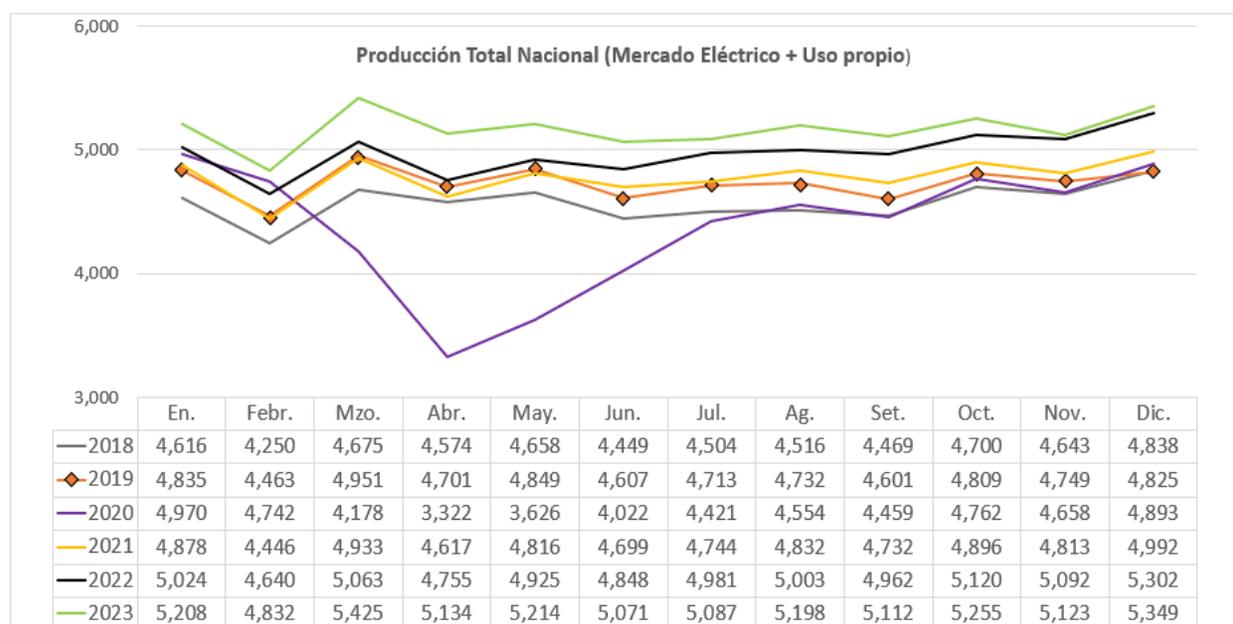
demanda eléctrica se ajusten de forma inmediata, ya que la energía no puede almacenarse. Además, cuenta con una cadena de suministro en la que cualquier fallo podría ser desastroso, sin embargo, este mercado también ofrece una gran confiabilidad. Esto es posible gracias a un margen de reserva que asegura el abastecimiento en situaciones críticas, garantizando la continuidad del servicio eléctrico. Para ello, las redes de transmisión se planifican de modo que las redes eléctricas de alta tensión soporten la carga de energía generada, evitando así la congestión.

De acuerdo con la Ley de Concesiones Eléctricas (LCE), su Reglamento y la presente Ley N°28832, el mercado eléctrico peruano está verticalmente desintegrado, es así que por el lado de la oferta se encuentra mediante los sectores de generación, transmisión y distribución, mientras que por el lado de la demanda se distribuye entre usuarios libres y regulados. A continuación, se detallará si cada uno de estos segmentos opera en un entorno competitivo.

A) Oferta

Hace referencia a la capacidad de generación de electricidad que ofrecen las empresas generadoras y otros participantes dentro de un sistema eléctrico que cubra la demanda de los consumidores. Esta oferta comprende toda la energía que está disponible para su distribución y consumo en el mercado, y se ve afectada por varios factores, como la capacidad de las plantas de generación, el tipo de fuente energética utilizada (ya sea renovable o no renovable), las normativas vigentes y la condición de la infraestructura.

De acuerdo a la LCE establece la división funcional entre las actividades de generación, transmisión del sistema principal y distribución, indicando que dichas actividades no deben ser realizadas por la misma empresa o grupo empresarial. Además, la oferta eléctrica necesita ajustarse constantemente a la demanda eléctrica (es decir, el consumo de energía de los usuarios), debido a la dificultad de almacenar electricidad, con el fin de preservar la continuidad y confiabilidad del servicio eléctrico en el tiempo.

Figura 6*Producción de Energía Eléctrica a Nivel Nacional*

Nota: Portal COES y DGE.

En el gráfico presentado se observa que la producción energética a diciembre alcanzó los 5,349 GWh, datos disponibles en el portal disponible del COES, complementados con datos de la Dirección General de Electricidad sobre la producción de unidades aisladas por empresas del subsector. Las gráficas de tendencia indican que la oferta de generación ha mostrado un comportamiento estable y con un crecimiento progresivo en los últimos tiempos, salvo en 2020 debido a la pandemia del COVID.

- Generación

La producción de electricidad se realiza en plantas generadoras que utilizan recursos como agua, viento, sol, gas natural, entre otros, y que emplean infraestructura y tecnologías para convertir estas fuentes en electricidad. Este segmento de mercado realiza sus actividades en un sector competitivo, ya que las empresas generadoras pueden establecer sus plantas en las ubicaciones que

les resulten más convenientes y establecer los precios de contratos del suministro eléctrico de forma libre.

Sin embargo, su participación en el Mercado Mayorista de Electricidad (MME) está sujeta a regulaciones estrictas, y los precios spot los determina un ente independiente, el COES. Además, los precios de potencia como energía destinados a los distribuidores para el consumo final de los usuarios regulados, se encuentran sujetos a mecanismos de control, ya sea mediante límites de tarifas en barra o precios fijados a través de licitaciones.

- Transmisión

El mecanismo de transmisión de electricidad implica el traslado de energía mediante líneas de alta tensión desde las plantas generadoras hasta los centros de distribución o directamente al consumo. Este proceso es esencial para conectar las zonas de producción con las de consumo, especialmente cuando se encuentran en ubicaciones geográficas diferentes. Aunque el servicio de transmisión se considera una actividad monopólica, existe competencia para la adjudicación de las principales concesiones de transmisión a través de licitaciones públicas, y los sistemas de transmisión tienen acceso libre, es importante señalar que los transmisores no están autorizados a trazar energía.

Los precios por el uso del sistema de transmisión vienen siendo regulados por el OSINERGMIN. Además de ello, la red de transmisión permite la transacción y el acceso libre de la comercialización de electricidad entre productores, distribuidores y clientes libres, tanto en el mercado de contratos como en el mercado de corto plazo. Por otro lado, los transmisores tienen la facultad para establecer contratos privados con otros agentes del mercado.

Los distribuidores también son agentes clave, es así que, en nuestro país el mercado de distribución opera como un monopolio dentro de cada zona de concesión geográfica. Estos sistemas de transmisión, al igual que las redes de distribución, son de acceso abierto, cabe indicar

que el OSINERGMIN es el encargado de fijar las tarifas de distribución, basándose en el cálculo del Valor Agregado de Distribución (VAD).

- Distribución

La distribución de electricidad requiere transportar la energía desde las subestaciones de transmisión hasta los usuarios finales como hogares, industrias o empresas. En esta fase, el voltaje se reduce para ajustarse a los niveles de consumo seguros para los usuarios finales. En el mercado eléctrico peruano el sector distribuidor del sistema energético se caracteriza por ser un monopolio natural, limitando así el acceso de otros competidores.

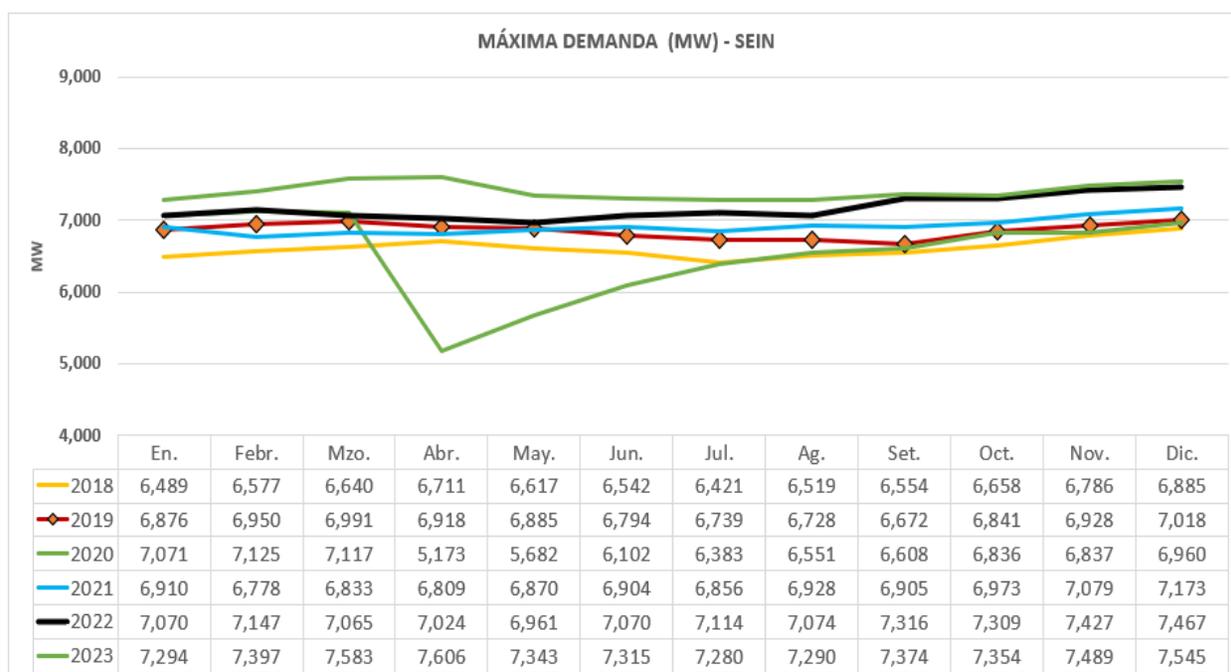
Dentro del proceso de distribución, OSINERGMIN publica los Sectores Típicos de distribución, que definen áreas estándar para la prestación del servicio. Se consideran factores como las pérdidas estándares de energía, los cargos fijos para el usuario, y los costos asociados a inversión, mantenimiento y operación, los cuales son aprobados por el regulador. Cabe destacar que los distribuidores tienen acceso restringido al Mercado de Corto Plazo, limitándose este a cubrir el suministro para sus Clientes Libres.

B) Demanda

En el abastecimiento de la demanda eléctrica, es crucial considerar que la electricidad no puede almacenarse de manera eficiente, lo que implica que la oferta debe ser capaz de responder de forma inmediata a las variaciones en la demanda. Esto significa que la generación de electricidad debe ajustarse en tiempo real para garantizar que la cantidad de energía disponible coincida con el consumo en cada momento, evitando tanto el desabastecimiento como el exceso de oferta que podría generar inestabilidad en el mercado eléctrico.

Figura 7

Demanda de Energía del Sistema Eléctrico – SEIN



Nota. Portal COES y DGE.

De igual manera, se observa la demanda máxima mensual del sector Eléctrico Interconectado Nacional presentado desde el 2018 -2023. Por otro, se puede afirmar que los valores registrados del 2023, existió un incremento del 4,5 % entre el valor menor y mayor, también se indica que todos estos registros se midieron en periodos de horas punta.

- Mercado Libre

El mercado de clientes libres está compuesto por grandes consumidores con potencias superiores a 2500 kW o aquellos entre 200 y 2500 kW que elijan este grupo. Los principales clientes son las empresas mineras, algunas con potencias superiores a 100,000 kW. Para estos clientes, la **LCE** establece libertad de precios y contratación de condiciones de suministro, permitiendo la competencia. Los suministradores pueden ser empresas generadoras, sin importar la ubicación de sus plantas, o empresas distribuidoras dentro de su área de concesión. Aunque los

precios de libre contratación son establecidos en el nivel de generación, los cargos por transmisión y distribución están regulados por OSINERGMIN y aplican tanto a clientes libres como regulados.

- Mercado Regulado

Este grupo de consumidores está compuesto por los pequeños usuarios, tales como los domésticos, pequeños industriales y comerciales, cuya demanda máxima no sobrepasa los 200 kW. Además, este grupo también incluye a aquellos cuyo consumo oscila entre 200 y 2500 kW, dependiendo de la preferencia del usuario. Este segmento únicamente puede ser suministrado por las empresas distribuidoras que tienen la concesión en la zona donde se encuentran establecidos, bajo las condiciones de suministro y calidad reguladas por las disposiciones.

Los clientes regulados conforman un segmento no competitivo, ya que son un pequeño grupo de consumidores que ostentan un limitado poder de negociación. Debido a esto, están sometidos a los precios establecidos por el Osinergmin, en razón con los mecanismos y criterios definidos en la LCE y el reglamento, es por ello que no pueden negociar sus tarifas directamente con los proveedores. Asimismo, los usuarios tienen derecho a recibir compensaciones económicas en caso de interrupciones o mala calidad del suministro. Además, Osinergmin supervisa el cumplimiento de las normas por parte de las distribuidoras, sanciona los incumplimientos y resuelve los reclamos de los usuarios.

2.2.6 Historia de Inicio de la Empresa de Generación Eléctrica Machupichu S.A.

La central hidroeléctrica Machupichu tuvo sus inicios en 1943 con el proyecto del ingeniero peruano Santiago Antúnez de Mayolo, dónde la primera etapa de la construcción, financiada y aprobada por el estado y contribuciones voluntarias, dio inicio en 1958 tras estudios realizados por la Junta de Reconstrucción y Fomento Industrial del Cusco, dónde la ejecución de la obra estuvo a cargo de la Empresa Panedile Peruana S.A. con el fin de responder a la creciente demanda de energía en nuestra región del Cusco, es así que la obra se inauguró en 1963 con una potencia de 20

MW, la cual se duplicó a 40 MW al siguiente año. La segunda etapa inicio a razón de que no se satisfacía con la demanda de entonces, lo cual se dio inicio a la ejecución de la obra dando la buena pro al grupo Hidroeléctrico Machupicchu conformada por empresas francesas para el suministro y ejecución siendo desarrollada entre 1981 y 1985, lo cual se incorporan tres grupos Pelton de 22,4 MW puesta en operación y servicio en 1985, la potencia instalada se incrementa a más de 60 MW, dónde se tendió 293 km líneas de transmisión para llevar energía a Cusco y Puno.

Es así que, mediante Resolución Suprema N.º 165-93 fue ratificado el acuerdo de la Comisión de promoción de la inversión privada (COPRI), dónde autoriza a Electroperú y Electro lima la división y reorganización de las empresa que conforman el Sistema Eléctrico Nacional, dónde autoriza la constitución de la Empresa de Generación Eléctrica Machupicchu S.A. dónde se transfirieron los activos y pasivos de Electro Perú como también de Electro Sur Este S.A. a EGEMSA, la cual inició operaciones el 25 de abril de 1994 (EGEMSA, 1994). Ese mismo año, obtuvo la concesión definitiva para generar energía hidroeléctrica, con una potencia inicial de 107.20 MW, y en 1995 recibió la concesión definitiva de transmisión asociada a la generación.

Sin embargo, el 27 de febrero de 1998, un aluvión de gran magnitud proveniente de la quebrada Ahobamba afectó gravemente las instalaciones de la CHM ubicadas en el kilómetro 122 de la línea férrea, dejándolo sepultado mediante capa de lodo de 28Mm³ de material, causando una inundación y destrucción total de las dos cavernas que albergan a las 5 generadoras, el Patio de Llaves, el Edificio de Montaje y la Sala de Mandos, dejándola inhabilitada completamente.

Es así que, tras este desastre EGEMSA se encaminó a los trabajos de reconstrucción y rehabilitación se sus instalaciones, mediante el cual inició con fondos propios un proyecto de rehabilitación en dos etapas. La primera fase, se dio en 1998 y concluida en Julio de 2001, permitió la mejoría parcial de la central y el funcionamiento de tres grupos Pelton siendo cada uno de 30 MW sumando un total de 90 MW. Así mismo, la segunda etapa fue iniciada en 2008 y finalizada

parcialmente en agosto de 2015, incluyó el montaje subterráneo de una unidad Francis de 102 MW y una línea de transmisión de 138 kV para interconectar el sureste con el centro-norte del Perú, uniendo Cusco y Apurímac, alcanzando una potencia total de 192 MW (EGEMSA, 2023). Cabe destacar que la ejecución del presente proyecto se ejecutó con el mayor cuidado posible y preservación del medio ambiente, dónde la construcción del túnel y las obras electromecánicas que se ejecutaron se construyeron en lugares estratégicos con la finalidad de no afectar la zona monumental de Machupicchu, lo cual la CHM no generó contaminación sonora, ni residuos inadecuados debido a que son mínimos, además que son siempre reciclados y llevados fuera para no causar ningún daño.

Por otro lado, en 2017 EGEMSA implementó el proyecto MEGA, que automatizó procesos administrativos en áreas como contabilidad, compras, presupuesto, patrimonio, ventas y recursos humanos, mejorando su eficiencia. Posteriormente en 2021, migró su certificación OHSAS 18001 a la ISO 45001:2018 para gestión de seguridad y salud laboral, y renovó sus certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015, vigentes hasta el año 2025. Por otro lado, el 2023, Egemsa alcanzó varios logros y llevó a cabo acciones destacadas, entre ellas la ejecución del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades administrativas de EGEMSA", se concluyó de forma exitosa el seguimiento de la auditoría externa para mantener las certificaciones ISO trinorma (ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001), se obtuvo la certificación de la Asociación de Buenos Empleadores de AmCham Perú que reconoce las prácticas responsables en la gestión de recursos humanos, así como también la empresa recibió un reconocimiento de CEPRIT-EsSalud por implementar un entorno laboral seguro y saludable. Posteriormente para el 2024, Egemsa concluyó diversos proyectos como el Fortalecimiento de Capacidades Administrativas de Egemsa, la obra Patio de Llaves entre otras actividades. A lo largo de su historia, EGEMSA ha logrado alinear los objetivos

de gestión con el crecimiento económico de la sociedad mediante la sostenibilidad, manteniendo un equilibrio entre el crecimiento corporativo y el bienestar social.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Desempeño Organizacional

De acuerdo a Almaaitah et al (2020) define al desempeño organizacional como el proceso de todas las actividades ejecutadas en una entidad, evidenciando la capacidad de su gestión de sus recursos e inversiones al logro de sus objetivos establecidos. A través del seguimiento y monitoreo de los indicadores económico-financieros, ayuda a identificar a los altos miembros la situación de la organización de forma que se tome acciones que garanticen su permanencia en los mercados.

Según Bernal et al (2020) el desempeño organizacional hace mención a los resultados, generados mediante sus factores internos con el entorno externo. En otras palabras, el desempeño organizacional muestra como la integración entre varios factores como la calidad, innovación, satisfacción del cliente, ambiente laboral y finanzas, inciden al logro de los objetivos propuestos.

2.3.2 Gestión empresarial

La gestión empresarial es una disciplina que se enfoca en analizar cómo interactúan la administración de la empresa, el proceso de producción y los factores como calidad, costos, y otros. De forma que asegure la eficiencia y competitividad de la empresa ante el cambio constante, así mismo, la gestión empresarial no solo es un asunto de carácter local o nacional, sino ha trascendido con un alcance global, para desarrollar nuevas estrategias y la permanencia del mercado, a través de la satisfacción de los clientes en todo el mundo (Hernández, 2011).

2.3.3 Productividad

Se contextualiza como la capacidad que tiene la empresa para desarrollar la mayor cantidad de bienes o servicios usando la mínima cantidad de recursos posibles, es así que para que una empresa sea productiva, debe tener consigo estrategias claras, que compartan objetivos,

responsabilidades con su personal. Consiste en optimizar el proceso productivo, a través de los recursos empleados y la cantidad de bienes o servicios generados. De modo que, la productividad es un indicador que relaciona lo producido en un sistema (salidas o productos) con los recursos empleados para generar (insumos o entradas) (Carro y Gonzáles , 2011).

2.3.4 Eficiencia

Es la capacidad de realizar actividades o funciones, desarrollando los métodos y procedimientos más adecuados, siendo necesario planear de manera adecuada asegurando y uso adecuado de los recursos disponibles de la empresa (Chiavenato, 1999).

2.3.5 Eficacia

La eficacia de una empresa hace mención a la capacidad de satisfacer las necesidades de la sociedad en base a la gestión de capacidades y metas productivas, hacia el logro de objetivos y resultados concretos y su impacto en la economía (Chiavenato, 1999).

2.3.6 Plan Operativo Institucional – POI

Herramienta de gestión de corto plazo, dónde se establecen las actividades que se van a realizar durante el periodo de un año para alcanzar el logro de resultados propuestos en el Plan Estratégico Institucional (MEF, 2024).

2.3.7 Sistema Eléctrico Interconectado Nacional – SEIN

Es una red interconectada de líneas de transmisión eléctrica que conecta subestaciones eléctricas y línea de alta tensión, que permiten la transferencia y distribución de energía de forma integrada entre los diferentes sistemas de generación hasta los centros de consumo garantizando la calidad, seguridad y eficiencia del suministro Eléctrico del país (COES, 2024).

2.3.8 FONAFE

Es la corporación de empresas peruanas más grandes e importantes del país, tiene como objetivo principal normar y dirigir la actividad empresarial del estado, administrar la renta

producida por la inversión de las empresas y ratificar el presupuesto consolidado de las empresas bajo su ámbito (FONAFE, 2024).

2.4 BASES LEGALES

- **Ley de Concesiones Eléctricas (LCE) N°25844; Decreto Supremo N° 009-93-EM**

La presente LCE se planteó ante la necesidad del resurgimiento del sector eléctrico, como consecuencia la mejora a la administración de los tributos y modernización del sistema económico, publicado en noviembre de 1992, mediante La Ley N° 25844 que fue posteriormente reglamentada por Decreto Supremo N° 009-93-EM. Mediante la presente Ley se realizaron una serie de reformas para integrar al país en torno a una economía integrada al comercio internacional y mediante disposiciones legales que favorecían la inversión privada. Estas restricciones del sistema eléctrico en el Perú impedían asegurar la cobertura a nivel nacional con redes eléctricas, tampoco garantizaba el suministro continuo a la población interconectada.

La LCE se basa en la experiencia de otros países, dónde se determinó la división de las actividades del sector eléctrico en generación (competitivo), transmisión (de acceso abierto) y distribución (monopolio), se otorgaron autorizaciones y concesiones de dichas actividades, para garantizar una mayor eficiencia y equidad en el mercado.

Mediante la presente ley:

- Queda autorizado el uso de bienes de dominio público y la imposición de servidumbre para el estudio de centrales de generación, subestaciones y líneas de transmisión.
- Se establecieron estándares para garantizar la calidad, continuidad y oportunidad del suministro eléctrico, conforme a la norma técnica correspondiente
- Establece obligaciones de concesiones y autorizaciones

- Se implementó un sistema de precios libres en mercado competitivos y precios reguladores que corresponda, asegurando el desarrollo eficiente de la generación eléctrica

Por medio de la presente Ley se introdujeron cambios radicales sobre las bases donde la industria eléctrica en el Perú se venía desarrollando. Medidas como la desintegración vertical supuso la eliminación de políticas gubernamentales de más de veinte años y una reorganización profunda de las relaciones dentro de la cadena de suministro. Simultáneamente la implementación de un nuevo esquema tarifario impulsó la creación de un mercado competitivo, mostrando resultados positivos en un periodo corto.

De acuerdo a Salvatierra (2009) destaca la importancia de la promulgación de la ley para el sistema eléctrico, al establecer un marco normativo claro que impulsó la eficiencia en las actividades del sistema eléctrico (generación, transmisión y distribución) y junto a estas normas complementarias, la presente Ley sentó las bases estructurales para el funcionamiento del sector garantizando la transparencia y competitividad, he allí la importancia de la presente ley. Gracias a esta norma se lograron las mejoras notables en calidad de estándares de vida relacionados a la cobertura y continuidad del servicio eléctrico registradas a partir de la década de los noventa, brindando una mejor vida a la población.

- **Ley N° 28832, Ley para Asegurar el Desarrollo Eficiente de la Generación Eléctrica**

Esta presente normativa surge con la finalidad de optimizar y complementar el marco regulatorio establecido por la LCE, con lo que establece que ninguna empresa de Generación Eléctrica está facultada para contratar con usuarios libres y distribuidores una cantidad de potencia y energía firme que supere su propia capacidad o la que hayan adquirido acuerdos mediante terceros. Por lo que se detalla lo siguiente:

- Asegurar un suministro eficiente, que minimice la vulnerabilidad del sistema eléctrico peruano ante variaciones de precios y posibles racionamientos por escasez de energía, de manera que promueva tarifas más competitivas para los usuarios finales
- Reducir la intromisión administrativa con la fijación de precios de generación favoreciendo mecanismos de oferta y demanda del mercado.
- Asegurar la libre competencia para mejorar la eficiencia del sector de generación.
- Establecer un sistema de compensación de forma que reduzcan la volatilidad de precios ante los riesgos y se beneficien de los costos estables.

El Estado tiene la obligación de garantizar un suministro eléctrico eficiente y oportuno como servicio público esencial, por tratarse de un interés colectivo prioritario.

- **Ley Antimonopolio y Anti-oligopolio del Sector Eléctrico, Ley Nro. 26876; Decreto Supremo N°017-98-ITINCI del presente reglamento**

La presente Ley surge como finalidad de evitar todo acto de concentración vertical u horizontal, definida como la fusión y constitución de empresas en común, que se realicen en las actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, que impiden, dañen o disminuyen la libre competencia en el mercado. Mediante la presente Ley se dispuso que la comisión del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), sea el órgano competente de evaluar y autorizar anteriormente las operaciones de concentración empresarial ya sea vertical o de forma horizontal en el sector eléctrico, con el objeto de garantizar las condiciones de competencia del mercado del sistema eléctrico, evitando distorsiones y posibles afectaciones a la competencia.

2.5 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.5.1 Hipótesis general

- Existe una relación significativa entre el desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Se observa una relación significativa entre factores económico-financieros del desempeño organizacional y en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.
- Existe relación significativa entre los factores operativos del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.
- Se establece una relación significativa entre los factores de valor social del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

2.6 VARIABLES

La presente investigación se enfoca en relación a las siguientes variables:

A. Variable dependiente:

Gestión empresarial (Ge)

- **Sistema de gestión**

CBGC: Código del Buen Gobierno Corporativo

Representa un marco estructurado y completo de las prácticas óptimas para el desempeño de forma que fomente la competitividad, transparencia y credibilidad empresarial.

SCI: Sistema de Control Interno

Representa un marco integral que incluye normas, prácticas, procedimientos y políticas establecidos por la dirección y los colaboradores, con el propósito de garantizar el logro de los objetivos establecidos mediante la participación de todos los niveles de la organización

SIG: Sistema Integrado de Gestión

Conjunto de elementos donde coordinan sus políticas, procesos y objetivos para el lograr metas comunes, así mismo integran todos sus procesos y sistemas en un marco completo con objetivos y que la organización funcione de manera unificada.

B. La variable Independiente:

Factores de desempeño organizacional

- **Dimensión Económico-Financiera**

EBITDA:

Indicador financiero que muestra el beneficio antes de restar los impuestos, intereses contraídos por la empresa.

$$EBITDA = \text{Utilidad operativa} + \text{Depreciación} + \text{Amortización}$$

Rendimiento sobre el patrimonio (RSP) - ROE:

Permite entender la rentabilidad que se invierte en una entidad.

$$ROE = \frac{(\text{Utilidad neta})}{\text{Patrimonio total}} * 100$$

- **Dimensión Operativa**

Margen Comercial: MWH

Indicador que mide el nivel de ingresos por Mwh vendido

Factor Planta:

Este indicador evalúa la eficiencia operativa de la central eléctrica en relación a su capacidad de generación durante un periodo determinado, apuntando a mantener los estándares de calidad y continuidad del servicio.

Inversiones FBK:

Indicador que mide el nivel de ejecución total de las inversiones FBK

$$\text{Fórmula de cálculo} = \left(\frac{\text{Monto Ejecutado FBK}}{\text{Monto inicial Aprobado}} * 100 \right)$$

Disponibilidad de los grupos de generación CHM:

Indicador que mide el nivel de menores tiempos realizados en el mantenimiento de los grupos Pelton y Francis

- **Dimensión Valor Social**

Satisfacción de clientes:

Este indicador mide el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa

Madurez de responsabilidad Social:

Indicador que mide las actividades priorizadas de gestión

Clima Laboral:

Este indicador mide el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa a través de la satisfacción y confianza.

2.6.1 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Gestión Empresarial	Se define a la gestión empresarial como la actividad dónde diferentes individuos tal como, consultores, gerentes, directores, productores, entre otros están enfocados en buscar la mejora de la competitividad y productividad de la empresa o de un negocio a instancia de la viabilidad económica con posibilidad de crecimiento. (Ucha, 2011)	Se determina la gestión empresarial como un conjunto de acciones, estrategias, para el mejor manejo posible y cumplimiento de los objetivos a través de los sistemas de gestión de desarrollo corporativo	Sistemas de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Buen Gobierno Corporativo • Sistema Integrado de Gestión • Sistema de Control Interno
Desempeño Organizacional	El desempeño de una organización depende de su capacidad para asumir los retos que se imponen en el entorno empresarial, lo que es necesario que las organizaciones se involucren en un proceso de mejora continua con la definición de estrategias para alcanzar los objetivos deseados. Bertolli et al. (2017)	Los factores de desempeño son indicadores de gestión económica financiera, operativa y valor social de EGEMSA con la capacidad de alcanzar sus objetivos o metas.	-Económico Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador Rentabilidad patrimonial (EBITDA) • ROE
			Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de Margen Comercial por PWh • Indicador factor planta • Indicador de Inversiones FBK • Indicador de disponibilidad de los grupos de generación CHM
			Valor Social	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes • Nivel de Madurez de responsabilidad social (GMRS) • Clima laboral

CAPITULO III

DISEÑO MÉTODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Estudio

El presente estudio se centra en una metodología de tipo básica, llamada también pura o fundamental, enfocada en ampliar, producir conocimientos y la comprensión de los fenómenos sin una utilidad inmediata en la práctica.

3.1.2 Diseño de investigación

En esta investigación será mediante un diseño no experimental, lo que implica observar y analizar las variables tal como se muestran en la realidad, sin modificar ninguna de ellas y es de tipo longitudinal ya que se analizará los cambios sucedidos en varios periodos (Hernández-Sampieri, 2018). Por lo que se recopilaron datos de los años 2018- 2023, teniendo como base las memorias anuales de Egemsa, informes; así como la información recabada en la página web e informes financieros.

3.1.3 Alcance de la investigación

En este estudio se analizará mediante un análisis descriptivo - correlacional, ya que se enfocará en identificar las propiedades y características de los fenómenos presentados, realizar un análisis de acuerdo a los datos recolectados y reportar la información (Hernández-Sampieri, 2018). Por otro lado, tendrá un alcance correlacional, debido a que abordará la relación entre los factores de desempeño organizacional y la gestión empresarial, mediante el uso de datos recabados de las memorias anuales de la empresa Egemsa, lo que permitirá hallar la relación existente de dichas variables hasta un cierto punto de predicción.

3.1.4 Enfoque de investigación

El estudio se enmarcará con el enfoque cuantitativo, de forma que se recaban datos para comprobar las hipótesis mediante el análisis de los datos utilizando pruebas estadísticas (Hernández-Sampieri, 2018). Así mismo, implicará seguir un proceso estructurado y riguroso con el objetivo de asegurar la objetividad en cada etapa de la investigación.

3.1.5 Población y muestra

Población: Se comprende un conjunto determinado de personas, objetos o datos con características iguales. Se tiene para esta investigación como población a la empresa Egemsa. S.A mediante el uso de datos obtenidos de las memorias publicados anualmente durante los años 2018 al 2023 por la empresa Egemsa S.A.

Muestra: La muestra para este tipo de estudio se analizará los datos a través de los indicadores de desempeño organizacional y gestión, contenidos en las memorias anuales de la empresa Egemsa durante el 2018-2023.

3.1.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos

Técnicas: Se tuvo información mediante el análisis de datos secundarios, se utilizó como técnica de recopilación de datos, mediante el uso de la revisión documental disponible en las memorias anuales, es por ello que se analizó los valores más relevantes con el objetivo de obtener correctos resultados en los periodos analizados de la investigación. Así mismo se utilizó fuentes de información como informes, revistas, tesis, páginas web y libros que ayudaron a tener un amplio panorama en la investigación.

Instrumento: En la investigación se hizo uso de las memorias anuales de EGEMSA S.A. publicados anualmente en la página Web de EGEMSA S.A y mediante revisión documentaria. lo que se utiliza como un recurso de estudio para esta investigación.

3.2 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Este proceso de validación garantiza que los instrumentos sean adecuados para analizar las variables de interés en el estudio. Es por ello que este instrumento de gestión se aplica más de 10 años y cuenta con aprobación para su uso, así mismo, no se requiere demostrar su confiabilidad, ya que es aplicado a nivel global por muchas empresas como un instrumento técnico y gerencial, lo cual es un criterio para la utilización en este análisis.

3.3 PROCESAMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La medición de los datos sobre la variable gestión empresarial y los factores de desempeño organizacional, se procesó a través de un análisis descriptivo de un análisis de regresión mediante el software SPSS, haciendo uso de la prueba de correlación de Pearson planteadas para medir la fuerza y significancia en relación a las variables planteadas y responder a los objetivos establecidos en la investigación, dado que la distribución de los datos de la investigación es normal.

CAPITULO IV

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ACTIVIDAD ECONÓMICA

La Empresa EGEMSA está ubicado en Av. Agustín Gamarra N°251 en el distrito de Santiago, de la región de Cusco. Su primordial fuente de generación energética se encuentra en el sector de Intihuatana, dentro del Santuario y Parque Arqueológico de Machupichu, provincia de Urubamba. Mediante la Resolución Ministerial Nro. 177-93 EM/VME del 11 de agosto de 1993, se transfirieron los activos y pasivos de Electro Perú como también de Electro Sur Este S.A.A. a EGEMSA, la cual inició operaciones el 25 de abril de 1994.

Una de las actividades económicas de Egemsa son exclusivamente el de generación y comercialización de energía y potencia. Sus clientes son las empresas distribuidoras, usuarios libres y el mercado SPOT peruano dentro del Sistema Interconectado Nacional (SEIN), donde la compañía cuenta con una potencia instalada de 208 MW a través de la Central Térmica Dolorespata y la CHM operando en la región del Cusco.

4.2 INSTALACIONES DE LA EMPRESA EGEMSA

- **Sede principal**

La sede principal se encuentra ubicado en Av. Agustín Gamarra N°251, Santiago, Cusco.

- **Central Hidroeléctrica Machupicchu – CHM**

Ubicado en el km 122 de la Línea férrea Cusco-Machupicchu, en la provincia de Urubamba.

- **Taller Central**

Se encuentra ubicado a pocos metros de la sede institucional, dónde se realizan todas las actividades de mantenimiento de la empresa. Esta instalación cuenta con los equipos de intervención necesarios para llevar a cabo todo tipo de reparaciones en los componentes

hidráulicos, así como para brindar servicios de mantenimiento electromecánico ofrecidos por la empresa.

- **Represa Sibinacocha**

Se sitúa en la Cuenca Alta del Salca, distrito de Pitumarca, provincia Canchis y el departamento del Cusco con una altitud promedio de 4,860 msnm. La Represa Sibinacocha dispone de una capacidad útil de aproximadamente 110 millones de m³. Gracias a la regulación de la laguna natural, se garantiza un aporte adicional durante la época de estiaje que oscila entre 7 m³/s y 12 m³/s. La construcción de la Represa Sibinacocha se ejecutó con el objetivo de asegurar y preservar el caudal del río Vilcanota en épocas de sequía, asegurando el funcionamiento habitual de los grupos de generación de la CHM.

4.3 ESTRUCTURA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Egemsa, es una compañía que se dedica a la producción de energía eléctrica mediante las centrales ubicadas en el sureste del Perú interconectadas al SEIN, siendo su sede principal la ciudad del Cusco. Fundada en 1994 reconocida como una empresa estatal de derecho privado, EGEMSA tiene como principal fuente de generación la Central Hidroeléctrica Machupicchu.

Cabe mencionar que, en el transcurso de los años Egemsa ha ido consolidándose debido a su capacidad de adaptación gracias al avance tecnológico, la capacidad de sus colaboradores y a la experiencia de su personal, posicionándose como una de las principales generadoras de energía en el Perú, crecimiento sostenible, la empresa proyecta expandir aún más sus operaciones en el futuro.

- **Visión**

Empresa eléctrica del Estado que impulsa la competitividad e innovación para generar desarrollo en nuestro país.

- **Misión**

Producir energía eléctrica mediante el uso responsable de los recursos energéticos disponibles garantizando la satisfacción de nuestros clientes, en un ambiente laboral atractivo a nuestros colaboradores, creando valor económico, social y ambiental.

- **Valores empresariales**

Conformado por los siguientes:

- Integridad
- Excelencia del servicio
- Excelencia Operativa
- Compromiso

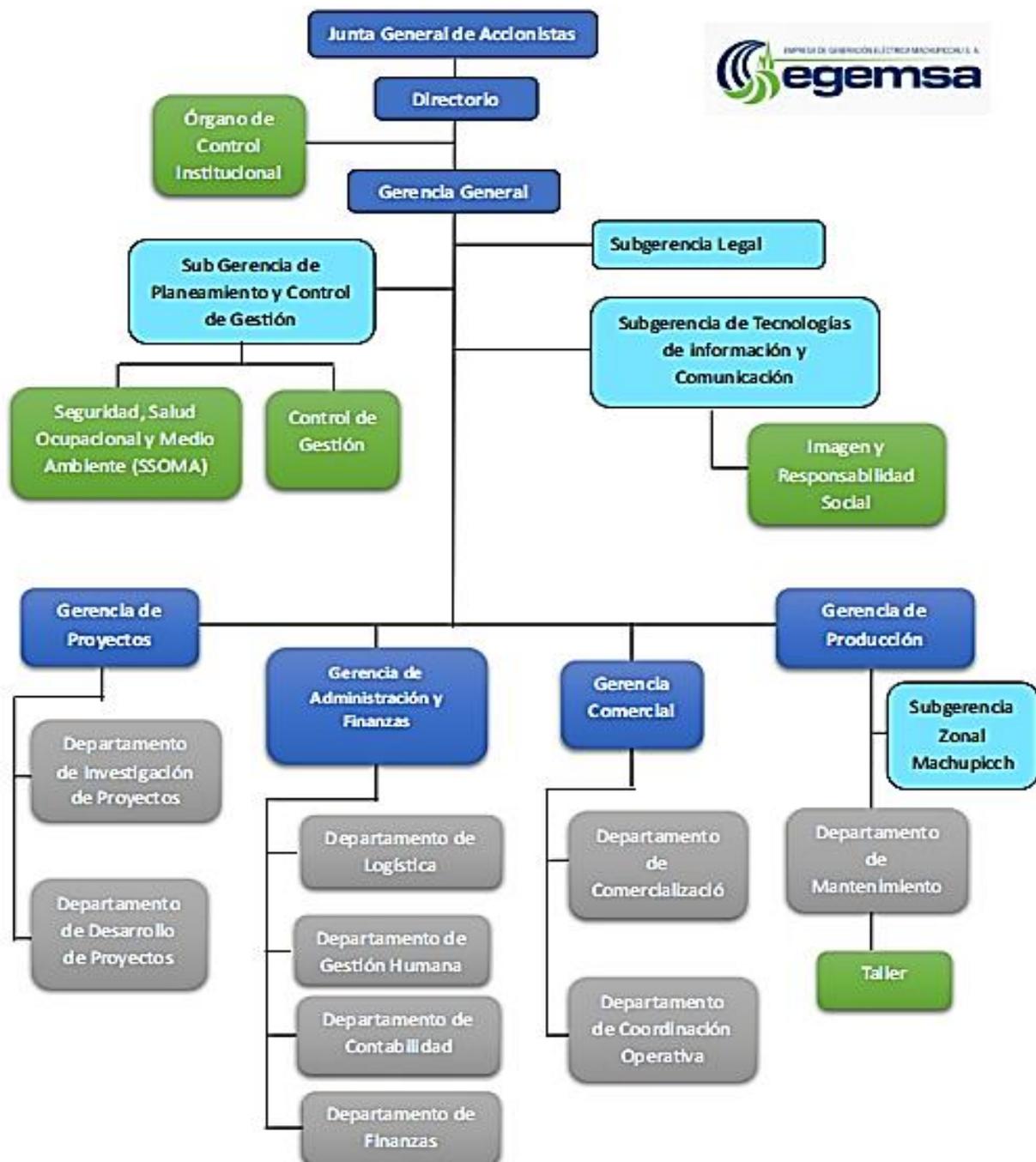
- **Principios empresariales**

- Innovación
- Eficiencia a través de la generación de valor
- Transparencia
- Actuar con responsabilidad

- Diseño organizacional de Egemsa

Figura 8

Organigrama de EGEMSA S.A.



Nota: Manual de Organización y funciones. Tomado de Memoria Anual EGEMSA, 2023.

4.4 CORPORACIÓN FONAFE

FONAFE es una corporación constituida bajo el marco de derecho público asociada al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), mediante origen Legal por la Ley N°2717 de 1999, que surge del mandato estatal contar con una entidad rectora para las empresas públicas dirigir con eficiencia y coordinación entre todas las empresas públicas del estado bajo una misma estrategia.

La corporación FONAFE dispone de 35 empresas del estado y una empresa sujeta mediante encargatura, que operan en 11 sectores clave como: energía eléctrica, finanzas, transporte, saneamiento, telecomunicaciones, entre otros. En ese sentido, para el 2023 el nivel de cumplimiento de los planes estratégicos registró un cumplimiento del 92.7% en promedio reportados según los resultados obtenidos mediante sus matrices de indicadores (FONAFE, 2023).

En consecuencia, la corporación de FONAFE viene implementando acciones enfocadas en acelerar las inversiones, mejorar la gestión del personal y optimizar modelos de negocio de forma que ayude a la reducción de brechas y aumentar la eficiencia de las empresas de la corporación.

Se establece mediante las funciones principales:

- ✓ Regular y guiar las empresas del estado
- ✓ Aprobar el total del presupuesto de todas las empresas públicas en conjunto
- ✓ Gestionar las ganancias obtenidas de las inversiones de las compañías de la corporación.

Las empresas gestionadas por FONAFE operan en diversos sectores de mercados, prestando servicios imprescindibles a la población, según cómo se detalla en la figura N°13.

Figura 9

Rubros de Negocio de la Corporación FONAFE

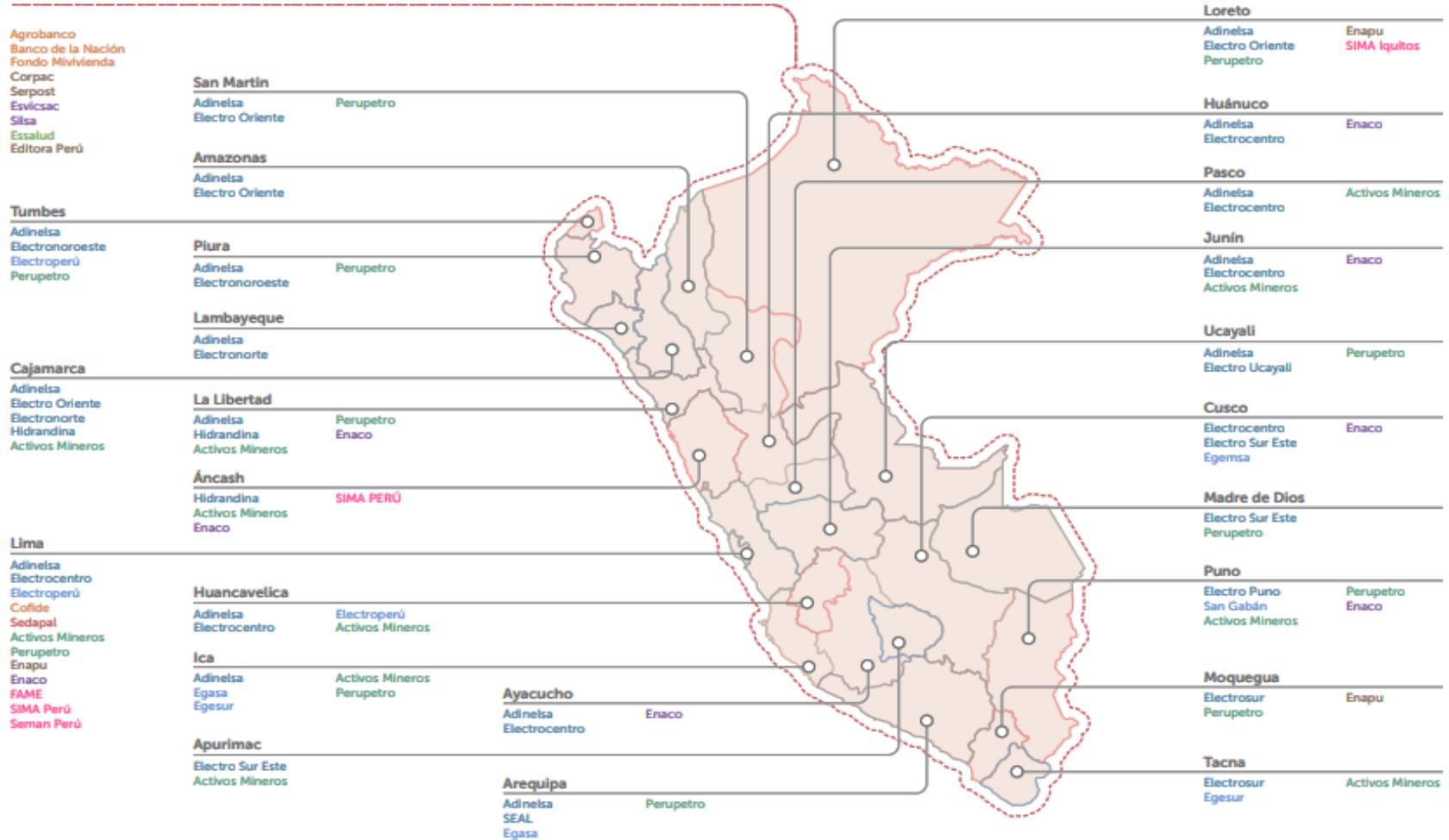


Nota: Rubros de negocios de la corporación. Tomado de la Memoria Anual FONAFE, 2023.

Figura 10

Ámbito operacional de las empresas FONAFE

Presentes en todos los departamentos del Perú



Nota: Ámbito de operación de las empresas. Tomado de la Memoria Anual FONAFE, 2023.

4.5 FUNCIONES GENERALES

4.5.1 Gestión de producción

- **Capacidad de la Central**

La empresa EGEMNSA dispone de dos centrales de generación eléctrica: La central Hidroeléctrica Machupicchu y la Central Térmica Dolorespata, con 208.97 MW de capacidad instalada en total. Empero, la Central Dolorespata actualmente no se encuentra operativa debido a los altos costos asociados al uso para su operación.

Figura 11

Potencia Instalada y Efectiva de EGEMSA al 2023

Central	Potencia Instalada (MW)	Potencia Efectiva (MW)	N° Grupos	Tipo de Grupo	Ubicación
Central Hidroeléctrica Machupicchu					
Grupo 1	30.15	17.46	1	Pelton	Machupicchu / Cusco
Grupo 2	30.15	29.46	1	Pelton	Machupicchu / Cusco
Grupo 3	30.15	17.41	1	Pelton	Machupicchu / Cusco
Grupo 4	102	104.49	1	Francis	Machupicchu / Cusco
Total Hidráulica	192.45	168.82	4		
Central térmica Dolorespata					
Sulzer 1	1	0.73	1	Electrógeno	Cusco / Cusco
Sulzer 2	2.12	0	1	Electrógeno	Cusco / Cusco
Alco 1	2.5	1.36	1	Electrógeno	Cusco / Cusco
Alco 2	2.5	0	1	Electrógeno	Cusco / Cusco
General Motors 1	2.5	1.89	1	Electrógeno	Cusco / Cusco
General Motors 2	2.5	0	1	Electrógeno	Cusco / Cusco
General Motors 3	2.5	1	1	Electrógeno	Cusco / Cusco
Total Térmica	15.62	4.98	7		
Total	208.07	173.8	11		

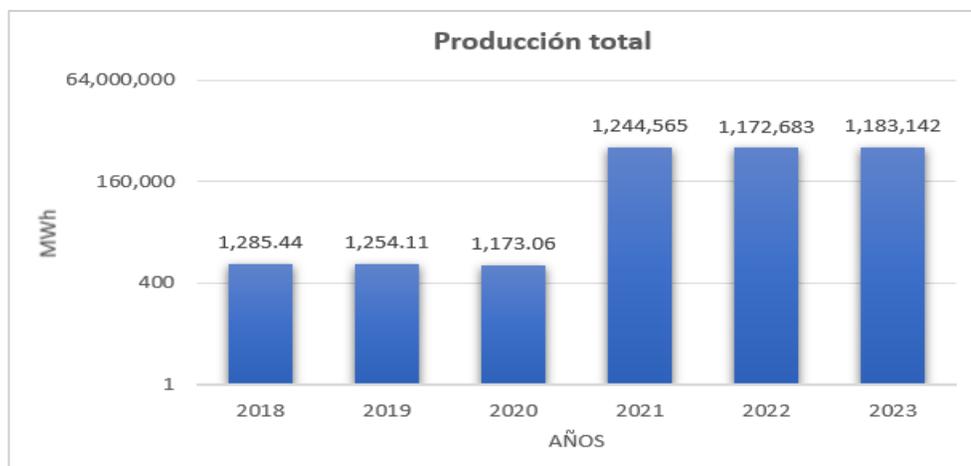
Nota: Gestión de Producción. Tomado de la Memoria Anual EGEMSA, 2023

- **Producción**

Egemma genera el 100% de su energía a través de fuentes hidráulicas, que proviene de la CHM. A continuación, se detalla la energía generada hasta el 31 de diciembre del 2023.

Tabla 2

Desarrollo de la Producción de la Energía generada EGEMSA S.A. 2018-2023



Nota. Memoria Anual EGEMSA, 2018-2023. Elaboración Propia

En el transcurso de los años comprendidos entre el 2018 al 2023 se registró un incremento notable en la generación de energía producida por los grupos Pelton y Francis siendo 391,723 y 791,419 MWh respectivamente lo que va al término del año 2023.

Por otro lado se presenta un menor producción de energía en el 2020, debido a dos factores clave: como la paralización del Grupo Francis ocurridos entre marzo a Mayo por los trabajos de reparación, mantenimiento y reensamblaje de la turbina y sus componentes a lo que requirió la paralización temporal de este grupo generador; así como la menor generación en los grupos Pelton debido al bajo caudal del río Vilcanota (174.22 m³/s) durante la temporada de estiaje comprendidos entre Julio a Noviembre limitando la generación hidroeléctrica. Así mismo se puede observar que en los años posteriores la producción de energía tuvo un incremento significativo para el año 2021, generando una mayor producción de energía atribuible a la reducción en los tiempos de mantenimiento ocurridos en las paradas de los grupos, así como los mayores caudales registrados a inicios de temporadas de avenidas, superando la meta estimada de 1,243,266 Mwh. También se puede observar la disminución de producción al 2022 debido a que se mostraron

caudales con una tendencia a la baja en los aforos del km 107 (represa) en la cuenca del río Vilcanota, es por ello con el fin de mitigar el estiaje, se inició un desembalse progresivo, comenzando con 4 m³/s y aumentando hasta 10 m³/s, con el fin de estabilizar el caudal del río Vilcanota y mantener operativa la CHM, que se vio perjudicada producto de una sequía extrema y ausencia de precipitaciones entre los meses de octubre a diciembre reflejando condiciones climáticas críticas con mínimos históricos que evidencia su impacto en la región.

4.5.2 Gestión Comercial

- **Ventas**

Se registró un aumento en el volumen de ventas durante los periodos 2018-2023, lo cual demuestra los buenos resultados obtenidos por la empresa, siendo en el 2018 de 1,264.79 MWh y el 2023 de 1,171,766 MWh de ventas totales como se visualiza en la Tabla N°3.

Tabla 3

Evolución de Ventas de Energía (MWh) de EGEMSA 2018-2023



Nota. Memoria anual EGEMSA, 2018-2023. Elaboración Propia.

Los clientes de EGEMSA al término de diciembre del 2023 representó la siguiente distribución según segmentos de mercado.

Tabla 4

Venta de Energía Eléctrica Según Tipo de Mercado

AÑOS	Mercado regulado (MWh)	Mercado libre (MWh)	Mercado spot (MWh)	Venta Total (MWh)
2018	232.80	565.29	466.70	1,264.79
2019	663.54	117.59	454.69	1,235.82
2020	111.84	519.29	530.00	1,161.13
2021	113,101	494,897	624,597	1,232,595
2022	334,459	407,846	427,218	1,169,523
2023	282,260	600,229	289,277	1,171,766

Nota. Memoria Anual EGEMSA, 2018-2023. Elaboración Propia

- Mercado Regulado: Orientado a la demanda del servicio público de electricidad de nuestra cartera de clientes.
- Mercado Libre: Demanda del suministro eléctrico destinados a los usuarios de empresas del mercado libre.
- Mercado Spot: Producto de la transferencia energética del SEIN a través del COES.

Figura 12

Cartera de Clientes de EGEMSA al 2023

Clientes	Mercado	Potencia Contratada	Fecha de Finalización
 CAL & CEMENTO SUR S.A.	Libre	8.5 MW	31/12/2025
 OCTAVIO EUSTAQUIO PAREDES DEL CARPIO	Libre	0.2 MW	31/03/2024
 Lima Golf Club	Libre	0.5 MW	30/06/2028
 Medifarma	Libre	HP: 3.30 MW HFP: 4.00 MW	31/03/2024

	Libre	1.384 MW	30/09/2024
	Libre	HP: 1.516 MW HFP: 1.516 MW	30/11/2023
	Libre	HP: 6.5 MW HFP: 6.5 MW	31/12/2023
	Libre	70 MW	31/06/2024
	Libre	1.5 MW	31/12/2024
	Libre y Regulado	HP: 0.7 MW HFP: 50.50 MW	31/12/2025
	Regulado	Fija: 0.7 MW HFP: 0.4 MW	31/12/2025
	Regulado	Fija: 18.34 MW Variable: 3.66 MW	31/12/2023
	Regulado	HP: 23.2 MW HFP: 23.2 MW	31/12/2023
	Regulado	HP: 8.8 MW HFP: 8.8 MW	31/12/2023
	Regulado	HP: 8 MW HFP: 8 MW	31/12/2023
	Regulado	HP: 0.33 MW HFP: 0.33 MW	31/12/2023

Nota. Cartera de Clientes. Tomado de Memoria Anual de EGEMSA, 2023.

- **Satisfacción de clientes**

De acuerdo a los lineamientos del Holding FONAFE para sus empresas de generación (ELECTROPERÚ, EGASA, SAN GABÁN, EGESUR y EGEMSA), el cuestionario Estandarizada de medición de la Satisfacción del Cliente se enfoca en evaluar la calidad al usuario, dividida en dos partes: la primera enfocada al desempeño técnico y condiciones del contrato del suministro eléctrico donde las dimensiones evaluadas son: la calidad técnica y calidad del producto-suministro, proceso de facturación, atención al cliente y satisfacción global. Como segundo punto enfocado en otros temas de interés de aspectos cualitativos que no repercuten en la

calificación final, pero si ayudan a mejorar sobre la valoración del cliente recogiendo información importante de la empresa.

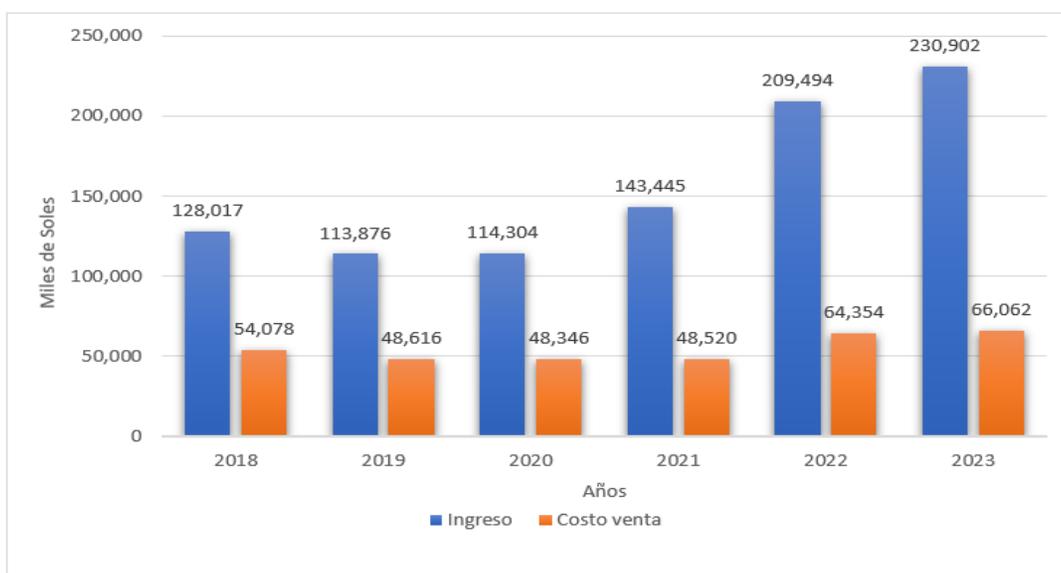
4.5.3 Gestión de administración y finanzas

- **Gestión Financiera**

Los ingresos totales por la energía comercializada para el año 2018 fueron de S/ 128,017 miles de soles, es así que para el 2023 se incrementó a un monto de S/ 239,902 expresados en miles de soles; Por otro lado, en esta etapa comprendida entre el 2018 al 2023 Egemsa alcanzó una estabilidad financiera y beneficios sólidos con respecto a la venta de energía. Por otro lado, entre el 2018 al 2023 el costo de venta fue incrementando, es así que para el 2018 se tuvo S/ 54,078 y para el 2023 alcanzó S/ 66,062 expresado en miles de soles a causa del alza constante de los montos de peaje de transmisión.

Tabla 5

Evolución de Ingresos y costos de Venta de EGEMSA 2018-2023



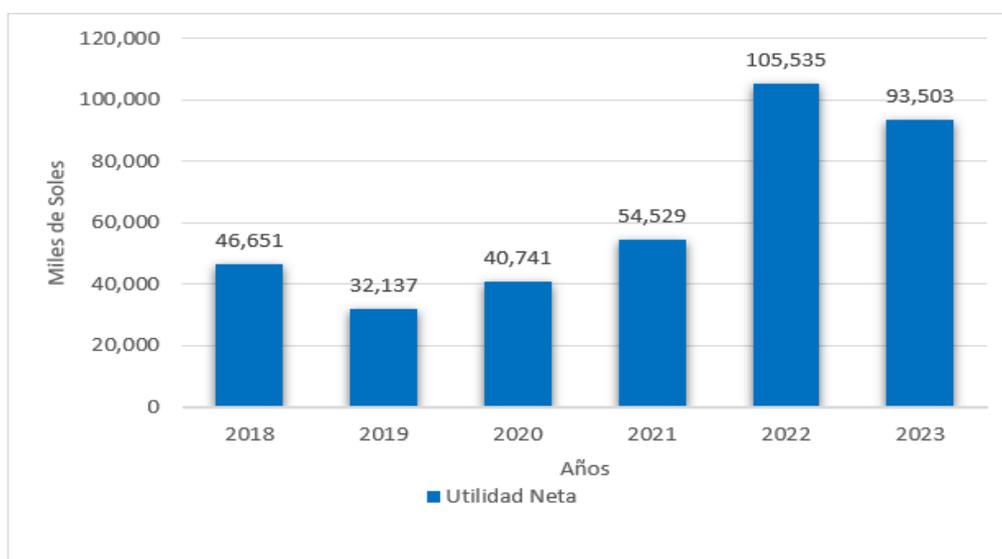
Nota. Memoria Anual EGEMSA, 2018-2023. Elaboración Propia

Por otro lado, en la Tabla N°6 nos presenta el incremento de la utilidad neta, siendo S/ 46,651 miles de soles en 2018 a S/ 93,503 miles de soles en el 2023, mostrando un crecimiento

notable en el margen de ganancia durante este periodo. No obstante, cabe mencionar que para el año 2022 se registró un mayor beneficio explicados por factores como: mejores ingresos obtenido por la venta de energía mediante nuevos contratos registrados como *Electro Oriente S.A.A*, *Electro Puno S.A.* y la *Compañía Minera Antamina S.A.*, el aumento de los costos marginales en el mercado eléctrico donde compiten empresas públicas y privadas y una provisión revertida por laudo arbitral favorable para la empresa Egemsa en el caso de G y M S.A., donde hasta la fecha no se ha efectivizado el monto del ingreso por la suma de 9.9 MM de dólares en el estado de situación financiera hasta que culmine el proceso judicial, siendo registrado como cobranza dudosa (EGEMSA, 2022). Por el contrario, en 2023 se presenta una disminución en las utilidades debido a un proceso arbitral con Inland Energy por el uso de agua para la operación de la Central Hidroeléctrica Santa Teresa, pagos asociados a servidumbre y transferencia de la concesión de generación, como el incremento de los costos marginales de energía, lo cual refleja los desafíos legales como las dinámicas del sector energético en los periodos analizados.

Tabla 6

Evolución de la Utilidad Neta (miles de soles)

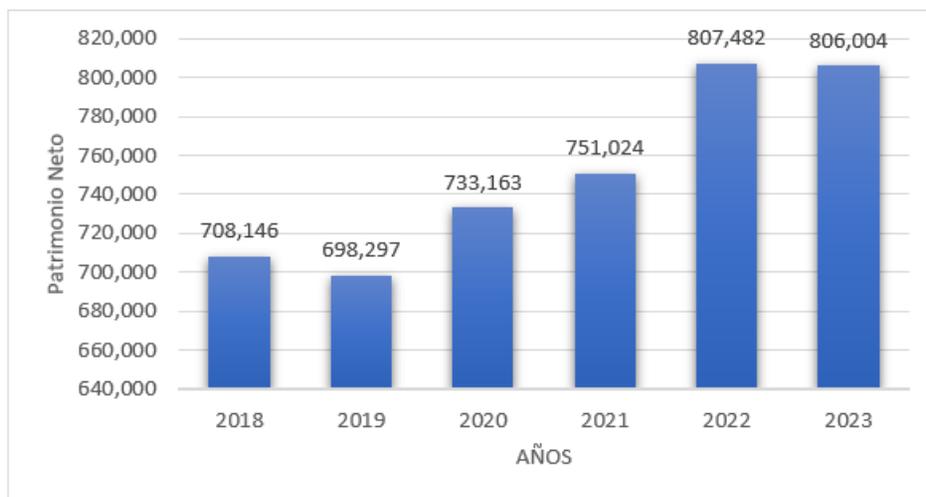


Nota. Memoria Anual EGEMSA, 2018-2023. Elaboración Propia

De igual manera, en la Tabla N°7 se presenta el patrimonio Total de la empresa Egemsa que se ha incrementado a lo largo de los años siendo S/ 708,146 miles de soles en el 2018 y S/806,004 miles de soles para el año 2023.

Tabla 7

Evolución del Patrimonio Neto EGEMSA 2018-2023



Nota. Memoria Anual EGEMSA, 2018-2023. Elaboración Propia

- **Recursos organizacionales**

La empresa EGEMSA cuenta con un total de 96 colaboradores para el periodo 2023 que están asignados de la siguiente forma:

Tabla 8

Evolución de número de trabajadores EGEMSA 2018-2023

Colaboradores /Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Profesionales	34	34	34	41	37	39
Ejecutivos	15	15	17	13	17	16
Gerentes	5	5	4	4	5	5
Administrativos	2	2	2	2	5	4
técnicos	38	38	38	38	31	32
Total	94	94	95	98	95	96

Nota. Memoria Anual EGEMSA, 2018-2023. Elaboración Propia

4.3.4 Gestión de inversiones

- **Recuperación de la primera Fase**

1998-2001

La catástrofe ocurrida el 27 de febrero del 1998, provocó un embalsamiento en la confluencia en la quebrada del río Ahobamba y el río Vilcanota, dejando a las Instalaciones de la Central de Machupicchu sepultada y cubierta de una inmensa laguna de lodo, dejándola inoperativa a la Central Machupicchu.

Desde entonces se tomó la difícil tarea de reconstrucción y puesta en operación culminando exitosamente la primera fase, con lo que se realizaron trabajos de recuperación, limpieza de la casa de máquinas, obras de desembalse, entre otros. Entre los resultados de la primera fase se dejó operativa con 90 MWh.

- **Rehabilitación de la II Fase de la Central Hidroeléctrica Machupicchu**

2009-2015

Tuvo comienzos en 2009, siendo la empresa Graña & Montero responsable de la ejecución, con un monto que incrementó a US \$ 148.7 MM. La ejecución de la Obra incluye la ampliación en 102MW de la capacidad instalada, complementarios a los 90, 45 MW disponibles de la I Fase, alcanzaron un total de 192,45 MW la potencia instalada, siendo culminada el 2015 y entrando en operación comercial del mismo año (EGEMSA, 2015).

- **Obra Protección patio de llaves de la Central Hidroeléctrica Machupicchu**

2019-2021

La presente Obra Inició con el 2 de Julio del 2019, con el objetivo de disminuir los riesgos de impacto a la Subestación de la Central, así como estabilizar la zona de la cumbre del cerro ante daños ocasionados en lo alto del cerro Calvario. Dicha obra fue aprobada mediante Resolución de

Gerencia G-036-2019 por un periodo de ejecución de 180 días, mediante un presupuesto inicial de S/ 862,831.81 por la modalidad de administración directa.

Posteriormente mediante trabajos realizadas en la obra, surgió un deslizamiento de piedras dañando a 3 de sus trabajadores, motivo por el cual el 17 de octubre del 2019 se paralizaron los trabajos en la zona. Años después a fin de paliar los efectos ocasionados por el derrumbe, el 2021 se elaboró la modificación del expediente técnico de la Obra Patio de Llaves a cargo de la Gerencia de Proyectos desarrollando estudios preliminares como la Topografía Integral, el estudio de Mecánica de Suelos y estudio geológico, geodinámico y geofísico del Cerro Calvario.

Finalmente, la obra tuvo un reinicio el 16 de mayo del 2022, siendo el presupuesto final ejecutado de S/ 1 729,445.61.00 y finalizada el 9 de agosto del 2023 y posteriormente recepcionada por el comité de recepción de 21 de marzo del 2024.

- **Obra: Fortalecimiento de las capacidades administrativas de Egemsa.**

2023-2024

La presente obra se desarrolló mediante una modalidad de administración indirecta, que inicio el 6 de abril del 2023 mediante un monto inicial de contrato de S/6,321,515.84 con un plazo de ejecución de 210 días calendario, siendo ganadora para la ejecución de la obra el Consorcio San Juan y la supervisión encargada a manos de la Constructora E Inversiones Randall Sociedad Anónima Cerrada mediante un monto de S/ 32,196.73.

Posteriormente se aprobó con fecha 4 de septiembre del 2023 el presupuesto adicional N°1 y deductivo vinculante N°1, siendo el nuevo presupuesto de la obra el monto de S/ 6 322,629.42 con los que se autorizó al gerente de proyectos, la ejecución de la disposición mediante resolución de la misma. Es así que para el 20 de octubre se aprobó mediante resolución de gerencia el segundo adicional N°2 y deductivo vinculante N°2, resultando el nuevo monto y ascendiendo a la suma de

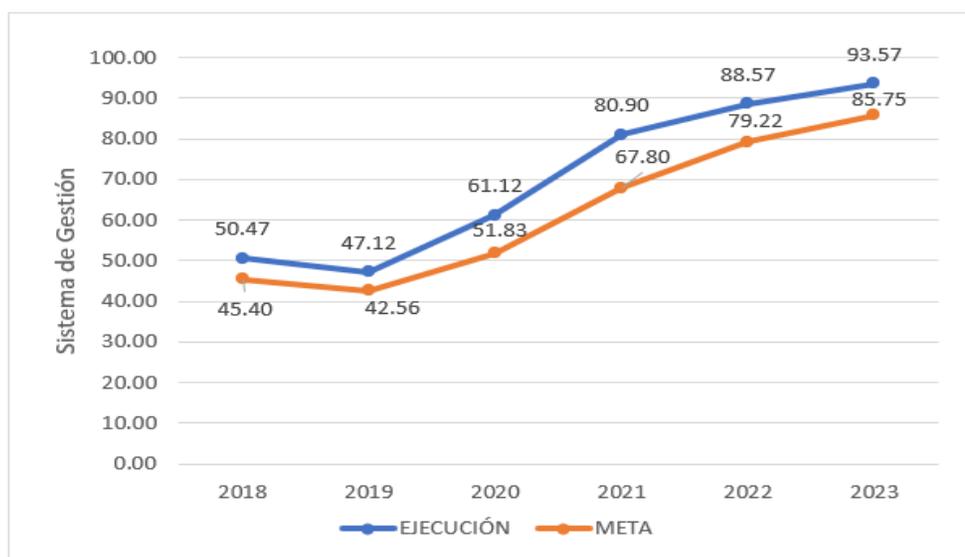
S/ 6,346,642.92. En razón de ello para el 2023 la obra al 31 de diciembre alcanzó un avance del 88.77% alcanzando una valorización total de S/ 5,665,593.25.

Finalmente, mediante asiento 847 el contratista da por culminada la obra al 100% de su ejecución con fecha 30 de enero del 2024, y posteriormente el inicio de recepción de obra de acuerdo a los reglamentos que señala el estado. Es así que a los 26 días del mes de marzo se da conformidad del acta con las observaciones levantadas por el contratista.

4.6 RESULTADOS

Tabla 9

Desarrollo del Indicador Sistema de Implementación del CBGC, SCI Y SIG



Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

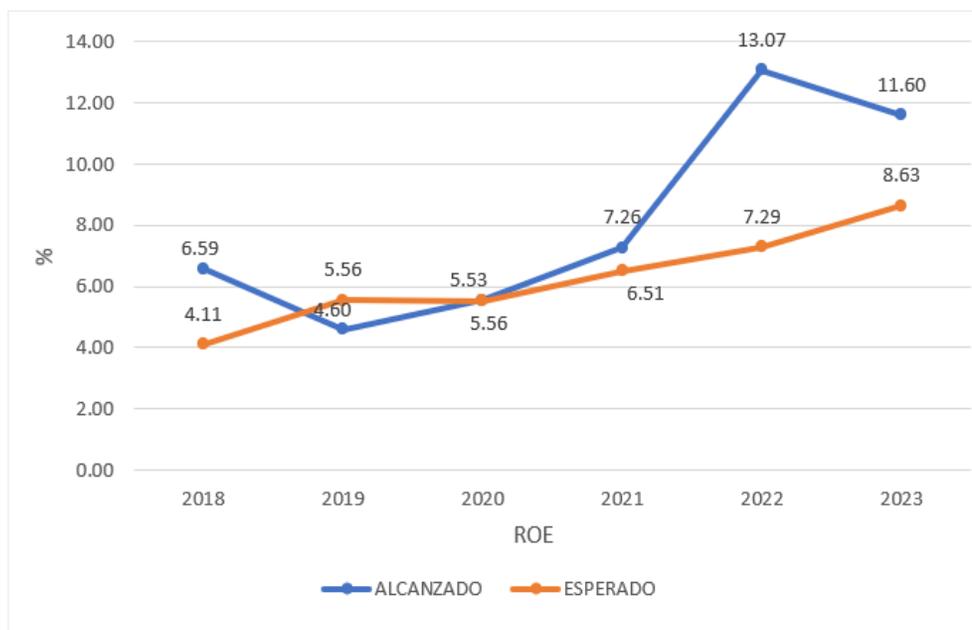
Como se aprecia en el Gráfico el indicador implementación de CBGC, SCI y SIG fue mayor al valor esperado respecto a la meta establecida en los años de estudio, este incremento y mejora se explica por el mejor desempeño de la implementación de los instrumentos de cada uno de los sistemas de Medición del Nivel de Madurez (SISMAD), según se detalla en tabla N°9.

Es así que, para el 2018 se tuvo un nivel alcanzado de 50.47% debido a que se tuvo pendiente documentar algunos procesos y procedimientos del mapa de procesos y ya

posteriormente al 2023 este nivel de cumplimiento se llegó a un nivel de cumplimiento de 93.57% llegando a un nivel de madurez líder enfocados con los lineamientos de FONAFE quien determina el nivel alcanzado para cada sistema de gestión.

Tabla 10

Desarrollo del indicador ROE



Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

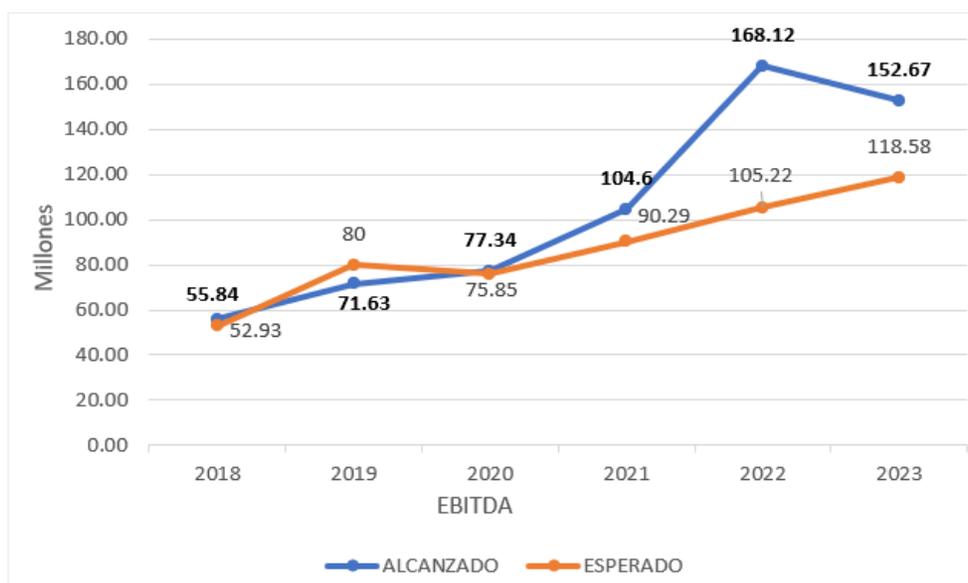
Como se observa en el gráfico N°10 el indicador ROE tuvo un incremento durante los periodos analizados, es así que para el 2018 se estimó una meta establecida fue de 4.11%, lo que registró un nivel de 6.59% de cumplimiento debido a los mayores ingresos operativos de S/ 4,269,444, así como el extorno de cuentas por pagar de energía de otras empresas de generación y la reversión de litigios por asesoría legal.

Es así que para el 2019 obedece a los menores ingresos por venta de energía eléctrica, a diferencia del 2022 donde el crecimiento se debe a las mayores ventas de energía generando una mayor utilidad neta del año en mención. Es así que, para el año 2022 y 2023 se registra un mayor nivel de cumplimiento respecto a lo programado, lo cual es explicado por los mayores ingresos

por venta de energía a los clientes gracias a nuevos contratos adquiridos y el incremento del costo marginal, lo que generó una mayor utilidad neta para el año 2022 y 2023.

Tabla 11

Desarrollo del indicador EBITDA

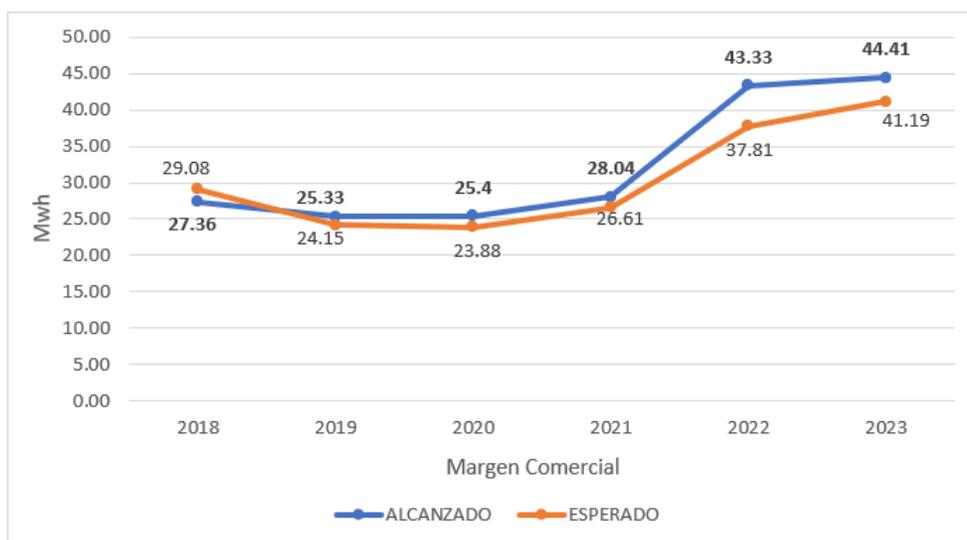


Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

Como se muestra en el gráfico N°11 el indicador EBITDA mantiene una tendencia creciente respecto a su meta esperada. La evolución de este indicador se expresa en razón del incremento de la utilidad operativa por función de la venta de energía vendida a sus clientes establecidos y otros ingresos operativos, es así que, para el 2022 este indicador se incrementó debido a la reversión de una provisión de laudo arbitral siendo declarada fundada la demanda de GyM S.A., el aumento de los ingresos por venta de energía y el costo marginal.

Tabla 12

Desarrollo del indicador Margen Comercial

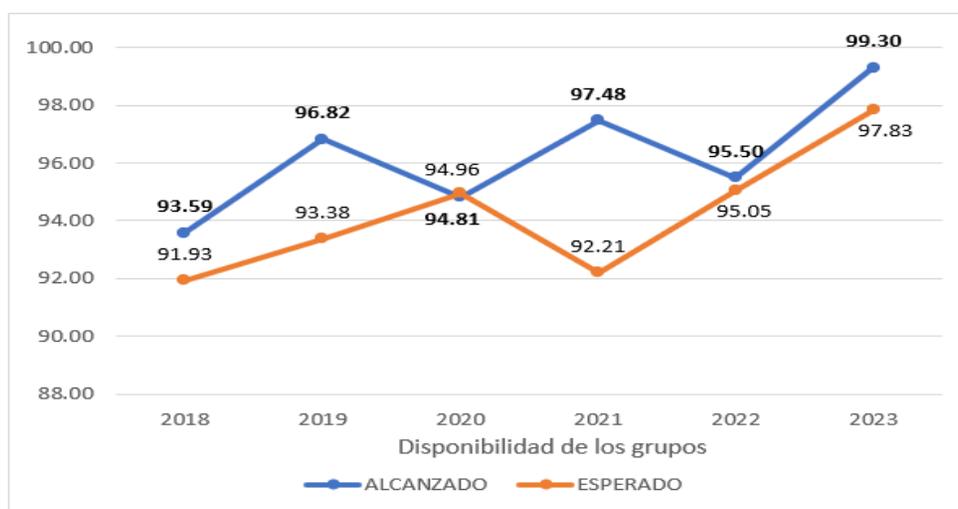


Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

Respecto al indicador Margen Comercial por MWh se observa que, para el 2022 se tuvo un incremento mayor al año anterior, lo que se explica a raíz del aumento de los costos marginales adicionado la mayor producción de la central Hidroeléctrica Machupicchu en conjunto y mayor consumo de sus clientes libres y regulados. Este indicador se expresa por el incremento de los ingresos generados por venta de energía por consumos de sus clientes.

Tabla 13

Desarrollo del Indicador Disponibilidad de los Grupos de Generación CHM

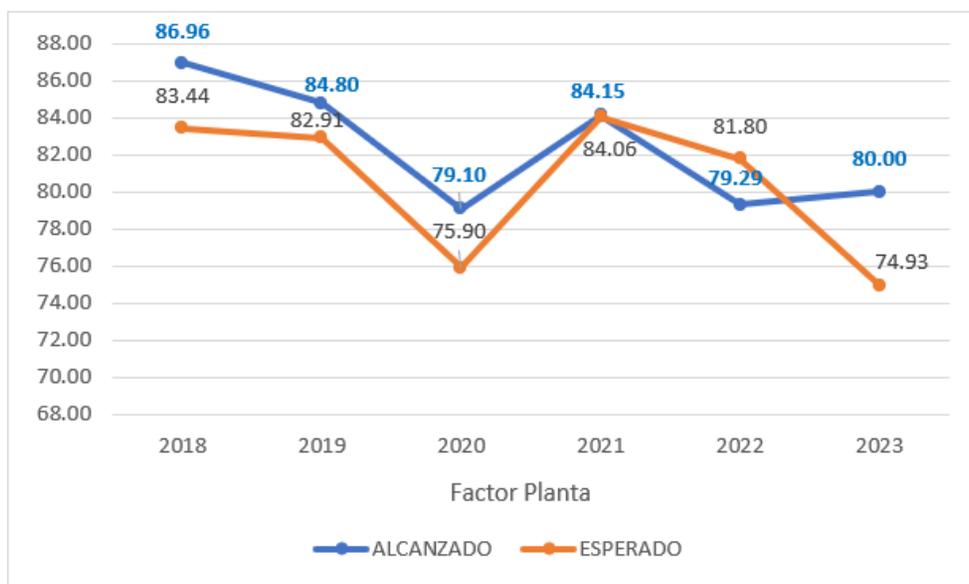


Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

Respecto al indicador disponibilidad de los grupos de generación se puede apreciar una variación en los periodos establecidos, es así que este indicador presenta picos altos durante los años 2019, 2021 y 2023 obteniendo un nivel de cumplimiento mayor respecto a los años 2018, 2020 y 2022. Esto es explicado ya que, para el año 2019 tuvo un nivel de cumplimiento mayor en 96.82% respecto a su meta propuesta de 93.38%, debido al menor tiempo de ejecución de mantenimiento de sus grupos Pelton reducidos de 48 días programados a 28 días ejecutado e influenciado por la reducción de las horas de mantenimiento del Grupo Francis 04GTA. Así mismo para el periodo 2021 se tuvo un cumplimiento del 97.48% mayor a su meta programada, debido a la postergación del mantenimiento correctivo del grupo 04GTA, cambio de turbina y de los componentes hidráulicos, lo que generó que no se efectúen en los días programados ni en el tiempo estipulado las labores establecidas, mostrándose así un incremento posterior en su nivel de ejecución debido a los menores tiempos ejecutados en los mantenimientos preventivos de los grupos Pelton y Francis.

Tabla 14

Desarrollo del Indicador Factor Planta

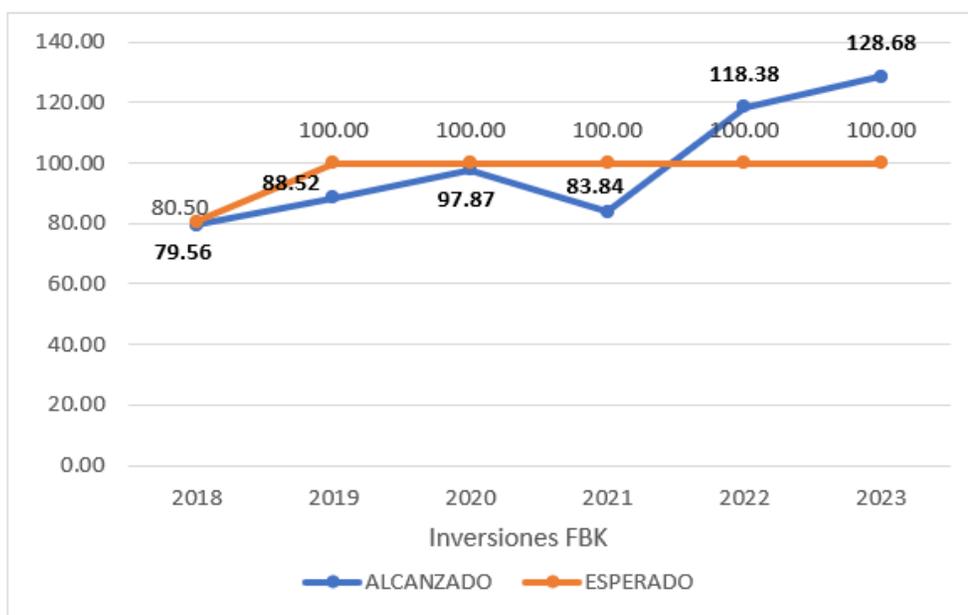


Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

En la tabla N°14 el indicador factor planta presenta unas variaciones a nivel de cumplimiento, es así que para el 2018 registró un incremento de 3.52 mayor a su meta prevista con un nivel de cumplimiento del 86.96, lo que es explicada por la eficiente disposición de mantenimiento de los grupos de generación y el aprovechamiento eficiente del recurso hídrico almacenado en la represa Sibinacocha. Para el 2020 se registró un descenso en su nivel de cumplimiento, debido a la paralización de los grupos y al servicio de mantenimiento mayor del grupo Francis realizado en los meses de marzo a mayo, a pesar de ello tuvo un nivel de cumplimiento mayor a su meta programada. También se evidencia un cumplimiento mayor para el 2021 debido a la postergación del mantenimiento mayor de los grupos de generación (Francis), como el cambio de turbina y los componentes hidráulicos para los meses de estiaje del siguiente año. A diferencia de ello para el 2023 se presntó un incremento en su nivel de cumplimiento del 80.00 debido al aumento del caudal del río Vilcanota, producto de las lluvias.

Tabla 15

Desarrollo del Indicador Eficiencia de las Inversiones FBK

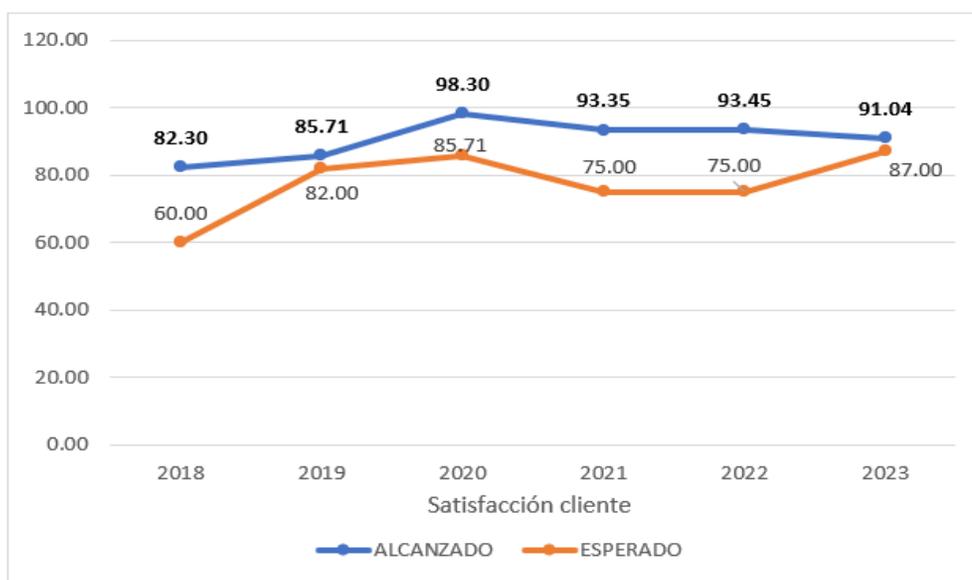


Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

En el gráfico N°15 se puede apreciar como el indicador eficiencia de las inversiones FBK ha ido en aumento, debido a la ejecución de obras importantes realizadas en esos periodos, es así que para el 2023 este indicador tuvo un cumplimiento de 128.68 mayor a lo programado, lo que se explicó por el mayor avance de la obra “Fortalecimiento de las capacidades administrativas” llegando al término del 31 de diciembre con un 88.77% de ejecución, así mismo por la adquisición de otros equipos eléctricos y la protección de la Central Hidroeléctrica Machupicchu.

Tabla 16

Desarrollo del Indicador Satisfacción del Cliente



Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

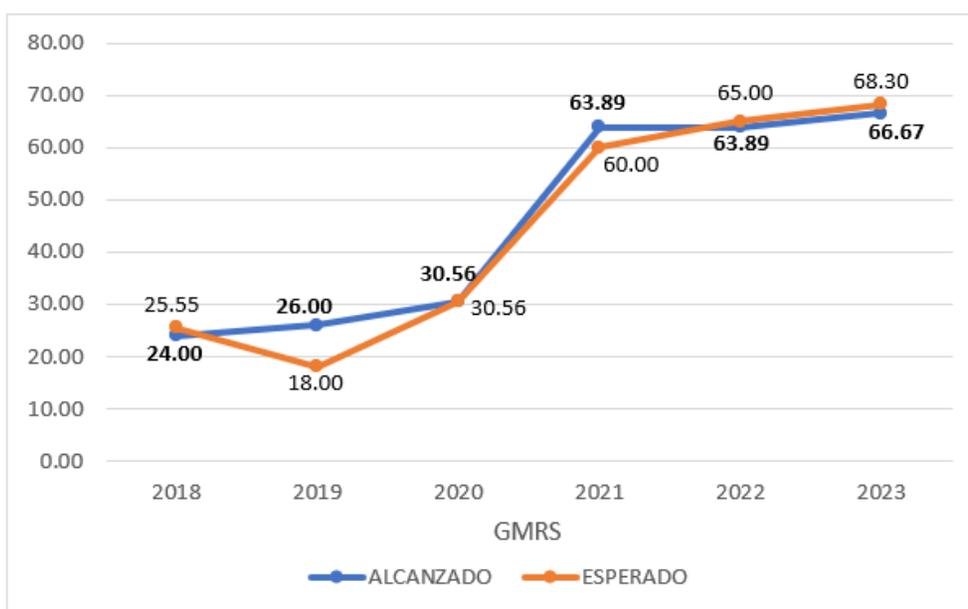
Este Indicador registró un incremento durante los años analizados del 2018-2023, es así que para el 2018 presenta un cumplimiento de 82.30 mayor a su meta, debido a los resultados obtenidos de la encuesta de evaluación a los clientes, donde destacan entre ellos la percepción de Egemsa, valoración en su atención, satisfacción global, facturación, calidad del producto y suministro. Así mismo se puede apreciar que para el 2020 este indicador tuvo un mayor nivel de cumplimiento llegando hasta un 98.30%, debido a los resultados obtenidos de la encuesta realizada

a sus clientes, superando a su meta propuesta de 60%, así mismo se puede ver un ligero descenso para los años siguientes. Es así que, para el año 2023 alcanzó un nivel de cumplimiento del 91.04% que se evidencia por la eficiente gestión contractual y la capacidad operativa de su personal para responder a las necesidades administrativas y técnica de los clientes.

En este entender este indicador refleja un alto nivel de satisfacción entre los clientes que posicionan a la empresa como una de las mejores en el sector, lo cual se debe principalmente a la excelencia en la atención al cliente, un aspecto muy valorado.

Tabla 17

Desarrollo del Indicador Grado de Madurez de la Gestión de Responsabilidad Social



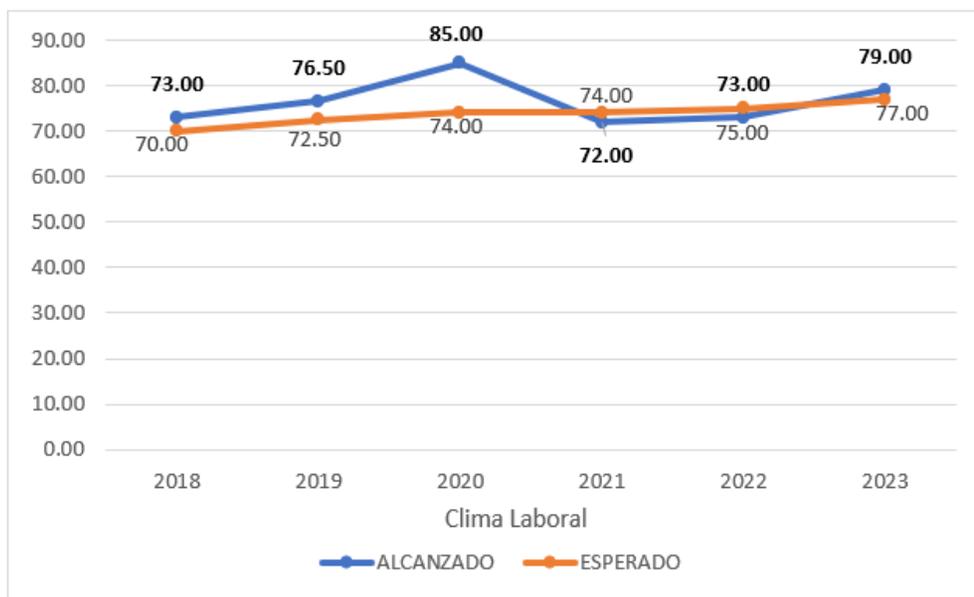
Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

Como se presenta en el gráfico se puede ver un incremento a nivel de cumplimiento, dónde el indicador grado de madurez de la gestión de responsabilidad social, registró para el 2018 un nivel de cumplimiento de 24.0 respecto a su meta del 25.5, debido a las actividades propias, suscripción de convenios de municipalidades, sesión de comodato, donaciones a los centros poblados de influencia de EGEMSA. Posteriormente para los años siguientes este indicador tuvo

un incremento en su nivel de cumplimiento, ya que estuvo promoviendo relaciones positivas con las comunidades de influencia, desarrollando proyectos sostenibles en el futuro.

Tabla 18

Desarrollo del Indicador Clima Laboral



Nota. Memoria Anual EGEMSA 2018-2023. Elaboración Propia

En gráfico se presenta una variación en su nivel de cumplimiento en los periodos analizados del indicador clima laboral, es así que se registró para el 2020 un nivel de cumplimiento de 85% mayor a todos los periodos resultado de los mayores puntajes obtenidos en los factores de formación, compensación, equidad.

4.7 CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.7.1 Prueba de Normalidad

Para determinar la relación que existe entre el desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA, se realizó la distribución de normalidad de los datos, a través de la prueba de Shapiro Wick, puesto que los reportes comprenden 6 periodos y son inferiores a 50 datos

Dónde las hipótesis formuladas son las siguientes:

Ho: La distribución es normal

H1: La distribución no es normal

Tabla 19

Prueba de normalidad Shapiro-Wilk

Variable/dimensión	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Y: Gestión Empresarial	,894	6	,339
X: Desempeño organizacional	,891	6	,326
X (1): Económico- financiero	,896	6	,353
X (2): Operativo	,797	6	,055
X (3): Valor social	,872	6	,235

En la presente prueba de normalidad se observa que para todos los casos de las variables la significancia es mayor a 0,05, lo cual no se puede rechazar la hipótesis nula, con lo que se determina una distribución normal. Es así que se procede a realizar los estadísticos para las hipótesis formuladas.

4.7.2 Contrastación de la Hipótesis General

Ho: No existe una relación significativa entre el desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

H1: Existe una relación significativa entre el desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

Tabla 20

Prueba de Hipótesis de Correlación de las variables Desempeño Organizacional y Gestión Empresarial

		Desempeño organizacional	
			Sistema de gestión
Desempeño organizacional	Correlación de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	6	6
Gestión Empresarial	Correlación de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	6	6

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede evidenciar el tabla N°20 se aprecia el coeficiente de correlación de Pearson de 0,948 donde existe una correlación positiva con dirección directa y de muy alta intensidad entre las variables Desempeño Organizacional y Gestión Empresarial de la empresa EGEMSA S.A., lo que se afirma con un nivel de significancia de 0.004 (p. valor <0.05 de error), dónde se rechaza la hipótesis nula, por tanto, existe correlación entre Desempeño organizacional y Gestión Empresarial.

4.7.3 Contrastación de las Hipótesis Específicas

a) Hipótesis 1:

Ho: No se observa una relación significativa entre factores económico-financieros del desempeño organizacional y en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

H1: Se observa una relación significativa entre factores económico-financieros del desempeño organizacional y en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

Tabla 21

Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión factor económico- financiero y la variable gestión empresarial

Correlaciones

		Económico- financiero	Sistema de gestión
Económico- financiero	Correlación de Pearson	1	,926**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	6	6
Gestión Empresarial	Correlación de Pearson	,926**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	6	6

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa en la tabla N°22 el coeficiente de correlación de Pearson es de 0.926, lo que nos indica que existe una correlación positiva (dirección directa) y de muy alta intensidad entre el factor Económico-financiero y la Gestión Empresarial, así mismo se observa que la significancia bilateral es de 0.008 menor al margen de error de 0.05, lo que se rechaza la hipótesis nula de la investigación.

b) Hipótesis 2:

H₀: No existe relación significativa entre los factores operativos del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

H₁: Existe relación significativa entre los factores operativos del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

Tabla 22

Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión factor de valor operativo y la variable gestión empresarial

Correlaciones

		Valor Operativo	Sistema de gestión
Valor Operativo	Correlación de Pearson	1	,812*
	Sig. (bilateral)		,049
	N	6	6
Gestión Empresarial	Correlación de Pearson	,812*	1
	Sig. (bilateral)	,049	
	N	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según la tabla N°22 presenta un nivel de significancia de .04 (p. valor <.05), donde se rechaza la hipótesis nula, por tanto, existe correlación significativa entre el factor Operativo y la Gestión Empresarial. Del mismo modo analizando los coeficientes de correlación se tuvo un valor de 0.812, lo que significa existe una correlación positiva.

c) Hipótesis 3:

Ho: No se establece una relación significativa entre los factores de valor social del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

H1: Se establece una relación significativa entre los factores de valor social del desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.

Tabla 23

Prueba de hipótesis de correlación de la dimensión de valor social y la variable gestión empresarial

Correlaciones

		Valor social	Sistema de gestión
Valor social	Correlación de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	6	6
Sistema de gestión	Correlación de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	6	6

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla N°23 muestra un nivel de significancia de .00 (p. valor <.05), donde se rechaza la hipótesis nula, por tanto, se evidencia la correlación significativa entre el factor de Valor Social y la Gestión Empresarial con dirección directa (positiva) y de muy alta intensidad (coeficiente de correlación de 0.94).

4.8 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto a los hallazgos encontrados en la investigación de acuerdo a Moll (2017) sobre el diseño de un sistema de control de gestión para la empresa Eléctrica Puntilla S.A. usó un cuadro de mando integral para mejorar la comunicación estratégica entre sus niveles organizacionales y mejorar la gestión por procesos, donde se concluyó que la herramienta resulta eficaz y facilita el análisis de sus procesos de manera fácil, lo que se respalda y evidencia en el análisis del desempeño organizacional de Egemsa y su impacto significativo en la gestión empresarial enfocado en la alta dirección de la empresa de manera que facilite la comunicación estratégica a los distintos niveles de organización, dónde se identificaron áreas críticas evaluando el desempeño de sus indicadores y mejora en la toma de decisiones. Es así que, mediante los datos recabados se

pudo analizar la evolución de los indicadores de que sirve para mejorar la gestión empresarial en la toma de decisiones de Egemsa.

De acuerdo a la investigación realizada por Soto (2019) la empresa Egemsa, logró un incremento de sus clientes a lo largo de los años, acompañado de un incremento en su producción. En esta investigación se asevera que, durante su auge la empresa Egemsa realizó una gestión eficiente lo que le facilitó seguir expandiéndose de manera progresiva y manteniendo estos resultados con el tiempo. Es así que mediante este estudio se mostró que el uso de indicadores de gestión y herramientas es clave para tener un panorama más amplio de la situación económica y financiera de la empresa, incluyendo su rentabilidad, gestión, solvencia y liquidez. Del mismo modo de acuerdo a los datos analizados en la presente investigación se observó que la empresa Egemsa mostró datos eficientes en cuanto a sus indicadores económicos financieros durante el periodo 2018-2023, a través de ellos se puede mostrar el buen manejo de la gestión empresarial en sus indicadores de gestión y desempeño, lo que se evidencia con mayor venta de energía, mayor utilidad operativa e ingresos, resultando así un coeficiente de correlación positiva muy alta de 0.926.

En relación a la misma analogía de Barrientos (2021) pudo evidenciar en su investigación que se mantiene una relación directa entre la cadena de valor y el sistema logístico de gestión empresarial de las Mypes del sector maderero presentándose problemas en el control logístico y de calidad de sus productos, así mismo se encontró deficiencias en el uso de estrategias para posicionar los productos en el mercado mediante la ausencia de mano de obra tecnicada, precios competitivos, variedad y calidad del producto de manera que incremente las ventas de los empresarios. De este mismo modo, la empresa Egemsa presenta una relación positiva entre los factores operativos y la gestión empresarial, donde se identificaron aspectos a implementar a través

de una mejor eficiencia en el mantenimiento e incremento en la producción de energía y ventas a través de la adquisición de más contratos a precios competitivos y calidad en la atención al cliente de manera que se logre las metas propuestas a nivel de empresa y gerencia.

De acuerdo a la investigación de Ferreira (2019) para analizar la relación entre las normas de sistemas de gestión existentes entre el ISO 9001 e ISO 14001 con la sostenibilidad empresarial, donde se menciona que a pesar que por sí solas no garantizan el cumplimiento de todos los requisitos de sostenibilidad y a pesar de las diferencias existentes, estas normas son complementarias, donde las normas ISO 9001 presenta una baja correlación con la sostenibilidad, ya que está enfocada en la calidad de procesos, reducción de costos y mejora financiera a diferencia de las normas ISO 14001 donde presenta una fuerte relación con la dimensión social y ambiental, donde impulsa la sustentabilidad corporativa enfocada en aspectos sociales y medioambientales que contribuyen a ser más sostenibles mediante prácticas responsables y crean conciencia ambiental, es así que pueden ayudar a las empresas a mejorar la gestión de sus operaciones. En este mismo sentido se obtuvo que la empresa Egemsa presenta una relación positiva directa y de muy alta intensidad entre los factores de valor social y la gestión empresarial donde se establece que la empresa fortalezca y supere algunas dificultades entre los grupos relacionados en la zona de operación de manera que contribuya a una mejor gestión de los recursos y su relación con los grupos de interés.

En relación a ello se establece que, tanto la dimensión económico financiera, operativo y de valor social aportan a la gestión empresarial de manera significativa mediante una relación positiva y directa, donde existe una tendencia creciente de los indicadores de gestión, de manera que el análisis establecido aportará a los altos directivos a la toma de decisiones en la empresa Egemsa S.A., de forma que puedan cumplir con sus metas y objetivos propuestos. Así mismo

mediante el buen rendimiento de sus indicadores se evidencia una buena gestión de la empresa Egemsa S.A., siendo rentable y beneficiosa para el estado, donde los ingresos obtenidos serán retornados a la población a través de una mejor inversión en educación, salud, infraestructura, entre otros.

CONCLUSIONES

Tras analizar los datos recopilados se ha determinado lo siguiente:

Como primera conclusión, se determina que existe una relación significativa entre las variables de desempeño organizacional con la gestión empresarial de un 0.948 mediante una relación positiva, se concluye que las dimensiones del desempeño organizacional muestran una significancia sobre la gestión empresarial de $p\text{-valor} < 0.005$ en todos los casos.

Como segunda conclusión se observa que existe una relación positiva de un 0.926 entre los factores económicos-financieros y la Gestión Empresarial, lo que contribuyen de manera efectiva al modelo para la predicción de la Gestión Empresarial, así mismo las variables de estudio tienen un impacto significativo de 0.008 a la Gestión empresarial de la empresa EGEMSA.S. A en el periodo 2018-2023, de tal forma la empresa toma un mayor interés a los indicadores de ROE y EBITDA para la toma de decisiones.

Como tercera conclusión los factores operativos presentan una relación positiva y de alta intensidad sobre la Gestión Empresarial en 0.812, además presenta un nivel de significancia de 0.049 menor a 0.05, lo que implica aceptar la hipótesis de la investigación.

Finalmente, como cuarta conclusión se establece una relación significativa muy fuerte entre la variable de valor social con la Gestión Empresarial con un 0.948 teniendo una relación positiva, por otro lado, cabe indicar que la significancia bilateral resultó un 0.004 menor a 0.05 aceptando la hipótesis planteada.

RECOMENDACIONES

Primera. Se recomienda que la empresa Egemsa S.A. tome en consideración realizar informes mensuales y trimestrales de forma continua, con el fin de lograr los objetivos y metas propuestos, de tal forma que se puedan tomar decisiones más acertadas en beneficio de la empresa y del estado, así mismo podrá ayudar a nuevas investigaciones en la obtención de información actualizada y de primera mano de forma que permita la generación de nuevos conocimientos. Por otro lado, a pesar de que el modelo explica una relación significativa con la gestión empresarial, se sugiere incluir algunas variables o factores al modelo en general para mejorar la predicción e incluirlos de forma que se pueda monitorear y mejorar el análisis de la gestión empresarial, ya que existe ausencia de variables que no han sido medidas e incorporadas al análisis en general como la variable ROA que reflejaría de manera más integral los mejores niveles de rentabilidad para la toma de decisiones, así como la variable ambiental de manera que se tome en cuenta aspectos sociales e ambientales y económicos para un mejor análisis e interpretación de las variables en general.

Segunda. Puesto que los factores económicos financiero presentan una correlación positiva muy alta con la Gestión Empresarial de Egemsa S.A., se recomienda a la empresa continuar con el monitoreo y gestión de estos indicadores económicos para tener una mayor efectividad del rendimiento sobre estas variables y su influencia a la gestión de la empresa. Por otro lado, se recomienda que se tomen acciones de reinversión que generen una mayor rentabilidad y beneficio como en proyectos de nuevas obras, estudios, adquisiciones.

Tercero. En relación a los factores operativo, es importante que la empresa Egemsa S.A. tenga conocimiento y actúe en función a cada indicador en la gestión y toma de decisiones para la mejora en la gestión empresarial. Es así que, mediante este análisis se identifica aspectos a

implementar y mejorar en la producción de energía, lo que ayuda a orientar una implementación en la operación técnica, a través del uso adecuado de recursos y tiempos en reparación y mantenimiento de los equipos de generación, mejora en la gestión comercial consolidando la obtención de nuevos contratos y mejoras de las contrataciones establecidos con los clientes, de manera que incremente las ventas de energía y la eficiencia en los proyectos de inversión establecidos en función al logro de metas y objetivos propuestos.

Cuarto. De acuerdo a los factores de valor social se demostró que esta guarda una relación positiva con la gestión empresarial, a pesar de ello su manejo apropiado sigue siendo clave para la reputación de la empresa Egemsa S.A. y su cultura interna, por lo que se sugiere tener buenas prácticas en ese ámbito. Así mismo, se debe incentivar y apoyar al trabajo conjunto con zonas rurales y entidades, donde el acceso a este servicio básico es de suma importancia y lograr un acceso equitativo para todos enfocados mediante una responsabilidad social y esto contribuya a una mejor gestión de la empresa a través del trabajo conjunto entre áreas. Además, cabe indicar que por la naturaleza de operación estos tienen un impacto directo en el entorno social y ambiental significativos en sus zonas de influencia, lo que hace necesario establecer relaciones donde el beneficio sea mutuo entre las comunidades afectadas, lo cual es necesario que la empresa siga implementando sus políticas de gestión demostrando su compromiso con la protección ambiental y desarrollo social.

Como último punto, se sugiere que para próximas investigaciones se reevalúen los indicadores de gestión empresarial expuestas en las memorias anuales de la empresa y que se detallan por un periodo más extenso y se incluyan los indicadores que no están siendo analizados en este modelo como las variables ambientales y económicas ROA, puesto que podrían ofrecer una mayor perspectiva más clara y completa sobre el análisis de los datos y tener una mayor

robustez, de modo que ayude a la toma de decisiones de acuerdo a los datos establecidos en el desarrollo de la gestión empresarial de la empresa EGEMSA.S.A.. Así mismo se ha podido demostrar que, a través de una buena gestión empresarial, los altos directivos podrán tomar mejores decisiones para mejorar la productividad y gestión de la empresa, por otro al ser una empresa estatal con una buena rentabilidad el estado podrá recabar mayores ingresos y destinarlo a la población, a través de infraestructura, educación, salud, entre otros servicios para un desarrollo económico de nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, A. (2012). La gestión de los stakeholders: análisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Obtenido de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Almaaitah, M., Alsafadi, Y., Altahat, S., & Yousfi, A. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role. *Management Science Letters 10* (2020), 2937–2944. doi:file:///C:/Users/Pc-One/Downloads/descarga%20de%20desempe%C3%B1o.pdf
- Baltazar Jiménez, L., & García Tovar, B. R. (2018). *Capacitación y productividad organizacional: un estudio de caso en una empresa productiva del estado*. México.
- Barrientos Gonzales, F. (2021). *Modelo de Gestión Empresarial para incrementar la Competitividad de las Mypes del Sector Maderero del Parque Industrial de Villa El Salvador*. Lima - Perú.
- Bernal , I., Pedraza, N. A., & Castillo, L. (2020). *El capital humano y su relación con el desempeño organizacional*. Revista Espacios vol.41(20).
doi:<https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bertolli, M. P., Chiodi, F., Roark, G., & Urrutia, S. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición de desempeño. doi:Revisión de modelos de madurez en la medición de desempeño
- Bertolli, M., Roark, G., Urrutia, S., & Chiodi, F. (2017). Revisión de Modelos de Madurez en la Medición del Desempeño.
- Bosch, A. (2022). *Introducción a la Organización Industrial* 2da edición.

- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 79-102.
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2011). *Productividad y competitividad*.
- Chiavenato, I. (Noviembre de 1999). Administración de recursos humanos. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.
- COES. (2023). Producción de energía Eléctrica del SEIN. Obtenido de https://transparencia.egemsa.com.pe/static/archivos/bEVALUACION_DEL_POI_ANUAL_2023.pdf
- Coloma, G. (2003). *Economía de la organización industrial*. Buenos Aires. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52221509/gcoloma_orgind-libre.pdf?1490033320=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEconomia_de_la_organizacion_industrial.pdf&Expires=1748372208&Signature=Vrkktntxzc0RWbvtb9s2vJyLWeaaRnifQy3t13H5EGa3Iy9z
- EGEMSA. (1994). *Memoria Anual de Egemsa*.
- EGEMSA. (2022). *Memoria Anual*. Cusco. Obtenido de <https://web.egemsa.com.pe/publicaciones/memoria-egemsa-2022>
- EGEMSA. (2023). *Memoria Anual*. Cusco.

- Ferreira, S., Poltronieri, C., & Gerolamo, M. (2019). ISO 14001:2015 and ISSO 9001:2015: analyse the relationship between these management systems standards and corporate sustainability. *Gestión y Producción*, 26(4). doi:<https://doi.org/10.1590/0104-530X3906-19>
- FONAFE. (2024). *Empresas de la Corporación*. Obtenido de <https://www.fonafe.gob.pe/nuestraorganizacion>
- Granda, G., & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial* (381), 71-76.
doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3789642>
- Grández, L. (2018). *Procesos administrativos y su influencia en la gestión empresarial en la empresa Inversiones Pesqueras Kraken S.A.C., Callao, 2018*. Lima - Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19380/Grandez_PLN.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Hernández Palma, H. G. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científicas, funcional, burocrática y de relaciones humanas*.
- Hernández-Sampieri, R. &. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill Education.
- Jancco Quispe, W. J. (2021). *Influencia de la Gestión Empresarial en la Productividad de la Empresa EGEMSA S.A. periodos 2018 al 2020*. Lima - Perú.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando Integral*. Barcelona, España. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/90646972.pdf>
- Mankiw, N. G. (2009). *Principios de Economía* (Cuarta Edición ed.). (E. Rabasco, Trad.) Madrid: Paraninfo.

- Martner. (2008). *Planificar y presupuestal en América Latina*. Santiago de Chile: ONU.
- Mattos Chávez, J. I., Caqui Tapara, M. L., Molina Pacheco, M. Z., & Aguilar Farfán, S. A. (2018). *Transparencia Corporativa en el Sector de Generación de Energía*. Lima.
- MEF. (12 de Diciembre de 2024). Plan Operativo Institucional (POI) Anual 2025 del Ministerio de Economía y Finanzas. pág. 80. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7407330/6313801-cf-rm-n-392-2024-ef-41.pdf?v=1734754911>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/259247>
- Moll Candia, E. (2017). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA EMPRESA DE GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA DE FUENTES RENOVABLES*. Santiago - Chile.
- Nicholson, W., & Snyder, C. (2015). *Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones, 11a. edición*. (E. Mercado Gonzáles, Trad.) México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Omondi, C. (2015). Measuring organization performance. From Balanced Scorecard to Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 715-725.
- Perez, & Maldonado. (2015). *Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina*. Mexico: Centro de Investigación y Docencia Económica.

- Picado Juárez, A. M., & Sergueyevna Golovina, N. (06 de 09 de 2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica Estelí*.
doi:10.5377/farem.v0i0.11610
- Quispe, J., & Sutta, P. (2020). Planeamiento Financiero y su incidencia en la Gestión Empresarial de las empresas de construcción del Distrito de Wanchaq, Periodo 2020. Obtenido de
https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/8093/253T20230639_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Richard, P., Yip, G., Devinney, T., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*(718-804).
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sallo, L., & Segovia, E. (2024). Auditoria tributaria y su incidencia en la gestión empresarial de la Corporación Khipu S.A.C, Periodo 2023. Obtenido de
https://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/9502/253T20240876_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Salvatierra Combina, R. (2009). Los Contratos de Concesión en el Sector Eléctrico. 317-328. *Revista de Derecho Administrativo*.
- Singh, S., & Gupta, V. (February de 2016). Organizational performance research in India: A review and future research agenda. *The Sixth Indian Council for Social Science Research (ICSSR) Survey of Psychology in India*.
- Soto Quispe, A. (2019). *Productividad y gestión empresarial en una empresa de generación eléctrica, caso: EGEMSA, período 2013- 2018*. Cusco.
- Stigler, J. (1968). La organización de las industria.

Stiglitz, J. (1988). *La economía del sector público*. España: Antonio Bosch.

Tierradentro, P. (2019). Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders como

estrategia organizacional del grupo Bamcolombia. Obtenido de

[https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31005/pmtierradentroq.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20\(Savage%2C%20Nix%2C%20Whitehead,de%20inter%20A9s%20a%20trabajar%20juntos](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31005/pmtierradentroq.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20(Savage%2C%20Nix%2C%20Whitehead,de%20inter%20A9s%20a%20trabajar%20juntos)

Ucha, F. (Mayo de 2011). *Definición de Gestión Empresarial*. Obtenido de Significado.com:

<https://significado.com/gestion-empresarial/>

Ucha, F. (Mayo de 2011). *Significado.com*. Obtenido de Significado.com:

<https://significado.com/gestion-empresarial/>

ANEXOS

ANEXO N°1: Matriz de consistencia

TÍTULO: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE GENERACIÓN ELÉCTRICA MACHUPICCHU S.A. (EGEMSA) PERIODO, 2018 - 2023						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación que existe entre los factores de desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A.?	Determinar la relación que existe entre los factores de desempeño organizacional y la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.	Los factores de desempeño organizacional influyen en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023	Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistemas de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen Gobierno corporativo ➤ Sistema Integrado de Gestión ➤ Sistema de Control Interno 	<p>Nivel: Descriptivo-correlacional</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Enfoque: cuantitativo.</p>
PROBLEMA ESPECÍFICOS	OBJETIVO ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicador de 	Población y Muestra
P.E.1:	O.E.1:	H.E.1:			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rentabilidad Patrimonial (EBITDA) ➤ ROE 	Población: EGEMSA S.A.
¿Cuál es la influencia de los factores económico-financieros del desempeño organizacional en la gestión empresarial de la empresa	Analizar la influencia de los factores económico-financieros del desempeño organizacional en la gestión empresarial de la empresa	Los factores económico-financieros del desempeño organizacional influyen en la gestión empresarial de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Económico financiero 		Muestra: Indicadores de gestión empresarial y posicionamiento de mercado
						Técnicas e

empresarial de la empresa EGEMSA S.A.?	EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.	EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.	Desempeño Organizacional			instrumento de recolección de datos Técnicas: -Datos secundarios -Análisis documental Instrumento: Memorias anuales EGEMSA S.A Método de análisis de datos: Para el procesamiento de información se empleará el paquete SPSS-25 y Excel
P.E.2: ¿Cuál es la influencia de los factores operativos del desempeño organizacional en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A.?	O.E.2: Identificar la influencia de los factores operativos del desempeño organizacional en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.	H.E.2: Los factores operativos del desempeño organizacional influyen en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023		➤ Operativo	➤ Margen comercial ➤ Indicador factor planta ➤ Indicador de Inversiones FBK ➤ Indicador de disponibilidad de los grupos de generación CHM	
P.E.3: ¿Cuál es la influencia de los factores de valor social del desempeño organizacional en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A.?	O.E.3: Determinar cuál es la influencia de los factores de valor social del desempeño organizacional en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023.	H.E.3: Los factores de valor social del desempeño organizacional influyen en la gestión empresarial de la empresa EGEMSA S.A. en el periodo 2018-2023		➤ Valor social	➤ Nivel de Madurez de responsabilidad social ➤ Satisfacción de clientes ➤ Clima Laboral	

ANEXO N°2: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2018

Fecha Dic 2018	Indicadores	Forma de cálculo	Peso Final	Unidad	Meta FONAFE a Dic 2018	Avance EGEMSA a Dic 2018	Real a diciembre 2018		
							% Ejecución	% Resultado	
Perspectiva Financiera			25.0%						23.5%
FI 1	EBITDA Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	5.0%	MM S/	97.4	91.96	94.41		4.7%
FI 2	Utilidad Neta	Total Utilidad Neta	5.0%	MM S/	50.6	46.65	92.20		4.6%
FI 3	ROE Rentabilidad sobre el patrimonio	(Utilidad Neta / Patrimonio Total) x 100	5.0%	%	6.8	6.59	96.88		4.8%
FI 4	ROA Rentabilidad sobre el activo	(Utilidad Neta / Activo Total) x 100	4.0%	%	6.0	5.45	90.90		3.6%
FI 5	Ejecución de inversiones FBK	(Monto ejecutado FBK / Monto inicial aprobado FBK) x 100	6.0%	%	95.0	89.92	94.65		5.7%
Perspectiva de Grupos de Interés			14.0%						14.0%
GI 1	Cumplimiento del rol social misional	No Aplica	0.0%	%	NA	NA			
GI 2	Cumplimiento de metas ambientales – Hallazgos de OEFA subsanados	[HS / (HP + HE)] x 100 Donde: HS: Hallazgos subsanados en el período HP: Hallazgos pendientes al 31/12/17 HE: Hallazgos encontrados del 01/01/18 hasta el 31/10/18	7.0%	%	100.0	100.0	100.0		7.0%
GI 3	Nivel de satisfacción de clientes	Cumplimiento de encuesta estandarizada y su aplicación	7.0%	%	100.0	100.0	100.0		7.0%
Perspectiva de Calidad y Procesos			27.0%						21.5%
PR 1	Grado de madurez del Sistema de Control Interno	Autoevaluación $D = [1 - (HP + HF) / (HT \times N)] \times 100$ Donde: HP: Horas de parada programadas de las unidades de generación HF: Horas de paradas forzadas de las unidades de generación HT: Horas totales del período N: Número de unidades de generación	7.0%	N°	3.5	2.30	65.71		4.6%
PR 2	Cumplimiento de calidad operativa – Disponibilidad de grupos de generación	Autoevaluación Validada	7.0%	%	92.0	93.59	101.73		7.1%
PR 3	Grado de madurez de la Res. Social Corporativa	Autoevaluación Validada	6.0%	N°	2.0	2.00	100.00		6.0%
PR 4	Grado de implement del Buen Gobierno Corporativo	Autoevaluación Validada	7.0%	%	59.8	32.27	53.96		3.8%
Perspectiva de Gestión Humana			15.0%						17.3%
AC 1	Grado de Implementación Modelo de evaluación de desempeño	(Etapas implementadas / Total de etapas programadas) x 100	5.0%	%	85.0	100.00	117.65		5.9%
AC 2	Índice de clima laboral	Encuesta de Índice de Clima Laboral	5.0%	%	68.0	73.00	107.35		5.4%
AC 3	Grado de implementación Modelo de Gestión Corporativa de RR.HH.	(Actividades ejecutadas / Actividades programadas) x 100	5.0%	%	61.5	92.20	120.00		6.0%
Compromisos Directorio - Proyectos			19.0%						20.7%
PP 1	Designación de Gerencias	[[Total Gerencias - gerencias encargadas (≥ 4 meses)] / Total Gerencias] x 100	5.0%	%	100.0	100.00	100.00		5.0%
PP 2	Cumplimiento del Reglamento de Directorio	(N° actividades realizadas / Total de actividades establecidas en directiva) x 100	7.0%	%	40.0	61.24	120.00		8.4%

Figura 13 Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2018 EGEMSA

ANEXO N°3: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2019

Fecha Dic 2019	Indicadores	Forma de cálculo	Peso	Unidades	Ejecución a Dic 2019	Meta a Dic 2019	Real a Dic 2018	Real a diciembre 2019			
								% Ejecución	% Resultado		
Perspectiva Financiera			30.0%						26.0%		
FI 1	EBITDA	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	15.0%	MM S/	71.627	80.000	91.960	●	89.53	●	13.4%
FI 2	ROE	(Utilidad Neta / Patrimonio Total al Cierre de Año) x 100	15.0%	%	4.602	5.500	6.588	●	83.68	●	12.6%
Perspectiva de Grupos de Interés			10.0%						10.2%		
GI 1	Grado de Madurez de la RSC	Autoevaluación validada	6.0%	N°	15.000	15.000	13.000	●	100.00	●	6.0%
GI 2	Nivel de Satisfacción de Clientes	Resultado de la Encuesta Estandarizada	4.0%	%	85.710	82.030	82.030	●	104.49	●	4.2%
Perspectiva de Calidad y Procesos			48.0%						53.2%		
PR 1	Grado de implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo	Autoevaluación validada	4.0%	%	41.570	40.000	32.270	●	103.93	●	4.2%
PR 2	Grado de Madurez del Sistema de Control Interno	Autoevaluación validada	4.0%	N°	2.860	2.900	2.300	●	98.62	●	3.9%
PR 3	Eficiencia Administrativa	Gastos Administrativos / Ingresos por Actividades Ordinarias	10.0%	%	8.010	9.498	7.546	●	118.58	●	11.9%
PR 4	Ejecución de Inversiones FBK	(Monto Ejecutado FBK / Monto Inicial Aprobado FBK) x 100	14.0%	%	121.228	100.000	89.922	●	120.00	●	16.8%
PR 5	Contribución Comercial	((Ingreso Total - Egresos COES - Peajes Secundarios) / MWH Venta) / Costo de Producción / MWH Producción)	5.0%	N°	5.339	5.215	5.829	●	102.39	●	5.1%
PR 6	Clientes con Contrato	Total de Clientes con Contrato al Cierre del Año	5.0%	N°	197.000	194.000	175.000	●	101.55	●	5.1%
PR 7	Cumplimiento de Calidad Operativa - Disponibilidad de Grupos de Generación	$D = [1 - (HP + HF) / (HT \times N)] \times 100$ Donde: HP: Horas de Parada Programadas de las Unidades de Generación HF: Horas de Paradas Forzadas de las Unidades de Generación HT: Horas Totales del Período N: Número de unidades de Generación	6.0%	%	96.820	93.600	93.592	●	103.44	●	6.2%
Perspectiva de Gestión Humana			12.0%								
AC 1	Nivel de Implementación y Gestión de Componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos	Sumatoria de Pesos Porcentuales de los Componentes del Modelo de Gestión Corporativo de Recursos Humanos de Acuerdo a la Ficha Técnica	6.0%	%	100.000	100.000	100.000	●	100.00	●	6.0%
AC 2	Nivel de Implementación y Gestión de Etapas del Modelo de Evaluación de Desempeño	Sumatoria de Etapas Desplegadas del Modelo de Evaluación de Desempeño de Acuerdo a la Ficha Técnica	6.0%	N°	16.000	16.000	16.000	●	100.00	●	6.0%
ND	No Disponible		100%						102.01		101.32%

Figura 14 Cuadro de mando integral, balanced scorecard del 2019 EGEMSA

ANEXO N°4: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2020

EGEMSA		Código	Indicadores	Peso	Unidades	Fuente auditable	Forma de Cálculo	Tipo	Meta Dic-20	Real Dic-20	Ejecución	Resultado
Perspectiva												
1. Perspectiva Financiera	FI 1	EBITDA	14%	MM S/	EEFF Auditados	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización		1	74.35	77.34	104.0%	14.6%
1. Perspectiva Financiera	FI 2	ROE	14%	%	EEFF Auditados	(Utilidad Neta / Patrimonio Total) x 100		1	5.16	5.56	107.7%	15.1%
1. Perspectiva Financiera	FI 3	ROA	9%	%	EEFF Auditados	(Utilidad Operativa / Activo Total) x 100		1	5.88	6.06	103.1%	9.3%
2. Perspectiva Grupos de Interés	GI 1	Nivel de Satisfacción de Clientes	8%	%	Reporte de Resultados encuesta EPE	Resultado de la Encuesta Estandarizada		1	85.71	98.31	114.7%	9.2%
3. Perspectiva Calidad y Procesos	PR 1	Eficiencia Administrativa	10%	%	EEFF Auditados - Formato 3C	Gastos Administrativos / Ingresos por Actividades Ordinarias		2	8.90	8.44	105.1%	10.5%
3. Perspectiva Calidad y Procesos	PR 2	Ejecución de Inversiones FBK	10%	%	Estados Presupuestales Auditados	(Monto Ejecutado FBK / Monto Inicial Aprobado FBK) x 100		1	100.00	44.86	44.9%	4.5%
3. Perspectiva Calidad y Procesos	PR 3	Contribución Comercial	14%	Nº	Informe reportado por la empresa - EEFF Auditados (ERI)	((Ingreso total - Egresos COES - Peajes Secundarios) / MWh Venta / Costo de Producción / MWh Producción)		1	5.42	5.72	105.5%	14.8%
3. Perspectiva Calidad y Procesos	PR 4	Cumplimiento de Calidad Operativa - Disponibilidad de Grupos de Generación	9%	%	Informe de Gestión Operativa de la EPE	$D = [1 - (HP + HF) / (HT \times N)] \times 100$ (*)		1	94.95	94.81	99.9%	9.0%
4. Perspectiva Gestión Humana	AC 1	Gestión y Optimización del MGHC	8%	%	Informe Ejecutivo de GHC	((Sustentación del Plan de Sostenibilidad Cultural) x 40% + (Sustentación del Componente Gestión del Desempeño) x 30% + (Sustentación del Componente de Compensaciones) x 30%)		1	100.0	120.0	120.0%	9.6%
4. Perspectiva Gestión Humana	AC 2	Certificación de Componente del MGHC	4%	Nº	Informe Ejecutivo de GHC	Certificación y/o Acreditación de Buena Práctica de por lo menos un componente del MGHC		1	1.0	1.0	100.0%	4.0%
Totales			100.0%								100.5%	100.5%

Figura 15 Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2020 EGEMSA

ANEXO N°5: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2021

Balanced Scorecard - Convenio de Gestión 2021									
Código	Indicadores	Peso	Fuente auditable	Unidades	Meta anual	Ejecutado dic.21	Ejecución (%)	Resultado	
Perspectiva Financiera		25%							30.00
FI 1	EBITDA	9%	EEFF Auditados	MM S/	72.54	104.584	● 120.00	10.80	
FI 2	ROE	8%	EEFF Auditados	%	4.77	7.261	● 120.00	9.60	
FI 3	ROA	8%	EEFF Auditados	%	5.47	8.801	● 120.00	9.60	
Perspectiva de grupos de interés		16%							17.60
GI 1	Nivel de satisfacción de clientes	8%	Reporte de resultados encuesta EPE	%	75.00	93.350	● 120.00	9.60	
GI 2	Implementación de actividades priorizadas de RSC	8%	Informe de cumplimiento	%	100.00	100.000	● 100.00	8.00	
Perspectiva de calidad y procesos		43%							44.27
PR 1	Eficiencia administrativa	9%	EEFF Auditados- Formato 3C	%	9.5400	8.884	● 106.88	9.619	
PR 2	Ejecución de inversiones FBK	9%	Estados Presupuestales auditados	%	100.00	91.580	● 91.58	8.242	
PR 3	Contribución comercial	13%	Informe reportado por la empresa EEFF Auditados (ERI)	N°	5.76	6.489	● 112.7	14.653	
PR 4	Cumplimiento de calidad operativa disponibilidad de grupos de generación	6%	Informe de gestión operativa de la EPE	%	91.99	97.481	● 105.96	6.358	
PR 5	Cumplimiento del plan de mantenimiento de generación priorizado	6%	Informe de cumplimiento	%	100.00	90.000	● 90.00	5.400	
Perspectiva de gestión humana		16%							16.00
AC 1	Gestión y optimización del MGHC	10%	Informe Ejecutivo de GHC	Puntos	100.00	100.000	● 100.00	10.00	
AC 2	Certificado del componente del MGHC	6%	Informe Ejecutivo de GHC	N°	1	1.000	● 100.00	6.00	
							● 107.26	● 107.87	

Figura 16 Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2021 EGEMSA

ANEXO N°6: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2022

BSC - Base de Convenios de Gestión								
Código	Indicadores	Peso	Unidades	Meta anual 2022	Real 2022	Evaluación Anual	Resultado ponderado	
Perspectiva Financiera		25%						30.00
FI 1	EBITDA	9%	MM S/	105.22	168.12	● 120.00	10.80	
FI 2	ROE	8%	%	7.29	13.07	● 120.00	9.60	
FI 3	ROA	8%	%	8.67	14.93	● 120.00	9.60	
Perspectiva de grupos de interés		16%						17.60
GI 1	Nivel de satisfacción de clientes	8%	%	85.00	93.45	● 109.94	8.80	
GI 2	Implementación de actividades priorizadas de RSC	8%	%	100.00	110.00	● 110.00	8.80	
Perspectiva de calidad y procesos		43%						40.45
PR 1	Eficiencia administrativa	9%	%	7.75	6.04	● 120.00	9.619	
PR 2	Ejecución de inversiones FBK	10%	%	100.00	43.74	● 43.74	4.37	
PR 3	Contribución comercial	10%	N°	6.70	7.25	● 108.15	10.81	
PR 4	Cumplimiento de calidad operativa disponibilidad de grupos de generación	7%	%	93.98	95.50	● 101.61	7.11	
PR 5	Cumplimiento del plan de mantenimiento de generación priorizado	7%	%	100.00	105.00	● 105.00	7.35	
Perspectiva de gestión humana		16%						15.70
AC 1	Gestión y optimización del MGHC	10%	Puntos	100.00	97.00	● 97.00	9.70	
AC 2	Certificado del componente del MGHC	6%	N°	1.00	1.00	● 100.00	6.00	
Total						● 104.62	103.75	

Figura 17 Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2022 EGEMSA

ANEXO N°7: Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard 2023

Código	Indicadores	Peso	Forma de Cálculo	Fuente Audible	Unidades	Meta Anual	Real Anual 2023	Evaluación Anual	Resultado Ponderado
Perspectiva Financiera		25 %							28.82 %
FI 1	EBITDA	9 %	Utilidad Operativa + Depreciación + Amortización	EEFF Auditados	MM S/	137.23	152.67	111.25 %	10.01 %
FI 2	ROE	8 %	(Utilidad Neta / Patrimonio Total) x 100	EEFF Auditados	%	10.02	11.60	115.74 %	9.26 %
FI 3	ROA	8 %	(Utilidad Operativa / Activo Total) x 100	EEFF Auditados	%	11.37	13.57	119.35 %	9.55 %
Perspectiva de Grupos de Interés		16 %							16.18 %
GI 1	Nivel de Satisfacción de Clientes	8 %	Resultado de la encuesta estandarizada	Reporte de resultados EPE	%	89.00	91.04	102.29 %	8.18 %
GI 2	Implementación de Actividades Priorizadas de RSC	8 %	Sumatoria ponderada de cada actividad priorizada completa	Informe de cumplimiento	%	100.00	100.00	100.00 %	8.00 %
Perspectiva de Calidad y Procesos		53 %							58.36 %
PR 1	Eficiencia Administrativa	9 %	Gastos Administrativos / Ingresos por Actividades Ordinarias	EEFF Auditados - Formato 3C	%	7.88	5.74	120.00 %	10.80 %
PR 2	Ejecución de Inversiones FBK	10 %	(Monto Ejecutado FBK / Monto Inicial Aprobado FBK) x 100	Estados Presupuestales Auditados	%	100.00	248.97	120.00 %	12.00 %
PR 3	Contribución Comercial	8 %	EBITDA / MWh vendidos	Informe reportado por la empresa - EEFF Auditados (ERI)	Nº	111.13	130.29	117.24 %	9.38 %
PR 4	Cump. de Calidad Operativa - Disponibilidad de Grupos de Generación	12 %	$D = [1 - (HP + HF) / (HT \times N)] \times 100$	Informe de Gestión Operativa de la EPE	%	97.83	99.30	101.50 %	12.18 %
PR 5	Cumplimiento del plab de mantenimiento de generación	7 %	Sumatoria ponderada de cada actividad priorizada completada	Informe de cumplimiento	%	100.00	100.00	100.00 %	7.00 %
PR 6	Implementación de PMO	7 %	Entregable: - Diagnóstico sin observaciones por parte de la empresa que incluya Plan de corto, mediano y largo plazo	Informe del área PMO Fonafe sobre el diagnóstico y Plan de corto, mediano y largo plazo.	Nº	1.00	1.00	100.00 %	7.00 %
Perspectiva de Gestión Humana		6 %							6.02%
AC 1	Gestión y Optimización del MGHC	4 %	Sumatoria del Puntaje Obtenido en cada Componente	Informe Ejecutivo de GHC	Puntos	100.00	100.50	100.50 %	4.02 %
AC 2	Gestión de Componente del MGHC	2 %	Verificación del mantenimiento y/u obtención de una Certificación y/o Acreditación de algún componente del MGHC	Informe Ejecutivo de GHC	Nº	1.00	1.00	100.00 %	2.00 %
								 108.30 %	 109.38 %

Figura 18 Cuadro de Mando Integral, balanced scorecard del 2023 EGEMSA

ANEXO N°8: Estado de Situación Financiera

	Al 31 de diciembre de			Al 31 de diciembre de	
	2023	2022		2023	2022
	S/000	S/000		S/000	S/000
Activos			Pasivo		
Activo corriente			Pasivo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	163,555	177,579	Cuentas por pagar comerciales	10,524	7,551
Cuentas por cobrar comerciales	44,850	43,455	Otras cuentas por pagar	8,163	11,147
Otras cuentas por cobrar	13,347	733	Provisiones	1,297	4,493
Inventarios	6,086	5,644	Pasivo por impuesto a las ganancias corriente	-	8,718
Gastos contratados por anticipado	150	381	Provisión por beneficios a los empleados	9,192	11,456
Total activo corriente	227,988	227,792	Total pasivo corriente	29,175	43,365
Activo no corriente			Pasivo no corriente		
Otras cuentas por cobrar	18,146	19,051	Otras cuentas por pagar a largo plazo	18,687	19,010
Propiedad, maquinaria y equipo	709,973	724,174	Provisión por beneficios a los empleados	734	1,212
Activos intangibles	183	152	Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	101,526	99,924
Total activo no corriente	728,302	743,377	Ingresos diferidos	163	176
			Total pasivo no corriente	121,110	120,322
			Total pasivo	150,286	163,687
			Patrimonio		
			Capital emitido	555,662	555,662
			Capital adicional	5,702	5,702
			Otras reservas	75,581	65,027
			Resultados acumulados	169,059	181,091
			Total patrimonio neto	806,004	807,482
Total activo	956,290	971,169	Total pasivo y patrimonio	956,290	971,169

Figura 19 Reporte del Estado de Situación Financiera

ANEXO N°9: Estado de Resultados Integrales

	Por el año terminado el 31 de diciembre de	
	2023	2022
	S/000	S/000
Ingresos por servicio de energía	230,902	209,494
Costo de servicio de energía	(66,062)	(64,354)
Utilidad bruta	164,840	145,140
Gastos de ventas	(2,802)	(3,510)
Gastos de administración	(13,262)	(12,655)
Otros ingresos	59,530	56,423
Otros gastos	(78,580)	(40,423)
Utilidad operativa	129,726	144,975
Ingresos financieros	11,179	6,635
Gastos financieros	-	(291)
Diferencia en cambio, neta	(4,606)	(2,346)
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	136,299	148,973
Gasto por impuesto a las ganancias	(42,796)	(43,438)
Utilidad y resultado integral del año	93,503	105,535

Figura 20 Reporte del Estado de Resultados Integrales

ANEXO N°10: Imágenes



