



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
TRABAJO DE GRADO

ESTRATÉGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR ELECTRICO
(CASO: CADAFE)

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Economía Empresarial

Autor: Ing. Ingrid G. Angarita B.

Caracas Junio del 2005



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
TRABAJO DE GRADO

ESTRATÉGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA
DEL SECTOR ELECTRICO
(CASO: CADAPE)

Autor: Ing. Ingrid G. Angarita B.

Tutor: MSc. Haydee Cárdenas M.

Caracas Junio del 2005

APROBACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo presentado por la ciudadana Ingrid Giolena Angarita Bonilla C.I.V- 10.158.366 para optar al grado de Especialista en Economía Empresarial, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas a los 15 días del mes de Junio del 2005

MSc: Haydee Cárdenas Medina

C.I.V- 5.026.239

DEDICATORIA

***A Dios por ser mi fuerza. A mis
padres por brindarme su apoyo.
A mis hermanos, sobrinos, tíos y
abuelita, por estar presentes.
Especialmente a Pedro, Miguel y
a mi hija que viene en camino.***

Gracias,

Ingrid Giolena

RECONOCIMIENTO

Quiero expresar mis más sincero reconocimiento a la Magíster Haydee Cárdenas Medina por su esmerada colaboración en la elaboración del presente trabajo de Grado, al profesor Gonzalo Bello por su apoyo palabras de aliento y guía, a mis compañeros de clase del post-grado de Economía Empresarial, a mis compañeros de trabajo y amigos quienes desinteresadamente me prestaron su apoyo.

INDICE GENERAL

<i>Aceptación del Tutor.....</i>	III
<i>Dedicatoria.....</i>	IV
<i>Reconocimiento.....</i>	V
<i>Índice General.....</i>	VI
<i>Índice de Cuadros.....</i>	IX
<i>Índice de Gráficos.....</i>	XII
 INTRODUCCION.....	 1
 PARTE I : EL PROBLEMA PLANTEADO.....	 3
 PARTE II: OBJETIVOS.....	 11
• <i>General.....</i>	11
• <i>Específico.....</i>	11
• <i>Importancia.....</i>	12
• <i>Delimitación Temática</i>	12
• <i>Alcance.....</i>	12
• <i>Limitaciones.....</i>	14
 PARTE III:MARCO METODOLÓGICO.....	 15
• <i>Diseño de la Investigación.....</i>	15
• <i>Técnicas y herramientas utilizadas.....</i>	16
 PARTE IV: MARCO TEORICO O DE REFERENCIA	 17
• Análisis Interno:	

• <i>Balanced Scorecard</i>	17
• <i>Indice Financiero Valor Económico Agregado (EVA)</i>	20
• <i>Matriz de construcción de futuro. Fortalezas y debilidades</i>	20
• Análisis Externo:	22
• <i>Fuerzas de Porter</i>	22
• <i>Matriz DOFA</i>	28
• <i>Cadena de valor</i>	29
Presentación de la empresa:	31
• <i>Estructura legal</i>	32
• <i>Breve historia y su influencia en la cultura de la empresa</i>	33
• <i>Tipos de productos y sustitutos</i>	35
• <i>Principales competidores</i>	38
• <i>Principales proveedores</i>	39
• <i>Procesos productivos/tecnologías</i>	41
• <i>Relaciones de propiedad con grupos económicos y empresas extranjeras</i>	52
• Datos económicos y financieros:	58
 PARTE V :DESARROLLO DEL TRABAJO	62
 • Propuesta de valor al cliente, Propósito Estratégico, Visualización y Objetivos	62
 • Revisión del Futuro Deseado	63
• <i>Propósito estratégico a 5 y 10 años</i>	63
• <i>Visualización a 5 y a 10 años</i>	64
• <i>Balanced Score Card</i>	65
• <i>Indicadores Financieros (EVA)</i>	70
• <i>Matriz Actores Claves</i>	73
• <i>Matriz Procesos Internos</i>	75
• <i>Matriz Procesos Internos-Éxito</i>	77

• <i>Matriz de Construcción de Futuro Fortalezas y Debilidades.....</i>	79
• Análisis del Entorno.....	80
• <i>Identificación de las fuerzas del entorno. Fuerzas de Porter.....</i>	80
• <i>Análisis de la motricidad.....</i>	106
• <i>Capacidades competitivas medulares.....</i>	108
• <i>Identificación de los escenarios.....</i>	111
• <i>Oportunidades y amenazas.....</i>	113
• Formulación de Estrategias.....	115
• <i>Análisis de matriz DOFA.....</i>	115
• <i>Análisis de la cadena de valor.....</i>	116
• Planes de Acción.....	120
• <i>Planes de Acción Técnica.....</i>	120
• <i>Planes de Acción Política.....</i>	127
 PARTE VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	139
 PARTE VII: BIBLIOGRAFIA.....	146
ANEXOS.....	147

INDICE DE CUADROS

N°	Pag.
1.-Comparación de tarifas promedio totales(Bs/kwh) por empresa(1999-2004).....	6
2.- Diferencia entre lo previsto y lo real de las tarifas en el año 1999-2004.....	6
3.- Parámetros Comerciales por Tipo de Servicio y Empresa Filial Año 2004, para CADAFE.....	37
4.- Tipo de Trabajadores por Tipo para CADAFE y sus empresas Filiales 2000-2004.....	48
5.- Balance General Auditado a Precio Corriente, 2000- 2004.....	58
6.- Balance General Auditado a Precio Constante del 2004	59
7.- Estado de Resultados Auditado a Precio Corriente, 2000- 2004.....	60
8.- Estado de Resultados Auditado a Precio Constante del 004.....	61
9.- Propuesta de valor al cliente, propósito estratégico, visualización y bjetivos,(2005).....	62
10.- Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Storecard Perspectivas Social y Financiera.....	66
11.- Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Scorecard Perspectiva Clientes, Socios y Proveedores para la Empresa CADAFE, 2005.....	67
12.- Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Scorecard Perspectiva Procesos Internos para la Empresa CADAFE, 2005.....	68

INDICE DE CUADROS (continuación)

13.- Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Scorecard Perspectiva de Construcción de Futuro para la Empresa CADAFE, 2005.....	69
14.- Valor Económico Agregado (EVA) para la empresa CADAFE, 2000-2004(MM Bs).....	71
15.- Matriz C1 de Actores Claves para la Empresa CADAFE, 2005.....	73
16.- Matriz C2 de Procesos Internos para la Empresa CADAFE, 2005.....	74
17.- Matriz C3 de Procesos Internos-Exito para la Empresa CADAFE, 2005.....	75
18.- Matriz C4: Construcción de Futuro Fortalezas Y Debilidades de Raíz Para La Empresa CADAFE, 2005.....	76
19.-Identificación de las Fuerzas más Importantes, del Análisis de las Fuerzas de Porter para La Empresa CADAFE, 2005.....	102
20.- Puntuación Asignada Para La Situación Actual Y De Incertidumbre Para La Competencia Ampliada De CADAFE, 2005	105
21.- Puntuación Asignada para Situación Actual y de Incertidumbre para los factores determinantes de la Intensidad de la Rivalidad De CADAFE, 2005	105
22.- Puntuación Asignada para Situación Actual y de Incertidumbre para los Factores Determinantes del Poder de los Proveedores de CADAFE, 2005	106
23.- Puntuación Asignada Para Situación Actual y de Incertidumbre para los Factores Determinantes del Poder de los Proveedores de CADAFE, 2005	106

INDICE DE CUADROS (continuación)

24.- Puntuación Asignada para Situación Actual y de Incertidumbre para la Amenaza de Productos Sustitutos de CADAFE, 2005	107
25.- Acciones Técnicas, Objetivos Estratégicos, Indicadores Guía Para La Empresa CADAFE, 2005.....	122
26.- Análisis de matriz DOFA para la empresa CADAFE con perspectiva del año 2005.....	115
27.- Cadena de Valor Actual para la Empresa CADAFE, 2005.....	116
28.- Rediseño de Cadena de Valor para la Empresa CADAFE, 2005.....	118
29.- Acciones Técnicas, Objetivos Estratégicas, Indicadores Guía para la Empresa CADAFE con Perspectiva del Año, 2005.....	120
30.- Análisis Cuantitativo Calificador de la influencia de los Factores Internos y Externos en las Acciones Técnicas, 2005.....	128

INDICE DE GRAFICOS

Nº	Pag
1.- Pasos a seguir para la formulación del Balance Score	19
2.- Pasos a seguir para el desarrollo adecuado y correcta utilización de los índices.....	20
3.- Las Cinco Fuerzas de Porter.....	27
4.- Cadena de Valor Simple.....	29
5.- Cadena de Valor Ampliada.....	30
6.- Organigrama de la CASA MATRIZ de CADAFE ,2004.....	49
7.- Organigrama de la CASA MATRIZ de CADAFE Detallado, 2004.	50
8.- Visualización para la empresa CADAFE a 5 años y a 10 años, realizada el año 2005.....	64
9.- Balanced Scorecard para la empresa CADAFE, (2005).....	65
10.- Valor Económico Agregado (EVA) para la empresa CADAFE, 2000-2004.....	72
11.- Analisis Del Entorno. Fuerzas De Porter Para La Empresa CADAFE, 2005.....	82
12.-Análisis de Motricidad en las Cuatro Zonas para la Empresa CADAFE, 2005.....	109

INTRODUCCIÓN

Las empresas del Sector Eléctrico como CADAFE, tienen la importante misión de atender al 75% de la población Nacional para el año 2005. Dicho compromiso hace que entren en conflicto intereses encontrados de la empresa a nivel financiero y las necesidades de los distintos sectores de la población residencial, industrial, comercial y oficial, como subsanar esta situación a través de planes estratégicos que tomen en cuenta ambas posiciones, es un reto que se plantea en el siguiente Trabajo de Grado.

La planificación estratégica ha tenido poca importancia dentro de la organización, solo recientemente se ha instalado un sistema de control de gestión que permite de forma aislada llevar un control mediano sobre las unidades organizativas, el mismo no está atado a un Plan Estratégico único dentro de la organización, esta situación ocurre por dos aspectos en primer lugar: la falta de coordinación entre las unidades involucradas y en segundo lugar: el horizonte de planificación a largo plazo se ve afectado por el entorno político y económico inestable, ocasionando que se generen pequeños planes a corto plazo que sirven de guía a la toma de decisiones gerenciales cotidianas.

Para conseguir el éxito deseado dentro de CADAFE, se define el diagnóstico de la empresa aplicando todas las herramientas aquí planteadas, una vez obtenido la visión global de la situación se aplican las herramientas de ponderación, análisis y puesta en operación. Una vez descubierta las áreas críticas y su influencia en la actividad de la empresa, se establecen los

mecanismos de control a través de los sistemas e indicadores por medio de los cuales se medirá el cumplimiento o no de la Planificación Estratégica Marco.

El siguiente trabajo de Grado está estructurado en base al desarrollo de las siguientes partes que se describen a continuación:

En la parte I: se realiza el planteamiento del problema ,

En la Parte II: se enuncia el objetivo general y los objetivos específicos, importancia, delimitación temática, el alcance y las delimitaciones.

En la Parte III: Se presentan los aspectos metodológicos: Diseño de la Investigación, Técnicas y herramientas utilizadas para realizar el presente trabajo de grado.

En la parte IV: Se presentan los aspectos teóricos o de referencia, desarrollando los objetivos de la investigación, fundamentadas en le análisis conceptual que sustenta la misma.

En la parte V: Se despliega el Desarrollo del trabajo como resultado de la investigación documental realizada por la autora y a su vez aplicando todas las herramientas de análisis estratégico.

En la parte VI: se concluye de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos así como también las recomendaciones como alternativa a las estrategias propuestas.

En la parte VII: Se señala las fuentes bibliográficas y electrónicas utilizadas en el presente trabajo de grado

PARTE I

I. PROBLEMA PLANTEADO

El servicio de suministro de Energía Eléctrico en Venezuela está bajo las directrices de los organismos reguladores, con miras a garantizar que todos los sectores de la sociedad puedan disfrutar del servicio aún aquellos sectores de bajos recursos económicos que no tenga la capacidad para financiarlos, esto trae como consecuencia que no sea atractivo para la inversión privada establecerse en la región en primer lugar porque el estado se ha establecido como un monopolio controlando el (70%) del mercado nacional y en segundo por la intervención sobre las tarifas que no permiten recuperar la inversión en el tiempo requerido por los entes privados, estas causas han limitación la entrada de nuevas empresas en el mercado.

En los últimos 20 años, la demanda del servicio se ha incrementado en Venezuela, como es lógico, por el crecimiento de la población y por ende de la actividad económica, dicho crecimiento ha traído como consecuencia problemas estructurales en el sector aumentado cada día las pérdidas no técnicas, cosa que en gran medida merma los ingresos causando como consecuencia una desmejora en el desempeño operacional y financiero del sector. El resultado ha sido un elevado costo económico para los gobiernos, las empresas eléctricas y los consumidores.

Las deficiencias del sector de electricidad son difícilmente cuantificables, pero resulta evidente que las dificultades que se han presentado para financiar el servicio, así como los ineficientes sistemas de operación y mantenimiento, han afectado la disponibilidad de las centrales eléctricas y la confiabilidad del sistema mismo, lo cual a su vez degenera en cuantiosas inversiones para el gobierno nacional, cuya posibilidades de recuperación son nulas.

A continuación se establece la situación que se plantea para el sector eléctrico venezolano, las empresas que lo componen tanto del sector público como del privado, y la situación financiera, operacional y de mantenimiento que las distingue en la actualidad.

Y finalmente se examina la situación de la Empresa CADAFE y se compara con otras empresas del sector :

Empresas del Sector Eléctrico del Estado :

- *C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).*
- *Energía Eléctrica de Venezuela ENELVEN Y C.A.*
- *Energía Eléctrica de Barquisimeto ENELBAR.*
- *C.A. de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE).*

Empresas del Sector Eléctrico Privadas:

- *C.A. la Electricidad de Caracas (E. D .C), C.A.*
- *Luz Eléctrica de Venezuela , C.A. La Electricidad de Guarenas y Guatire (ELEGUA)*
- *C.A, Luz Eléctrica de Yaracuy (CALEY).*
- *Electricidad de Valencia (ELEVAL).*
- *C.A La Electricidad de Ciudad Bolívar (ELEBOL).*
- *La C.A. Luz y Fuerza Eléctrica de Puerto Cabello (CALIFE).*

La Fundación para el Desarrollo del Servicio Eléctrico (FUNDELEC), registrada el 24 de septiembre de 1993 como Fundación del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio, bajo la tutela del MEM, tiene como propósito servir de organismo de soporte técnico profesional al Ejecutivo Nacional para la definición y el establecimiento de los criterios, normas y procedimientos más adecuados, que permitan el ordenamiento y el desarrollo armónico del sector eléctrico, la mejor prestación del servicio eléctrico y la consolidación de la función reguladora del Estado en el sector eléctrico. Este soporte se materializa en la ejecución de estudios, la preparación de documentos y la prestación de asesorías.

Desde su creación, los principales temas de estudio de FUNDELEC son la planificación y operación de sistemas eléctricos, la prestación del servicio eléctrico a los usuarios finales, las tarifas eléctricas y los asuntos jurídicos e informáticos relacionados con la organización del sector eléctrico y el desarrollo de su marco regulatorio.

Los estudios que se realizan en estas áreas están orientados a servir de base a la transformación del Sector Eléctrico Venezolano, a su consolidación institucional y al fortalecimiento de la función reguladora del Estado en esta actividad económica ⁽¹⁾.

A continuación se presenta la situación de las tarifas de todas las empresas del sector Eléctrico con la finalidad de destacar la posición de CADAFE y así poder determinar cual es su realidad.

¹ <http://fundelec.org.ve>

**Cuadro N° 1: COMPARACION DE TARIFAS PROMEDIO TOTALES
Bs/kWh) POR EMPRESA (1999-2004)**

Año	CADAFE		ELECAR		ENELBAR		ENELVEN		ELEVAL		ELEBOL		CALEY		CALIFE	
	Prevista	Real	Prevista	Real	Prevista	Real	Prevista	Real	Prevista	Real	Prevista	Real	Prevista	Real	Prevista	Real
1999	34,38	34,02	45,95	44,83	27,31	26,35	30,65	29,51	27,5	26,64	11,82	11,82	30,35	28,38	32,33	30,69
2000	42,43	40,67	52,3	51,88	37,79	37,01	38,47	36,7	35,4	34,73	21,11	21,11	38,02	36,73	44,86	43,16
2001	46,51	46,51	52,2	52,2	43,29	43,29	42,34	42,34	42,79	42,79	32,08	32,08	41,28	41,28	46,52	46,52
2002	61,55	58,38	61,63	61,63	54,09	51,35	51,88	50,66	59,77	59,77	47,63	47,63	55,64	55,64	64,14	64,14
2003	82,18	59,55	93,94	89,58	74,06	54,29	71,47	53,86	88,33	82,01	67,71	61,17	72,01	65,19	78,38	71,17
2004	93,84	65,68	103,66	98,87	87,14	61,68	78,95	59,49	107,08	94,95	78,61	70,84	84,54	75,13	91,59	81,24

Fuente: Gerencia de Planificación Económico Financiera y Asuntos Tarifarios de CADAFE

NOTA: Se toman en cuenta los factores de ajuste FAP y CACE¹

**Cuadro 2: DIFERENCIA ENTRE LO PREVISTO Y LO REAL DE LAS
TARIFAS EN EL AÑO 1999-2004**

AÑO	CADAFE	ELECAR	ENELBAR	ENELVEN	ELEVAL	ELEBOL	CALEY	CALIFE
1999	0,36	1,12	0,96	1,14	0,86	0	1,97	1,64
2000	1,76	0,42	0,78	1,77	0,67	0	1,29	1,7
2001	0	0	0	0	0	0	0	0
2002	3,17	0	2,74	1,22	0	0	0	0
2003	22,63	4,36	19,77	17,61	6,32	6,54	6,82	7,21
2004	28,16	4,79	26,06	19,46	12,13	7,77	9,41	9,75
Promedio	9,35	1,78	8,39	6,87	3,33	2,39	3,25	3,38

Fuente: Gerencia de Planificación Económico Financiera y Asuntos Tarifarios de CADAFE

Por lo que se evidencia CADAFE es la que tiene mayor diferencia en promedio entre lo previsto y lo real comparado con el resto de las empresas del sector, esta situación está causando una merma en los ingresos anuales comparado con el resto de las empresas del sector .

A continuación se establece la situación de las empresas del estado en cuanto a la prestación del servicio y situación financiera.

C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).

Los indicadores financieros y operacionales de EDELCA la catalogan dentro de las mejores del sector eléctrico en Venezuela:

Con una Facturación Promedio para el año 2004:

o 66.130 GW-h

o 1.715.560 MM Bs.

Tiempo Promedio Anual de interrupción por Planta en el año 2004:

o Tiempo promedio de interrupciones/ pto. de entrega:

o Por pérdida de carga: 0.70 min/pto

o N° de Interrupciones/punto de entrega: 0.024 min/pto

Tiempo Promedio Anual de interrupción para el Sistema de Transmisión Regional en el año 2004:

o Tiempo promedio de interrupciones/ pto. de entrega:0.81 min/por entrega

o Por pérdida de carga:Por pérdida de carga: 0.04416 min/pto

Tiempo Promedio Anual de interrupción para el Sistema de Distribución Regional en el año 2004:

o Tiempo promedio de interrupciones/ pto. de entrega:17,574 min/por entrega

o Por pérdida de carga:Por pérdida de carga: 0,2108 min/pto

En términos generales se evidencia en los índices antes expuestos que EDELCA es una empresa que responde eficientemente en lo que se refiere a la prestación de un servicio continuo y confiable comparada con otras empresas del sector eléctrico del estado. Así mismo su situación

financiera en el año 2004 luce favorable de acuerdo a las ventas en MM Bs y GWh registradas en el año 2004.

Energía Eléctrica de Barquisimeto ENELBAR

Estudios realizados por la Cámara Venezolana Americana (VenAmCHam 2004) posicionan a la C.A Energía Eléctrica de Barquisimeto (ENELBAR) en el sitio número 15 del Top 25 by Social Investment (Million Bolívars), es decir, las 25 mejores empresas que con mayor inversión social en Venezuela; así mismo, se encuentra en el número 67 del Top 100 Companies in Venezuela, lo que se traduce en las 100 empresas más exitosas del país.

C.A. Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN)

GENERACION Y DEMANDA DE ELECTRICIDAD

La satisfacción de los principales requerimientos de los usuarios del servicio es una de las principales responsabilidades como empresa de servicio público. La medición de la satisfacción históricamente ha arrojado resultados favorables para la empresa, lo cual se convierte en un reto, pues representa oportunidades para continuar realizando esfuerzos que eleven esa calidad reconocida por todos los clientes. Se presenta el índice de satisfacción en los últimos 4 años.(Ver Anexo N° 2)

C.A. de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE).

La mayoría de las empresas que pertenecen al Estado, ofrecen un servicio de satisfactorio,(pocas fallas en el sistema) a tarifas accesibles a sus clientes, aún cuando todas obedecen a una regulación dirigida por el ente encargado FUNDELEC, las mismas reportan en líneas generales una buena

administración obteniendo ganancias en sus estados financieros, dicha situación no ocurre en la empresa CADAFE, de hecho el ente regulador mide la gestión de todas las empresas que conforman el sector eléctrico y calcula un promedio de la tarifa que debería operar en general en todas, dicho promedio se distorsiona por la mala gestión de la empresa CADAFE, este margen de ganancia en la tarifa causado por esta distorsión es aprovechado por el resto de las empresas que conforman el sector eléctrico, las cuales obtienen mayores ganancias a la sombra de la gestión de CADAFE que en términos generales tiene potencial para mejorar.

La Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico CADAFE, se encuentra en revisión de sus procesos Administrativos y de Operación en General, pero no cuenta con las herramientas necesarias para alcanzar los cambios esperados, si bien es cierto que se concibió en un principio para lograr la Electrificación Nacional bajo el lema de llevar la electricidad a todos los rincones de Venezuela, sin tomar en cuenta la rentabilidad de los proyectos, también es cierto que cumplido el objetivo es necesario replantear cuales serán las nuevas actividades o procesos que regirán el destino de la empresa para ello es necesario la creación de un plan rector estratégico que unifique criterios y fije las líneas de acción que permitan aunar esfuerzos en un solo sentido y evitar la duplicidad de acción y por el contrario fomentar la cooperación entre los distintos entes involucrados.

Actualizar los planes estratégico, se plantea por el hecho de que la empresa ha realizado nuevos proyectos de inversión tendentes a mejorar algunas áreas las cuales carecían de atención y que en la actualidad se les está dando la importancia necesaria para la organización, sin embargo los planes propuestos carecen de credibilidad dentro de la empresa debido a que no se ven los resultados a las propuestas realizadas o porque no se les

hace el control de gestión debido o más aún se establecen metas sin tomar en cuenta la capacidad financiera .

Tomando como base un trabajo anterior realizado en el año 2004 en la materia de políticas de empresa para la organización en estudio , por un equipo del cual formé parte integrante, se desea replantear en base a los últimos cambios relativos a datos y proyectos realizados, un plan adaptado a las nuevas situaciones presentes en la empresa, así mismo, hacer resaltar el hecho de que la empresa ha intentado en otras oportunidades implementar planes operativos con metodologías desarrolladas por trabajadores de la empresa y que no han tenido el éxito deseado.

CADAFE, es una empresa de servicio público que no debe perder de vista su razón social, conseguir un equilibrio entre la situación económica de la empresa y su razón social no es tarea fácil, pero no se debe permitir que la balanza se incline hacia uno de los lados, porque ello ocasionaría la desaparición de una de las partes. Bajo un esquema ganar-ganar, el público tendrá un mejor servicio, lo cuál no sucede actualmente, y además seguirá operando en el futuro con sus propios recursos sin depender del Estado (Ley Especial de Endeudamiento LEE), para realizar las inversiones que se necesitan.

PARTE II

OBJETIVOS:

- **General:**

Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la gestión de una Empresa del Estado perteneciente al Sector eléctrico C.A. de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) para el año 2005..

- **Específicos:**

- o *Detectar las Áreas Críticas dentro de la empresa CADAFE.*
- o *Utilizar las Herramientas Existentes de Diagnostico para identificar fortalezas y debilidades.*
- o *Formular las Estrategias de Acción.*
- o *Plantear las Políticas de Acción que resulten viables en el estudio realizado.*

- **Importancia**

CADAFE es la empresa eléctrica de Venezuela que contribuye al desarrollo económico atendiendo a más del 70% del territorio Nacional y que llega donde pocas empresas privadas o del estado lo hacen, además de que el servicio se ofrece a través de una tarifa social para aquellos clientes de bajos recursos y una tarifa diferente al resto de los mismos.

Lograr mejorar la gestión de la empresa CADAFE, traerá como consecuencia el bienestar de toda la población, y en el Sector Eléctrico en general provocaría una reducción de las tarifas, recordemos que el organismo encargado de regular la tarifa FUNDELEC, lo hace tomando la información que le suministran las empresas que la conforman por medio de una metodología establecida que incluye la eficiencia con un margen límite establecido del 17% en pérdidas (el cuál CADAFE supera).

- **Delimitación Temática**

El período contemplado para desarrollar el tema en estudio ES desde el año 2000 hasta el año 2004.

- **Alcance**

La información Contable, Financiera y Económica de la empresa CADAFE corresponde al período 2000-2004 Auditada, consolidada a nivel Corporativo cuyas áreas en estudio incluyen las siguientes:

- *Junta Directiva a la cabeza de la organización*
 - o *Auditoria Interna*
- *La Presidencia de la cual dependen las siguientes direcciones:*

- o *Dirección Ejecutiva de Secretaría*
- o *Dirección Ejecutiva de Relaciones Institucionales*
- o *Dirección Ejecutiva de Seguridad y Prevención*
- o *Consultoría Jurídica*
- *Vicepresidencia Ejecutiva de Generación y Transmisión*
 - *Dirección Ejecutiva de Generación*
 - *Dirección Ejecutiva de Transmisión*
 - *Dirección Ejecutiva de Desarrollo*
 - *Dirección General Planta Centro*
- *Vicepresidencia Ejecutiva de Planificación*
 - *Dirección Ejecutiva de Planificación Corporativa*
 - *Dirección Ejecutiva de Planificación de Infraestructura*
 - *Dirección Ejecutiva de Telemática*
- *Vicepresidencia Ejecutiva de Finanzas*
 - *Dirección Ejecutiva de Formulación y Control de presupuesto*
 - *Dirección Ejecutiva de Coordinación Contable*
 - *Dirección Ejecutiva de Economía y Finanzas*
 - *Dirección Ejecutiva de Logística*
- *Vicepresidencia ejecutiva de Coordinación de Filiales*
 - *Dirección Ejecutiva de Coordinación Técnica*
 - *Dirección Ejecutiva de Coordinación Comercial*
 - *Dirección Ejecutiva de Coordinación Administración*

- **Limitaciones**

La empresa CADAPE, no cuenta con una plataforma tecnológica que centralice la información desde las filiales a la Corporación (Casa Matriz ubicada en la Av. Sanz del Maques Caracas), es por esta razón que el cierre contable 2004 Reexpresado es un borrador, ya que la empresa Auditora en estos momentos no cuenta con el definitivo.

La recolección de la información se dificultó, por cuanto en este momento no está operativo una gerencia de Planificación Estratégica.

PARTE III

MARCO METODOLÓGICO

El enfoque del presente trabajo de grado permite diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa C. A de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE) para el año 2005.

- ***Diseño de la Investigación:***

El diseño es de tipo de Investigación documental, el cual consiste en el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento, con el apoyo, principalmente en trabajos previos realizados en la asignatura “Políticas de Empresa”, del post-grado de economía empresarial de la UCAB, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales y electrónicos.

Así como también información obtenida directamente de la empresa en estudio, ya que la autora de este trabajo de grado es supervisor de la Gerencia de Planificación Económico Financiero y Asuntos Tarifarios.

Se considera un Proyecto Factible, ya consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades en la gestión

de la empresa CADAPE, la cual tiene su apoyo en la investigación documental.

- **Técnicas y herramientas utilizadas**

La técnica utilizada es la investigación documental, los datos secundarios corresponden a fuentes externas entre las cuales tenemos:

Otras empresas eléctricas del Estado utilizando las siguientes fuentes electrónicas:

- <http://www.mem.gov.ve>
- <http://www.caveinel.gov.ve>
- <http://www.bcv.gov.ve>
- <http://www.edelca.gov.ve>

Consulta de textos especializados en gerencia estratégica y planificación, igualmente información obtenida durante los estudios de post-grado de economía empresarial de la UCAB.

Dentro de las fuentes internas utilizadas en la investigación se utilizó la siguiente fuente electrónica:

- <http://www.CADAPE.gov.ve> (estadísticas de: clientes, ventas, inversiones, entre otros)

Así como la información interna de los departamentos de:

- Contabilidad (Estados financieros auditados de la empresa CADAPE 1999 al 2003, oficialmente y 2004 elaborado bajo la supervisión de la autora del trabajo de grado)
- RR-HH: de donde se extrae la información relacionada al personal que labora en la empresa

PARTE IV

MARCO TEORICO O DE REFERENCIA:

Dando cumplimiento al segundo objetivo específico se describen a continuación las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica empresarial.

- **Análisis Interno:**

Permite identificar las fortalezas y debilidades

- o **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que le ayudará a traducir la estrategia en acción. El BSC empieza en la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores le ayudarán a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes de su negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

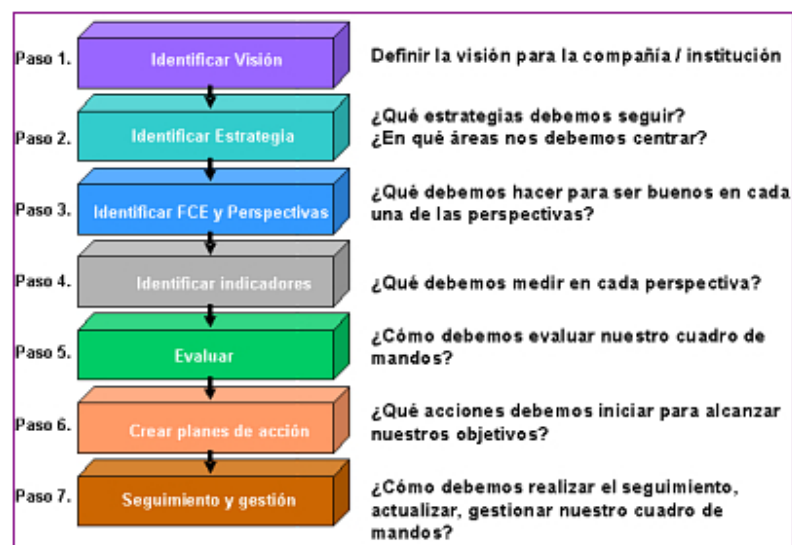
- *Perspectiva Financiera*
- *Perspectiva del Cliente*
- *Perspectiva de Procesos*
- *Perspectiva de Aprendizaje e Innovación*

Crear un Balanced Scorecard: Ud. ha identificado una visión. ¿Hacia donde va la organización? Definiendo estrategias aprenderá a alcanzar esta visión. Defina Factores Críticos de Éxito y perspectivas, de esta forma se preguntará qué hacer en cada una de las perspectivas. Después debe cuestionarse cómo medir que todo vaya en la dirección correcta, así entrará a definir cómo evaluar el Cuadro de Mandos.

Basado en este trabajo, podrá definir planes de acción e informes del Cuadro de Mandos:

- *Cómo gestionar el Cuadro de Mandos.*
- *Personas que podrán acceder a los informes.*
- *Tipo de informes que se deben definir.*

Grafico N°1: Pasos a seguir para la formulación del Balance Store Card

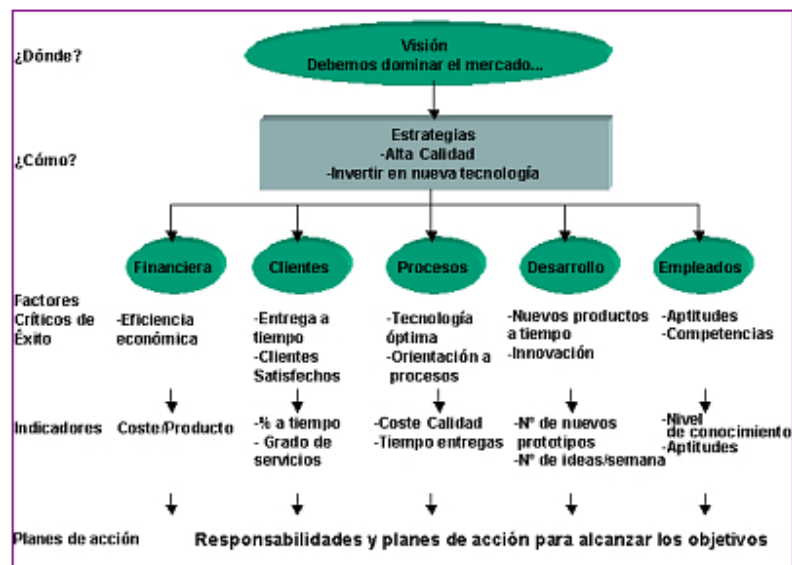


Fuente: <http://www.gestiopolis.com>, 2005

Esta imagen muestra un ejemplo general de Cuadro de Mandos. Hacia donde vamos? La visión: “Debemos dominar el mercado.” ¿Cómo? Focalizándose en la eficiencia, calidad e invirtiendo en nuevas tecnologías.

Se deben definir responsabilidades y planes de acción para conseguir los objetivos planteados. Puede crear de forma rápida un Scorecard, pero crear un cuadro de mandos que sea “gestionable” es completamente diferente!

Grafico N° 2: Pasos a seguir para el desarrollo adecuado y correcta utilización de los índices



Fuente: <http://www.gestiopolis.com> , 2005

Beneficios

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.

- *El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.*

Matriz de construcción de futuro. Fortalezas y debilidades

Esta metodología consiste en la elaboración de cuatro matrices donde se van cruzando de acuerdo a la metodología que explicaremos posteriormente para alcanzar las Fortalezas y Debilidades de raíz.

MATRIZ C1: Actores Claves que consiste en el cruce de los actores claves con la propuesta de Valor, Visión Propósito Estratégico, Rentabilidad, Riesgo y Crecimiento del análisis se identifican las fortalezas y debilidades y se escogen las tres mas importantes las cuales se cruzan en una segunda matriz.

MATRIZ C2: Procesos Internos en la cual se cruzan el Marco Legal, Plataforma Tecnológica, Sistema de Información Gerencial, Imagen Corporativa, Modelo Organizacional, Seguridad Industrial, Cobranza, Contraloría, Administración y Finanzas, Generación, (procesos internos) con las fortalezas y debilidades más importantes desprendidas de la matriz anterior.

MATRIZ C3: Procesos Internos – Exito donde se cruzan de nuevo los procesos internos contra la propuesta de Valor, Visión Propósito Estratégico, Rentabilidad, Riesgo y Crecimiento, de lo cual se desprenderán nuevamente tres fortalezas y debilidades más importantes y por último.

MATRIZ C4: Construcción de Futuro Fortalezas y Debilidades de Raíz

donde se cruzan una vez más las fortalezas y debilidades de la matriz anterior contra los elementos para construcción de futuro , estructura organizacional, liderazgo, cultura y valores, sistemas y procesos, construcción de capacidades, y recursos humanos, de este análisis se desprenden las fortalezas y debilidades de raíz.²

- **Análisis Externo:**

- o **Fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

² Asignatura de Política de Empresas, 2004

La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podrían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben

convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramaniobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Grafico N° 3: Las Cinco Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



Fuente: <http://www.dequate.com>, 2005

o **Matriz DOFA:**

La Matriz DOFA es una herramienta Básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz DOFA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategia.

o **Oportunidades y Amenazas :**

Son factores externos que afectan favorablemente o adversamente a la empresa y a la industria a la que ésta pertenece. Las oportunidades representan tendencias o situaciones externas que favorecen lograr los

objetivos de la empresa. De igual manera, las amenazas se refieren a tendencias o situaciones externas que dificultan lograr esos objetivos.

o Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas son aquellas características de la empresa que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas. Las debilidades, por su parte, son características de la empresa que dificultan o impiden aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

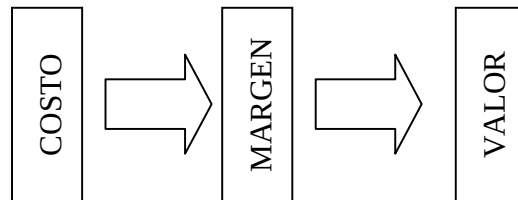
Las fortalezas y debilidades deben ser evaluadas en comparación con el resto de las empresas de la industria, o del entorno considerado. En otras palabras, un determinado aspecto de una empresa constituye una fortaleza o debilidad solamente cuando al compararlo con el correspondiente en otras empresas de la industria, éste constituye una ventaja o desventaja. La matriz DOFA puede ayudar a generar estrategias contrastando las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

- **Cadena de valor para una empresa de Servicios**

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representaciones de manera sistemática las actividades de cualquier empresa, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.

Valor: *Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) con base en la utilidad que éste le proporcione, en una situación de libre mercado.*

Grafico N° 4: Cadena de Valor Simple



Fuente: Estrategias para empresa en Latinoamérica, Antonio Francés, (2004)

Costo: Es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

Margen: Es la diferencia entre el valor y el costo.

Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: la diferenciación (aumentar el valor) y la reducción de costos, como veremos más adelante.

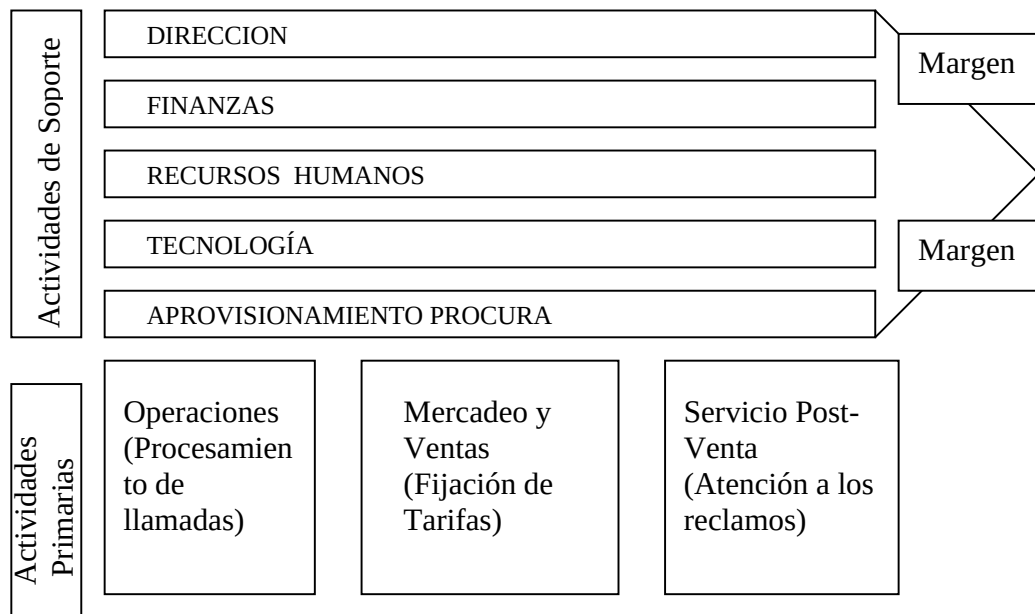
Cadena de valor : Está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores
- Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.
- Valor agregado: Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto. El margen resultante será positivo si el valor total excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor y el negocio no será viable. Por otra parte el valor agregado puede ser negativo, en caso de que algunos eslabones de la cadena resten valor, dado que este se suma de manera algebraica. El

análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

Grafico N° 5: Cadena de Valor Ampliada



Fuente: Estrategias para empresa en Latinoamérica, Antonio Francés,(2004)

Actividades primarias: son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: Logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo, y ventas servicio de post-venta.

Actividades de Apoyo: son las que sirven de soporte a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad,

*gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general)*³.

- **PRESENTACION DE LA EMPRESA**

- o **ESTRUCTURA LEGAL:**

La división de empresas de CVF coordinaba y promovía conversaciones con el propósito de unificar criterios y procedimientos para la operación y desarrollo de la industria eléctrica en el país. Precisamente en una de esas conversaciones surge la proposición de recomendar que sin perjuicio de lo procedente se inicien los estudios pertinentes sobre la posibilidad factibilidad y conveniencia de una mayor descentralización de las

³ Fuente: *Estrategias para empresa en Latinoamérica*, Antonio Francés pags. 88,89

funciones de supervisión y control a través de compañías regionales las cuales en el futuro se podrían integrar en una empresa Nacional.

*Respondiendo a esta necesidad el 27 de Octubre de 1958 se construye **LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DE ADMINISTRACIÓN Y FOMENTO ELECTRICO C.A.D.A.F.E.** la cual tiene como función principal la de coordinar todas las actividades y funcionamiento de las 15 empresas eléctricas ya existentes.*

En junio de 1959 se acordó se acordó la fusión de esas compañías con CADAPE quedando esta como la gran empresa de electricidad del Estado, encargándose de unificar los criterios técnicos administrativos que permitiesen la formulación de programas eléctricos más integrantes y la operación, administración, planificación y control de los sistemas eléctricos del Estado, a excepción del desarrollo hidroeléctrico del río Caroní, el cual se asignó a la C.V.G. (Corporación Venezolana de Guayana) y a EDELCA (electricidad del Caroní).

Composición Accionaria

100% Propiedad del Estado Venezolano, distribuido de la siguiente manera:

- Ministerio de Energía y Minas: 123.541.000 acciones*
- Ministerio de Finanzas: 13.313.067 acciones*

***CADAPE** es una empresa del Estado, constituida bajo la forma de una Compañía Anónima y regida por Normas de Derecho Privado, principalmente por el Código de Comercio, y adscrita al Ministerio de Energía y Minas, según Decreto No. 1387 (G.O.N. No. 37.253, de fecha 03-08-2001)*

La Compañía tiene su domicilio en la ciudad de Caracas y su Documento Constitutivo y Estatutos Sociales fueron inscritos originalmente

en el Registro Mercantil, de la entonces Primera Circunscripción Judicial en fecha 27 de octubre de 1958, bajo el No. 20, Tomo 33-A, cuyos estatutos vigentes están inscritos en el Registro Mercantil Cuarto de la Circunscripción Judicial del Distrito Federal y estado Miranda, bajo el No. 35, Tomo 54-A. Cto., de fecha 31 de agosto de 2000.

Mediante Acta de Asamblea General Extraordinaria de Accionistas, celebrada el 02-11-2001, se modificó la cláusula Sexta de los Estatutos, referida a la composición accionaria, sustituyendo al Fondo de Inversiones de Venezuela por el Ministerio de Energía y Minas, en la representación de las acciones, propiedad de la República Bolivariana de Venezuela.

o BREVE HISTORIA Y SU INFLUENCIA EN LA CULTURA DE LA EMPRESA.

La historia de la electrificación en Venezuela se inicia en el año 1888, cuando se instaló en Maracaibo el primer sistema regular de alumbrado público. Un año después, Valencia pasa a ser la segunda ciudad en tener el servicio.

Para 1946, año de la creación de la Corporación Venezolana de Fomento (CVF), el sistema eléctrico venezolano se encontraba fraccionado, evidenciando la necesidad de emprender de inmediato un estudio..

En 1958 se creó la Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico (CADAPE), como parte de un esfuerzo de la CVF para racionalizar la administración y la operación de las 15 empresas dependientes del Estado que estaban repartidas en todo el país.

Durante sus primeros 30 años, CADAPE obtuvo logros importantes y desarrolló una infraestructura eléctrica en generación, transmisión y distribución que permitió alcanzar un alto grado de electrificación del territorio

nacional.

Sin embargo, la necesidad de aumentar significativamente la productividad, agilizar la toma de decisiones, acercarse al suscriptor y mantener su perfil de empresa líder en el sector eléctrico para beneficio del desarrollo de la provincia venezolana, llevó a la compañía a replantear su estructura organizacional, por lo que a comienzos de la década de los noventa inició una infraestructura eléctrica en generación, transmisión y distribución que permitió alcanzar un alto grado de electrificación del territorio nacional.

Sin embargo, la necesidad de aumentar significativamente la productividad, agilizar la toma de decisiones, acercarse al suscriptor y mantener su perfil de empresa líder en el sector eléctrico para beneficio del desarrollo de la provincia venezolana, llevó a la compañía a replantear su estructura organizacional, por lo que a comienzos de la década de los noventa inició una reorganización, descentralización y regionalización con la finalidad de adecuarse a las nuevas realidades nacionales para lograr mayor eficiencia operativa y la prestación de un óptimo servicio.

De este proceso surgieron las siguientes empresas regionales de Distribución y Comercialización:

Compañía Anónima Electricidad de los Andes (CADELA)

Compañía Anónima Electricidad del Centro (ELECENTRO)

Compañía Anónima Electricidad de Occidente (ELEOCCIDENTE)

Compañía Anónima Electricidad de Oriente (ELEORIENTE)

*Posteriormente, en octubre de 1998, se creó el **Sistema Eléctrico de Monagas y Delta Amacuro (SEMDA)**, convirtiéndose en la quinta filial de*

CADAFE.

o TIPOS DE PRODUCTOS

CADAFE, es una empresa del sector Público que se dedica a la Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica, dicha energía es entregada clasificándola por tipo de servicio TARIFA RESIDENCIAL, TARIFA COMERCIAL, TARIFA INDUSTRIAL, TARIFA AGRÍCOLA Y TARIFA OFICIAL

*El proceso de Distribución y Comercialización de la energía eléctrica generada y transmitida por CADAFE se realiza a través de sus empresas filiales a todo lo largo y ancho del país: **ELECENTRO, ELEOCCIDENTE, CADELA, ELEORIENTE y SEMDA.***

***CADAFE** posee 242 subestaciones, que tienen un total de 1.718 MVA de capacidad de transformación y una red de distribución conformada por 61.255 kilómetros de longitud, de los cuales 10.001 Km., son a un nivel de tensión de 34,5 k.o. y 51.254 Km. a 13,8 k.o.*

A través de estas subestaciones, se distribuye la energía a un universo de clientes que al 31/12/2001 era aproximadamente de 2.326.703 suscriptores, los cuales son atendidos a través de 232 oficinas comerciales repartidas en todo el territorio nacional.

Es de hacer notar que la nueva Ley del Servicio Eléctrico, no está en vigencia en este momento debido a una prórroga concedida a la empresa CADAFE, por lo tanto el proceso de venta de la energía es a través solo de las empresas distribuidoras y comercializadoras una vez puesta en vigencia la Ley del Servicio Eléctrico queda entendido que el proceso de venta de la

energía podrá ser directamente con las Generadoras o las Transmisoras según sea el caso en un mercado competitivo.

Cuadro N°3: Parámetros Comerciales por Tipo de Servicio y Empresa Filial Año 2004, para CADAFE

PARÁMETROS COMERCIALES POR TIPO DE SERVICIO Y EMPRESA FILIAL.AÑO 2004				
Empresa Filial	Tipo de Servicio	Número de Usuarios	Venta de Energía (GWh)	Facturación (MMBs.)
CADELA	Residencial	564.137	1.346	69.39
	Comercial	51.640	542	48.20
	Industrial	1.846	288	19.08
	Agrícola	2.513	54	3.22
	Oficial	8.626	614	52.81
		628.762	2.844	192.69
ELEORIENTE	Residencial	432.105	1.623	124.54
	Comercial	38.511	843	67.83
	Industrial	867	603	40.68
	Agrícola	399	7	1.49
	Oficial	4.628	939	75.64
		476.510	4.015	310.19
ELEOCCIDENTE	Residencial	574.076	1.604	89.64
	Comercial	41.778	721	59.96
	Industrial	1.630	1.590	88.68
	Agrícola	3.691	175	9.89
	Oficial	9.248	1.119	86.56
	Otras Empresas Eléctricas	4	1.416	48.18
		630.427	6.625	382.95
ELECENRO	Residencial	544.850	1.699	95.66
	Comercial	49.347	844	72.88
	Industrial	1.972	1.414	85.31
	Agrícola	1.504	91	4.96
	Oficial	8.449	1.203	103.09
		606.122	5.250	361.92
SEMDA	Residencial	124.325	480	20.01
	Comercial	9.367	164	10.89
	Industrial	280	95	4.60
	Agrícola	561	9	4.41
	Oficial	1.699	636	32.81
		136.232	1.384	68.72
SISTEMAS	Oficial	1	146	10.00
	Otras Empresas Eléctricas	2	967	27.16
		3	1.113	37.16
TOTAL CADAFE	Residencial	2.239.493	6.752	399.28
	Comercial	190.643	3.114	259.80
	Industrial	6.595	3.989	238.34
	Agrícola	8.668	336	20.04
	Oficial	32.651	4.657	360.86
	Otras Empresas Eléctricas	6	2.383	75.34
		2.478.056	21.231	1.353.70

Fuente: Gerencia de Estadística y Control de Gestión. CADAFE.
 Nota: Incluye clientes primarios
 Cifras sujetas a revisión.

o SUSTITUTOS (PRODUCTOS)

En general los sustitutos de la energía podrían considerarse para aquellas poblaciones donde aun no llega el servicio, dichas poblaciones sustituyen el servicio creando plantas, utilizando madera, gas, fuel oil, gas oil, para conseguir la fuente de energía necesaria para sus necesidades básicas

En otros casos a sucedido que el sector tanto industrial como comercial se han visto en la necesidad de crear sus propias plantas eléctricas debido al alto costo en las tarifas eléctricas, adicionalmente es el sector mayormente castigado el mismo no cuenta con ninguna clase de subsidio. Todo el subsidio recae en la tarifa residencial, sin embargo es de hacer notar que los organismos reguladores no permiten traspasar las ineficiencias de la industria eléctrica en este caso CADAFE al calculo de la tarifa industrial, simplemente la tarifa residencial tiene varias fases de subsidio dependiendo de la cantidad de KW-h consumidos, de la cual no gozan otros sectores del mercado.

o PRINCIPALES COMPETIDORES

En el sector Eléctrico venezolano operan 11 empresas de distintos tamaños cuatro de las cuales son estatales C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA), C.A. de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE), Energía Eléctrica de Venezuela ENELVEN Y C.A., Energía Eléctrica de Barquisimeto ENELBAR. Las Siete empresas privadas son: C.A. la Electricidad de Caracas (E. D .C), C.A. Luz Eléctrica de Venezuela , C.A. La Electricidad de Guarenas y Guatire (ELEGGUA), C.A, Luz Eléctrica de Yaracuy (CALEY), C.A Luz Eléctrica de Yaracuy (CALEY), Electricidad de Valencia (ELEVAl), C.A La Electricidad de Ciudad Bolívar (ELEBOL), y La C.A. Luz y Fuerza Eléctrica de Puerto Cabello (CALIFE).

También existe un sector autoabastecido, es decir cubre sus propios requerimientos de energía eléctrica con plantas térmicas representando el 5% de la capacidad instalada total. En este sector autoabastecido destacan fundamentalmente las compañías petroleras del cemento azucareras y papel carbón.

Según la nueva Ley del Servicio Eléctrico, cuando entre en vigencia las empresas generadoras, transmisoras y distribuidoras podrán competir en tarifa y calidad de servicio para obtener nuevos clientes, pero actualmente cada empresa tiene su propio mercado y no compiten unas entre otras.

o PRINCIPALES PROVEEDORES

*El Sistema Eléctrico de **CADAFE**, forma parte del Sistema Interconectado Nacional (S.I.N.), al cual están integrados también los de las empresas: CVG-Electrificación del Caroní (EDELCA), Electricidad de Caracas (ELECAR) y Energía Eléctrica de Venezuela (ENELVEN). Estas cuatro grandes generadoras de electricidad operan el Sistema Interconectado a través de la Oficina de Operaciones del Sistema Interconectado -OPSIS- y del Centro de Control Nacional para la red troncal de transmisión y el despacho de generación acreditada al Sistema.*

De los 19.282 MW instalados en el país, el 60 por ciento es hidráulico, principalmente de las plantas Guri y Macagua I y II, de CVG-EDELCA y el 40 por ciento es térmico, compuesto por unidades de Vapor y Gas.

El 85 por ciento del sistema eléctrico nacional está interconectado a través de líneas de transmisión de alta y muy alta tensión (230, 400, y 765 Kv), que se extienden hacia el centro, oriente y occidente del País, para

servir al 90 por ciento de la población. El otro 10 por ciento está servido por Sistemas y Plantas aisladas.

*El parque de generación de **CADAFE** está conformado por 19 plantas, cuya capacidad instalada total es de 3.755 MW.*

De estas 19 plantas, 16 son térmicas, con capacidad instalada de 3.135 MW; las tres (3) restantes son centrales hidroeléctricas: Leonardo Ruiz Pineda, Juan Antonio Rodríguez Domínguez y General José Antonio Páez (San Agatón, Peña Larga y Santo Domingo, respectivamente), cuya capacidad instalada total es de 620 MW. Del total de 3.135 MW de capacidad de generación térmica, 2.000 MW corresponden sólo a Planta Centro.

*La Corporación **CADAFE** cubre las áreas de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, con una capacidad instalada de 3.755 MW, de los cuales 3.135 MW son de origen térmico: Planta Centro, que tiene una capacidad de generación a vapor de 2.000 MW y el resto de las unidades trabajan con gas y un porcentaje pequeño con diesel. 620 MW en plantas hidráulicas (Leonardo Ruiz Pineda -San Agatón- con 300 MW; José Antonio Páez -Santo Domingo- con 240 MW y Juan Antonio Rodríguez Domínguez -Peña Larga- con 80 MW). Los 300 MW de la planta Leonardo Ruiz Pineda pertenecen a la primera etapa o Primer Desarrollo del Proyecto Uribante Caparo.*

Es conveniente señalar que las necesidades de energía eléctrica de nuestra empresa para satisfacer su mercado alcanzaban, para finales de 2001, la cantidad de 29.836 GWh, la cual se suple en parte mediante el SIN.

La producción de electricidad en las centrales de CADAFE al 31/12/01, alcanzó un total de 8.727 millones de kWh correspondiendo 81% a la generación térmica y 19% a hidroelectricidad.

Entre los principales proyectos de expansión del sistema de generación de la empresa está la culminación de la presa La Vueltona del complejo hidroeléctrico Uribante - Caparo, la cual permitirá la instalación de una central que estará constituida por tres unidades de 240 MW cada una. En una primera fase se instalarán dos unidades de generación para un total de 480 MW. Con ello, el aporte de hidroelectricidad del Complejo Uribante Caparo se elevará a 780 MW, pudiendo llegar a 1.020 MW, cuando entre en servicio el tercer generador.

Asimismo, se prevé la rehabilitación de veintiuna unidades Turbogás, ubicadas en las Plantas Punto Fijo, Táchira, Coro, Pedro Camejo, Guanta y Alfredo Salazar, además de la instalación de la unidad No. 3 de Planta Félix García Casimiro proveniente de los Piguaos y el Mantenimiento Mayor a otras dos unidades en Planta Coro y Pedro Camejo, lo que permitirá un incremento de la capacidad efectiva en 620 MW. Por otro lado se prevé, también, la conversión de cuatro (4) unidades de Planta Centro para operar con gas entre los años 2003 y el 2004.

o PROCESOS PRODUCTIVOS/TECNOLOGÍAS.

o GENERACION

o PLANTA CENTRO

CADAFE cuenta con una planta termoeléctrica ubicada en Morón, estado Carabobo, denominada Planta Centro, la cual está en operación desde 1978. Es el complejo termoeléctrico más grande de América Latina. Tiene una capacidad instalada de generación de 2.000 MW, a través de cinco unidades de 400 MW cada una. Es una estación térmica que utiliza

agua, aire y combustible (fuel-oil) como materia prima. Las cinco unidades fueron construidas originalmente para funcionar con fuel-oil, con el objeto de aprovechar la cercanía de la refinería El Palito. Su diseño y construcción estuvieron determinados por las necesidades de uso de combustible residual de la Refinería El Palito, así como definiciones de política de consumo interno de hidrocarburos que consideraban la no utilización de gas natural para la generación eléctrica.

Sin embargo, los cambios que se han venido produciendo en la política petrolera, así como el mejoramiento del refinado del crudo que ha causado disminución de la calidad del residual, ha dado origen a problemas en el manejo operativo de las unidades e incrementos de costos. Nuevos cambios en la política de consumo de combustible que permitían el uso del gas para la generación eléctrica, aconsejaron la conversión de las unidades de Planta Centro. De las cinco unidades que posee, una fue convertida a gas y las otras cuatro están en ese proceso. Esto obedece, no sólo al cambio de política que permite el uso de gas para la generación eléctrica, y a la ventaja de precio que ofrece esta fuente de energía, sino porque además es menos contaminante y de mejor calidad que el fuel-oil.

La energía producida en Planta Centro es aportada al Sistema Interconectado Nacional a través de las subestaciones El Isiro (estado Falcón), Cabudare (estado Lara) y La Arenosa (estado Carabobo).

En la actualidad se encuentra en marcha un Proceso de Licitación para la conversión a gas de las unidades de Planta Centro, con lo cual las cinco unidades estarían en capacidad de producir energía a partir de este combustible.

o **DESURCA**

*En el año 1990 se constituyó la empresa **Compañía Anónima Desarrollo del Uribante Caparo (DESURCA)**, responsable de ejecutar los trabajos de construcción del complejo hidroeléctrico Uribante-Caparo. Tiene su sede principal en San Cristóbal -estado Táchira- y dispone de Unidades Operativas en las diferentes áreas del proyecto, principalmente para las obras en construcción y para las actividades relacionadas con la conservación de las cuencas y el control de las actividades de sismología e hidrología asociadas a los Tres Desarrollos o etapas del Proyecto.*

El proyecto hidroeléctrico Uribante-Caparo consiste en la construcción de un conjunto de obras de ingeniería sobre los ríos Uribante, Doradas, Camburito y Caparo. Se encuentra ubicado en la región sur-occidental de Venezuela. Su objetivo principal es la generación de energía eléctrica a través de sus tres centrales, que tendrán en total una capacidad instalada de 1.480 MW y una producción de energía promedio de 5.537 GWh/año, la cual se transmitirá a través de líneas de alta tensión de 230 y 400 k.o. hacia el Sistema Eléctrico Occidental, y Sistema Interconectado.

La idea de los estudios para el aprovechamiento hidroeléctrico del río Uribante se remonta a 1951, cuando una misión suiza realizó un esquema del Aprovechamiento Hidroeléctrico del Bajo Uribante para la Corporación Venezolana de Fomento.

*En 1958, año de la fundación de **CADAFE**, la Corporación Venezolana de Fomento solicitó la asistencia técnica de Electricité de France, para la elaboración del "Plan Nacional de Electrificación", en el cual se identificaron*

como posibles sitios de aprovechamiento, entre otros, el río Uribante en La Blanquita con Túnel de Traslase hacia el Valle del Fundacionera y Central Hidroeléctrica en el sitio de la quebrada Zurrucuca.

A partir de entonces se iniciaron los estudios y en 1970 se realizó el de factibilidad del Sistema Uribante Caparo dentro de una concepción de uso integral de los recursos naturales. **CADAFE** se encargó de la dirección del proyecto y en 1977 se firmó el acta para el comienzo de la construcción del Túnel de Desvío del Río Uribante, iniciándose ésta en febrero de 1978, con lo cual se da inicio al Desarrollo Uribante Doradas. Posteriormente, en 1979 se comenzó la construcción de la Presa La Honda y del Túnel de Traslase y Central San Agatón. En 1982 se inició la construcción de las presas La Vueltosa y Borde Seco.

El proyecto fue concebido para utilizar en forma progresiva y repetitiva los recursos hidráulicos a objeto de lograr la mayor eficiencia del potencial energético de los ríos. Esto es posible gracias a la conducción de las aguas de una cuenca a otra a través de obras de traslase como: túneles, pozos de descarga y tuberías forzadas.

Los desarrollos son:

El Desarrollo I Uribante-Doradas, compuesto por la presa La Honda y la Central San Agatón, en funcionamiento desde septiembre de 1987, cuenta con una capacidad instalada de 300 MW.

· **El Desarrollo II Doradas-Camburito**, conformado por la presa Las Cuevas, la Central Hidroeléctrica Las Coloradas y la derivación Agua Linda-Pajuillas, tiene el proyecto concluido, pero su construcción está

diferida. Su capacidad prevista es de 460 MW.

· **El Desarrollo III Camburito-Caparo**, conformado por las presas Borde Seco y La Vueltona, ambas concluidas, tienen pendiente la construcción de la Central La Vueltona en los próximos años por Licitación General de LEE.

La primera etapa del proyecto está totalmente concluida y posee allí la planta hidroeléctrica Leonardo Ruiz Pineda -San Agatón- con una capacidad de generación de 300 MW y se alimenta de la Presa La Honda. El Tercer Desarrollo está concluido en lo que a construcción de represas se refiere, con las presas Borde Seco y La Vueltona. La Central La Vueltona, está al pie de la presa del mismo nombre. Posee un área de inundación de 11.800 hectáreas. La Central La Vueltona es de tipo convencional y consiste en un edificio de servicio, una nave de montaje y tres unidades de generación. Los tres generadores se acoplarán a turbinas hidráulicas tipo Francis, con potencia nominal de 240 MW, para una capacidad final de 720 MW.

La Central La Vueltona contará, además, con líneas de transmisión en 230 k.o., dispuestas en dos tramos: el primero, de 1,5 kilómetros entre la Central y la S/E de maniobra asociada a La Vueltona, y el segundo, entre la S/E la Vueltona y la S/E Uribante, con una longitud de 26 kilómetros. Además, una Subestación de maniobra sin transformación, ubicada a 1,5 km de la Central.

Con el desarrollo del complejo hidroeléctrico Uribante-Caparo, se le dará mayor fortaleza y confiabilidad al sistema en la región Occidental, Centro Occidental y de Los Llanos centro occidentales del país, al incrementar la capacidad de generación. Con ello, también se fortalece el

sistema del resto del país, dado que permite liberar energía que puede ser aprovechada para reforzar el sistema del Centro y Oriente.

Además de la generación hidroeléctrica, existen otros beneficios que se derivan de la construcción del Proyecto Uribante-Caparo, en particular los relacionados con la regulación de las aguas y con el turismo.

Los caudales turbinados contribuirán a incrementar el tiempo de navegación sobre el eje hidrográfico Orinoco-Apure, cuyos polos de crecimiento económico y convergencia espacial serían las ciudades de Puerto Ordaz y San Cristóbal. Se destaca la importancia de recuperar y sanear dos millones de hectáreas, controlar las inundaciones, ordenar hidráulicamente las planicies aguas abajo de las obras de regulación.

Además, la existencia de lagos y campamentos, facilita la explotación y el incentivo al turismo de montaña, así como actividades relacionadas con la pesca deportiva, entre otras.

o TRANSMISIÓN

*El segundo elemento importante del Sistema Eléctrico de **CADAFE**, está representado por el sistema de transmisión, conformado por una red cuya longitud es de 15.031 kilómetros, de los cuales 1.469 corresponden a 400 kV, 4.486 a 230 kV y 9.662 a 115 kV, distribuidos en las tres áreas o Sistemas: Oriente, Centro y Occidente, con sus respectivos Despachos de Carga de alcance regional y el Centro de Control Nacional, ubicado en La Mariposa, para operar la red de CADAFE. Actualmente, el sistema cuenta con 26 subestaciones de transmisión con una capacidad de transformación instalada de 11.490 MVA.*

***CADAFE**, a través de sus Despachos de Carga Central, Oriental y Occidental, coordina la operación de sus Sistemas de Generación y*

Transmisión de energía eléctrica, lo que permite cumplir objetivos de seguridad y economía para garantizarlos siguientes aspectos:

- Continuidad del servicio las 24 horas al día.*
- Calidad del servicio, manteniendo los parámetros del sistema eléctrico de potencia dentro de las condiciones normales de operación.*
- Economía de operación, aplicando métodos y procedimientos de minimización de los costos de la energía.*
- Acciones correctivas en situaciones de emergencia.*

***CADAFE**, además, está interconectada con Colombia a través de las Subestaciones La Fría II en 115 k.o. y Corozo en 230 k.o., ambas ubicadas en el estado Táchira, lo cual representa un medio importante de intercambio de energía eléctrica para ambos países.*

*Para aumentar la confiabilidad del sistema de transmisión, **CADAFE** se ha preocupado de construir sus redes en forma de anillo para garantizar un suministro permanente en caso de fallas.*

*El proceso de Distribución y Comercialización de la energía eléctrica generada y transmitida por CADAFE se realiza a través de sus empresas filiales a todo lo largo y ancho del país: **ELECENTRO, ELEOCCIDENTE, CADELA, ELEORIENTE y SEMDA.***

***CADAFE** posee 242 subestaciones, que tienen un total de 1.718 MVA de capacidad de transformación y una red de distribución conformada por 61.255 kilómetros de longitud, de los cuales 10.001 Km., son a un nivel de tensión de 34,5 k.o. y 51.254 Km. a 13,8 k.o.*

A través de estas subestaciones, se distribuye la energía a un

universo de clientes que al 31/12/2001 era aproximadamente de 2.326.703 suscriptores, los cuales son atendidos a través de 232 oficinas comerciales repartidas en todo el territorio nacional.⁴

Cuadro N° 4: Tipo de Trabajadores por Tipo para CADAFE y sus empresas Filiales 2000-2004

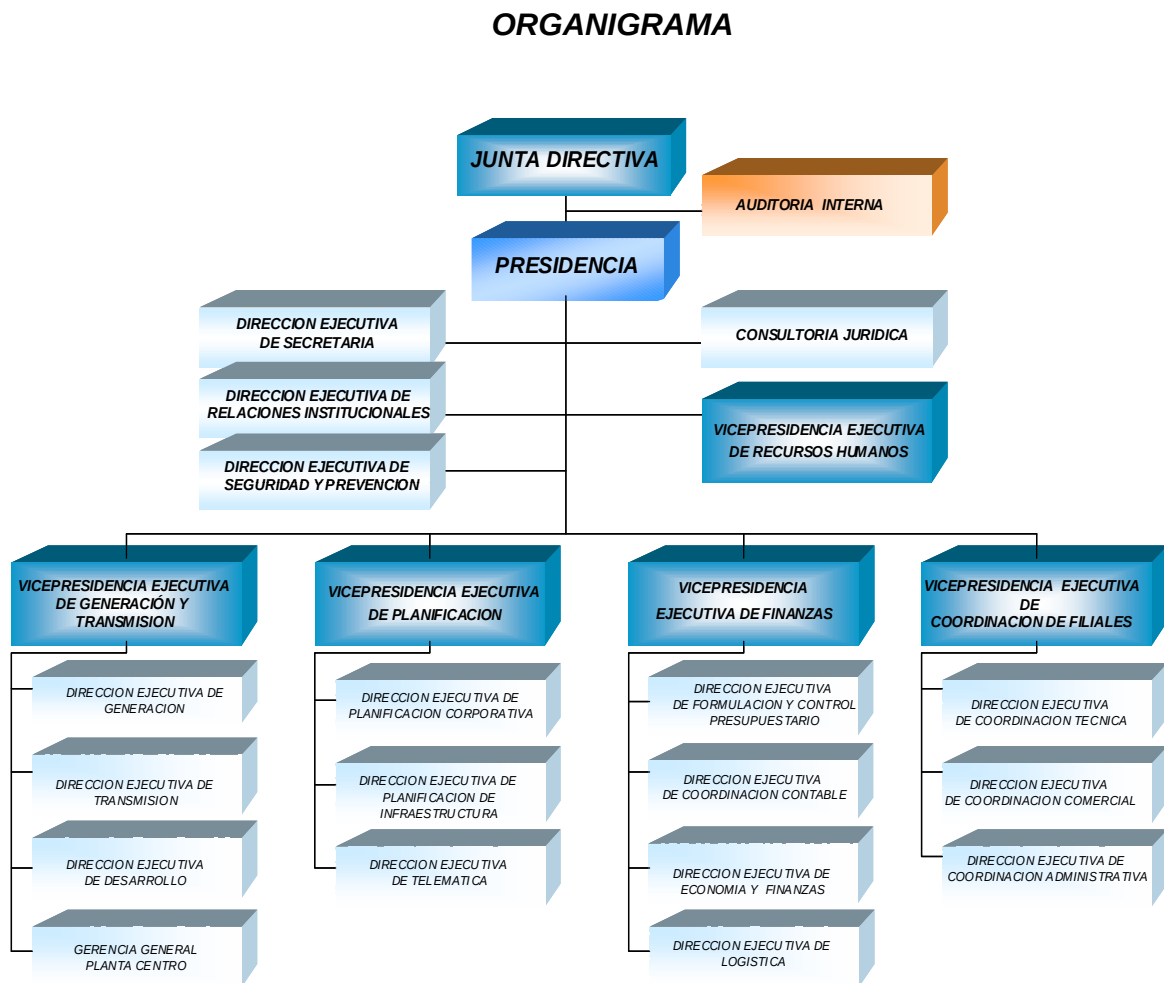
⁴ Fuente: <http://www.CADAFE.gov.ve>

NÚMERO DE CLIENTES POR AÑO SEGÚN TIPO DE SERVICIO Y EMPRESA FILIAL O SISTEMA. AÑOS 2000-2004.

Empresas y Sistemas	Tipo de Servicio	Años				
		2000	2001	2002	2003	2004
CASA MATRIZ	Ejecutivo	83	76	82	69	82
	Profesional	528	535	552	538	582
	Técnico	875	908	919	647	879
	Administrativo	766	725	690	689	689
	Obrero	592	597	610	583	604
		2.844	2.841	2.853	2.526	2.836
CADELA	Ejecutivo	25	21	26	26	25
	Profesional	251	252	254	236	278
	Técnico	247	264	268	266	473
	Administrativo	755	739	711	616	542
	Obrero	822	826	816	768	834
		2.100	2.102	2.075	1.912	2.152
ELECENRO	Ejecutivo	28	28	28	20	22
	Profesional	268	286	288	282	278
	Técnico	320	340	382	388	630
	Administrativo	993	1.095	1.045	975	706
	Obrero	1.199	1.283	1.271	1.226	1.237
		2.808	3.032	3.014	2.891	2.873
ELEOCCIDENTE	Ejecutivo	18	23	27	23	24
	Profesional	267	271	283	289	292
	Técnico	363	413	422	530	656
	Administrativo	909	951	921	901	724
	Obrero	916	937	924	937	955
		2.473	2.595	2.577	2.680	2.651
ELEORIENTE	Ejecutivo	26	25	25	24	25
	Profesional	210	204	205	203	208
	Técnico	259	265	273	290	321
	Administrativo	705	705	694	638	615
	Obrero	718	711	703	665	674
		1.918	1.910	1.900	1.820	1.843
SEMDA	Ejecutivo	1	1	1	2	4
	Profesional	38	39	40	47	52
	Técnico	106	108	107	101	103
	Administrativo	113	101	101	99	100
	Obrero	165	164	167	163	166
		423	413	416	412	425
DESURCA	Ejecutivo	10	7	5	2	5
	Profesional	76	75	76	65	75
	Técnico	113	110	109	98	102
	Administrativo	66	70	72	67	68
	Obrero	27	27	27	27	28
		292	289	289	259	278
TOTAL CADAPE	Ejecutivo	191	181	194	166	187
	Profesional	1.638	1.662	1.698	1.660	1.765
	Técnico	2.283	2.408	2.480	2.320	3.164
	Administrativo	4.307	4.386	4.234	3.985	3.444
	Obrero	4.439	4.545	4.518	4.369	4.498
		12.858	13.182	13.124	12.500	13.058

Fuente: Gerencia de Estadística y Control de Gestión. CADAPE.

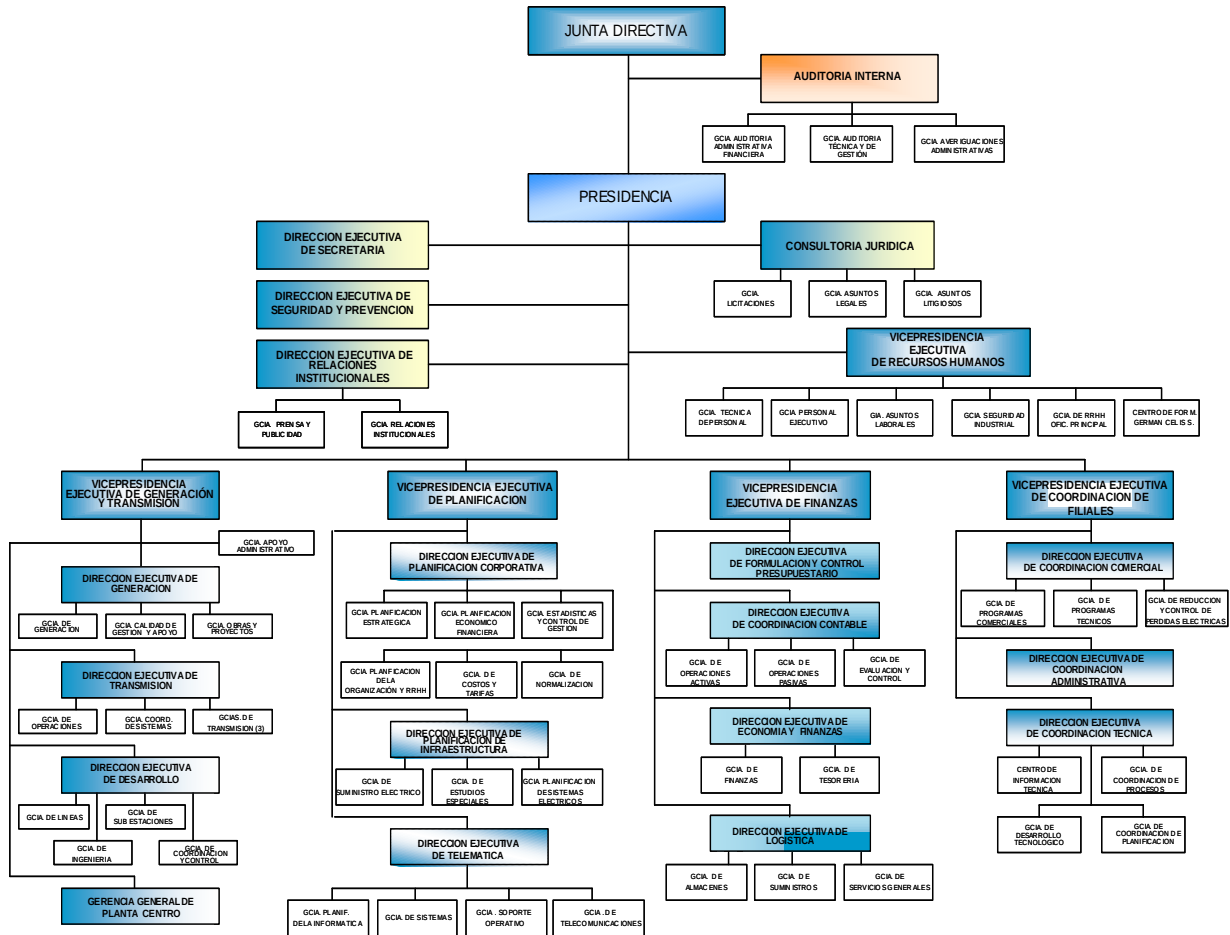
Grafico N°6: Organigrama de la CASA MATRIZ de CADAFE, 2004



Fuente: Gerencia de RRHH de CADAFE

Grafico N°7: Organigrama de la CASA MATRIZ de CADAFE Detallado, 2004

ORGANIGRAMA MACRO ESTRUCTURAL APROBADO PARA LA CASA MATRIZ



Fuente: Gerencia de RRHH de CADAPE

- **RELACIONES DE PROPIEDAD CON GRUPOS ECONÓMICOS Y EMPRESAS EXTRANJERAS**

Con respecto a la propiedad de la empresa CADAPE no tiene relación con ningún grupo económico todos sus compromisos son asumidos por el estado. Su deuda, las inversiones y todo lo referente a subsidios, compromisos etc. son asumidos por el estado como único socio (Ministerio de Energía y Minas Y Ministerio de Finanzas).

Composición Accionaria

100% Propiedad del Estado Venezolano, distribuido de la siguiente manera:

- Ministerio de Energía y Minas: 123.541.000 acciones
- Ministerio de Finanzas: 13.313.067 acciones

Si embargo la empresa si posee relación con otras empresas nacionales e Internacionales ABB, SIMIENS, AREVA y Otras. Permitiendo su participación a través de licitaciones para el requerimiento de materiales y equipos, líneas de transmisión, Construcción de Obras, otros.

A continuación se presenta los requisitos que CADAPE, exige a todas las empresas que participan en el proceso de licitaciones para realizar sus ofertas:

Registro Auxiliar de CADAPE

Los Registros Auxiliares son oficinas encargadas de recibir y procesar las solicitudes de los interesados en inscribirse en el RCN. Actúa como medio de entrada de los datos de las empresas a escala local y son los responsables de la veracidad y confiabilidad de la información que ingresará a la Base Nacional de Datos.

Los organismos donde funcionan los Registros Auxiliares, como

CADAFE, han sido establecidos en el Reglamento de la Ley de Licitaciones y en las Resoluciones dictadas por la OCEI.

El Registro Auxiliar de CADAFE, está ubicado en la Av. Sanz, Edificio Centro Eléctrico Nacional (Sede Principal de CADAFE), PB, urbanización El Marqués, municipio Sucre del estado Miranda.

Registro Nacional de Contratistas

El Registro Nacional de Contratistas (RCN) es una instancia del Estado Venezolano, cuyo basamento Legal está establecido en la Ley de Licitaciones, que tiene por objeto centralizar, organizar y suministrar en forma suficiente, confiable y oportuna información básica de la Calificación Legal y Financiera y la Calificación por Especialidad de las Empresas interesadas en contratar con el Estado; facilita los procesos de adquisición y contratación con la República, mediante la inscripción, evaluación previa de los contratistas y el suministro de la información necesaria para la escogencia de los participantes.

El RCN funciona en el Instituto Nacional de estadística, INE, hasta tanto entre en funcionamiento el Servicio Nacional de Contrataciones.

Toda persona natural o jurídica interesada en presentar ofertas en todo procedimiento de licitación general, selectiva o de adjudicación directa regidos por la Ley de Licitaciones, cuyo monto sea superior a quinientas Unidades Tributarias (500 U.T.) en el caso de adquisición de bienes o contratación de servicios o a mil quinientas Unidades Tributarias (1.500 U.T.) en caso de construcción de obras. Las solicitudes de inscripción deben efectuarse a través de los Registros Auxiliares.

Excepciones:

- *Licitaciones anunciadas internacionalmente*
- *Personas Naturales o Jurídicas en función de sus actividades*

profesionales

- *Obras científicas o artísticas*
- *Servicios altamente especializados de uso esporádico*
- *Servicios financieros prestados por entidades regidas por la ley general de bancos y otras instituciones financieras.*

Requisitos para la inscripción en el RCN

Personas Jurídicas y Firmas Personales

- *Copia simple del Acta Constitutiva y de las últimas modificaciones estatutarias (Formatos de Calificación Legal).*

• *Dos (02) últimos Estados financieros Básicos reexpresados a moneda del último ejercicio económico por efecto de la inflación de acuerdo a la DPC-10, auditados por un C.P.C. independiente. Formatos Agrupación de Partidas. Si no tuvo actividad: Balance General Auditado a la fecha del último cierre.*

- *Copia de la declaración del ISLR de los dos (2) últimos ejercicios económicos.*

- *Copia del Registro de Información Fiscal, RIF*

- *Información sobre su especialidad, experiencia, obras/ servicios/ ejecutadas o en ejecución que contribuyan a su clasificación técnica.*

Para empresas recién constituida información sobre la experiencia de los socios (Formatos de Clasificación de la Especialidad).

- *Otros requisitos que establezca el Directorio del Servicio Nacional de Contrataciones, publicados en Gaceta Oficial.*

Empresas recién constituidas

- *Copia simple del Acta Constitutiva (Formatos de Calificación Legal).*

- *Balance de apertura a la fecha de inscripción de la empresa en el Registro Mercantil, acompañado de un Dictamen de Auditoría elaborado por un C.P.C. independiente. Formatos de Agrupación de Partidas.*

- *Copia del Registro de Información Fiscal, RIF*

- *Información sobre la experiencia de los socios (Formatos de Clasificación de la Especialidad).*

- *Otros requisitos que establezca el Directorio del Servicio Nacional de Contrataciones, publicados.*

Sucursales Nacionales de Empresas Extranjeras

- *Copia del documento constitutivo y de las últimas modificaciones estatutarias de la empresa extranjera, traducidas al castellano por Intérprete Público, Legalizadas ante un Registro Mercantil venezolano. (Formato de Calificación Legal).*

- *Copia del Acta de Asamblea donde se designa la Apertura de Sucursal*

en Venezuela y al Representante Legal, traducidas al idioma castellano por Intérprete Público, legalizada ante un Registro Mercantil venezolano.

En caso que haya sido designada una Persona Jurídica como Representante Legal en el anterior documento, ésta deberá designar a una Persona Natural perteneciente a su organización para que ejerza dichas funciones.

- Copia de las Leyes que regulan a la empresa extranjera, traducidas al castellano por Intérprete Público.
- Estados financieros correspondientes a los dos (2) últimos ejercicios económicos de la casa matriz, expresados en moneda de curso legal, auditados por una firma de Contadores Públicos reconocida a escala internacional, dictamen de auditoría traducida al castellano y notas revelatorias donde especifique el método de conversión utilizado en la traducción de los Estados Financieros, Formatos de Agrupación de Partidas.
- Copia de la declaración del ISLR de los dos (2) últimos ejercicios económicos.
- Copia del Registro de Información Fiscal, RIF.

Empresas Extranjeras sin Domicilio en Venezuela

- Copia simple del documento constitutivo y de las últimas modificaciones estatutarias de la empresa extranjera, traducidas al castellano por Intérprete Público.
- Copia de las Leyes que regulan a la empresa extranjera, traducidas al castellano por Intérprete Público.
- Copia simple del Acta de Asamblea donde se designa el representante legal, traducida al castellano por intérprete público.
- Estados financieros correspondientes a los dos (2) últimos ejercicios

económicos de la empresa, expresados en moneda de curso legal, auditados por una firma de Contadores Públicos reconocida internacionalmente, dictamen de auditoría en castellano y Notas Revelatorias donde se especifique el método de conversión utilizado en la traducción de los Estados Financieros.

Formato de Agrupación de Partida.

- Copia de la declaración del ISLR de los dos (2) últimos ejercicios económicos.

- Copia del Registro de Información Fiscal, RIF.

Se debe exigir documentos legalizados ante el Consulado de Venezuela a las Empresas constituidas en Nicaragua, Costa Rica, Ecuador.

Empresas Distribuidores Autorizados

1. Carta otorgada por la empresa fabricante donde se designa como Distribuidor Autorizado.

- Debe contener el listado de productos o anexarlos.
- No necesita fecha de caducidad
- Idioma Castellano o traducida por un interprete público
- Debe expresar que la empresa que lo otorga es fabricante
- Declaración Jurada del Representante Legal de la empresa (Art. 116 LL.)

Fabricantes

- Declaración jurada del Representante Legal (Art. 116 LL), sólo en caso que el objeto social no lo exprese

	Reexpresado				
<u>BALANCE GENERAL</u>	2000	2001	2002	2003	2004
ACTIVOS					
Inmuebles, planta y equipos:					
En operación, neto de depreciación acumulada	5.497.742	6.742.034	11.441.655	13.023.915	14.984.359
Anticipo a proveedores y contratistas	1.918	-	-	-	-
Inversiones	21.560	21.961	28.818	36.623	53.955
Otros activos y cargos diferidos	17.835	65.947	107.089	69.218	164.882
	5.539.055	6.829.942	11.577.562	13.129.756	15.203.196
Activos Circulantes:					
Efectivo en caja y bancos	45.067	73.947	56.047	78.790	239.778
Efectos y Cuentas por Cobrar	469.280	602.895	1.081.635	1.428.351	1.902.949
Gastos Pagados por Anticipado	-	6.638	7.716	1.937	10.844
Total activos circulantes	514.347	683.480	1.145.398	1.509.078	2.153.571
Total Activos	6.053.402	7.513.422	12.722.960	14.638.834	17.356.767
Cuentas de Orden	-	122.336	92.110	50.960	104.161
Patrimonio de los accionistas y pasivos					
Patrimonio de los accionistas:					
Capital Social Suscrito (pagado)	7.581.718	7.581.718	7.581.718	7.581.718	7.581.718
Menos Capital Social no Pagado	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)
Actualización del Capital	5.516.130	7.124.608	11.714.404	16.941.580	21.645.878
Total Capital Social Actualizado	13.095.336	14.703.814	19.293.610	24.520.786	29.225.084
Reserva Legal	104.446	117.270	153.859	195.530	233.042
Reserva Estatutaria	466.831	529.120	694.288	882.330	1.051.604
Reserva para reestructuración y privatización	153.810	172.702	226.587	287.956	343.200
Superávit donado	5.191	5.832	7.652	9.724	11.590
Aportes por Capitalizar	1.725	1.937	4.396	5.587	6.659
Déficit Acumulado	195.814	(127.646)	(903.630)	(1.577.158)	(2.890.768)
RETANM (NO REALIZADO)	(10.025.516)	(10.469.509)	(11.213.296)	(15.269.106)	(18.187.172)
Total patrimonio de los accionistas	3.997.637	4.933.520	8.263.466	9.055.649	9.793.239
PASIVO A LARGO PLAZO					
Deuda a Largo Plazo con el accionistas (BANDES)	772.908	816.101	1.510.370	1.735.814	2.344.803
Otros Pasivos a largo plazo	-	-	-	-	182.032
Acumulación para indemnizaciones sociales	104.561	140.980	206.178	219.804	405.284
Acumulación para los planes de jubilación y post- jubilación	181.812	230.357	327.266	327.266	643.732
Depósitos recibidos de suscriptores	1.906	-	-	-	-
Créditos Diferidos	55.436	35.826	54.327	14.191	265
Intereses Minoritarios	1.000	924	4.395	4.838	1.203
Total Pasivo a L.P.	1.117.623	1.224.188	2.102.536	2.301.913	3.577.319
PASIVO CIRCULANTE					
Deuda reestructurada por el gobierno nacional	176.386	313.428	490.830	1.499.847	1.896.005
Otras deudas financieras	6.082	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	437.667	860.301	1.585.535	1.487.527	1.593.096
Gastos acumulados por pagar	307.633	172.026	268.324	275.887	486.902
Impuesto a los activos empresariales	10.374	9.959	12.269	18.011	10.206
Total Pasivo Circulante	938.142	1.355.714	2.356.958	3.281.272	3.986.209
Total Pasivos	2.055.765	2.579.902	4.459.494	5.583.185	7.563.528
Total patrimonio de los accionistas y pasivos circulantes	6.053.402	7.513.422	12.722.960	14.638.834	17.356.767
Cuentas de Orden Per contra	-	122.336	92.110	50.960	104.161

BALANCE GENERAL

	A Precio Constante del año 2004				
	2000	2001	2002	2003	2004
ACTIVOS					
Inmuebles, planta y equipos:					
En operación, neto de depreciación acumulada	12.268.485	13.399.491	17.330.102	15.522.545	14.984.359
Anticipo a proveedores y contratistas	4.280	-	-	-	-
Inversiones	48.112	43.647	43.649	43.649	53.955
Otros activos y cargos diferidos	39.800	131.067	162.202	82.497	164.882
	12.360.677	13.574.205	17.535.954	15.648.691	15.203.196
Activos Circulantes:					
Efectivo en caja y bancos	100.569	146.966	84.892	93.906	239.778
Efectos y Cuentas por Cobrar	1.047.222	1.198.227	1.638.298	1.702.379	1.902.949
Gastos Pagados por Anticipado	-	13.193	11.687	2.309	10.844
Total activos circulantes	1.147.791	1.358.386	1.734.877	1.798.594	2.153.571
Total Activos	13.508.468	14.932.590	19.270.831	17.447.285	17.356.767
Cuentas de Orden	-	243.137	139.514	60.737	104.161
Patrimonio de los accionistas y pasivos					
Patrimonio de los accionistas:					
Capital Social Suscrito (pagado)	7.581.718	7.581.718	7.581.718	7.581.718	7.581.718
Menos Capital Social no Pagado	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)	(2.512)
Actualización del Capital	21.645.878	21.645.878	21.645.878	21.645.878	21.645.878
Total Capital Social Actualizado	29.225.084	29.225.084	29.225.084	29.225.084	29.225.084
Reserva Legal	233.042	233.042	233.042	233.042	233.042
Reserva Estatutaria	1.051.604	1.051.604	1.051.604	1.051.604	1.051.604
Reserva para reestructuración y privatización	343.200	343.200	343.200	343.200	343.200
Superávit donado	11.590	11.590	11.590	11.590	11.590
Aportes por Capitalizar	6.659	6.659	6.659	6.659	6.659
Déficit Acumulado	436.969	(253.691)	(1.368.683)	(2.058.505)	(2.890.768)
RETANM (NO REALIZADO)	(22.372.438)	(20.807.681)	(16.984.218)	(18.198.475)	(18.187.172)
Total patrimonio de los accionistas	8.935.710	9.809.807	12.518.278	10.614.199	9.793.239
PASIVO A LARGO PLAZO					
Deuda a Largo Plazo con el accionistas (BANDES)	1.724.783	1.621.964	2.287.682	2.068.829	2.344.803
Otros Pasivos a largo plazo	-	-	-	-	182.032
Acumulación para indemnizaciones sociales	233.333	280.191	312.287	261.973	405.284
Acumulación para los planes de jubilación y post- jubilación	405.723	457.824	495.693	568.822	643.732
Depósitos recibidos de suscriptores	4.253	-	-	-	-
Créditos Diferidos	123.708	71.203	82.286	16.914	265
Intereses Minoritarios	2.232	1.836	6.657	5.766	1.203
Total Pasivo a L.P.	2.494.031	2.433.019	3.184.606	2.922.304	3.577.319
PASIVO CIRCULANTE					
Deuda reestructurada por el gobierno nacional	393.614	622.924	743.436	1.787.592	1.896.005
Otras deudas financieras	13.572	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	976.676	1.709.810	2.401.530	1.772.908	1.593.096
Gastos acumulados por pagar	686.498	341.894	406.417	328.816	486.902
Impuesto a los activos empresariales	23.150	19.793	18.583	21.466	10.206
Total Pasivo Circulante	2.093.511	2.694.421	3.569.966	3.910.783	3.986.209
Total Pasivos	4.587.542	5.127.440	6.754.572	6.833.086	7.563.528
Total patrimonio de los accionistas y pasivos circulantes	13.523.252	14.937.247	19.272.850	17.447.285	17.356.767
Cuentas de Orden Per contra	-	243.137	139.514	60.737	104.161

Estados Financieros Reexpresado					
<u>ESTADO DE RESULTADO</u>	2000	2001	2002	2003	2004
INGRESOS DEL SERVICIO					
Ingresos por Venta	779.702	925.310	1.281.423	1.274.461	1.563.294
Otros ingresos del servicio	<u>28.785</u>	<u>29.937</u>	<u>37.627</u>	<u>37.639</u>	<u>42.470</u>
Total Ingresos del Servicio	808.487	955.247	1.319.050	1.312.100	1.605.764
Costos y gastos operacionales					
Energía comprada	274.089	360.700	573.562	539.992	649.389
Generación transmisión	209.346	307.204	314.478	337.855	468.163
Distribución	<u>120.552</u>	<u>111.865</u>	<u>168.711</u>	<u>162.373</u>	<u>331.226</u>
	603.987	779.769	1.056.751	1.040.220	1.448.778
Ganancia Bruta	204.500	175.478	262.299	271.880	156.986
Gastos Generales y de Administración	<u>622.756</u>	<u>566.820</u>	<u>575.949</u>	<u>1.150.859</u>	<u>1.647.652</u>
Utilidad (Pérdida) Operativa	(418.256)	(391.342)	(313.650)	(878.979)	(1.490.666)
Resultado integral de financiamiento					
Intereses financieros, neto	(94.544)	(148.000)	(351.010)	(172.075)	(237.901)
Diferencia en cambio, neta	(58.603)	(90.231)	(869.218)	(244.220)	(174.120)
REME	468.747	189.879	689.033	944.125	929.586
Ganancia realizada por tenencia de activos no monetarios	<u>0</u>	<u>2.648</u>	<u>83.411</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Total Ingreso Costo integral de Financiamiento	315.600	(45.704)	(447.784)	527.830	517.565
Amortización de resultado por tenencia realizado	8.819	0	0	0	0
Otros ingresos/egresos, neto	<u>(344.163)</u>	<u>56.139</u>	<u>47.338</u>	<u>(46.211)</u>	<u>(26.586)</u>
Pérdida antes de interés minoritario, impuestos y partidas extraord	(438.000)	(380.907)	(714.096)	(397.360)	(999.687)
Interés minoritario	292	672	0	0	0
Pérdidas antes de impuesto, intereses minoritarios y de partic	(437.708)	(380.235)	(714.096)	(397.360)	(999.687)
Impuestos					
Sobre la Renta	(78.015)	41.481	51.858	40.933	0
A los Activos empresariales	<u>(10.542)</u>	<u>15.327</u>	<u>22.242</u>	<u>24.409</u>	<u>11.346</u>
	(88.557)	56.808	74.100	65.342	11.346
Pérdidas antes de partidas extraordinarias	(526.265)	(437.043)	(788.196)	(462.702)	(1.011.033)
Partidas Extraordinarias					
Reducción del gasto de impuesto sobre la renta por:					
Utilización de créditos de impuestos a los activos empresariales	4.136	41.481	9.226	12.348	0
Aprovechamiento de rebajas por nuevas inversiones	<u>73.879</u>	<u>0</u>	<u>42.632</u>	<u>23.036</u>	<u>0</u>
	78.015	41.481	51.858	35.384	0
Participación de los accionistas minoritarios en los resultados de l:	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>199</u>	<u>185</u>	<u>0</u>
<u>Pérdida Neta</u>	(448.250)	(395.562)	(736.139)	(427.133)	(1.011.033)

	A Precio Constante del año 2004				
	2000	2001	2002	2003	2004
INGRESOS DEL SERVICIO					
Ingresos por Venta	1.739.944	1.839.012	1.940.907	1.518.966	1.563.294
Otros ingresos del servicio	<u>64.235</u>	<u>59.498</u>	<u>56.992</u>	<u>44.860</u>	<u>42.470</u>
Total Ingresos del Servicio	1.804.179	1.898.511	1.997.899	1.563.826	1.605.764
Costos y gastos operacionales					
Energía comprada	611.643	716.875	868.746	643.589	649.389
Generación transmisión	467.166	610.554	476.324	402.672	468.163
Distribución	<u>269.018</u>	<u>222.327</u>	<u>255.538</u>	<u>193.524</u>	<u>331.226</u>
	1.347.827	1.549.756	1.600.608	1.239.785	1.448.778
Ganancia Bruta	456.352	348.755	397.291	324.041	156.986
Gastos Generales y de Administración	1.389.711	1.126.529	872.361	1.550.421	1.647.652
Utilidad (Pérdida) Operativa	(933.359)	(777.775)	(475.070)	(1.226.380)	(1.490.666)
Resultado integral de financiamiento					
Intereses financieros,neto	(210.980)	(294.143)	(531.657)	(205.087)	(237.901)
Diferencia en cambio, neta	(130.776)	(179.330)	(1.316.561)	(291.073)	(174.120)
REME	1.046.032	377.376	1.043.644	946.484	929.586
Ganancia realizada por tenencia de activos no monetarios	0	5.263	126.338	0	0
Total Ingreso Costo integral de Financiamiento	704.277	(90.835)	(678.236)	450.324	517.565
Amortización de resultado por tenencia realizado	19.680	0	0	0	0
Otros ingresos/egresos, neto	(768.017)	111.574	71.700	(55.077)	(26.586)
Pérdida antes de interés minoritario, impuestos y partidas ext	(977.419)	(757.036)	(1.081.605)	(831.133)	(999.687)
Interés minoritario	652	1.336	0	0	0
Pérdidas antes de impuesto, intereses minoritarios y de partic	(976.767)	(755.700)	(1.081.605)	(831.133)	(999.687)
Impuestos (nota 11)					
Sobre la Renta	(174.094)	82.442	78.547	48.786	0
A los Activos empresariales	<u>(23.525)</u>	<u>30.462</u>	<u>33.689</u>	<u>29.092</u>	<u>11.346</u>
	(197.619)	112.903	112.236	77.878	11.346
Pérdidas antes de partidas extraordinarias	(1.174.387)	(868.603)	(1.193.841)	(909.011)	(1.011.033)
Partidas Extraordinarias					
Reducción del gasto de impuesto sobre la renta por:					
Utilización de créditos de impuestos a los activos empresariales:	9.230	82.442	13.974	14.717	0
Aprovechamiento de rebajas por nuevas inversiones	<u>164.865</u>	0	<u>64.573</u>	<u>27.455</u>	0
	174.094	82.442	78.547	42.172	0
Participación de los accionistas minoritarios en los resultados de la	0	0	301	220	0
Pérdida Neta	(1.000.292)	(786.162)	(1.114.993)	(866.619)	(1.011.033)

PARTE V

DESARROLLO DEL TRABAJO

Esta parte contiene la aplicación de los fundamentos teóricos a la empresa CADAFE, los años contemplados para el presente trabajo de grado abarcan desde el año 2000-2004. Según metodología establecida en la asignatura de Políticas de Empresas, 2004 se identificaron los siguientes puntos (Ver Cuadro 9)

- **Cuadro N° 9 PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE, PROPOSITO ESTRATEGICO, VISUALIZACION Y OBJETIVOS,(2005)**

Necesidades Directas	Suministro eléctrico
<i>Utilitarias:</i>	<i>Servicio técnicamente confiable Continuidad en el servicio Operatividad en el Sistema bajo Normas de Seguridad</i>
<i>Relacionadas:</i>	<i>Tarifas accesibles a todos los clientes, a pesar de que las mismas son reguladas, mantener los niveles de operación en control de pérdidas y mejoramiento de la recaudación para evitar aumentos indiscriminados de la tarifa por ineficiencia</i>
<i>¿Por qué?</i>	<i>Contribución al desarrollo social para mejorar la calidad de vida de los habitantes, productividad, más industrias, comercios, educación, etc.</i>
Cualidad	Necesidades Armónicas
<i>Comodidad:</i>	<i>Facilidades de pago: extender a internet, vía agencias bancarias en línea.</i>
<i>Imagen:</i>	<i>Buena atención a los clientes</i>
<i>Asistencia:</i>	<i>Asesoría técnica y comercial para hacer eficiente el uso de la electricidad y mejorar la productividad a nivel industrial.</i>

Fuente: Angarita, 2005

- **DIFERENCIADORES PARA LA EMPRESA CADAFE (2005):**

- o *Alto nivel de atención comercial al cliente*
- o *Tarifas accesibles y competitivas para los clientes residenciales*
- o *Servicio técnicamente confiable y continuo*
- o *Asesoría técnica y comercial*
- o *Seguridad Industrial*

- **PROPUESTA DE VALOR PARA LA EMPRESA CADAFE (2005):**

- o *Prestar un servicio eléctrico integral, eficiente y técnicamente confiable.*
- o *Ofrecer tarifas accesibles y efectuar las inversiones requeridas para el mantenimiento, mejoramiento y ampliación del sistema eléctrico.*
- o *Mejorar la calidad de vida de la población.*

- **REVISION DEL FUTURO DESEADO PARA LA EMPRESA CADAFE**

- o **PROPOSITO ESTRATEGICO:**

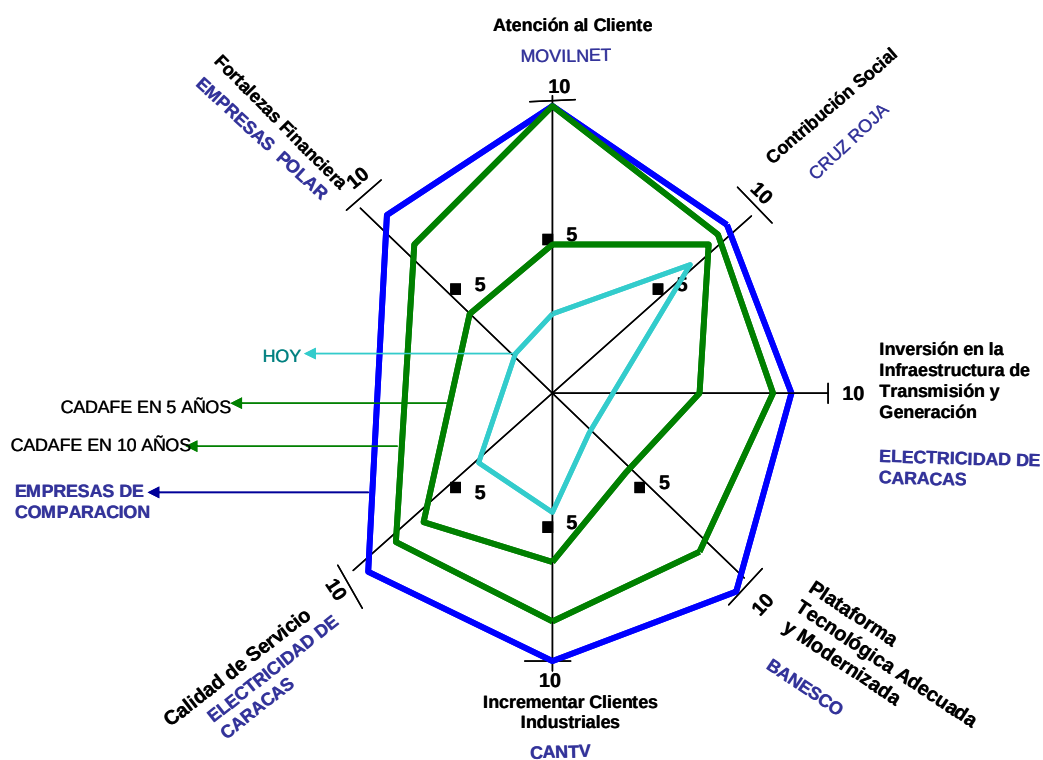
A Cinco Años

Ser la empresa Eléctrica Nacional actualizada tecnológicamente a través de la Inversión del Estado (Ley Especial de Endeudamiento) para ofrecer un alto nivel de atención a los clientes con un servicio confiable y que contribuya al desarrollo económico de la población (Ver Gráfico N° 8).

A Diez Años

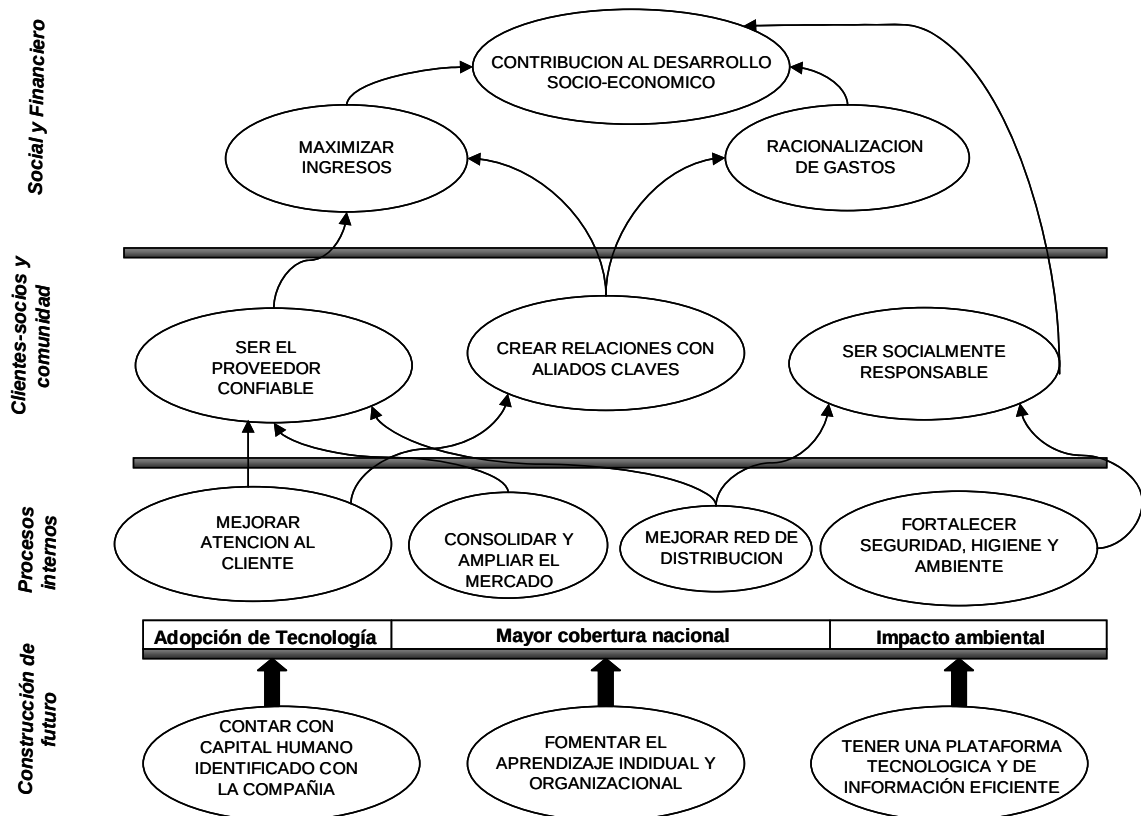
Ser la empresa Eléctrica Nacional con Estándares de Operación Internacionalmente reconocidos en lo relacionado a la Generación, Transmisión, Distribución y Comercialización de la Energía capaces de responder eficientemente a la Demanda creciente con un retorno de la inversión favorable para la empresa (Ver Gráfico N° 8).

Gráfico N° 8 VISUALIZACION PARA LA EMPRESA CADAFE A 5 AÑOS Y A 10 AÑOS, REALIZADA EL AÑO 2005:



Fuente: Angarita. 2005

GRAFICO N° 9 BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA CADAPE, (2005)



Fuente: Angarita, 2005

El desarrollo del Balanced Scorecard antes expuesto es una aplicación para la Empresa CADAPE (2005), de acuerdo a las características que rigen sus procesos internos en los últimos tiempos, esto arroja como resultado las interrelaciones que la caracterizan para obtener una visión global de la situación.

**Cuadro N°10: Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Scorecard
Perspectivas Social y Financiera para la Empresa CADAPE, 2005**

REF.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCION	INDICADOR	METAS
F1	Contribución al Desarrollo Socio-Económico	* Buen cumplimiento de la misión: suministro eléctrico confiable técnicamente, continuo y seguro. * Su contribución al Desarrollo económico de las regiones, donde actualmente suministra el servicio.	* "EVA SOCIAL"	* Alcanzar un EVA SOCIAL comparable con el de las mejores empresas de servicios sociales de la región latinoamericana.
F2	Maximizar Ingresos	* Fortalecer los ingresos y margen adicional por servicio dirigido al sector industrial, residencial y comercial. * Eficiencia en gestión de cobranzas para evaluar los beneficios de generar más efectivo.	* EVA	* Mejorar el EVA promedio móvil anual, para alcanzar un EVA mayor o igual a cero en el 2011.
F3	Racionalizar Costos	* Comparar nuestro margen neto con el de la competencia. * Medirnos comparando los gastos con los de la competencia, con el objetivo de ser líder en costos del sector eléctrico así como para poder mantener financieramente las tarifas fijadas por el estado. * Optimizar usos de activos ya existentes	* Costo total por Gw-H. * Margen neto de ganancia.	* Comparar la razón Costo de la energía vendida/Ventas netas con las empresas del sector eléctrico de la región. * Alcanzar margen neto establecido por el ente gubernamental regulador.

Fuente: Angarita, 2005

**Cuadro N°11: Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Scorecard
Perspectiva Clientes, Socios y Proveedores para la Empresa CADAPE,**

REF.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCION	INDICADOR	METAS
C1	Ser el proveedor confiable	* Satisfacer continuamente a los clientes elegidos como objetivos (encantarlos, que estén contentos con nuestro servicio).	* Encuestas de satisfacción de los clientes (proporción clientes satisfechos).	* Alcanzar proporción de satisfacción de clientes: 80% con resultados 3-4 primeros 2 años a partir de 2005, luego 4-5 por siguientes tres años.
C2	Crear relaciones con aliados claves	* Construir relaciones ganar-ganar con proveedores principales el SIN y Edelca, asegurando el suministro eléctrico 100% y minimizar costos de energía, y con las filiales comercializadoras ayudándolas a desarrollar habilidades empresariales para que realmente aporten a los resultados. * Propiciar y mantener excelentes relaciones con autoridades gubernamentales y representantes legislativos.		
C3	Ser socialmente responsable	* Anticipar e influir en los cambios y mejoras del aparato industrial, comercial y residencial de las regiones donde se suministra el servicio actualmente. * Asegurar máxima confiabilidad operativa.	* "EVA SOCIAL"	* Alcanzar un EVA SOCIAL comparable con el de las mejores empresas de servicios sociales de la región latinoamericana.

Fuente:Angarita,2005

**Cuadro N°12: Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Scorecard
Perspectiva Procesos Internos para la Empresa CADAPE, 2005**

REF.	TEMA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATEGICO	DESCRIPCION	INDICADORES	METAS
I1	Adopción de Tecnología	* Mejor atención al cliente.	* Desarrollar y aplicar tecnologías apropiadas a los sistemas de generación, transmisión y comercialización a fin de propiciar la excelencia operativa que implica mejora en el suministro del servicio y en la atención comercial.	* Encuestas de satisfacción de los clientes (proporción clientes satisfechos).	* Alcanzar proporción de satisfacción de clientes: 80% con resultados 3-4 primeros 2 años a partir de 2005, luego 4-5 por siguientes tres años.
I2	Mayor cobertura nacional	* Consolidar y ampliar el mercado * Mejorar red de distribución	* Operar de forma eficaz a fin de proporcionar la combinación de calidad/confiabilidad en el servicio, tarifas accesibles basadas en eficiencia operativa y facilidad para que los clientes puedan suscribirse y disponer del servicio eléctrico. * Gestión de distribución y transmisión que garantice continuidad en el servicio las 24 horas del día, el mantenimiento de los parámetros del sistema eléctrico de potencia dentro de las condiciones normales de operación y acciones correctivas inmediatas en situaciones de emergencia.	* Nivel de participación por sectores del Mercado.	* Mantener clientes actuales y ampliar participación de mercado en sectores donde se ha perdido.
I3	Impacto ambiental	* Fortalecer Seguridad, Higiene y Ambiente	* Cumplir con las regulaciones de SHA y obtener reputación como líderes en aspectos de medio ambiente, salud y seguridad para incrementar su capacidad de contratar y retener a empleados valiosos, así como para mantener y expandir su presencia física en las comunidades (imagen).	Indices de SHA (Seguridad, Higiene y Ambiente)	* Mantenerse dentro de los parámetros de Seguridad, Higiene y Ambiente.

Fuente:Angarita,2005

**Cuadro N°13: Descripción de los Objetivos Estratégicos Balanced Scorecard
Perspectiva de Construcción de Futuro para la Empresa CADAPE, 2005**

REF.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIPCION	INDICADOR	METAS
F1	Contar con capital humano identificado con la compañía	* Consolidar los valores culturales necesarios para motivar empleados satisfechos, "empowerment", respaldar (respetar tiempo medio experiencia y competencias para cargos claves) y alinear la mano de obra con la estrategia (metas del recurso humano en línea con el "Balanced Score Card") *	* Encuesta al personal, índice cualitativo de satisfacción del personal. Calificación del 1 al 5: 1 insatisfacción total, 5 muy satisfecho.	* Alcanzar proporción de satisfacción del personal: 80% con resultados 3-4 primeros 2 años a partir de 2005, luego 4-5 por siguientes tres años.
F2	Fomentar el aprendizaje individual y organizacional	* Desarrollar las habilidades y competencias necesarias para destacar en los procesos internos y en la entrega de valor a los clientes. * Pasar el know-how de las mejores unidades/departamentos/filiales a otros. * Asegurarse que las ideas novedosas sobre servicio al cliente circulen, gestión de mercadeo. * Asegurarse de que cada filial conozca el entorno de sus clientes actuales y potenciales. * Comprender, registrar y comunicar necesidades y sugerencias de los clientes. * Desarrollar habilidades de liderazgo.	* Horas de capacitación promedio anual * Nivel de escolaridad	* Aumentar índices de capacitación anual: Personal obrero 40hrs/año/obrero, empleados 32 hrs/año/empledo. * Aumentar requisito de nivel de escolaridad, TSU mínima tanto para empleados como obreros calificados.
F3	Integrar los sistemas y procesos de información	* Contar con los sistemas de información, bases de datos, herramientas y usuarios entrenados necesarios para apoyar las estrategias financieras de clientes, socios y procesos internos. * Respalda a los empleados de primera línea con la información que necesitan	* Encuestas Gerenciales sobre disponibilidad, oportunidad e integridad de información estratégica	* Disminuir el tiempo en la obtención de información estratégica disponible y mejorar su calidad: indicadores y situación de generación, operación, financiera y de RRHH.

Fuente: Angarita, 2005

- **INDICADORES FINANCIEROS**

El Valor Económico Agregado (EVA) es uno de los indicadores más relevantes, la misma se aplicó para evaluar el desempeño de la empresa 2000- 2004 donde:

EVA = (ROCE-WACC) * CAPITAL EMPLEADO

**ROCE = BENEFICIO OPERATIVO DESPUES DE IMPUESTO
SOBRE LA RENTA / CAPITAL EMPLEADO**

CAPITAL EMPLEADO = INVERSIONES = AFN-CTN

Donde:

AFN = ACTIVOS FIJOS NETOS

CTN = CAPITAL DE TRABAJO NETO

CTN= ACTIVO CIRCULANTE – PASIVO CIRCULANTE

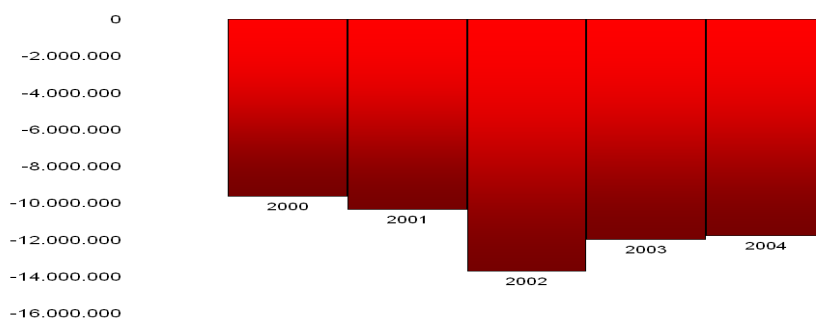
**WACC= PATRIMONIO / CAP. EMPLEADO + PASIVO A LARGO
PLAZO/CAP. EMPLEADO**

Cuadro N° 14: Valor Económico Agregado (EVA) para la empresa CADAPE, 2000-2004 (MM Bs) a precio Cte del 2004

AÑOS	2000	2001	2002	2003	2004
BENEFICIO OPERATIVO DESP ISR	1.804.179	1.898.511	1.997.899	1.563.826	1.605.764
ROCE	12%	12%	9%	8%	8%
ACTIVO FIJO NETO	13.508.468	14.932.590	19.270.831	17.447.285	17.356.767
ACTIVO CIRCULANTE	1.147.791	1.358.386	1.734.877	1.798.594	2.153.571
PASIVO CIRCULANTE	2.093.511	2.694.421	3.569.966	3.910.783	3.986.209
CAPITAL DE TRABAJO NETO	-945.720	-1.336.035	-1.835.089	-2.112.189	-1.832.638
CAPITAL EMPLEADO	14.454.187	16.268.626	21.105.920	19.559.474	19.189.405
WACC	79%	75%	74%	69%	70%
PATRIMONIO	8.935.710	9.809.807	12.518.278	10.614.199	9.793.239
PASIVO A LARGO PLAZO	2.494.031	2.433.019	3.184.606	2.922.304	3.577.319
EVA	-9.625.562	-10.344.315	-13.704.985	-11.972.677	-11.764.794

Fuente: Dirección Ejecutiva de Contabilidad, 2005

Gráfico N° 10: Valor Económico Agregado (EVA) para la empresa CADAFE, 2000-2004 (MM Bs) a precio Cte del 2004



Fuente: Dirección Ejecutiva de Contabilidad, 2005

Resultado del Análisis

Los cálculos se realizaron a precio constante del año 2004 para poder establecer la comparación en la misma moneda dando como resultado que el Valor Económico Agregado (EVA) a partir del 2000 hasta el 2004 es negativo y su tendencia repunta a una leve mejoría, recordando que la comparación se realizó a una misma moneda (2004), sin embargo la empresa persiste en unos niveles negativos, lo ideal sería llegar a nivel cero y luego intentar alcanzar niveles positivos.

La rentabilidad que obtiene el accionista en este caso el Estado, es menor a lo que cuesta financiar a CADAFE hasta convertirse en una pérdida importante. Por lo tanto destruye valor obligando al Estado a endeudarse para cubrir las Inversiones a través de los mecanismos ya conocidos como son la Ley Especial de Endeudamiento Público, la cuál inclusive se está haciendo insuficiente.

Cuadro N°15: MATRIZ C1 DE ACTORES CLAVES PARA LA EMPRESA CADAPE, 2005

		PROPUESTA DE VALOR	VISION	PROPOSITO ESTRATEGICO	RENTABILIDAD	RIESGO	CRECIMIENTO
GOBIERNO	MEM / FUNDELEC			F1c1	D		D
PROVEEDORES	EDELCA	F	F	F	F2c1	D	F
	TURBOVEN			F			
	GENEVACA			F			
	TERMOTASAJERO			F	D		D
	EDC			F			
ACCIONISTA	MINISTERIO DE FINANZAS	F			F	F	
FILIALES	CADELA		F		D		
	ELECENRO				D	D	
	ELEORIENTE	D			D	D	D
	ELEOCCIDENTE		F		D		D
	SEMDA			F	D		
	CASA MATRIZ	D1c1	D	D	D	D	D
PARES-P-M	RESIDENCIALES	F3c1	F	F	F	F	F
	INDUSTRIALES	D	D2c1	D	F	F	F
	COMERCIALES	D	D	D	F	F	F
	AGRICULTURA	D	F	F	D		
	OFICIAL				D3c1	D	D

Cuadro N°16: MATRIZ C2 DE PROCESOS INTERNOS PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005

	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	F1c1	F2c1	F3c1	D1c1	D2c1	D3c1
MARCO LEGAL	F1c2	F		D		F
PLATAFORMA TECNOLÓGICA		D	D	D	D	D
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL		D		D	D	D
IMAGEN CORPORATIVA			D	D	D	
MODELO ORGANIZACIONAL	D		D	D1c2		
SEGURIDAD INDUSTRIAL	F			F	D	
COBRANZAS			F	D	F	D3c2
CONTRALORIA		F		F		F
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		D	F	D		D
GENERACIÓN	D	F2c2		D		
TRANSMISIÓN	D			D		
DISTRIBUCIÓN	D		F3c2		D	
COMERCIALIZACIÓN			D		D2c2	
RECURSOS HUMANOS	D		D	D		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	D					F
REFUNDACIÓN						
RELACIONES INSTITUCIONALES	F	F		F		F

Fuente: Angarita, 2005
Fuente: Angarita, 2005

Cuadro N°17: MATRIZ C3 DE PROCESOS INTERNOS-EXITO PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005

	PROPUESTA DE VALOR	VISION	PROPOSITO ESTRATEGIC	RENTABILIDAD	RIESGO	CRECIMIENT O
MARCO LEGAL	F		F			
PLATAFORMA TECNOLÓGICA	D1c3	D		D		
SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL				D2c3		D
IMAGEN CORPORATIVA						
SEGURIDAD INDUSTRIAL			F1c3			
COBRANZAS				D	D	D
CONTRALORIA	F					
ADMINISTRACION Y FINANZAS				D	D	D
GENERACION			F2c3			
TRANSMISION			F			
DISTRIBUCION	F3c3					
COMERCIALIZACION	D		D	D3c3		
RECURSOS HUMANOS						
PLANIFICACION ESTRATEGICA (REFUNDACION)						
RELACIONES INSTITUCIONALES						

Fuente: Angarita, 2005

**Cuadro N°18: MATRIZ C4: CONSTRUCCION DE FUTURO FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE RAIZ
PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005**

	F1c2	F2c2	F3c2	F1c3	F2c3	F3c3	D1c2	D2c2	D3c2	D1c3	D2c3	D3c3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	D						D					
LIDERAZGO									D		D3C4	
CULTURA Y VALORES		D	D	F1C4					D1C4			
SISTEMAS Y PROCESOS	D					D		D	D	D		D
CONSTRUCCION DE CAPACIDADES			F		F2C4	F3C4		D		D2C4		
RECURSOS HUMANOS											D	D

Fuente: Angarita, 2005

Análisis del Cuadro N°15 MATRIZ C1 DE ACTORES CLAVES PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005

Fortalezas :

F1c1: Se considero una fortaleza debido al interés gubernamental en proporcionar el completo suministro de energía eléctrica en toda la geografía nacional.

F2c1: Se considero como idónea la alianza con EDELCA ya que en su condición de principal proveedor de energía eléctrica lo cual contribuye a la eficiencia de precios (costos más bajos que cualquier otro proveedor en el mercado)

F3c1: Este producto par de mercado se adecua a la propuesta de valor por medio de la cobertura del mercado que el servicio residencial representa.

Debilidades:

D1c1: Dado el carácter centralista de la casa matriz y su falta de alineación con sus respectivas filiales se observo que es un obstáculo en el cumplimiento de las actividades de las otras filiales en el suministro de energía, mantenimiento, desarrollo e inversión en todo el territorio nacional.

D2c1: Se considero una debilidad ya que en la actualidad el servicio prestado es deficiente (altas tarifas Industriales y comerciales, mal servicio técnico, etc.) y ha perdido su presencia en el sector industrial.

D3c1: Se considero una debilidad debido al incumplimiento en la cancelación de servicios amparados en la relación que la empresa y el gobierno central tienen.

Análisis del Cuadro N°16: MATRIZ C2 DE PROCESOS INTERNOS PARA LA EMPRESA CADAPE, 2005

Fortalezas:

F1c2 : Se considero una fortaleza debido a la idoneidad del proceso legal interno en el entendimiento de los cambios legales dictados por el Ejecutivo.

F2c2: Se considero una fortaleza debido a las facilidades, tanto a nivel de costos como de volumen de energía, que EDELCA le proporciona a la empresa en su proceso de generación.

F3c2.: Se considero una fortaleza ya que el proceso de distribución apalanca la amplia cobertura del par producto de mercados residenciales.

Debilidades:

D1c2: Se considero una debilidad ya que la estructura organizacional no responde a las verdaderas necesidades de los clientes internos (filiales).

D2c2: Se considero una debilidad ya que la comercialización no ataca en forma efectiva las necesidades del sector industrial (calidad de servicios, tarifas accesibles, y atención al cliente).

D3c2: Se considero una debilidad dada la incapacidad de los procesos de cobranzas en la recaudación de las deudas en el sector oficial.

Análisis del Cuadro N°17: MATRIZ C3 DE PROCESOS INTERNOS-EXITO PARA LA EMPRESA CADAPE, 2005

Fortalezas:

F1c3: Se considero una fortaleza ya que la seguridad, higiene y ambiente que ofrece en la actualidad la empresa se puede considerar como las mejores practicas en la industria y es un pilar fundamental en la responsabilidad social de dicha empresa.

F2c3: En la actualidad la energía eléctrica que la empresa obtiene a través de sus proveedores y de sus propias fuentes le permite cubrir la demanda de energía eléctrica en el territorio nacional.

F3c3: En la actualidad la distribución es el pilar fundamental para la consecución de la propuesta de valor (llegar a todos los rincones de la geografía nacional).

Debilidades:

D1c3: En la actualidad no existe una plataforma tecnológica que pueda cumplir con la propuesta de valor.

D2c3: En la actualidad hay poca experticia o competencias en el manejo de control de gestión por parte de la alta directiva de la empresa.

D3c3: No existen en la actualidad una plataforma tecnológica ni organizacional que permita llevar un cabal control de la facturación de todos los productos pares mercados.

Análisis del Cuadro N°18: MATRIZ C3 DE CONSTRUCCION DE FUTURO PARA LA EMPRESA CADAPE, 2005

Fortalezas:

F1c4: Se considero una fortaleza de raíz ya que la preocupación por la seguridad, higiene y ambiente se aloja en los valores más profundos de la cultura organizacional.

F2c4: Se considero como una fortaleza de raíz, ya que en la actualidad se esta ampliando el parque de generación de la empresa para cumplir con la demanda a nivel nacional aunque de forma limitada por los recursos disponibles.

F3c4: Se considero como una fortaleza de raíz, ya que en la actualidad se sigue desarrollando a través del plan de inversión con LEY ESPECIAL DE ENDEUDAMIENTO (LEE) de la empresa para cumplir con la demanda a nivel nacional.

Debilidades:

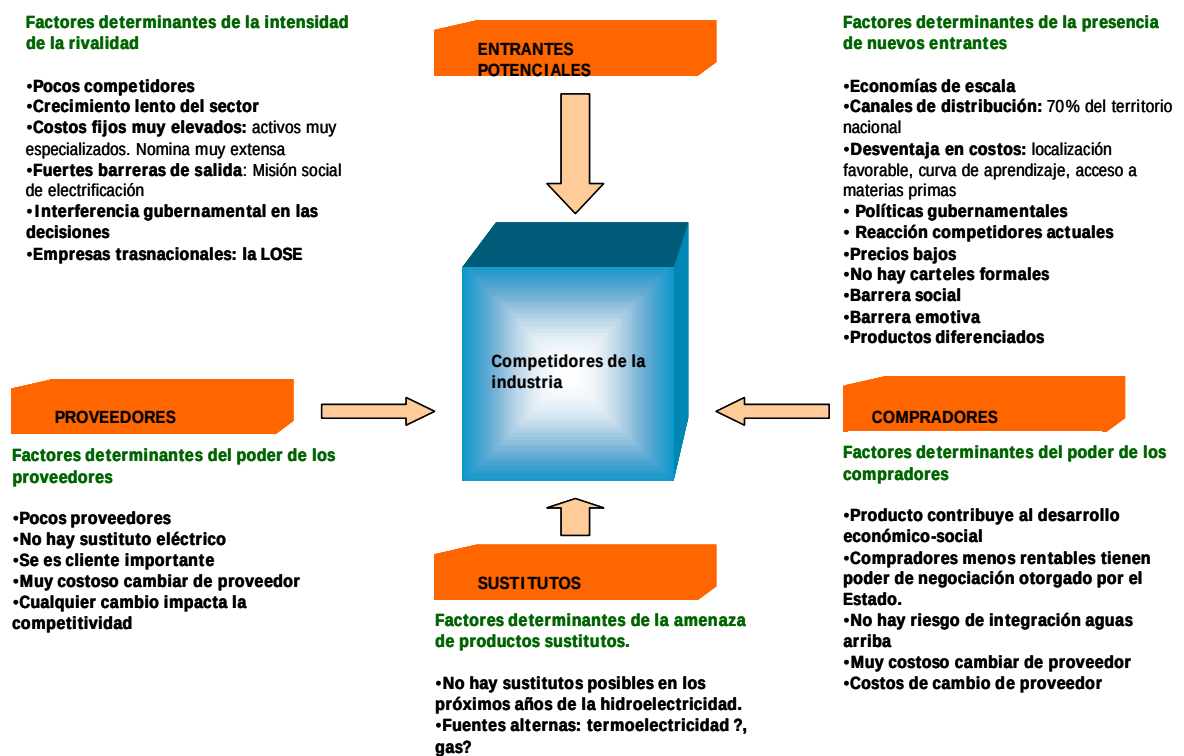
D1c4: Se considero como una debilidad de raíz debido a que existe una cultura organizacional en el departamento de cobranzas de complacencia en lo referente a la recaudación de deudas en el sector oficial.

D2c4: Se considero una debilidad ya que al no contar con una plataforma tecnológica es imposible la creación de competencias que puedan apalancar la consecución de la propuesta de valor.

D3c4: Se considero una debilidad ya que la falta de liderazgo efectivo en el proceso gerencial de la empresa ha contribuido a que se encuentre en la situación de tensión financiera que actualmente atraviesa.

Gráfico N° 11:ANALISIS DEL ENTORNO. FUERZAS DE PORTER PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005

FUERZAS DE PORTER:



Fuente: Angarita, 2005

BARRERAS DE ENTRADA:

I. Análisis del entorno competitivo. Amenaza de aparición de nuevos competidores

1.-Economías de escala:

ACTUAL: La compra de grandes volúmenes de energía a nuestro principal proveedor contribuye a que los precios sean necesariamente más económicos, adicionalmente existes otras variantes en los precios por la situación geográfica, la energía regional es más económica que el resto de la energía comprada debido a la cercanía con el proveedor.

INCERTIDUMBRE: La LOSE prevé en sus artículos que las empresas generadoras con precios más bajos serán las primeras en despachar la energía al Sistema Interconectado Nacional en libre competencia las empresas podrán optar a este sistema.

2.- Acceso a canales de distribución:

ACTUAL: La empresa CADAPE sirve al 70% del territorio Nacional llegando a poblaciones remotas en transmisión y distribución.

INCERTIDUMBRE: Es difícil que otras empresas logren alcanzar la meta hasta el momento establecida por CADAPE. Aunque la LOSE permitirá al consumidor escoger la empresa de su preferencia es posible que por mucho tiempo la empresa siga siendo líder.

3.-Desventajas en costos:

3.1 Localización Favorable

ACTUAL: La empresa CADAFE esta localizada estratégicamente en el 70% del territorio Nacional.

INCERTIDUMBRE: La LOSE estimula la libre competencia pero de igual modo será una barrera muy alta de entrada a los posibles entrantes.

3.2 Productos Patentados: No aplica para la empresa.

3.3 Curva de Aprendizaje:

ACTUAL: Esta es una empresa con más de 40 años en el sector eléctrico su curva de aprendizaje es difícil de alcanzar.

INCERTIDUMBRE: El sector eléctrico es altamente riesgoso y requiere de años de experiencia poseer un personal obrero y profesional altamente calificado.

3.4 Acceso a Materias Primas:

ACTUAL: El principal proveedor es una empresa cuyo accionista es el Estado y por ende favorecerá bajo convenios a CADAFE.

INCERTIDUMBRE: La LOSE establece la Libre competencia y se evitara las preferencias bajo convenios; toda empresa podrá acceder al mercado de mayoristas como una bolsa de valores.

4.- Políticas gubernamentales:

ACTUAL: Favorece a la empresa con respecto a la LEE y demás convenios colocando a la empresa en ventaja con respecto a nuevos entrantes.

INCERTIDUMBRE: Con la LOSE las empresas ineficientes desaparecerán del mercado, las empresas eficientes se quedaran con los clientes que así lo decidan.

5.-Reacción esperada de los competidores actuales:

ACTUAL: Con una experiencia ganada en el sector y además de contar con una distribución a nivel nacional tan amplia y bajo nuevas reglas de juego, donde se va a poder castigar al hurto con cárcel es posible que reaccione ferozmente contra los competidores.

INCERTIDUMBRE: Bajo un marco legal y reglas de juego bien establecidas la participación de los nuevos entrantes estará garantizada, ganará el más eficiente.

6.- Estructura de precios bajos:

ACTUAL: El ente regulador no permite incluir en la tarifa todas las ineficiencias que la empresa pueda tener aun si la empresa es exitosa en el control de sus procesos internos y altamente eficientes, solo se le permitirá tener una ganancia no mayor del 12%.

INCERTIDUMBRE: La LOSE en este sentido siempre será vigilante de las posibles especulaciones que las empresas del sector pudieran cometer y

siempre existirá el órgano regulador que vigile que la ganancia esta bajo ciertos parámetros

7.-Carteles formales o no:

ACTUAL: Las empresas eléctricas conforman un oligopolio, aunque no están establecidas como un cartel en la realidad funcionan como tal.

INCERTIDUMBRE: La LOSE pretende romper con el oligopolio y abre el mercado a nuevas posibilidades bajando las barreras de entrada.

8.-Costos cambiantes para los clientes:

ACTUAL: Bajo las condiciones actuales los clientes no tienen opciones de cambiarse debido a que las empresas tienen bien establecido su área de acción y no hay posibilidades de realizar cambios.

INCERTIDUMBRE: La LOSE establece que los clientes están

9.-Barreras sociales – culturales:

ACTUAL: Es posible que la población por años de relación con la empresa haya establecido una cultura basada en la ineficiencia de la misma, la cual es aprovechada por personas inescrupulosas que impunemente ejercen el hurto de la energía así como también la manipulación de los medidores para su beneficio.

INCERTIDUMBRE: Con la entrada en vigencia de la Ley todas las empresas podrán competir bajo las mismas condiciones y lo antes expuesto dejará de ser una barrera de entrada

10.-Barreras emotivas:

ACTUAL: CADAFE es una empresa cuyo principal accionista es el Estado, por ende las decisiones emotivas estarán sujetas al gobierno de turno sin embargo en los últimos tiempos la actitud del gobierno es básicamente proteccionista y ha evitado la puesta en vigencia de la Ley para evitar un posible derrumbamiento de la empresa.

INCERTIDUMBRE: La Ley del servicio eléctrico una vez que entre en vigencia fomentará la entra de nuevas empresas al sector eliminando esta barrera emotiva.

11.-Productos diferenciados:

ACTUAL: Refiriéndose al producto la empresa no posee un diferenciador con respecto al sector, visto desde el punto de vista del servicio como producto el diferenciador se basa en que servimos hasta el ultimo rincón de Venezuela.

INCERTIDUMBRE: Lo antes expuesto representa una barrera alta de entrada a otras empresas.

II. Competencia ampliada: Competencia Actual. Nivel de rivalidad

1.- Gran Número de competidores equilibrados

ACTUAL: Como ya hemos señalado, CADAFE abastece al 70% del territorio nacional. Por lo que no posee competidor con quien rivalizar en esos mercados.

INCERTIDUMBRE: Con la implementación de la LOSE, la situación se estaría modificando puesto que se desea aperturar el mercado en función de hacerlo mas competitivo.

2.- Crecimiento lento del sector:

ACTUAL: Representa una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores en virtud de la lentitud para la recuperación del capital invertido e igualmente representa una amenaza para CADAFE, el hecho de que la introducción de cambios o modificaciones en la estructura se van generando de una manera no paralela a las necesidades del mercado en el tiempo real. Por lo que, la estructura se hace rígida dada las características propias del sector: legislación, inversiones cuantiosas en tecnologías y de la institución per se: burocratización, aspectos gubernamentales. Las inversiones se ven retornadas en el mediano y largo plazo.

INCERTIDUMBRE: Con la implementación de la LOSE, puede que este sector en vista de la competencia que se generaría con ocasión de la apertura, experimente un repunte o un aceleramiento que reactivaría el sector.

3.- Costos fijos elevados:

ACTUAL: El servicio eléctrico lleva implícito per se la incursión de elevados costos en términos de: suministro, mantenimiento, distribución y transmisión. Ello representa, por un lado, una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores, puesto que se debe contar con estructuras de capital que puedan realmente avalarlo, lo cual es favorable para CADAFE y por otro lado a su vez, representa una amenaza para la empresa puesto que el capital

disponible es usado para el mantenimiento de la estructura de personal o RH actual de la empresa.

4.- Incrementos importantes de capacidad.

ACTUAL: Representa una fuerte barrera de entrada para un nuevo competidor no solo por la derogación que representa sino también por la lenta recuperación de la inversión y por la ubicación del mercado real, pues debe poseer un mercado importante o significativo que justifique tal acción.

En CADAFE actualmente existen planes ya en práctica de incremento de capacidad en Planta Centro: conversión a gas del gas oil y la represa de Uribante Caparo.

Representa una oportunidad para CADAFE puesto que es una ocasión de mejora del servicio y satisfacción del mercado.

INCERTIDUMBRE: Aun cuando la LOSE entrara en vigencia, este incremento de capacidad es importante para la atención del mercado y aun cuando este se redujera por la apertura competitiva, ayuda a reducir los costos por generación y transmisión.

5.- Fuertes barreras de salida:

En el sector eléctrico dado el tipo de activos, los costos fijos de salida, las interrelaciones estratégicas y las restricciones sociales y gubernamentales, las barreras de salida se hacen muy elevadas. Los equipos y maquinarias son muy especializados: estaciones eléctricas, líneas y redes de transmisión, plantas generadoras, represa Uribante Caparo; lo que hace difícil su venta a terceros y de ser posible la misma, la recuperación sería muy baja. El mismo hecho de mantenerse la empresa inoperante hace que los costos sean muy elevados en términos de obsolescencia, terrenos,

etc. Las relaciones ya pre-establecidas con proveedores: Edelca; GTME, Siemens, ABB ; clientes: organismos oficiales: alcaldías, gobernaciones, Asamblea Nacional; y demás representan un intangible con el que no se podrá contar además del knowhow. Y la barrera mas fuerte de salida es el carácter social de la misión de la empresa, pues se trata del suministro de un servicio importante a la población, sin mencionar el nro. de empleados que trabajan en la misma: 16.500 empleados, que al liquidarse la empresa quedarían sin empleo.

Estas altas barreras de salida no son más que oportunidades para la empresa, puesto que ante el hecho de la imposibilidad de incurrir en esos costos, se tiene la oportunidad de mejorar la estructura actual, realizando una eficiente gestión financiera.

6.- Interferencia de los gobiernos

ACTUAL: Siendo la empresa prácticamente publica se favorece a la misma en la LEE y demás convenios. La interferencia de los gobiernos ha sido clave hasta la fecha en relación a la aparición de nuevos competidores.

INCERTIDUMBRE: Con la LOSE las empresas ineficientes desaparecerán del mercado, las empresas eficientes se quedaran con los clientes que así lo decidan.

7.- Peso de empresas trasnacionales

ACTUAL: En el mercado venezolano hoy por hoy no existe competencia significativa de compañías trasnacionales. De hecho, no existe competencia extranjera. Solo recibimos apoyo en suministro eléctrico de parte de la Cia. Termotasajero (cia. colombiana). Cambiar AES

INCERTIDUMBRE: Con la implementación de la LOSE, empresas trasnacionales podrán participar en nuestro mercado puesto que habrá apertura competitiva en el sector eléctrico.

III. Amenaza de productos sustitutos.

Consumo de electricidad y vida moderna son prácticamente sinónimos en el mundo industrializado. Nuestras comunicaciones, el transporte, el abastecimiento de alimentos, y la mayor parte de los agrados y servicios de los hogares, oficinas y fábricas de nuestros días dependen de un suministro fiable de energía eléctrica.

A medida que más países se industrializan se consumen cantidades de energía cada vez mayores. El consumo mundial de energía se ha multiplicado por 25 desde el siglo pasado. El promedio del consumo de electricidad per cápita es alrededor de diez veces mayor en los países industrializados que en el mundo en desarrollo.

Pero como en la actualidad las economías de muchas naciones en desarrollo se expanden rápidamente, para los próximos 15 años se prevé un crecimiento de más del 5% anual de la demanda de electricidad. Para satisfacer esta demanda se necesitará un aumento espectacular de la producción de electricidad.

Pensar en un sustituto inmediato de la energía eléctrica no es tarea fácil, ya que se tiene que considerar diversos factores que involucraría el cambio de la energía eléctrica a otro tipo de energía. Los factores más básicos a considerar serían los siguientes: fuentes de generación, red de distribución y equipos existentes que necesitan de la energía eléctrica para

operar. Seguidamente se dará una breve explicación de estos factores y la implicación en el mercado venezolano y la tendencia a nivel mundial.

Actualmente, el 90% de la energía eléctrica en Venezuela proviene de fuentes hidroeléctricas y se tiene previsto que al menos en los próximos 30 años se mantenga esa misma proporción. En otros países existen fuentes distintas a las hidroeléctricas para crear energía eléctrica, entre las más comunes se encuentran las fuentes termoeléctricas, la cual representa la mayor fuente de electricidad en el mundo, nucleares como tercera fuente mundial y entre otras las fuentes solares, pero para el caso venezolano estas fuentes no serán capaces de superar en el largo plazo a las fuentes hidroeléctricas debido a diversas consideraciones, tales como inversiones financieras, avances tecnológicos, problemas de contaminación ambiental, etc. Incluso se puede nombrar, que algunos países europeos están dejando de generar electricidad mediante fuentes termoeléctricas debido al gran riesgo contaminante que representa para el ambiente. La generación de energía eléctrica en el mundo entero sigue dependiendo en gran parte de la quema de combustibles fósiles --petróleo, gas y carbón-- que son sumamente contaminantes. Una de las amenazas más graves para el medio ambiente mundial procede de esta contaminación: las emisiones en rápido aumento de los denominados gases ``de invernadero'', en especial el dióxido de carbono (CO₂) considerado por muchos científicos como el principal responsable del calentamiento de la Tierra.

La hidroelectricidad es un recurso renovable, donde no se produce combustión, mientras que la termoelectricidad consume recursos naturales no renovables, y que además, al ser quemados contaminan la atmósfera.

Lo anteriormente expuesto no descarta del todo la posibilidad que se utilicen otras fuentes de generación eléctrica en Venezuela, ya que la

actualidad existe un porcentaje muy bajo de empresas y personas que utilizan fuentes distintas a la hidroeléctrica, generando su electricidad mediante pequeñas plantas eléctricas alimentadas por gasoil, gasolina, etc.

CADAFE se provee de energía eléctrica mediante un 80% de fuentes hidroeléctrica y un 20% de fuentes termoeléctricas que esta representada sólo por Planta Centro y el resto de las plantas de CADAFE se provee mediante fuentes hidroeléctricas. Por lo tanto sería poco probable que CADAFE pueda sustituir sus fuentes en el largo plazo, es decir, en los próximos 30 años.

La red de distribución sería otro factor importante a considerar ya esto implica la forma de llegar a los distintos lugares del país, y mediante esta poder garantizar el suministro eléctrico en todos los hogares y empresas. Bajo un diseño de ingeniería, que ha tomado por lo menos unos 80 años en Venezuela, se garantiza el suministro eléctrico mediante una red robusta de distribución que alcanza a casi todos los hogares y empresas del país. Esto implica, que con el correr de los años, se han realizado diversas inversiones y esfuerzos para poder construir toda la red de distribución de CADAFE. Por lo tanto, no sería trivial sustituir de forma inmediata o en el largo plazo esta importante red de distribución, ya que implicaría realizar nuevas inversiones y años de exhaustivo trabajo para su construcción.

Luego de analizar los factores de generación y distribución de energía eléctrica, es necesario pensar en los distintos equipos y maquinarias que han sido diseñados para alimentarse de energía eléctrica. El ejemplo más sencillo para evaluar este factor sería en observar los distintos equipos eléctricos que se encuentran dentro de un hogar venezolano o de cualquier hogar en cualquier país del mundo, esto tiene como resultado que el 95% de los equipos se alimentan de energía eléctrica y sólo un 5% son alimentados

con gas natural. Incluso la tendencia mundial es que esta proporción se mantenga durante los próximos 30 años, esto se debe a las altas implicaciones que representaría efectuar un cambio de energía eléctrica a otro tipo de energía. Ahora en las empresas la proporción es mayor en cuanto al uso de la energía eléctrica y se encuentra que el 99% de los equipos utilizados dependen de la energía eléctrica.

La tendencia mundial y nacional determina que en los próximos 50 años se mantenga la energía eléctrica como principal fuente para los hogares y empresas, pero esto no descarta que CADAFE tenga que estar evaluando continuamente los estudios y avances tecnológicos a nivel mundial en relación a energías sustitutivas a la energía eléctrica.

IV. Poder de Negociación de los Principales Proveedores.

1.- Pocos proveedores:

ACTUAL: En la actualidad observamos que el mayor proveedor de CADAFE es Edelca (mas del 80 % de la energía). Asimismo, vemos que el diferencial es compartido entre dos o tres empresas (algunas extranjeras) que completan el remanente de insumos necesarios para la empresa. De igual manera, observamos que es una industria con altas barreras de entrada (costos, materia prima, etc.) lo cual acentúa el poder oligopolístico de los proveedores existentes.

Se puede considerar que esto constituye una debilidad para la empresa, ya que no nada mas hay una alta dependencia de los insumos de estos pocos jugadores en el mercado, sino que el poder de negociación de la empresa tiende a ser bajo ante estos últimos.

2.- No hay sustitutos:

ACTUAL: Se observa que en el corto plazo no existen desarrollados insumos que puedan sustituir a los necesitados por CADAFE para la distribución y generación de electricidad en el mercado nacional. Esto se puede explicar por la naturaleza de la industria y por los altos costos asociados para poder encontrar un sustituto energético. De igual manera, esto refuerza el poder de los proveedores. Por consiguiente, esto constituye una debilidad para CADAFE ya que no logra desarrollar tecnologías alternas (por falta de capacidad financiera) que puedan ayudar a bajar la dependencia de sus proveedores, pero de igual manera la inexistencia de una competencia de productos sustitutivos hace que los proveedores posean mayor poder de negociación.

3.- Se es cliente importante:

ACTUAL: CADAFE prácticamente es el único jugador o proveedor del servicio para la población venezolana (al menos a nivel nacional). De tal manera, que sería categóricamente falso el considerar que la empresa no es un cliente importante. Todo esto conlleva a una paradoja interesante, aunque el poder de los proveedores por ser pocos es alto, asimismo el del comprador es alto ya que es el “gran cliente” en el mercado. Consecuentemente, esto supone que es una ventaja para CADAFE el ser el único (o el más grande) en la industria.

4.- Alto costo de cambiar de proveedor:

ACTUAL: Como se ha mencionado anteriormente son pocos los proveedores que existen actualmente en el mercado. Mas aun, hay una diferenciación por

las tarifas que cobran cada uno, es así como debido a las imperfecciones de mercado se puede apreciar que Edelca (el mayor de todos) posee tarifas muy por debajo de los demás y son en moneda local. Esto indudablemente indica que el hecho de cambiar de proveedores sería bastante costoso para la empresa y su proceso productivo.

5.- Impacto sobre la competitividad:

ACTUAL: Siendo el insumo fundamental en el proceso productivo de CADAPE, una restricción de él o aumento de su costo resultaría inequívocamente en un impacto a la productividad, a la competitividad de la empresa. Sin embargo, debido a las características monopolicas del mercado en Venezuela, de ocurrir eventos como los descritos, la primacía en la industria atenuaría los efectos. De ahí que no constituye una amenaza del todo.

V. Poder de Negociación de los compradores.

1.- El producto contribuye al desarrollo socio-económico del país.

Principales clientes: residenciales, comerciales, industriales, agrícolas, organismos oficiales. El poder de negociación se centra en el Gobierno venezolano como una política macroeconómica del Estado.

ACTUAL: Ha sido política del Estado mantener el control sobre los precios de la electricidad, no importando si el precio al menos cubre el costo de producción, distribución, mantenimiento y reinversión. Por lo tanto, los precios o tarifas eléctricas artificiales estimulan el despilfarro y conducen a inversiones limitadas y servicio eléctrico deficiente.

INCERTIDUMBRE: En caso de que se amplíe la torta de competidores o de que inclusive no llegase a ocurrir, CADAPE no podrá ser eficiente y

productiva si las tarifas eléctricas no logran cubrir sus costos de producción, distribución, mantenimiento y reinversión. Por lo tanto, se hace necesario revisar la estructura de costos actual y negociar con el Estado tarifas razonables y que no desmejoren el poder adquisitivo de los venezolanos.

2.- Los clientes/compradores menos rentables tienen poder de negociación otorgado por el Estado.

ACTUAL: A pesar de que financieramente no es rentable el suministro del servicio eléctrico a los organismos oficiales por la situación de mora multimillonaria que mantienen con CADAFE, debido a que su poder de negociación se centra en que son organismos del estado, se les continúa brindando el servicio sin llegar a ningún convenio de pago.

INCERTIDUMBRE: Al Estado permitir el ingreso de nuevos rivales en el servicio de suministro y comercialización de electricidad, CADAFE estaría obligada a sincerar esta situación de mora con los organismos oficiales a fin de poder ser competitiva. No puede darse el lujo de financiarles permanentemente el servicio.

3.- Riesgo de integración aguas arriba (clientes comerciales, industriales y sector agrícola).

ACTUAL: Los clientes residenciales constituyen ahora la mejor fuente de ingresos para CADAFE. Sin embargo, los clientes que generan más desarrollo económico y que potencialmente pueden crecer son los clientes comerciales e industriales donde no se posee tanta participación. A pesar de la recesión actual, una parte importante de empresarios industriales y

comerciales han preferido adquirir y mantener sus propias plantas generadoras de electricidad.

INCERTIDUMBRE: Es importante incorporar los clientes del sector comercial e industrial para incrementar las ventas y para aumentar el poder negociador de CADAPE, asegurando asimismo el desarrollo industrial de las regiones.

4.- Bajos costos de cambio de proveedor

ACTUAL: Como mencionamos en el punto anterior para el sector industrial y comercial ha sido preferible correr con los costos de inversión y mantenimiento en plantas generadoras de electricidad, y asegurar la continuidad y calidad en el servicio.

INCERTIDUMBRE: Al ingresar la competencia en la comercialización del servicio eléctrico, indudablemente que estos sectores serían sus clientes potenciales. Cabe destacar que el desarrollo agro-industrial constituye un complementador importante para el consumo eléctrico.

5.- El suministro de servicio eléctrico es un producto que se adquiere en la industria de manera estándar o indiferenciada.

ACTUAL: El servicio eléctrico que suministra CADAPE a sus clientes no está diferenciado, inclusive podríamos calificarlo de deficiente. Como CADAPE es un monopolio esto no representa actualmente ningún tipo de riesgo, pues los compradores tienen que obtener el servicio eléctrico a través de CADAPE, lo cual nos garantiza el poder de negociación.

INCERTIDUMBRE: Esta situación es una desventaja para CADAPE, pues al no prestar un servicio diferenciado, al presentarse la integración de otros

competidores, el poder de negociación va a pasar a ser de los compradores quienes en ese momento tendrán la seguridad de conseguir otros proveedores que le puedan suministrar un servicio, el cual estaban acostumbrados a recibir sin diferenciación alguna.

FUERZAS DEL MACROENTORNO DE ACTUACION (País):

Sin lugar a dudas, la fuerza mas importante que puede incidir el desarrollo del negocio es la conflictividad política y sus respectivos efectos económicos y sociales. En tal sentido, se observa que la definición de este factor inmediatamente define los otros.

Venezuela se encuentra en un clima de conflictividad política, entre un régimen que promueve el estatismo y lucha en contra de conceptos de eficiencia tales como la libre competencia, derecho a la propiedad privada, el emprendimiento, seguridad jurídica, garantías para los inversionistas, etc. Como respuesta de esta ideología o practica gubernamental, ha surgido un grupo que lo opone que plantea un modelo contrario a este (apriorísticamente pareciera respetar los principios básicos de la libertad económica) lo cual ha llevado a que en la actualidad se libere una batalla sin tregua entre estos dos bandos poniendo a la actividad económica, social, tecnológica, legal y emocional de la nación en peligro.

En el área económica, *el ambiente macroeconómico se ve fuertemente influenciado por la situación política anteriormente descrita. Es así como en la actualidad, vemos que la empresa tiene operaciones en un país donde, aunque exista el apoyo del Estado (y en gobiernos como este mas ya que son centralistas y estatistas), las variables macroeconómicas empeoran (altas cifras de desempleo, inflación represada y sin embargo alta, poca intermediación financiera, baja recaudación impositiva, déficit fiscales a nivel*

gubernamental, alta morosidad, controles “rígidos” de cambio y poca disponibilidad de divisas, etc.) lo cual se conjuga para que la supervivencia y planes de inversión sean cada vez mas decisión del Estado venezolano. Esta perdida de autonomía se debe a la dificultad de conseguir recursos propios en el mercado (controles de precio que no permiten aumentar tarifas, morosidad, falta de oferta de fondos prestables debido a la baja tasa de ahorro, miedo de parte de los inversionistas foráneos, lentitud en los procesos de compras debido a las barreras cambiarias, caída en el ingreso nacional con su respectiva perdida de poder adquisitivo) y de ahí que impacte en forma negativa y haga mas incierta la salud financiera de la empresa y sus proyecciones de crecimiento a largo plazo.

***En el área legal,** debido a la falta de seguridad jurídica existente hay pocos incentivos para entrar en la industria y aquellos que ya están se ven supeditados a cualquier nueva regulación que pueda afectar en forma significativa. En este caso, CADAFE puede convertir esto en una ventaja, ya que tendría un aliado como es una posible regulación que no promueva la competencia y más bien le otorgue un poder más monopólico que el actual. Asimismo, ya que CADAFE es una empresa pública, no deberá preocuparse por posibles “nacionalizaciones” que pudieran ocurrir.*

***En el área social,** como consecuencia de la constante conflictividad en el país, los niveles de tensión han aumentado en la población nacional, y el personal de CADAFE no es una excepción. En este sentido, las pugnas a nivel macro en lo referente al tema político se pueden replicar dentro de la empresa lo cual empeora el ambiente organizacional. Asimismo, la tensión presente en la calle (disturbios, marchas, huelgas, descontento, etc.) afecta el funcionamiento cabal de la empresa ya que los “costos de transacción” de los trabajadores aumenta (mayor dificultad para llegar al trabajo, mayores*

tensiones, mayor inseguridad en la calle, etc.) para realizar su trabajo aumentan con su respectiva caída en la productividad.

En el tema gubernamental, por ser CADAFE una empresa pública se ve expuesta a mayores presiones políticas que otras empresas del sector privado. Es así como muchas veces, inclusive yendo en detrimento de los objetivos de la empresa, privaran decisiones políticas sobre económicas-financieras (subsidios, postergación de deudas de entes gubernamentales, recursos para financiar proyectos con fines meramente políticos, etc.) que pueden poner en jaque a la empresa. Al mismo tiempo, este tipo de presiones permean hasta los propios trabajadores. En tal sentido, vemos que desde la toma de decisiones gerenciales hasta las personales (militar o no en un partido o sencillamente ejercer derechos políticos como firma de peticiones) se verán afectadas o influenciadas por presiones políticas. Esto traerá como consecuencia, no nada mas la perdida de autonomía en las decisiones, sino un clima de tensión organizacional alto y lo que es peor una baja en la productividad como respuesta a esta situación (un empleado que pase la mitad de su día pensando en las consecuencias que puede acarrearle el firmar una petición o no será poco o menos productivo

El área tecnológica, esta íntimamente ligado con el componente económico. El hecho de la perdida de viabilidad financiera de la industria y los problemas estructurales macroeconómicos apuntan a que el stock tecnológico de la empresa no nada mas se deprecie sino que no pueda ser remplazado oportunamente. En tal sentido, esto presenta una seria amenaza al funcionamiento de la empresa, ya que al carecer de fondos para desarrollar proyectos de inversión, su capacidad de prestar un buen servicio y producto se ira deteriorando en forma rápida y con ella la pérdida del market share.

**Cuadro N°19 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS MÁS IMPORTANTES,
DEL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER PARA LA EMPRESA
CADAFE, 2005**

BARRERAS DE ENTRADA:	
1.- COMPETENCIA:	FUERZA
1. ECONOMIAS DE ESCALA:	
2. ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION	F1
3. DESVENTAJAS EN COSTOS:	
3.1 Localización Favorable	F2
3.2 Curva de Aprendizaje:	F3
3.3 Acceso a Materias Primas:	F4
4. POLITICAS GUBERNAMENTALES:	F5
5. REACCION ESPERADA DE LOS COMPETIDORES ACTUALES	
6. ESTRUCTURA DE PRECIOS BAJOS	
7. CARTELES FORMALES O NO	
8. COSTOS CAMBIANTES PARA LOS CLIENTES	
9. BARRERAS SOCIALES CULTURALES	
10. BARRERAS EMOTIVAS	
11. PRODUCTOS DIFERENCIADOS:	
2.- COMPETENCIA AMPLIADA	
1. GRAN NRO. DE COMPETIDORES EQUILIBRADOS	F6
2. CRECIMIENTO LENTO DEL SECTOR:	
3. COSTOS FIJOS ELEVADOS:	
4. INCREMENTOS IMPORTANTES DE CAPACIDAD.	F7
5. FUERTES BARRERAS DE SALIDA:	F8
6. INTERFERENCIA DE LOS GOBIERNOS	F9

7. PESO DE EMPRESAS TRASNACIONALES	
3.- AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS	
4.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROVEEDORES:	
1. POCOS PROVEEDORES	
2. NO HAY SUSTITUTOS	
3. NO SE ES CLIENTE IMPORTANTE	F10
4. ALTO COSTO DE CAMBIAR DE PROVEEDOR	
5. IMPACTO SOBRE LA COMPETITIVIDAD	F11
5.- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	
1. EL PRODUCTO CONTRIBUYE CON EL DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL DEL PAIS.	
2. LOS CLIENTES/COMPRADORES MENOS RENTABLES TIENEN PODER DE NEGOCIACIÓN OTORGADO POR EL ESTADO.	
3. RIESGO DE INTEGRACIÓN AGUAS ARRIBA (CLIENTES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y SECTOR AGRÍCOLA).	
4. BAJOS COSTOS DE CAMBIO DE PROVEEDOR	
5. EL SUMINISTRO DE SERVICIO ELÉCTRICO ES UN PRODUCTO QUE SE ADQUIERE EN LA INDUSTRIA DE MANERA ESTÁNDAR O INDIFERENCIADA.	
MACROENTORNO PAIS	
1. POLITICO: CONFLICTIVIDAD ACTUAL	
2. SOCIAL: NIVELES DE POLARIZACION	
3. ECONOMICO: EDO. ECONOMIA	

4. LEGAL: SEGURIDAD JURIDICA	F12
5. GUBERNAMENTAL: NIVELES DE INHERENCIA	
6. TECNOLOGIA: REINVERSION / REPOSICION	
ENTORNO INTERNACIONAL:	
1. EXPORTACION PETROLERA: PRECIOS	F13
2. TECNOLOGIA: NIVELES DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO	
3. INVERSION EXTRANJERA	
4. ENTORNO ECONOMICO INTERNACIONAL	

Fuente: Angarita, 2005

**CUADRO N° 20: Puntuación Asignada Para La Situación Actual Y De Incertidumbre
Para La Competencia Ampliada De Cadafe, 2005**

*AMENEZA DE NUEVOS COMPETIDORES
COMPETENCIA AMPLIADA*

	<i>ACTUAL</i>	<i>INCERTIDUMBRE</i>
	PUNTUACION	
ECONOMIA DE ESCALA	5	0
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION	5	5
DESVENTAJA EN COSTOS		
LOCALIZACION FAVORABLE	5	5
PRODUCTOS PATENTADOS	0	0
CURVA DE APRENDIZAJE	5	5
ACCESO A MATERIAS PRIMAS	5	2
POLITICAS GUBERNAMENTALES	5	0
REACCION ESPERADA DE COMPETIDORES ACTUALES	5	0
ESTRUCTURA DE PRECIOS BAJOS	5	0
CARTELES FORMALES O NO	5	0
COSTOS CAMBIANTES PARA LOS CLIENTES	5	0
BARRERAS SOCIALES CULTURALES	5	0
BARRERAS EMOTIVAS	0	0
PRODUCTOS DIFERENCIADOS	0	0

**CUADRO N° 21: Puntuación Asignada Para Situación Actual Y De Incertidumbre Para
Los Factores Determinantes De La Intensidad De La Rivalidad De Cadafe,
2005**

FACTORES DETERMINANTES DE LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

	<i>ACTUAL</i>	<i>INCERTIDUMBRE</i>
	PUNTUACION	
POCOS COMPETIDORES	4	3
CRECIMIENTO LENTO DEL SECTOR	4	5
COSTOS MUY ELEVADOS	4	3
FUERTES BARRERAS DE SALIDA	5	0
INTERFERENCIA GUBERNAMENTAL EN LAS DECISIONES	5	5
EMPRESAS TRASNACIONALES	0	3

Fuente: Anaarita. 2005

**CUADRO N° 22: Puntuación Asignada Para Situación Actual Y De Incertidumbre Para
Los Factores Determinantes Del Poder De los Proveedores De Cadafe, 2005**

FACTORES DETERMINANTES DEL PODER DE LOS PROVEEDORES

	<i>ACTUAL</i>	<i>INCERTIDUMBRE</i>
	<i>PUNTUACION</i>	
POCOS PROVEEDORES	4	1
NO HAY SUSTITUTO ELECTRICO	5	5
SE ES CLIENTE IMPORTANTE	4	2
MUY COSTOSO CAMBIAR DE PROVEEDOR	5	2
CUALQUIER CAMBIO IMPACTA LA COMPETITIVIDAD	5	2

**CUADRO N° 23: Puntuación Asignada Para Situación Actual Y De Incertidumbre Para
Los Factores Determinantes Del Poder De los Compradores De Cadafe,
2005**

FACTORES DETERMINANTES DEL PODER DE LOS COMPRADORES

	<i>ACTUAL</i>	<i>INCERTIDUMBRE</i>
	<i>PUNTUACION</i>	
PRODUCTO CONTRIB. AL DESAR. ECONOMICO-SOCIAL	5	5
COMPRADORES MENOS RENT. TIENEN PODER DE NEGOCIACION OTORGADO POR EL ESTADO	4	4
NO HAY RIESGO DE INTEGRACION AGUAS ARRIBA	2	5
MUY COSTOSO CAMBIAR DE PROVEEDOR	2	5
COSTOS DE CAMBIO DE PROVEEDOR	5	3

Fuente: Angarita, 2005

CUADRO N° 24: Puntuación Asignada Para Situación Actual Y De Incertidumbre Para La Amenaza de Productos Sustitutos De Cadafe, 2005

	FACTORES DETERMINANTES DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
	ACTUAL	INCERTIDUMBRE
	PUNTAJÓN	
NO HAY SUSTITUTO ELECTRICO	4	4
FUENTES ALTERNAS	3	2

Fuente: Angarita, 2005

ANALISIS DE LA MOTRICIDAD PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005:

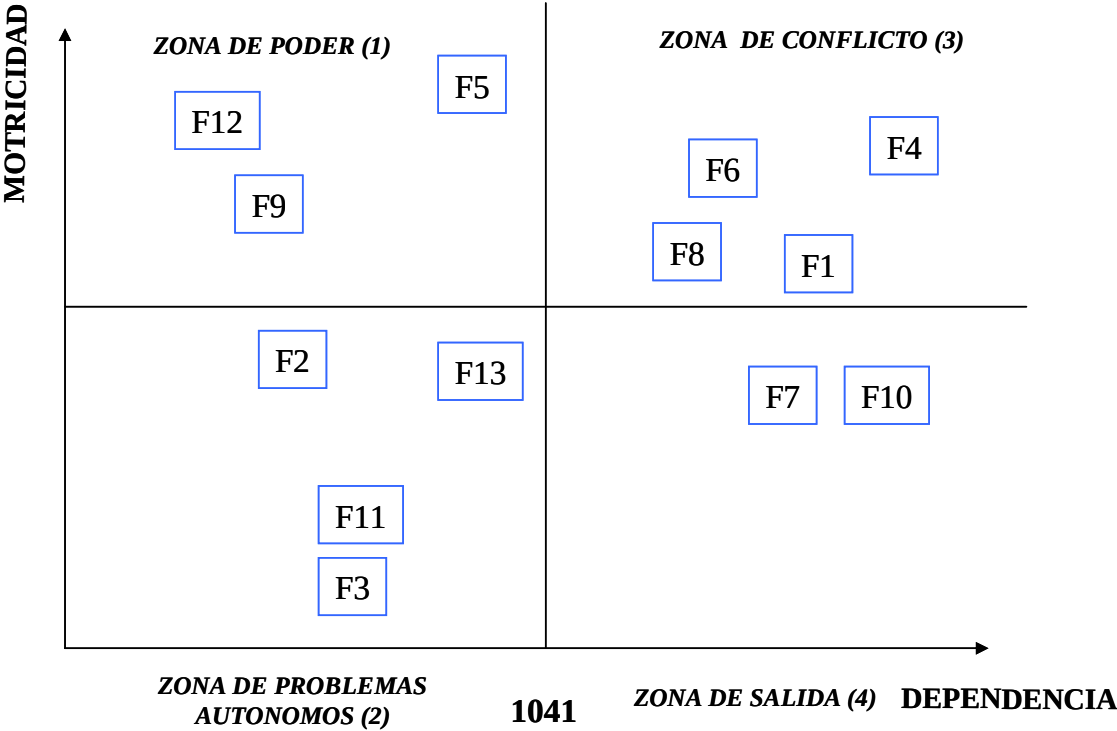
Esta metodología es realizada a través de unas matrices donde se van cruzando las distintas fuerzas y se va asignando el número uno (1) en aquellas intersecciones cuyo poder de motricidad de una fuerza horizontal (de la F1 a la F13) con respecto a la vertical (de la F1 a la F13) causan la motricidad de una sobre la otra, luego la matriz se va elevando consecutivamente a los exponentes 1,2,3 hasta llegar a 4 obteniéndose el siguiente resultado:

Cuadro N° 25 RESULTADO DEL ANALISIS DE MOTRICIDAD PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005

Fuerzas	Definición	Motricidad	Motricidad	Dependencia	Dependencia	Zona
F1	Canales de Distribución	1081	Alta	1506	Alta	Conflicto
F2	Localización favorable	993	Baja	743	Baja	Poblemas Autónomos
F3	Curva de aprendizaje	272	Baja	649	Baja	Poblemas Autónomos
F4	Acceso a materia prima	1366	Alta	1610	Alta	Conflicto
F5	Políticas gubernamentales	1828	Alta	952	Baja	Poder
F6	Número de competidores	1125	Alta	1427	Alta	Conflicto
F7	Incremento de capacidad	861	Baja	1323	Alta	Salida
F8	Fuertes barreras de salida	1154	Alta	1159	Alta	Conflicto
F9	Interferencia de los gobiernos	1193	Alta	710	Baja	Poder
F10	Ser cliente importante	946	Baja	1444	Alta	Salida
F11	Impacto sobre la comunidad	397	Baja	897	Baja	Poblemas Autónomos
F12	Seguridad jurídica	1353	Alta	494	Baja	Poder
F13	Exportación petrolera	968	Baja	623	Baja	Poblemas Autónomos

Fuente: Angarita, 2005

Gráfico N° 12.-ANALISIS DE MOTRICIDAD EN LAS CUATRO ZONAS PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005.



Fuente: Angarita, 2005

CAPACIDADES COMPETITIVAS MEDULARES UNA APLICACIÓN A LA EMPRESA CADAFE CON UNA PERSPECTIVA DEL AÑO 2005

La Tendencia moderna es a crear nuevas fuentes de energía dentro de los nuevos avances tecnológicos podemos mencionar las celdas solares, cuya inversión se basa en la construcción de celdas capaces de retener la energía que irradia el sol y transformarla en energía eléctrica.

Otros avances que recientemente están en estudio es la obtención de energía a través de materiales de desecho como el estiércol del ganado los cuales son procesados en unas plantas o tanques donde se almacena dicho gas metano y luego es utilizado como fuente de energía no solo eléctrica sino también como sustituto de la gasolina. La creciente crisis energética obligará a los países desarrollados a invertir en la obtención de fuentes de energía económicas, seguras y accesibles a todos los ciudadanos el avance tecnológico será capaz de sustituir lo actualmente conocido con una inversión mínima.

Dentro de las capacidades competitivas medulares con las que cuenta la empresa es un personal altamente especializado en el área de transmisión y distribución, cuenta con un centro de formación donde capacita a todo el personal que va a laborar para la empresa haciendo que el personal con más experiencia sea el encargado de transmitir esta información.

A largo plazo la empresa debe comenzar a replantearse el negocio de la generación, transmisión y pensar en un futuro en ofrecer otras alternativas a los sectores más golpeados por las políticas gubernamentales como lo son el sector Industrial, el sector comercial y Agrícola.

Adaptarse a los nuevos cambios creando capacidades orientadas a la investigación de la obtención de fuentes de energía diferentes a las ya conocidas, para responder positivamente a los cambios de nuevas tecnologías seguras para la ciudadanía y el medio ambiente a tarifas accesibles incrementando así el valor agregado de la empresa.

PARA LA EMPRESA

1- Nunca pensaría en una fuente de energía distinta a la hidráulica, o la proveniente del gas, fuel oil o gas oil para la energía termoeléctrica.

2-No esta contemplada la transmisión de energía diferente a la que se hace a través de cables.

3-No esta planteada la capacitación del personal en otra cosa que no sea el proceso tal y como surgió desde hace más de 40 años.

4-No existe un departamento de investigación orientado al estudio de proyectos distintos a los conocidos hasta el momento.

5-No invierten en tecnologías distintas a las conocidas hasta el momento.

6-La empresa no esta preparada estructuralmente a un cambio novedoso en la forma en que nuestros clientes pudieran cambiar su forma de consumir energía.

7-Sus capacidades competitivas medulares están basadas en el esquema actual de producción.

8-La auto producción de energía para pequeñas comunidades muy retiradas no es fomentada por la empresa aún cuando esto implique un beneficio para la misma.

9-Plantearse otro tipo de distribución a demás de la energía son temas que no se plantean Ej.: usar las redes de distribución y transmisión para otro producto.

10-Un avance tecnológico capaz de cambiar los hábitos de consumo de nuestros clientes (producto sustituto: eje energía solar) a un costo ínfimo.

PARA EL NEGOCIO O SECTOR ELECTICO

1- Orientar todos los esfuerzos para adaptarse a nuevas tecnologías

2-Dedicase al servicio de asesoría .Ejemplo: Construcción de Subestaciones de otro tipo de energía

3-Adaptar la tecnología ya existente anticipando cambios en la obtención de nuevas fuentes de energía distintas a las ya conocidas

4-Pensar en cambios Estructurales adaptando el negocio a las nuevas exigencias de los consumidores.

5-Crear alianzas estratégicas con nuevas empresas de productos diferentes para aprovechar la infraestructura ya establecida.

6- Permanecerán las empresas del sector que sean capaces de responder a los cambios que en materia de productos sustitutos aparezcan en el mercado.

7-La competencia que se pueda generar cuando entre en vigencia la nueva Ley Orgánica del Servicio Eléctrico que regirá las actuaciones de las mismas.

8-Fomentar la libre competencia permitirá al sector eléctrico garantizar la calidad en el servicio o su aniquilación.

9-Desaparecerán del sector las empresas que en los niveles de generación, transmisión y distribución se desempeñen ineficientes y fortalecer las empresas que en cada uno de los ramos antes mencionados se desempeñen eficientemente.

10-Desaparición del Oligopolio Establecido en el Sector y permitir la Libre competencia inclusive a nivel de autogeneración.

**IDENTIFICACION DE LOS ESCENARIOS SEGÚN LAS FUERZAS
PORTER APLICACIÓN PARA LA EMPRESA CADAFE CON
PERSPECTIVA DEL AÑO 2005**

Caminos de incertidumbre de las Fuerzas de Porter:

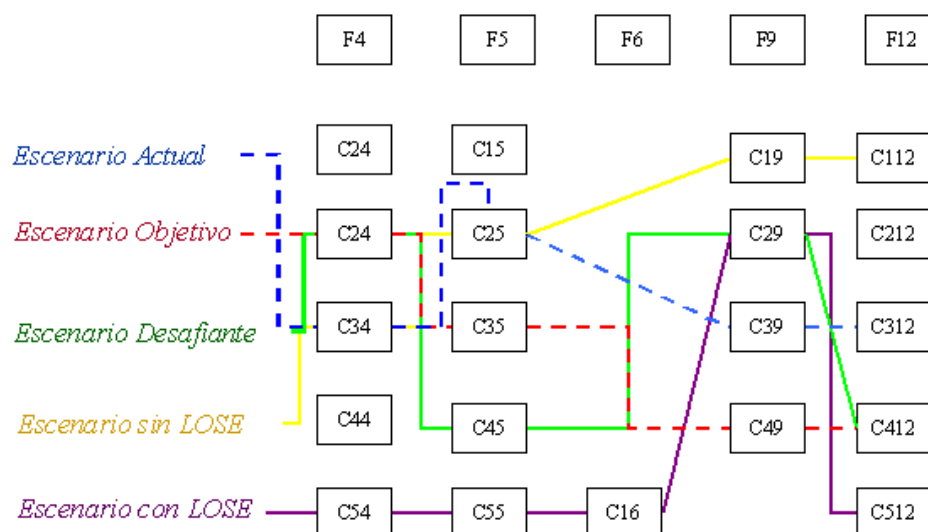
- ***F1: Canales de distribución:***
 - o *Baja incertidumbre*

- ***F4: Acceso a materia prima:***
 - o *C14: Aumentar generación propia y disminuir compra a EDELCA*
 - o *C24: Aumentar compra a EDELCA y disminuir generación propia*
 - o *C34: Tarifas preferenciales bajo convenio*
 - o *C44: EDELCA no cumpla con la demanda requerida por CADAFE*
 - o *C54: Mayor compra de energía a terceras empresas a menor costo*

- ***F5: Políticas gubernamentales:***
 - o *C15: Privatización de CADAFE*
 - o *C25: Tarifa social (luz subsidiada)*
 - o *C35: Eliminación de preferencias impositivas a los clientes*
 - o *C45: Decreto de recuperación de pérdidas*
 - o *C55: Desregulación de tarifas*

- **F6: Números de competidores:**
 - o C16: Entrada de nuevos competidores
- **F8: Fuerte barrera de salida**
 - o Baja incertidumbre
- **F9: Interferencia de los gobiernos**
 - o C19: Tarifas bajas como bandera política
 - o C29: Obligación de pago a proveedor EDELCA
 - o C39: Tarifas reguladas
 - o C49: Baja interferencia gubernamental
 - o C59: Eliminación del uso de la empresa como instrumento político
- **F12: Impacto sobre la competitividad**
 - o C112: Desmejoramiento en el suministro del servicio
 - o C212: Encarecimiento de la energía por compra a empresas privadas
 - o C312: Falta de innovación empresarial
 - o C412: Incremento en la prestación de la calidad del servicio en la cadena de distribución
 - o C512: Mejoramiento del servicio prestado

Gráfico N° 13: Diseño de Escenarios de Acuerdo al Análisis de las Fuerzas de Porter para la Empresa CADAFE, con la perspectiva del año 2005



Fuente: Angarita, 2005

ESCENARIO OBJETIVO:

Oportunidades:

1.- Monopolio del sector:

CADAFE como sabemos, atiende al 70% del mercado venezolano, sin presentar prácticamente competidor alguno. Este hecho representa un punto a favor en tanto el mercado y la oportunidad del mismo es básicamente de la empresa y permanecerá siendo atendido por la misma, a menos que se implementara la LOSE. Las barreras de salida son muy altas, amen del fin social de abastecimiento eléctrico a la población.

2.- Mercado en crecimiento:

El crecimiento vegetativo per se de la población aunado con las posibilidades reales de captación vía mejoramiento de las tarifas en el sector industrial y agrícola, constituyen una ocasión de ampliación del mercado de CADAFE.

Amenazas:

1.- Tarifas reguladas:

La regulación tarifaria por parte del Estado, no permite que el margen de comercialización de la empresa sea lo suficientemente amplio y consono como para que se genere una utilidad, aun cuando se permite que se incluya un 17 % a favor de la empresa. Debemos tener en cuenta el hecho de que la ineficiencia operativa de la empresa se encuentra por encima de ese porcentaje.

Igualmente, otro punto que incide negativamente en este respecto es la utilización de estas tarifas como bandera política. El incremento en las mismas generaría una explosión social.

2.- Economía volátil:

La constante inestabilidad política deviene en una volatilidad económica que se traduce en atención de contingencias, cambios organizacionales repentinos, modificaciones en la planificación, incrementos de ineficiencias operativas, alteraciones en las inversiones, atrasos en los lapsos, disminución de los rendimientos y desajustes en los estimados. Lo que conlleva a la atención solamente cortoplazista de las situaciones de la empresa.

- **FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

A continuación se plantea la Matriz DOFA y la Cadena de Valor como una aplicación para el análisis estratégico de la empresa CADAFE .

o **Cuadro N° 26 ANALISIS DE MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA CADAFE CON PERSPECTIVA DEL AÑO 2005**

MATRIZ DOFA

			FORTALEZAS			DEBILIDADES			AMENAZAS
			SEGURIDAD HIGIENE Y AMBIENTE	AMPLIACION DEL PARQUE DE GENERACION	INVERSION A TRAVES DE LA LEY ESPECIAL DE ENDEUDAMIENTO	CULTURA ORGANIZACIONAL	AUSENCIA DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	FALTA DE LIDERAZGO	TARIFAS REGULADAS
			F1	F2	F3	D1	D2	D3	A1
OPORTUNIDADES	O1	MONOPOLIO DEL SECTOR	Difusión de normas de seguridad y alianzas estratégicas con organismos Reguladores (OPSIS y M.E.M).	Balance Energético entre la Generación Propia y La Energía Comprada a EDELCA favorable a CADAFE.	Un proyecto en las mejoras en las practicas de Licitaciones para así obtener la máxima cuota asignada por la LEE en el presupuesto anual.	Transformación de la Cultura organizacional	Diseño de una plataforma de tecnología adecuada para mejorar la atención al cliente y toma de decisiones internas.	Sensibilizar y desarrollar competencias relacionadas en la alta gerencia.	Alianzas Estratégicas con el ente regulador para conseguir subsidios en tarifas reguladas.
	O2	MERCADO EN CRECIMIENTO		Desarrollo y ampliación de la plataforma de distribución en los sectores económicos en crecimiento.	Un proyecto en las mejoras en las practicas de Licitaciones para así obtener la máxima cuota asignada por la LEE en el presupuesto anual.	Cambios Organizacionales en el departamento de ventas y atención al cliente.	Diseño de una plataforma de tecnología adecuada para mejorar la atención al cliente y toma de decisiones internas.		Capturar los sectores Industriales y Comerciales en crecimiento que me den mayor margen de ganancia a través de promoción de ventas.
AMENAZAS	A1	TARIFAS REGULADAS		Verificar el peso del costo de la generación propia en la estructura de costo de la tarifa regulada.	Optimización de la LEE para obtener una rentabilidad sobre base tarifaria hasta poder realizar Inversiones con recursos propios.			Fomentar un alto nivel de negociación de los líderes con el ente regulador.	
	A2	ECONOMIA VOLATIL		Utilización de la ampliación del parque de generación para colaborar con las empresas con problemas económicos	Afianzamiento de negociacion de normas que apoyen el financiamiento a través de la LEE	Transformación de la cultura organizacional.	Optimizacion de procesos internos y de sistemas de informacion.	Sensibilizar y desarrollar competencias relacionadas en la alta gerencia.	
DEBILIDADES	D1	CULTURA ORGANIZACIONAL	Difusión y cumplimiento de las normas de seguridad para conformar una cultura corporativa de SHA	Aprovechamiento de la generación eléctrica para fortalecimiento de la identificación del capital humano con la compañía.					
	D2	AUSENCIA DE LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA			Plantear modificación de la LEE para asignación de partida del presupuesto de CADAFE para la mejora de plataforma tecnológica				
	D3	FALTA DE LIDERAZGO							

Fuente: Angarita, 2005

CADENA O RED DE VALOR ACTUAL

PROCESOS DE APOYO
Desarrollo del Negocio: la preocupación actual de Cadafe es adecuar el modelo de negocio existente a la entrada en vigencia de la ley orgánica del sector eléctrico, para lo cual se requieren profundos cambios. Existen grupos de trabajo a nivel Jurídico, Organizacional, Económico, Financiero, Contable y de Capital Humano orientados a realizar todas las acciones de adecuación del modelo de negocio, lo cuales luego de evaluar el progreso de sus actividades definitivamente requieren un redimensionamiento.
Responsabilidad Social: el rol social que tiene Cadafe actualmente es generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica a un 75% del territorio nacional. Cadafe debería contribuir al desarrollo social mejorando la calidad de vida de los habitantes, incrementando la productividad de las regiones, más industrias, comercios, etc., sin embargo la situación actual arroja un aumento per cápita del consumo de energía frente a una caída del PIB per cápita. Falta una actitud proactiva para concientizar a la población sobre el buen uso de la energía (responsabilidad compartida).
Dirección y Finanzas: Cultura corporativa débil. Las decisiones de inversión, compras, mejoras en las actividades de generación y transmisión dependen del Estado. Los recursos financieros para las inversiones provienen de la Ley Paraguas y el Estado concreta compras de electricidad para cubrir déficit de energía eléctrica.
Recursos Humanos: Buen programa de beneficios que consolida la baja rotación de personal. No sigue una estrategia para calificación y evaluación de cargos y personal y evaluarlos/compararlos con el mercado. No refuerza programas de entrenamiento para el personal calificado. Debilidades en estrategia de selección y reclutamiento de personal de acuerdo con las necesidades competitivas de la empresa. Gente poco comprometida con la organización.
Desarrollo Tecnológico: Posición pasiva o reactiva, se han hecho inversiones tecnológicas para paliar la deficiencia energética. No se ha actualizado ni modificado la tecnología de información, el cual es un proceso clave para apoyo en mejoramiento en atención y servicio a los clientes.
Seguridad, Higiene y Ambiente: cumple con regulaciones del SHA.
Proyectos: se trabaja directamente con el gobierno nacional desarrollando proyectos de infraestructura para actividades de generación y transmisión.

CADENA O RED DE VALOR ACTUAL (CONTINUACION)

PROCESOS PRIMARIOS				
Logística de entrada: Cadafe genera el tope máximo de 29.866GWh/día el resto de la demanda de energía eléctrica _____ la adquiere al SIN, específicamente EDELCA a costos regulados por el Gobierno. Sin embargo también debe concretar compra de energía eléctrica al sector privado y externo: Termobasagero (Colombia), Genevapeca, Turboven, Electricidad de Caracas y Agrepro a precios fuera del control del Estado. La calidad de la energía que se adquiere es óptima.	Generación y Transmisión: Incremento en pérdidas eléctricas. En proceso proyectos de inversión tecnológica y de infraestructura para mejorar disponibilidad y confiabilidad del servicio eléctrico. Existe un déficit de generación. Confiabilidad técnica del servicio deficiente.	Distribución: Sinergia deficiente y reactiva con sus empresas filiales que actúan como UEN (unidades estratégicas de negocio): Elecentro, Eleoccidente, Cadel, Eleoriente y Senda. Amplia red de distribución. Altos costos de distribución.	Mercadeo y Ventas: Baja capacitación de la fuerza de ventas. Todos los procesos comerciales solamente se realizan a través de las oficinas comerciales que se tengan disponibles en el área o región específico del territorio nacional. Tarifas eléctricas reguladas por el Estado. No existen destrezas o estrategias de mercadeo. No se aprovechan ventajas competitivas de la tecnología de información en el área comercial.	Servicios Complementarios: Quejas sobre falta de atención a reclamos técnicos e incremento en tiempo promedio de solución de los mismos. Clientes no cuentan con el respaldo técnico. En lugar de ser el cliente “el rey”, es el “mendigo”, implorando cualquier tipo de atención.

REDISEÑO DE CADENA O RED DE VALOR

PROCESOS DE APOYO

Desarrollo del Negocio: Plan estratégico basado en adopción/ adecuación de la tecnología, mejoras en transmisión y distribución de la energía y contribución social. Un modelo de negocio a seguir y una reglamentación adecuada necesarios por la entrada en vigencia de la LOSE y por el marco de austeridad del gasto público.

Responsabilidad Social: Acercamiento con la comunidad (Gobernaciones, Alcaldías, Sociedad Civil) para apuntalar el desarrollo social, pero con responsabilidad compartida. Concientización de la población sobre el buen uso de la energía. Trabajar directamente con los gobiernos regionales y sociedad civil para anticipar e influir en los cambios y mejoras del aparato industrial, comercial y residencial de las regiones donde se suministra el servicio.

Dirección y Finanzas: Cultura corporativa fuerte. Gestión financiera de la organización sólida y proactiva que con el nuevo modelo de negocio lleve estándares de productividad y eficiencia. Así como una visión económica/financiera que sustente planes de productividad y calidad. Profesionalización de la alta gerencia que dominen las áreas de tecnología, mercadeo, finanzas y ambiente internacional. Amplio control sobre manejo de información de demanda actual y futura de electricidad a ser suplida por la empresa.

Recursos Humanos: Sistemas de administración de Recursos Humanos que incentiven a los empleados y los hagan partícipes de las mejoras y mayor eficiencia alcanzada. Cultura organizacional orientada a los principios que rigen a la empresa. Programas de adiestramiento en general y programas de educación de fuerza laboral poco calificada. Personal altamente competente.

Desarrollo Tecnológico: Posición activa ante la tecnología, incluyendo su adaptación y modificación interna, así como atención a nuevos requerimientos de inversión tecnológica de cara a la creciente demanda. Mayor productividad e innovación a todos los niveles de la organización. Presencia de know-how técnico que apalanca la excelencia operativa. Transferencia del know-how de las mejores unidades a otras.

Tecnología de la información: T.I. destinada a consolidar las ventajas competitivas que se encuentran en la planificación de recursos de la empresa, los sistemas de gerencia de cada de suministro, los sistemas de información gerencial y sistemas de negocio electrónico, empleando Internet como mecanismo innovador y diferenciador para el proceso de comercialización y recaudación (pagos).

Marco Legal: Modelo de negocio en la organización bajo los parámetros de productividad y calidad en el marco de la LOSE y un régimen económico de austeridad.

Seguridad, Higiene y Ambiente: Aprovecha el marco regulatorio del SHA para su excelente cumplimiento y le sirve de trampolín como imagen ante las comunidades y empleados.

REDISEÑO DE CADENA O RED DE VALOR (CONTINUACIÓN)

PROCESOS PRIMARIOS				
Logística de entrada: Relación estrecha y cooperativa entre Cadafe y proveedores fundamentales (SIN) que implica sincronización de cronogramas de generación y transmisión de electricidad. Desarrollo de alianzas estratégicas para aprovechar oportunidades de generación y transmisión de energía eléctrica con empresas privadas y extranjeras que reduce costos de compra de energía.	Generación y Transmisión: Reducción y control de pérdidas eléctricas. Programa de mantenimiento de plantas eléctricas. Operación eficiente que apalanca la combinación calidad/confiabilidad en el servicio. Tarifas accesibles basados en eficiencia operativa. Gestión de transmisión que garantiza continuidad en el servicio las 24 horas del día. Mantenimiento de los parámetros del sistema eléctrico de potencia dentro de las condiciones normales de operación y acciones correctivas inmediatas en situaciones de contingencia y emergencia.	Distribución: Bajos costos de distribución de electricidad. Facilidad para que los clientes puedan suscribirse y disponer del servicio eléctrico. Se desarrollan y manejan proyectos adecuados de ampliación y mejoras en distribución que pagan parte del costo a través de asociaciones industriales o se trabaja directamente con los gobiernos municipales o nacionales (alianzas estratégicas)..	Mercadeo y Ventas: Alta capacitación de la fuerza comercial. Tarifas eléctricas competitivas. Imagen de la empresa como una Cadafe orientada al servicio del cliente. Con los canales de venta actuales (filiales) se asocia o logra las alianzas correctas donde Cadafe mantiene el control, para garantizar una excelente atención y servicio al cliente que le sirva para adquirir y mejorar destrezas comerciales y aprovechar las ventajas del sistema de negocio electrónico. Esta alianza va desde la facturación hasta el servicio posventa.	Servicios Complementarios: Aprovecha las ventajas de Internet como medio de conexión entre Cadafe y sus clientes tanto a nivel de suscripción como pagos. Asesoría técnica y comercial. Excelente servicio posventa y atención de reclamos técnicos en forma expedita.

- **PLANES DE ACCION**

En este plan se detallaron las actividades programadas en un lapso de tiempo de 5 a 10 años . Se establece la monitoría estratégica la cual permitirá hacer los ajustes si ello es necesario durante el período del desarrollo del proceso.

- o **Cuadro N° 29: ACCIONES TECNICAS, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INDICADORES GUIA PARA LA EMPRESA CADAFE CON PERSPECTIVA DEL AÑO, 2005**

<i>Acciones Técnicas</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores Guía</i>
➤ Capturar los Sectores Industriales y comerciales en crecimiento que me den mayor margen de ganancia. ➤ Alcanzar una gestión de cobranza efectiva a clientes de alta morosidad.	F2 Maximizar Ingresos	I_{max}, crecimiento mensual de un 0,5%.
➤ Establecer alianzas estratégicas con Gobernaciones, Alcaldías, Sociedad Civil para apuntalar el desarrollo social pero con responsabilidad compartida.	F1 Contribución al Desarrollo Socioeconómico. C3 Ser socialmente responsable.	Número de alianzas alcanzadas >= 1 por semestre.

➤ <i>Mejoras en el aparato industrial, comercial y residencial en las regiones donde se suministra el servicio.</i> ➤ <i>Un proyecto en las mejoras en las practicas de Licitaciones para así obtener la máxima cuota asignada por la LEE en el presupuesto anual.</i> ➤ <i>Afianzamiento de negociación de normas que apoyen el financiamiento a través de la LEE</i>		Nro. de fallas mensuales. Reducirlas a 0
➤ <i>Reducir los gastos fijos innecesarios, recortar la fuerza de trabajo que no agregue valor.</i> ➤ <i>Reducir y controlar las pérdidas eléctricas.</i> ➤ <i>Optimización de la LEE para obtener una rentabilidad sobre base tarifaría hasta</i>	F3 Racionalizar costos.	Disminución íter semestral de 5% de la razón costo de la energía vendida/ventas netas hasta llegar a hacerla comparable con las empresas del sector eléctrico de la región.

<i>poder.</i> ➤ <i>Verificar el peso del costo de la generación propia en la estructura de costo de la tarifa regulada.</i> ➤ <i>realizar Inversiones con recursos propios.</i>		
➤ <i>Retomar espacios del sector eléctrico y reforzar posiciones.</i> ➤ <i>Cambios organizacionales en el departamento de ventas y atención al cliente.</i> ➤ <i>Emplear internet como mecanismo innovador y diferenciador para el proceso de comercialización.</i> ➤ <i>Utilización de la ampliación del parque de generación para colaborar con las empresas con problemas económicos</i>	<i>I1 Mejor atención al cliente.</i> <i>I2 Consolidar y ampliar el mercado.</i>	<i>Número de retiros y Suscripciones sector Industrial, comercial y residencial.</i> <i>% Avance solicitud de servicios y pagos vía página web de CADAPE.</i> <i>Fecha prevista implantación 1-6-05.</i>
➤ <i>Difundir normas de seguridad y alianzas</i>	<i>I3 Fortalecer Seguridad, Higiene y Ambiente.</i>	<i>% Avance difusión normas de seguridad.</i>

<i>estratégicas con organismos reguladores (OPSIS Y MEM)</i> ➤ <i>Difusión y cumplimiento de las normas de seguridad para conformar una cultura corporativa de SHA</i>		75% población 1-3-05. 85% población 1-10-05
➤ <i>Contratar y adecuar la tecnología de generación y transmisión de energía para operación eficiente.</i> ➤ <i>Efectuar correctivos operacionales para asegurar la continuidad del servicio las 24 horas.</i>	C1 Ser el proveedor confiable.	Número de reclamos y Daños técnicos. Industrial y comercial. Nro. de fallas mensuales. Reducirlas a 0.
➤ <i>Obtener máxima cuota asignada por la LEE en el presupuesto anual.</i> ➤ <i>Alianzas estratégicas con el ente regulador para conseguir subsidios en tarifas reguladas.</i>	C2 Crear relaciones con aliados claves.	Número de alianzas estratégicas con el ente regulador.

➤ Transformación de la Cultura organizacional ➤ Sensibilizar y desarrollar competencias relacionadas en la alta gerencia. ➤ Aprovechamiento de la generación eléctrica para fortalecimiento de la identificación del capital humano con la compañía.	F1 Contar con capital humano identificado con la compañía.	Evaluación cualitativa satisfacción del personal 3-4 (satisfactorio) trimestralmente durante el 2005 y 2006.
➤ Aumentar competencias de fuerza laboral a través de programas de adiestramiento. ➤ Sensibilizar y desarrollar competencias relacionadas en la alta gerencia.	F2 Fomentar el aprendizaje individual y organizacional.	Horas de entrenamiento sistemas claves. Nivel de dominio en competencias claves.
➤ Balance Energético entre la Generación Propia y La Energía Comprada a EDELCA favorable a CADAFE. ➤ Desarrollo y	I2 Mejorar red de distribución.	Avance proyectos ampliación. Actual: % Previsto: 2005-50%, 2006-60%, 2007 – 90% % de demanda cubierta

ampliación de la plataforma de distribución en los sectores económicos en crecimiento.		en el año.
➤ Adoptar enfoques empresariales de Reingeniería de procesos. ➤ Utilizar Tecnología de Información para planificar recursos de la empresa, los sistemas de información gerencial, sistemas de negocio electrónico.	F3 Integrar los sistemas y procesos de información.	Avance Generación de página Intranet que contenga sistema de información integrado. 1er sem.2005 70% 2do sem. 2005 100%.
➤ Diseño de una plataforma de tecnología adecuada para mejorar la atención al cliente y toma de decisiones internas. ➤ Optimización de procesos internos y de sistemas de información. ➤ Plantear modificación	I1 Adopción de Tecnología	Tiempo de respuesta al cliente. 1er sem. 2005. 1 día 2do.sem. 2005. Inmediata.

<i>de la LEE para asignación de partida del presupuesto de CADAFE para la mejora de plataforma tecnológica</i>		
---	--	--

Fuente: Angarita, 2005

- **Planes de Acción Técnica:**

Una vez establecidas las Acciones Técnicas en función del Balanced Scorecard (Ver Cuadro N° 29: Acciones Técnicas, Objetivos Estratégicos, Indicadores Guía Para La Empresa Cadafe Con Perspectiva Del Año, 2005), se procede a calificar cada una de las Acciones con respecto a los factores Internos y Externos que están involucrados con la organización CADAFE de la siguiente manera:

CALIFICACION	VALORES
A= APROBACION	+1 = MINIMA APROBACION +5 = MAXIMA APROBACION
N= NEUTRO	0 = NO POSEE CALIFICACION
O= OPOSICION	-1= MINIMA OPOSICION -5= MAXIMA OPOSICIÓN

Al final se suma algebraicamente en forma horizontal y el resultado obtenido luego es reorganizado de mayor a menor para establecer cuantitativamente la viabilidad de la propuesta realizada.

- **Planes de Acción Política:**

En esta fase se establece una jerarquización de las Acciones Técnicas colocando en orden decreciente el resultado de la matriz anterior: Análisis cuantitativo calificador de la influencia de los factores internos y externos en las acciones técnicas, 2005.

Una vez ordenadas las Acciones Técnicas de mayor a menor se comienzan a establecer las Acciones Políticas asociadas a las mismas, esto con la finalidad de determinar la viabilidad de la propuesta realizada y no desperdiciar tiempo en aquellas propuestas cuya viabilidad da cero o negativa.

Esta es la última fase de la investigación la misma recoge todos los aspectos de las herramientas antes utilizadas y muestra el mapa de las posibilidades concentrando la atención en aquellas Acciones tanto técnicas como políticas que pueden llevarse a feliz termino sin malgastar los recursos disponibles.

CONCLUSIONES

Alcanzado el Objetivo General del Presente trabajo de Grado y en función de los resultados obtenidos, se concluye según los objetivos específicos:

- *Las áreas Críticas dentro de la empresa CADAFE son:*

Área de Finanzas: *Actualmente enfrenta el reto de no poseer un flujo de caja que responda a los gastos corrientes debido a, falta de incremento de las tarifas por ser una herramienta de proselitismo político, falta de recaudación por las áreas comerciales, la demanda creciente que no logra satisfacerse en un 100%.*

Área de Coordinación de Filiales: *el porcentaje de pérdidas se mantiene en 42% para el año 2004, con tendencia a subir. Los proyectos para mejorar la recaudación en las Filiales no arrojan resultados positivos que evidencien una recuperación.*

Área de Generación y Transmisión: *Las inversiones realizadas son insuficientes para recuperar el parque de generación y las subestaciones asociadas a la transmisión, lo que ocasiona igualmente insatisfacción en la demanda creciente. La tecnología sigue siendo obsoleta lo que retarda la velocidad de respuesta en la atención de fallas del servicio, ocasionando igualmente que el suministro no sea confiable.*

Área de Recursos Humanos: *El personal que posee la empresa tiene un bajo componente de profesionales, compuesto mayoritariamente por técnicos, administrativo y en su gran mayoría obreros, esta estructura no es la más conveniente debido a la naturaleza de las operaciones que requieren de mucho conocimiento técnico aunado al problema de que la empresa no cuenta con los recursos suficientes para el adiestramiento.*

El gasto de personal se ha incrementado exageradamente en los últimos años alcanzando en monto de la facturación para los años 2003 - 2004, debido a la firma de dos contratos colectivos en los años.

- **Las Fortalezas y Debilidades de la Empresa CADAFE son:**

- **Fortalezas:**

- o *La empresa CADAFE conciente de los riesgos implícitos en las operaciones inherentes al negocio ha realizado un esfuerzo notorio en la seguridad higiene y ambiente de sus trabajadores datando al personal de uniformes ajustado a las normas de seguridad en cantidad ilimitada (según contrato colectivo). Lo que la hace acreedora de los índices más bajos en accidentes.*
- o *El ejecutivo ha realizado en los últimos años inversiones a los niveles de Generación y Transmisión para satisfacer la demanda Nacional a través de la Ley Especial de Endeudamiento, la asignación de recursos ha permitido a CADAFE tomar oxígeno e iniciar una recuperación de estas áreas.*

- **Debilidades:**

- o *La falta de políticas que incentiven a los organismos oficiales a la cancelación de las deudas a la empresa CADAFE, ya sea a través de triangulaciones de deuda o a través de acuerdos políticos.*
- o *La plataforma tecnológica con la que cuenta actualmente la empresa CADAFE no es la ideal para hacer frente a todos los procesos que involucran su utilización debido a la falta de actualización.*
- o *La rotación de personal ejecutivo y la falta de liderazgo efectivo en el proceso gerencial de la empresa ha contribuido a que se*

encuentre en la situación de tensión financiera que actualmente atraviesa.

- **Las Estrategias de Acción Técnicas :**

En la presentación de las estrategias de Acción Técnica propuestas no todas tienen la viabilidad que se desea, la matriz calificadora permite al investigador priorizar el orden de viabilidad de la propuesta realizada estableciéndose de acuerdo a los resultados obtenidos:

- o Difundir normas de seguridad y alianzas estratégicas con organismos reguladores (OPSIS Y MEM)*
- o Alcanzar una gestión de cobranza efectiva a clientes de alta morosidad.*
- o Recuperar espacios del sector eléctrico y reforzar posiciones.*
- o Capturar los Sectores Industriales y comerciales en crecimiento que me den mayor margen de ganancia.*
- o Difusión y cumplimiento de las normas de seguridad para conformar una cultura corporativa de SHA*
- o Un proyecto en la mejora de las prácticas de Licitaciones para así obtener la máxima cuota asignada por la LEE en el presupuesto anual.*
- o Aporte al aparato industrial, comercial y residencial a través de la mejora en el servicio.*
- o Afianzamiento de negociación de normas que apoyen el financiamiento a través de la LEE*
- o Reducir y controlar las pérdidas eléctricas.*
- o Establecer alianzas estratégicas con Gobernaciones, Alcaldías, Sociedad Civil para apuntalar el desarrollo social pero con responsabilidad compartida.*

- o *Aumentar competencias de fuerza laboral a través de programas de adiestramiento.*
- o *Efectuar correctivos operacionales para asegurar la continuidad del servicio las 24 horas.*
- o *Optimización de la LEE para obtener una rentabilidad sobre base tarifaria hasta poder realizar inversiones con recursos propios.*
- o *Planificar iniciativa para lograr balance Energético entre la Generación Propia y La Energía Comprada a EDELCA favorable a CADAFE.*
- o *Sensibilizar y desarrollar competencias relacionadas en la alta gerencia.*
- o *Verificar el peso del costo de la generación propia en la estructura de costo de la tarifa regulada.*
- o *Emplear internet como mecanismo innovador y diferenciador para el proceso de comercialización.*
- o *Plantear modificación de la LEE para asignación de partida del presupuesto de CADAFE para la mejora de plataforma tecnológica*
- o *Implementación de Tecnología de Información para planificar recursos de la empresa, los sistemas de información gerencial, sistemas de negocio electrónico.*

- ***Las Estrategias de Acción Política***

Las estrategias de Acción Política están asociadas a las estrategias de Acción Técnica de la siguiente manera en forma correlativa:

- o *Fomentar charlas informativas, y difundir trípticos a través de la red de intranet de CADAFE*
- o *Realizar reconocimiento público en el avance de las metas establecidas a los actores involucrados*

- o *Convencer a nuestros clientes a través de hacer realidad, la mejora en la calidad de el servicio y la atención*
- o *Realizar Negociaciones y Convenios con los Sectores Interesados para establecer relaciones comerciales Ganar - Ganar*
- o *Promover y apoyar una campaña informativa y publicitaria dentro de la organización*
- o *Convencer a la Junta Directiva de Contratar los Servicios de una Empresa Especializada en Agilizar los Procesos de Licitaciones*
- o *Campaña de Publicidad para mejorar la imagen de CADAFE y hacer realidad las metas propuestas de mejora en el servicio a través de incentivar a los actores involucrados*
- o *Estrechar Relaciones y mejorar la comunicación con la Asamblea Nacional*
- o *Promover Leyes que Castiguen al Infractor con Cárcel y promover una campaña de Educación*
- o *Convencer a la Sociedad Civil a participar en Asambleas de ciudadanos para discutir los principales problemas que por parte del servicio Eléctrico los aquejan.*
- o *Estimular al RRHH a través de Becas, Promociones, Incentivos y Ascensos por mejoramiento Profesional*
- o *Promover Adiestramiento Especializado a los Actores Involucrados en el proceso*
- o *Motivar a los Entes Reguladores a establecer tarifas más justas para la empresa sin perder de Vista su razón Social*
- o *Estrechar Relaciones con el Proveedor*
- o *Motivar a la Ata Gerencia a mantener los más altos Estándares de Mejoramiento Profesional*
- o *Fomentar una cultura de seguimiento de Indicadores*
- o *Divulgar una Campaña Informativa que llegue a la población usuaria de el servicio.*

RECOMENDACIONES

Para el Área de Finanzas:

- o *Sinceras las tarifas actuales para recuperar el flujo de caja y hacerle frente a las obligaciones del gasto corriente sin la intervención de Estado.*
- o *Aumentar los Ingresos a través de la recuperación de las pérdidas y de la satisfacción de la demanda.*
- o *Tener mayor control sobre los gastos, estableciendo prioridades y exigiendo a las unidades involucradas racionalización de los mismos*
- o *Mantener el gasto de personal siguiendo las siguientes recomendaciones:*
 - o *No firmar más Contratos colectivos*
 - o *Mantener el número de Trabajadores*
 - o *Establecer mayores controles en el gasto de personal: horas extras, bonificaciones, entre otras.*

Hasta tanto no se recupere financieramente a la empresa CADAPE.

Para el Área de Coordinación de Filiales:

- o *Orientar las inversiones y todos los esfuerzos técnicos hacia:*
 - o *Recuperar las pérdidas mínimo 2% interanual*
 - o *Establecer metas de recaudación más altas asociada a incentivos tanto a la población para pronto pago como al personal que labora a la empresa.*

Para el Área de Generación y Transmisión:

- o Establecer planes estratégicos de inversión priorizando aquellos proyectos que son más urgentes para la población*
- o Trabajar en conjunto con la gerencia de Licitaciones para acelerar de manera conjunta los pliegos contentivos de los proyectos y evitar retrasos en la asignación de los recursos de la LEE.*
- o Invertir en Proyectos no solo de ampliación sino también de mejoramiento y recuperación del servicio ya existente.*

Para el Área de Recursos Humanos:

- o Mejorar la Selección del personal que va a laborar en la empresa*
- o Buscar financiamiento para Adiestrar el personal Técnico calificado*
- o Incentivar al personal al mejoramiento personal utilizando recursos propios para evitar incurrir en gastos adicionales.*
- o Realizar una escala salarial que no solo favorezca a los obreros sino a todo el personal en general*

Como última recomendación Establecer un Plan Estratégico Rector que guíe en forma organizada el esfuerzo que hace la empresa CADAFE por mejorar, esto solo se logrará a través de controles de gestión y reorientando a aquellas unidades que pierdan el rumbo de la meta planteada.

Conseguir la unidad entre todos, concientes de los problemas por los que atraviesa la empresa y comprometidos con la meta establecida es la única oportunidad que tendrá la empresa para mínimo aportar el Valor Agregado Económico que no cauda pérdidas al país.

BIBLIOGRAFIA

FRANCES, Antonio: *'Estrategia para la Empresa en América Latina'*. Ediciones IESA, Caracas, 2001.

FRED R. David *"Conceptos de Administración Estratégica "*, Prentice Hall, 1997

GERRY Jonson , KEVAN Acholes, *"Dirección Estratégica"*, Prentice Hall, 2001

KAPLAN, R y Norton, D: *'Cuadro de Mando Integral'*. Ediciones gestión 2000, España, 1997.

MINTZBERG, H y Brian, J: *'El Proceso Estratégico'*. Prentice Hall, 1991.

SERNA GÓMEZ Humberto *"Generación Estratégica Planeación y Gestión Teoría y Metodología"*, 3R Editores, 1999

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR , *"Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría"*, FEDUPEL, 1998

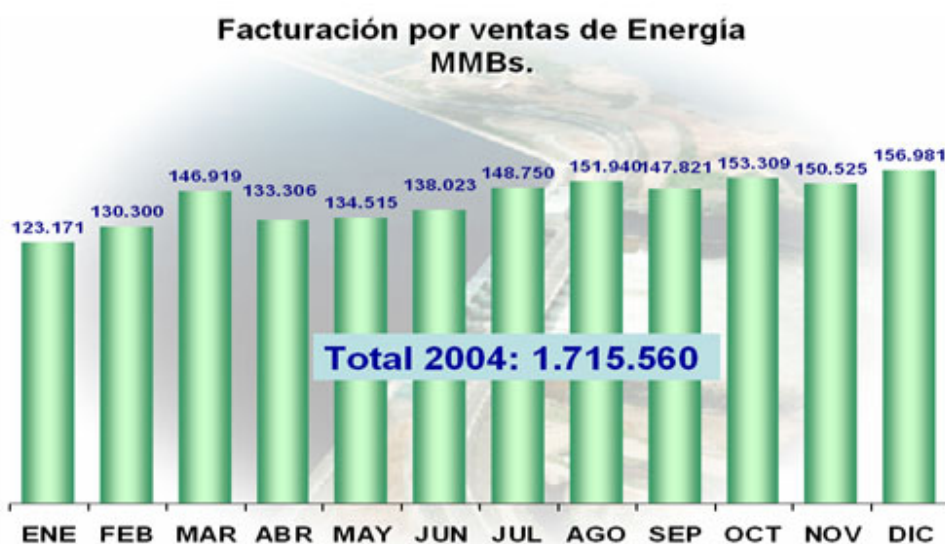
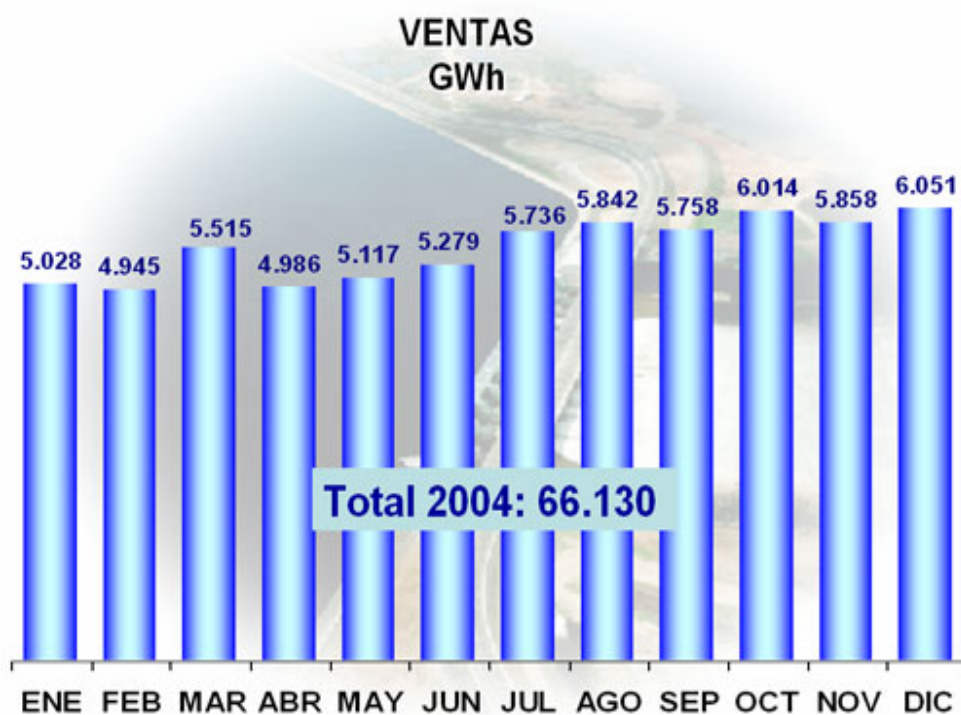
Fuentes Electronicas:

- <http://www.mem.gov.ve>
- <http://www.caveinel.gov.ve>
- <http://www.bcv.gov.ve>
- <http://www.edelca.gov.ve>
- <http://www.fundelec.gov.ve>
- <http://www.duguate.com>: Las cinco fuerzas de Porter

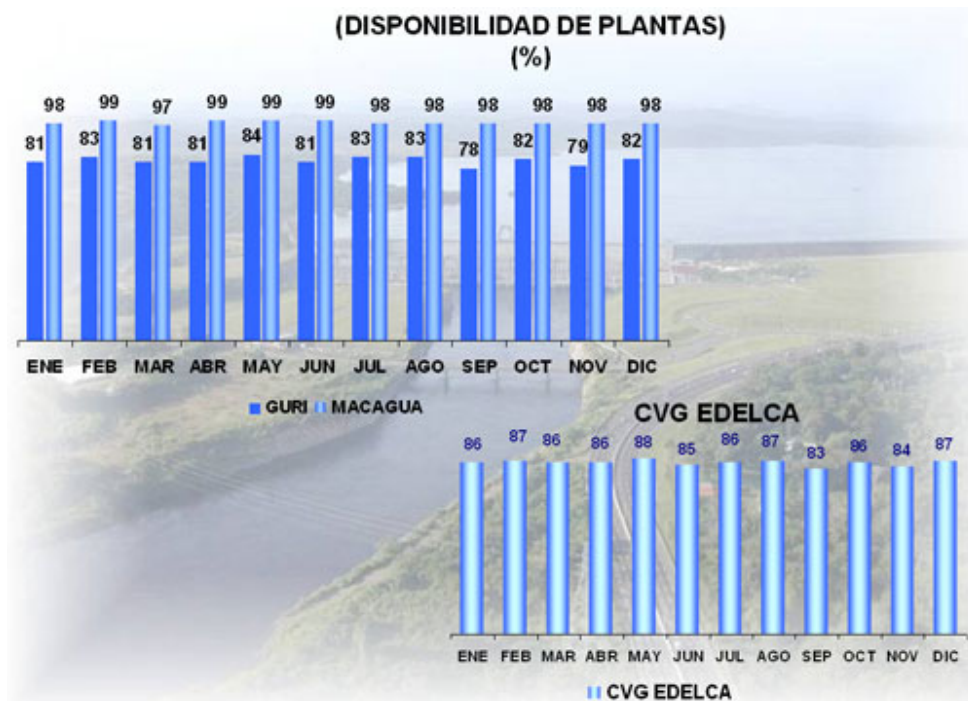
ANEXOS

ANEXO 1: C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA).(2)†

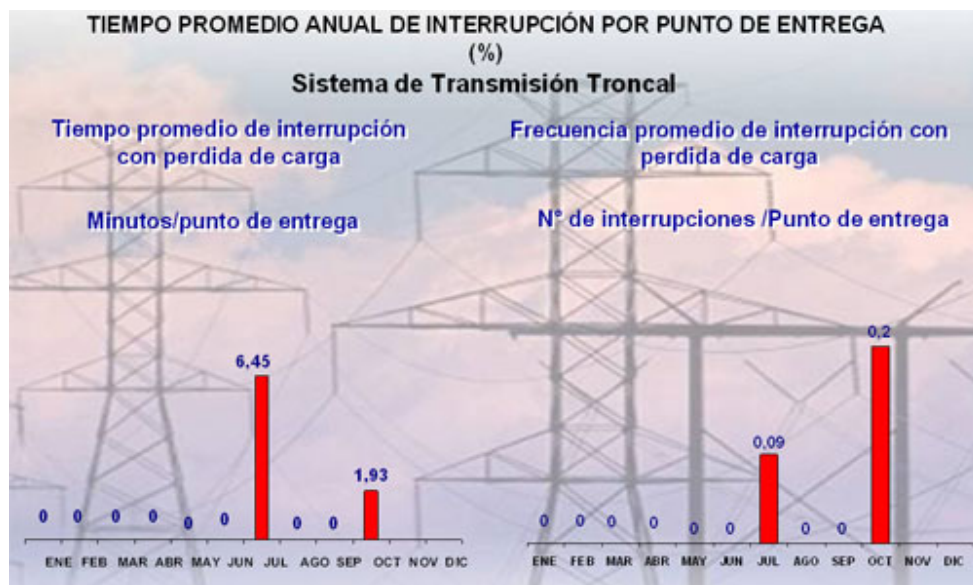
Ventas e Ingresos para el año 2004



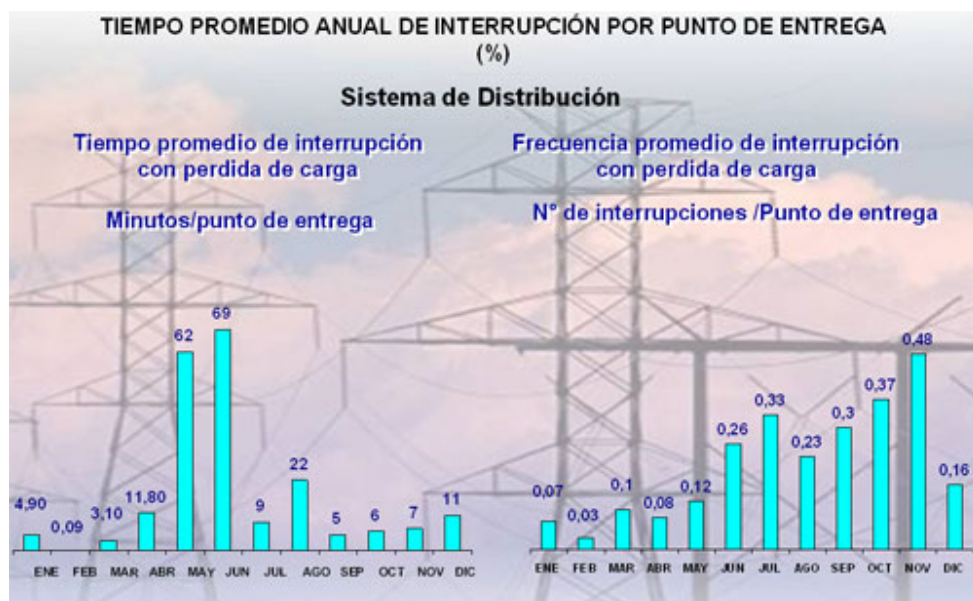
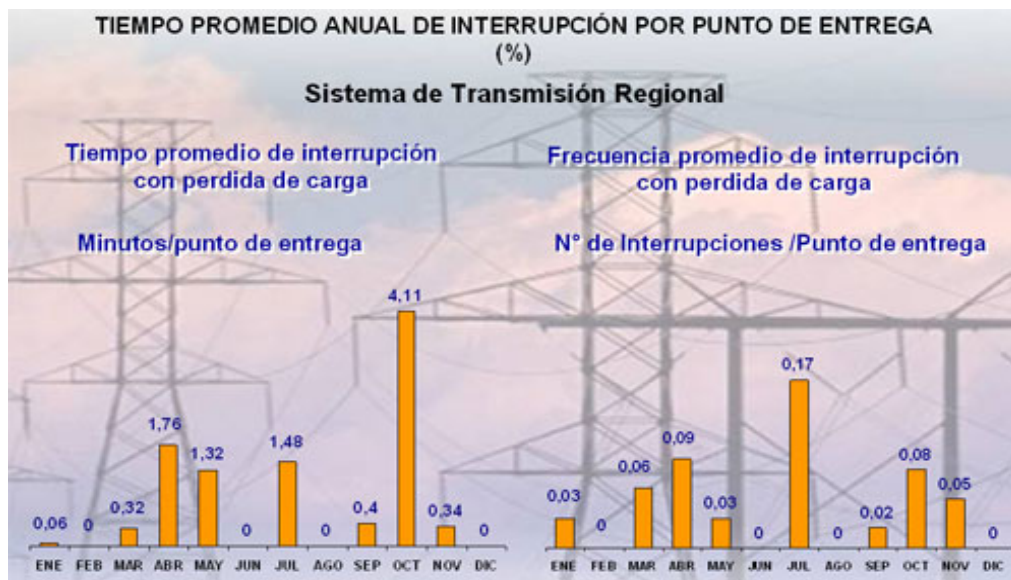
Calidad de Servicio del Parque de Generación para el año 2004



Calidad de Servicio en Transmisión Troncal



Calidad de Servicio en Redes Regionales



5

⁵ Fuente: <http://www.edelca.com.ve>

Cuadro N° 27: CADENA DE VALOR ACTUAL PARA LA EMPRESA CADAFE, 2005

PROCESOS DE APOYO
<i>Desarrollo del Negocio: En la Actualidad existe gran incertidumbre con respecto a la aplicación y constantes modificaciones de la Ley Orgánica del Servicio Eléctrico, esto ha causado pérdidas en inversiones y desgaste de recursos humano para adecuar la Empresa a dicha normativa cuya credibilidad ha decaído dentro de la organización por falta de cumplimiento del Estado.</i>
<i>Responsabilidad Social: El rol social que tiene CADAFE actualmente es generar, transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica a un 75% del territorio nacional. CADAFE debería contribuir al desarrollo social mejorando la calidad de vida de los habitantes, incrementando la productividad de las regiones, más industrias, comercios, etc., sin embargo la situación actual arroja un aumento per cápita del consumo de energía frente a una caída del PIB per cápita. Falta una actitud proactiva para concientizar a la población sobre el buen uso de la energía (responsabilidad compartida).</i>
<i>Dirección y Finanzas: Cultura corporativa débil. Las decisiones de inversión, compras, mejoras en las actividades de generación y transmisión dependen del Estado. Los recursos financieros para las inversiones provienen de la Ley Especial de Endeudamiento y el Estado concreta compras de electricidad para cubrir déficit de energía eléctrica.</i>
<i>Recursos Humanos: Buen programa de beneficios que consolida la baja rotación de personal. No sigue una estrategia para calificación y evaluación de cargos y personal y evaluarlos, compararlos con el mercado. No refuerza programas de entrenamiento para el personal calificado. Debilidades en estrategia de selección y reclutamiento de personal de acuerdo con las necesidades competitivas de la empresa. Gente poco comprometida con la organización.</i>
<i>Desarrollo Tecnológico: Posición pasiva o reactiva, se han hecho inversiones tecnológicas para paliar la deficiencia energética. No se ha actualizado ni modificado la tecnología de información, el cual es un proceso clave para apoyo en mejoramiento en atención y servicio a los clientes.</i>
<i>Seguridad, Higiene y Ambiente: cumple con la normativa interna en cuanto a operación, uniformes de seguridad, bajos índices de accidentes</i>
<i>Proyectos: Los proyectos están orientados a la recuperación de Sistema Eléctrico Nacional sin embargo los esfuerzos realizados no cumplen con la satisfacción de la demanda creciente de la población que clama por más servicio y de mejor calidad.</i>

(CONTINUACION)

PROCESOS PRIMARIOS				
Logística de entrada: CADAFE genera el tope máximo de 29.866GWh/día el resto de la demanda de energía eléctrica _____ la adquiere al SIN, específicamente EDELCA a costos regulados por el Gobierno. Sin embargo también debe concretar compra de energía eléctrica al sector privado y externo: Termotasajero (Colombia), Genevapeca, Turboven, Electricidad de Caracas y Agrepcó a libre.	Generación y Transmisión: Incremento en pérdidas eléctricas. En proceso proyectos de inversión tecnológica y de infraestructura para mejorar disponibilidad y confiabilidad del servicio eléctrico. Existe un déficit de DEMANDA. Confiabilidad técnica del servicio deficiente.	Distribución: Sinergia deficiente y reactiva con sus empresas filiales que actúan como UEN (unidades estratégicas de negocio): ELECENRO, ELEOCCIDENTE, CADELA, ELEORIENTE y SEMDA. Amplia red de distribución. Altos costos de distribución.	Mercadeo y Ventas: Inadecuadas Instalaciones, equipos y personal para la comercialización y recaudación. Creación de un Proyecto PARTICIPA para el mejoramiento de la recaudación y comercialización. Tarifas eléctricas reguladas por el Estado. No existen destrezas o Estrategias de mercadeo. No se aprovechan ventajas competitivas de la tecnología de información en el área comercial.	Servicios Complementarios: Quejas sobre falta de atención a reclamos técnicos e incremento en tiempo promedio de solución de los mismos. Clientes no cuentan con el respaldo técnico. En lugar de ser el cliente “el rey”, es el “mendigo”, implorando cualquier tipo de atención.

Fuente: Angarita, 2005

Cuadro N° 28:RE Diseño de Cadena de Valor para la Empresa CADA FE, 2005

PROCESOS DE APOYO
Desarrollo del Negocio: Reactivación del Sistema Eléctrico Nacional apoyándose en la Ley Especial de Endeudamiento Público, a través de las Licitaciones Públicas que se realizan dando la mayor celeridad, participación y transparencia a los mismos para cubrir las cuotas asignadas por el Ejecutivo en materia de Inversión Pública.
Responsabilidad Social: Priorizar aquellos proyectos que den mayor beneficio a las comunidades en conjunto con (Gobernaciones, Alcaldías) para subsanar las fallas de energía y deficiencias. Exigir mayor participación de la población sobre el buen uso de la energía. Trabajar directamente con los gobiernos regionales y sociedad civil para anticipar e influir en los cambios y mejoras del aparato industrial, comercial y residencial de las regiones donde se suministra el servicio.
Dirección y Finanzas: Estricto control sobre las finanzas de la empresa incorporando tecnología de punta que permita integrar en forma corporativa todos los sistemas involucrados. Ejercer presión en el cumplimiento conforme a las normas internas de pago del personal, particularmente en el pago de las horas extras y otros beneficios. Imponer todos los esfuerzos posibles en mejorar el flujo de caja, establecer políticas con el gobierno nacional para la Reestructuración de la deuda, permitiendo que la misma se capitalice y así mejorar la situación de quiebra en que se encuentra la empresa en estos momentos.
Recursos Humanos: Sistemas de administración de Recursos Humanos que incentiven a los empleados y los hagan partícipes de las mejoras y mayor eficiencia alcanzada. Cultura organizacional orientada a los principios que rigen a la empresa. Programas de adiestramiento en general y programas de educación de fuerza laboral poco calificada. Personal altamente competente.
Desarrollo Tecnológico: Posición activa ante la tecnología, incluyendo su adaptación y modificación interna, así como atención a nuevos requerimientos de inversión tecnológica de cara a la creciente demanda. Mayor productividad e innovación a todos los niveles de la organización. Presencia de know-how técnico que apalanca la excelencia operativa. Transferencia del know-how de las mejores unidades a otras.
Tecnología de la información: Destinada a consolidar las ventajas competitivas que se encuentran en la planificación de recursos de la empresa, los sistemas de gerencia de cada de suministro, los sistemas de información gerencial y sistemas de negocio electrónico, empleando Internet como mecanismo innovador y diferenciador para el proceso de comercialización y recaudación (pagos).
Marco Legal: Ser el modelo de negocio en la organización bajo los parámetros de la LOSE.
Seguridad, Higiene y Ambiente: Cumplimiento a cabalidad de las normas internas en materia de Seguridad Higiene y Ambiente para ser ejemplo para otras empresas de la forma en que se reducen los accidentes eléctricos.

(continuación)

PROCESOS PRIMARIOS				
Logística de entrada: <i>Relación estrecha y cooperativa entre CADAFE y proveedores fundamentales (SIN) que implica sincronización de cronogramas de generación y transmisión de electricidad. Desarrollo de alianzas estratégicas para aprovechar oportunidades de generación y transmisión de energía eléctrica con empresas privadas y extranjeras que reduce costos de compra de energía.</i>	Generación y Transmisión: <i>Reducción y control de pérdidas eléctricas. Programa de mantenimiento de plantas eléctricas. Operación eficiente que apalanca la combinación calidad/confiabilidad en el servicio. Tarifas accesibles basados en eficiencia operativa. Gestión de transmisión que garantiza continuidad en el servicio las 24 horas del día. Mantenimiento de los parámetros del sistema eléctrico de potencia dentro de las condiciones normales de operación y acciones correctivas inmediatas en situaciones de contingencia y emergencia.</i>	Distribución: <i>Bajos costos de distribución de electricidad. Facilidad para que los clientes puedan suscribirse y disponer del servicio eléctrico. Se desarrollan y manejan proyectos adecuados de ampliación y mejoras en distribución que pagan parte del costo a través de asociaciones industriales o se trabaja directamente con los gobiernos municipales o nacionales (alianzas estratégicas)..</i>	Mercadeo y Ventas: <i>Alta capacitación de la fuerza comercial. Tarifas eléctricas competitivas. Imagen de la empresa como una CADAFE orientada al servicio del cliente. Con los canales de venta actuales (filiales) se asocia o logra las alianzas correctas donde CADAFE mantiene el control, para garantizar una excelente atención y servicio al cliente que le sirva para adquirir y mejorar destrezas comerciales y aprovechar las ventajas del sistema de negocio electrónico. Esta alianza va desde la facturación hasta el servicio posventa.</i>	Servicios Complementarios: <i>Aprovecha las ventajas de Internet como medio de conexión entre CADAFE y sus clientes tanto a nivel de suscripción como pagos. Asesoría técnica y comercial. Excelente servicio posventa y atención de reclamos técnicos en forma expedita.</i>

Fuente: Angarita, 2005

