

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**MAESTRÍA EN MANAGEMENT Y MARKETING  
ESTRATÉGICO**

---

**TESIS**

**PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO**

**CREACIÓN DE UNA COMERCIALIZADORA  
MINORISTA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

---

**AUTOR: ING. FRANCISCO NATALIO MAZZONI**

**DIRECTOR: ING. PABLO OJEDA**

**MENDOZA, JULIO DE 2002**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera expresar toda mi gratitud al Ing. Pablo Ojeda, Director de esta Tesis, por su humilde e incondicional apoyo. También agradezco la experiencia de haber construido un proyecto con un profesional y amigo del cual debo parte de mi saber.

Nada de esto hubiera sido posible sin la comprensión y amor de mi familia, Cecilia y Magalí. Es por ello que agradezco infinitamente a mi esposa e hija el cariñoso apoyo brindado durante estos años.

Debo agradecer en especial al Ing. Damián Femenias, no sólo por su gran ayuda en esta tesis, sino por su permanente apoyo y amistad brindada.

Fueron muchas las personas que de una u otra manera me posibilitaron hacer esto realidad, en particular quiero agradecer a mis padres por todo su apoyo y confianza, a María Cristina Alegra por haber sido una importante partícipe desde los comienzos de mi maestría, a la Fundación Alta Dirección y a sus directores y a la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales por la posibilidad de esta concreción.

## ÍNDICE

<b>OBJETIVOS:</b> .....	<b>5</b>
<b>ESTRUCTURA TESIS</b> .....	<b>5</b>
<b>PARTE PRIMERA</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO UNO: ANTECEDENTES EN LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE ENERGÍA EN LA ARGENTINA.</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPITULO DOS: ESTRUCTURA LA INDUSTRIA (MEM)</b> .....	<b>12</b>
Grandes Usuarios .....	13
Transportistas .....	13
Distribuidores.....	18
Generadores .....	20
<b>CAPÍTULO TRES: CUESTIONES GENERALES SOBRE LA SITUACION ENERGETICA DE AMERICA LATINA Y LAS PRIVATIZACIONES</b> .....	<b>22</b>
Eficiencia Energética .....	23
Las Privatizaciones En Países Latinoamericanos .....	24
Las Privatizaciones .....	25
Los Procesos Privatizadores De Cada País.....	26
<b>CAPÍTULO CUATRO: LOS MARCOS REGULATORIOS</b> .....	<b>33</b>
Criticas A La Desregulación Minorista En Gran Bretaña .....	35
<b>CAPÍTULO CINCO: EL PROCESO DE DESREGULACIÓN</b> .....	<b>38</b>
Implicancias De La Liberalización .....	38
El Porque De La Liberalización.....	40
<b>CAPÍTULO SEXTO: MODELACIÓN GENERAL DE UN MERCADO MINORISTA</b> .....	<b>42</b>
Libre Acceso Al Cableado De Distribución .....	43
Precios De Distribución Y Transmisión .....	43
Medición .....	44
Servicios Aislados O Separados .....	44
Separación Entre La Distribución Y Los Servicios Minoristas .....	45
Mecanismos Para El Ingreso De La Competencia.....	46
<b>CAPÍTULO SIETE: EVALUACIÓN DEL MODELO DE MERCADO</b> .....	<b>52</b>
Desde La Teoría Económica Convencional.....	52
Desde El Manejo De Riesgo Directivo .....	55
Desde Las Lecciones De Otras Industrias .....	57
Análisis Sintético de la Situación Estratégica de Mendoza.....	58
<b>PARTE SEGUNDA</b> .....	<b>61</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO</b> .....	<b>61</b>
<b>CAPITULO OCHO: PRESENTACIÓN O RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO.</b> .....	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO NUEVE: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.</b> .....	<b>63</b>
Misión .....	63
Visión.....	65
Objetivos.....	66
<b>CAPÍTULO DIEZ: ACERCA DEL MERCADO</b> .....	<b>69</b>
El mercado .....	69
Tipos de mercado y mercado objetivo .....	74
Segmentación.....	80
Mercado potencial y mercado objetivo.....	84

Deseos y necesidades .....	84
Tendencias y ciclo de vida del mercado .....	85
<b>CAPÍTULO ONCE: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....</b>	<b>87</b>
Acerca de la competencia .....	87
Otros impulsores de Ventajas Competitivas.....	89
Las fuerzas competitivas.....	90
<b>CAPÍTULO DOCE: EVALUACIÓN INTERNA A NIVEL DEL NEGOCIO .....</b>	<b>101</b>
La Cadena Esférica .....	105
<b>CAPÍTULO TRECE: ESCENARIO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO .....</b>	<b>110</b>
<b>Oportunidades Claves .....</b>	<b>110</b>
<b>Amenazas Claves.....</b>	<b>110</b>
<b>CAPÍTULO CATORCE: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>112</b>
Paso 1: Posicionamiento. ....	112
Paso 2: Definición de Programas generales de Acción. ....	118
Paso 3: Definición de Programas Específicos de Acción. ....	134
Paso 4: Preparación del Presupuesto. ....	143
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>166</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>172</b>
<b>ANEXO “A” .....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXO “B” .....</b>	<b>177</b>
<b>ANEXO “C” .....</b>	<b>179</b>
<b>ANEXO: CRECIMIENTO ANUAL DE LOS DISTRIBUIDORES.....</b>	<b>180</b>
<b>ANEXO “D” .....</b>	<b>182</b>
<b>ANEXO “E”:</b> .....	<b>186</b>
<b>ANEXO F:</b> .....	<b>187</b>
<b>ANEXO G:</b> .....	<b>190</b>
<b>ANEXO: H.....</b>	<b>191</b>

## **CUERPO PRINCIPAL**

### **PAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA DE SERVICIOS MULTINIVEL.**

#### **OBJETIVOS:**

En el marco de una pronta desregulación del mercado eléctrico minorista es que se propuso realizar un análisis de consultoría con el objeto de estudiar la factibilidad para creación de una UEN (Unidad Estratégica de Negocios) para la comercialización de energía en el segmento minorista.

Como conclusión de este estudio se determinaría la viabilidad o no de esta UEN, y de ser negativa la respuesta a este interrogante, analizar alternativas que nos permita la sustentabilidad del negocio.

Es objetivo de esta tesis es el desarrollo del Plan Estratégico de esta UEN que incluya no sólo la alternativa de venta minorista de energía, que sería el negocio primario, sino que contemple otras alternativas que nos permitan sustentar el negocio de una manera más eficiente e innovadora.

#### **ESTRUCTURA TESIS**

Para poder obtener una visión global de la Tesis se ha sido dividida en dos partes y cada una de ellas estructuradas por temas o capítulos, que a continuación describimos sintéticamente.

La primera parte es la referida a los antecedentes de la industria, de la desregulación y de los modelos de mercado. Esta primera parte sustenta la base de este plan estratégico de negocios; la cual nos brinda el marco conceptual necesario para poder asegurar una tendencia cierta hacia una desregulación total del mercado y las características que este nuevo modelo podría tener. Esta parte del trabajo está compuesto por los siguientes capítulos:

- 1- *Capítulo Uno*: Antecedentes en la producción y consumo de energía en el país y administración del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM). Se explica el camino que siguió la Argentina desde sus comienzos en el tema energético y su convergencia a un modelo de mercado (mayorista).
- 2- *Capítulo Dos*: Estructura Actual del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM). En este capítulo se presentan los players del mercado, sus características cualitativas y su rol dentro del mismo.
- 3- *Capítulo Tres*: Cuestiones generales sobre la situación energética de América Latina y las Privatizaciones. Se describe la situación general del estado de la industria de energía eléctrica en los países Latinoamericanos y se describen los caminos transitados hacia las privatizaciones de cada país y su incidencia.
- 4- *Capítulo Cuatro*: Los marcos regulatorios. Se describen las nuevas reglas de juego determinadas por los marcos regulatorios, las características de estas, y por último las críticas realizadas al marco regulatorio que es modelo a nivel mundial (Gran Bretaña).
- 5- *Capítulo Cinco*: El proceso de desregulación. Se detalla el proceso de desregulación minorista en la Argentina, explicando los porqués y las implicancias de la misma.
- 6- *Capítulo Seis*: Modelación general de un mercado minorista. Se describen y se detallan las características de un modelo de mercado eléctrico abierto a la competencia minorista.
- 7- *Capítulo Siete*: evaluación del modelo de mercado. Se detallan las ventajas y desventajas del modelo de mercado desde tres ópticas distintas.

La segunda parte se refiere al desarrollo del plan estratégico propiamente dicho. Este se divide en los siguientes capítulos:

- 8- *Capítulo Ocho*: Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico.
- 9- *Capítulo Nueve*: Definición del Negocio. Se detalla la Misión, Visión y Objetivos de Plan.

- 10- *Capítulo Diez*: Acerca del Mercado. Se analizó el mercado eléctrico, su segmentación por variables duras y blandas, a la vez que se estudió en particular la segmentación vincular. Se estudió el mercado potencial y objetivo, al igual que sus deseos, necesidades y crecimiento.
- 11- *Capítulo Once*: Análisis de la Industria. Se puntualiza acerca de la competencia, los factores críticos de las ventajas competitivas y por último se toma como marco de referencia para el análisis propiamente dicho, las cinco fuerzas de M. Porter.
- 12- *Capítulo Doce*: Evaluación Interna. Se particulariza el análisis interno de la compañía por el método de la Cadena de Valor de M. Porter.
- 13- *Capítulo Trece*: Escenario y Formulación Estratégica del Negocio. Se define el escenario donde se desenvolverá el negocio en base a las oportunidades y amenazas claves.
- 14- *Capítulo Catorce*: Formulación Estratégica. Se detallan los cuatro pasos del mismo: el Posicionamiento, Definición de Programas Generales, Específicos y Presupuesto.

## **PARTE PRIMERA**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **CAPÍTULO UNO: ANTECEDENTES EN LA PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE ENERGÍA EN LA ARGENTINA.**

Para este análisis vamos a interpretar los hechos acontecidos en el país y a su vez dividirlos en ocho períodos, cada uno de los cuales marca una tendencia en los hechos acontecidos.

1 1900-34 Estado del mercado: Expansivo

Comienzan primeras concesiones en 1886, cubriendo la fase expansiva de la introducción del servicio.

2 1935-42 Estado del mercado: Insuficiencia de expansión – Reclamos sociales – Autogeneración

El servicio se desenvuelve en un estado precario, las empresas privadas optan por operar exclusivamente en distritos populosos donde los beneficios eran importantes, dejando fuera del sistema aquellos lugares donde no era rentable la prestación del servicio.

El rápido crecimiento de la población y la actividad económica pone en evidencia la escasez de oferta exponiendo los primeros cortes importantes de suministro.

Aparecen fuertes quejas sociales motivadas en el funcionamiento irregular de medidores. Ante la imperiosa necesidad de contar con el suministro se obtuvieron importantes contribuciones de los consumidores para la ampliación de la red de distribución y la consecuente aplicación arbitraria de tarifas, superiores a las reguladas.

Se incorporan múltiples equipos de autogeneración para satisfacer la demanda

en un marco de crecimiento

3 1943-48 Estado del mercado: Estancamiento - Escasez de suministro

La naturaleza térmica de la generación eléctrica representaba una severa exposición frente a las limitaciones que se imponía a la utilización de los hidrocarburos, fuertemente condicionada por la falta de autosuficiencia.

Al término de la segunda guerra se expone la restricción al crecimiento industrial especialmente en siderurgia y metalurgia, exhibiendo las restricciones existentes.

Se llegan a quemar granos en las calderas para paliar las insuficiencias.

La sociedad se desenvolvía en un clima de fuerte ideologización.

4 1949-59 Estado del mercado: Comienzo de la presencia estatal en el interior del país – Deterioro en Buenos Aires

El gobierno interviene la industria eléctrica con el fin de responder a las demandas y necesidades sociales, haciendo eje fundamentalmente en el gran potencial hidráulico.

El Art. 40 de la Constitución de 1949 declara que todos los servicios públicos deben ser prestados por el Estado y que las empresas privadas serían expropiadas al valor histórico de sus instalaciones.

En Buenos Aires subsisten las empresas privadas que persisten, sin realizar inversiones, en este marco de inestabilidad.

5 1960-76 Estado del mercado: Normalización de servicios, Gran intervención estatal.

En este período se concretan múltiples obras hidráulicas alcanzando un apropiado equilibrio en la oferta hidrotérmica.

El Estado toma el manejo de la empresa SEGBA

6 1977-87 Estado del mercado: Inconvenientes de Administración – Tarifación – Cobro.

Se transmiten señales tarifarias erróneas generando dificultades financieras en las empresas, provocando una inadecuada asignación de recursos. Los cargos por potencia no cubrían los costos de expansión, por lo tanto se tendía a un desequilibrio en la demanda.

7 1988-89 Estado del mercado: Crisis energética – Deterioro Administrativo – Autogeneración.

Las condiciones de ineficiencia en las empresas estatales, el gigantismo, la burocracia, la ingobernabilidad, la desprofesionalización en la dirección de

estas Empresas Públicas y la gran politización e incapacidad de gestión contribuyen a generar una situación de crisis energética de gran magnitud.

Se recurre a cortes programados en todo el Sistema Interconectado Nacional (SIN).

Ante este escenario y al no poder dar solución de manera urgente se convoca a los viejos equipos autogeneradores para paliar la situación.

8 1990 Estado del mercado: Comienzo de la transformación.

Se sanciona la ley 23696 a partir de la cual se construye la transformación del sector promoviendo los siguientes conceptos:

1. Introducción y promoción de la competencia y mecanismos de mercado en todas las actividades donde esto fuera posible. Requiriendo la separación nítida entre actividades de carácter monopólico o pasibles de quedar libradas a reglas de mercado.
2. Creación de condiciones y reglas de juego transparentes que facilitan la concurrencia de productores y consumidores generando precios que transmiten señales eficientes de incentivos para aumentar la oferta eléctrica.
3. Separación del Estado de las actividades empresarias del sector, reservándose la función de definición de políticas, regulación de incentivos para las actividades de carácter monopólico y fiscalización.
4. Descentralización de las decisiones de planificación en el sector.
5. Incorporación del sector privado en condiciones de riesgo.

Fuente: CAMMESA.

A partir de la transformación se reorganizó el sector, lográndose una desintegración tanto vertical como horizontal. A los nuevos players de la industria se le controla solamente el cumplimiento de algunas obligaciones, no interviniendo el Estado en su política de costos, en su administración o en sus inversiones. Esto llevó aparejado la introducción de elementos regulatorios nunca utilizados en esta industria; es de destacar que el modelo Argentino fue estudiado por el resto de los países como representativo de las nuevas tendencias desregulatorias del sector.

La Secretaría de Energía de la Nación es la encargada de dictar las normas y las políticas del sector eléctrico y la responsabilidad de su aplicación recae sobre CAMMESA; esta es una sociedad anónima conformada por los representantes de los distintos

actores del MEM (Mercado Eléctrico Mayorista) y el Estado Nacional, siendo esta una Empresa de gestión privada con propósito público. Se crea además el Ente Nacional Regulador de Energía (ENRE), con amplias funciones en temas regulatorios, fundamentalmente en aquellas de connotaciones económicas relacionadas a aspectos tarifarios, calidad y resolución de conflictos entre partes. A nivel provincial se crea, a medida que se producen las privatizaciones de las Empresas Públicas, los Entes Provinciales Reguladores de Energía Eléctrica (EprE).

### **Administración del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) - Cammesa**

La creación de CAMMESA fue por medio del decreto 1192 (julio de 1992), según la ley 24065 –artículo 35-, sobre la base del Despacho Nacional de Cargas.

Las funciones que le caben a CAMMESA son las siguientes:

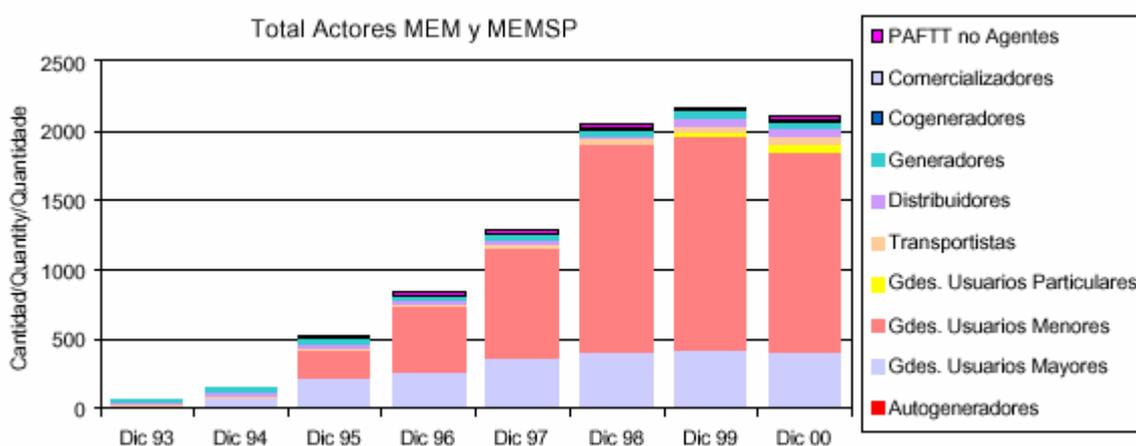
- Coordinación de las operaciones de despacho técnico y económico.
- Establecimiento de los precios mayoristas.
- Administración de las transacciones económicas a través del Sistema Interconectado Nacional (SIN).
- Ejecutar el despacho económico para aportar economía y racionalidad al recurso energético.
- Garantizar seguridad y calidad a través de la operación del SIN:
- Asegurar transparencia y cumplimiento de las reglamentaciones a través de la administración del MEM.

En el Anexo “A” se encuentra la misión, valores y servicios de Cammesa.

## CAPITULO DOS: ESTRUCTURA LA INDUSTRIA (MEM)

El actual Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) está conformado por los siguientes players: *Generadores, Transportistas, Distribuidores y Grandes Usuarios*.

La participación de cada uno de ellos en el total del mercado, desde 1993 al 2000, se puede visualizar en el siguiente gráfico.



El gráfico anterior responde al siguiente detalle:

	TOTAL							
	Dic-93	Dic-94	Dic-95	Dic-96	Dic-97	Dic-98	Dic-99	Dic-00
Autogeneradores	2	5	9	9	11	12	12	13
Gdes. Usuarios Mayores	18	80	208	265	350	392	409	397
Gdes. Usuarios Menores	--	--	207	459	797	1502	1548	1438
Gdes. Usuarios Particulares							26	58
Transportistas AT/DT y PAFTT	7	14	21	21	25	30	47	58
Distribuidores	26	25	26	28	31	31	50	57
Generadores	23	31	37	43	44	44	44	43
Cogeneradores	--	--	--	--	2	3	3	3
Comercializadores	--	--	--	--	--	1	2	3
PAFTT no Agentes			11	16	20	30	25	26
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>155</b>	<b>519</b>	<b>841</b>	<b>1280</b>	<b>2045</b>	<b>2166</b>	<b>2096</b>

La participación económica de cada players en el mercado, para el año 2000 y discriminada por mercado, es la siguiente:

En millones de \$

Agentes	Mercado SPOT	Mercado a Término	TOTAL
Generadores (1)	1154.3	900.7	2055.0
Comercializadores Gen	-18.3	40.7	22.4
Comercializadores Dem	1.0	4.8	5.8
Exportación	22.5	94.5	117.0
Distribuidores	1275.8	568.0	1843.8
Grandes Usuarios (2)	73.5	366.43	440.3
Transportistas (3)			297.4

(1) Incluye Autogeneradores y Cogeneradores

(2) Incluye Gumes/Gupas

(3) Incluye AT, Distro, TI y Ampl. Distro.

Vamos a analizar cada uno de estos players de manera de tener una visión clara de su rol dentro del mercado.

## Grandes Usuarios

Los Grandes Usuarios son aquellos cuyo consumo supera los 30 KW de potencia. Estos usuarios pueden comprar, para satisfacer su demanda, de dos formas:

1. A través del *Distribuidor* de su área (forma habitual).
2. Directamente a un *Generador o Comercializador* reconocido.

De optar por la segunda alternativa, este usuario pasa a ser agente del MEM, razón por la cual debe cumplir con las condiciones requeridas por el regulador.

Los Grandes Usuarios, dentro del Mercado Eléctrico, responden a tres categorías bien definidas (función del nivel de consumo):

- *Grandes Usuarios Mayores* (GUMA),
- *Grandes Usuarios Menores* (GUME) y
- *Grandes Usuarios Particulares* (GUPA).

## Transportistas

El *Sistema Argentino de Distribución Interconectado* (SADI) es la malla de líneas de energía que une todo el territorio Nacional, el cual está formado por

odos y líneas que los unen. Estos nodos son aquellos puntos donde se produce un intercambio real de energía.

Por lo tanto los Transportistas son aquellos que vinculan eléctricamente todos los nodos del SADI.

Los Transportista unen o vinculan la demanda con la Generación, pero a pesar de ello la *Función Técnica de Transporte* (FTT) no es llevada a cabo sólo por estos, sino que cualquier Agente puede convertirse en *Prestador de la Función Técnica de Transporte* (PFTT).

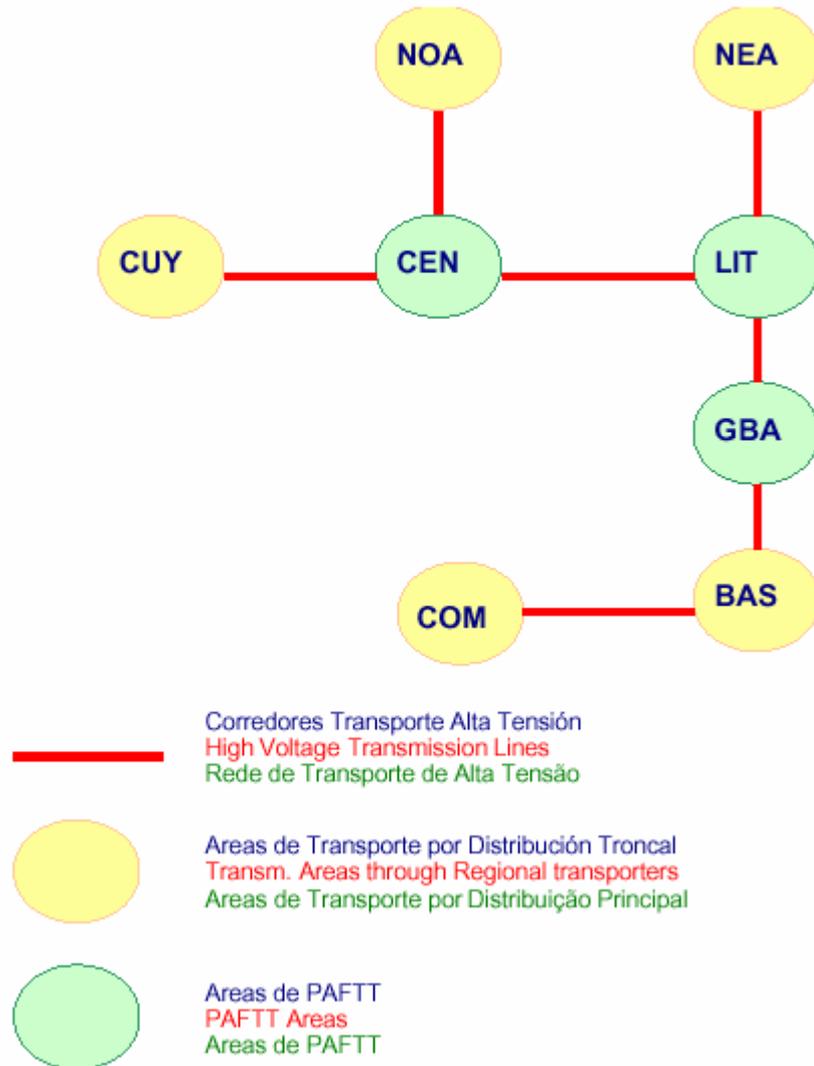
De esta manera se define la Función Técnica de Transporte (FTT) al servicio de vinculación que cumplen las instalaciones eléctricas que forman parte del SADI o las que están vinculadas directa o indirectamente a estas. Esto es sin distinción de las personas públicas o privadas a quienes pertenezcan y es considerado de esta manera por cuanto comunican físicamente a compradores con vendedores y con el Mercado Eléctrico Mayorista (MEM).

Como se puede observar del estudio de esta definición cualquier Agente del MEM puede cumplir Función Técnica de Transporte. Es decir, si en la red propia de un Generador, un Gran Usuario o un Distribuidor, además de los Transportistas, tiene conectado algún Gran Usuario, Generador o Distribuidor, este también cumple la Función Técnica de Transporte.

Lógicamente, las condiciones en que cada uno la cumple están definidas en las reglamentaciones y tienen características particulares.

Esquemáticamente podríamos graficar la red de transporte, a nivel país, de la siguiente manera.

**Sistema de Transporte – Corredores Alta Tensión**  
*Transmission System – High Voltage Lines*  
*Rede de Transporte – Corredores de Alta Tensão*



### El Principio De Libre Acceso

El *Principio De Libre Acceso*, que la base de todo marco regulatorio, y que abarca a pesar de sus características particulares y diferenciales a todos los players, es que todas las instalaciones que cumplen la Función Técnica de Transporte están alcanzadas por el este principio, el cual determina el acceso libre e irrestricto a esta red.

Este principio es fundamental por el hecho de que el modelo adoptado está basado fundamentalmente en tres puntos:

1. La competencia.
2. La apertura de la economía.
3. La privatización de todos los sectores del negocio eléctrico.

Los diferentes actores del mercado deben competir entre ellos en cada uno de los distintos sectores del negocio.

Por lo tanto es importante que cualquiera que desee conectarse al SADI tenga la posibilidad de hacerlo, siendo indispensable el cumplimiento de todas las disposiciones normativas y técnicas requeridas.

El libre acceso permite que cualquier Agente del MEM que esté conectado directa o indirectamente al SADI pueda comprar su energía eléctrica a cualquiera que la venda.

La Función Técnica de Transporte puede estar prestada por cualquier Agente del mercado, pero, dado que cada tipo de Agente no Transportista tiene otra función principal, esta prestación puede tener diferentes características.

Vamos a empezar hablando de las denominadas Empresas Transportistas, que son las que dio en concesión el Estado Nacional para cumplir la función de transporte en el Sistema Argentino de Interconexión.

Al momento de la privatización del transporte, el Estado Nacional dividió el Sistema Argentino de Interconexión en siete empresas.

#### Sistema De Transporte En Alta Y Baja Tensión

Podríamos segmentar el sistema de transporte de la siguiente manera: el transporte en alta tensión (nacional) y otro regional. La primera es el *Sistema de Transporte en Alta Tensión*, esta empresa se denomina **Transener** y está compuesta por todo el sistema de 500 kilovoltios y algunas líneas del Sistema del Litoral en 220

kilovoltios, las que van desde la Subestación Villa Lía a la Subestación Rodríguez. Esa es la denominada en la normativa vigente como Empresa de Transporte en Alta Tensión y es única y monopólica en todo el país.

La segunda son las empresas de transporte regional, a las que se denomina *Empresas de Transporte por Distribución Troncal* (DISTRO), siendo estas:

- ❑ **Transnoa**: abarca todo el Noroeste incluyendo las provincias de Tucumán, Catamarca, La Rioja, Salta, Jujuy y Santiago del Estero.
- ❑ **Distrocuyo**: abarca las provincias de San Juan y Mendoza.
- ❑ **Transba**: abarca la provincia de Buenos Aires.
- ❑ **Transnea**: incluye las provincias de Formosa, Chaco, Corrientes y parte de Entre Ríos.
- ❑ **C.O.T.D.T Comahue**: incluye Las provincias de Río Negro, Neuquén y parte de La Pampa.
- ❑ **Transpa**: que es un área eléctricamente aislada del SADI, y atiende la región patagónica.

De estas seis concesiones, TRANSBA es la única provincial.

A pesar de que cada Empresa de Transporte tiene su propio contrato de concesión, con sus condiciones generales y particulares, podríamos citar las principales características comunes de los mismos:

- La concesión que se da a un Transportista tiene por objeto la prestación en forma *exclusiva* del servicio público de transporte de energía eléctrica en el área que se le ha definido.
- La exclusividad implica que la concedente, o sea el Estado Nacional, no concederá a terceros ni prestara por si misma dichos servicios en esa área.
- La concesión se otorga por un plazo de 95 años que se dividen en distintos periodos de gestión, el primero de los cuales tiene 15 años, y los siguientes 10 años, hasta cumplir los 95 años

Luego de cada período no se produce la renovación instantánea del contrato, sino que al vencimiento de cada período de gestión el ENRE debe llamar a un concurso público internacional para la venta del paquete accionario y además fijar el régimen tarifario para el siguiente período. Ante esta situación el titular, en ese momento del paquete mayoritario del Transportista tendrá derecho a presentar, por sobre cerrado, el precio en que valúa dicho paquete mayoritario. Si el precio contenido en el sobre cerrado fuera igual o mayor a la mejor oferta económica retendrá el paquete mayoritario, de lo contrario el paquete mayoritario será adjudicado al mejor oferente.

Tanto Cammesa como el Enre cumplen un rol sumamente específico en el sistema de transporte, al igual que en las ampliaciones a realizarse en este sistema. Estos temas, aunque exceden este estudio, cumplen un papel fundamental dado que de ellos depende la estabilidad del sistema y la interconexión de los diversos puntos. El primero de los puntos está desarrollado en el Anexo B “Roles de los Entes en el sistema de transporte” (Página N° 176) y el segundo en el Anexo C “Ampliaciones del sistema de transporte” (Página N° 178).

## **Distribuidores**

Una clave importante para el desarrollo del Mercado está contenida en los contratos de concesión que otorga el Estado Nacional a los *Distribuidores* que son reconocidos como agentes del MEM. En estos contratos, la obligación de suministrar (a riesgo de ser severamente penalizado) le impone al distribuidor la necesidad de garantizar toda demanda de energía y niveles de calidad de suministro adecuados para atender su demanda.

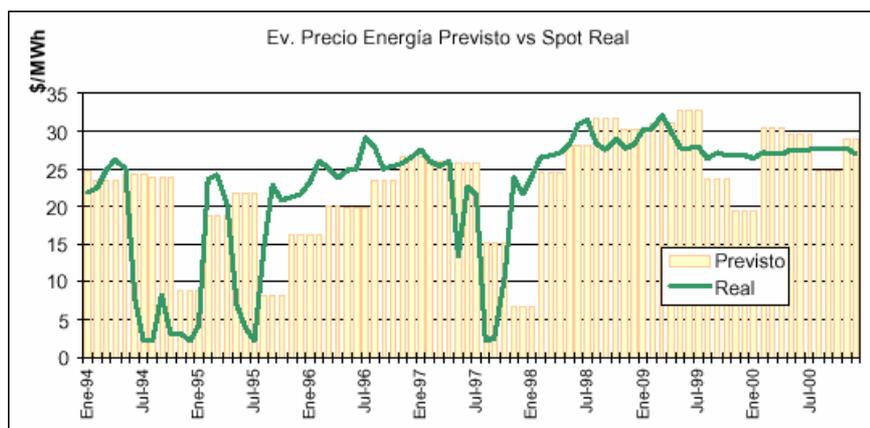
Las normas de calidad establecen estándares mínimos en tres áreas:

- ☞ Calidad comercial: se establecen valores máximos de días de reconexiones, rehabilitaciones, etc. Se establecen además condiciones mínimas de atención al público y de reclamos.
- ☞ Calidad de servicio técnico: establece la cantidad máxima de cortes de suministro eléctrico, la frecuencia máxima y los tiempos de duración de los mismos.
- ☞ Calidad de producto técnico: establece valores máximos admisibles de variaciones de tensión y de distorsiones.

En el mercado, esa garantía de abastecimiento se puede obtener a través de contratos a término en condiciones de cantidad y precios libremente pactados con los generadores. Aquella porción de la demanda de los distribuidores que no está sujeta a relaciones contractuales en el Mercado a Término, se canaliza a través de un Precio Estacional estabilizado cada tres meses. Los contratos a término, a su vez, añaden mayor estabilidad a las actividades futuras de los generadores, brindando estímulos para la expansión de la capacidad de generación y transporte.

Los Precios Estacionales tienen revisión trimestral: De esta forma se logra suavizar la volatilidad de precios del Mercado Spot en los precios finales de la electricidad. Las señales de precio percibidas por los consumidores finales reflejan las distintas situaciones cambiantes de la oferta y la demanda, pero en forma estacional y con variaciones menos abruptas. Esta situación se puede apreciar en el gráfico que sigue.

Como se  
indicó  
anteriormente  
existe un  
sistema de  
estabilización de  
precios por



trimestres, en base a la evolución prevista de los precios del Mercado Spot, destinado a la compra que realicen los Distribuidores.

Se tienen entonces dos situaciones, según que el Distribuidor tenga o no contrato de abastecimiento con un Generador:

- Cuando no posee contrato de abastecimiento, toda su demanda es provista a los precios estacionales correspondientes.
- Cuando tiene un contrato de suministro con uno o más generadores, hora a hora se considera del siguiente modo:

Hasta el nivel de su contrato su demanda es considerada en el Mercado a Término.

Cuando su nivel de demanda esta sobre o bajo los valores del contrato, las diferencias serán comercializadas:

Vendiendo los excedentes de contrato en el Mercado Spot a los valores vigentes en dicha hora en ese Mercado.

Comprando los faltantes de contrato a precios estacionales.

## **Generadores**

Los generadores son los players que se encuentran en el principio de la cadena de valor de la industria eléctrica, así como los Usuarios finales son los últimos. Un tema por demás importante para este jugador es la asignación de costos y la correspondiente remuneración.

Para un generador vinculado al MEM su costo de generación está dado por el costo de operación más el costo de transporte desde su nodo de conexión hasta el mercado. Cuanto más alejado del centro de carga y cuanto menos confiable es el vínculo de transporte, más cara se vuelve la energía exportada desde ese nodo.

El generador también recibe una remuneración por la potencia puesta a disposición del sistema, ya sea operable o reserva fría. Esta remuneración tiene un

componente variable que aumenta cuando mayor es el riesgo que la demanda no sea abastecida dentro del sistema. Para garantizar la operabilidad técnica del sistema se remuneran también servicios adicionales como la regulación de frecuencia y el control de la tensión.

Aquellos Generadores que no poseen ningún contrato, venden toda su producción al Mercado Spot recibiendo por la misma los precios que rijan en el mismo hora a hora.

Cuando un Generador posee contratos de abastecimiento con un Distribuidor o con un Gran Usuario Mayor, cobra en cada hora por su producción como se describe:

- Hasta el nivel de su contrato su generación será considerada en el Mercado a Término.
- Cuando su nivel de generación esta sobre o bajo los valores del contrato, las diferencias se comercializan en el Mercado Spot como excedentes o faltantes de contrato a los valores vigentes en dicha hora en ese Mercado.

En la Parte Dos, Capítulo Diez (Página N° 74) se podrá obtener una visión económica de la participación de cada uno de estos players en el MEM.

## CAPÍTULO TRES: CUESTIONES GENERALES SOBRE LA SITUACION ENERGETICA DE AMERICA LATINA Y LAS PRIVATIZACIONES

América Latina dispone el más alto porcentaje de energía renovable (hidroeléctrica, eólica, solar, etc.) en la canasta energética del mundo (35%).

América del Sur cuenta con grandes potenciales hidroeléctricos, pero presenta grandes disparidades en cuanto al grado de electrificación y, por tanto, en cuanto al acceso de la población a fuentes de energía moderna.

En un extremo, está el caso de países como Bolivia y Perú, en que la mitad o más de la población no cuentan con servicios eléctricos. En el otro extremo, hay países como Uruguay, Brasil y Chile, en que más del 90% de la población accede a los servicios de energía eléctrica. Argentina y Venezuela están más próximas a este último grupo.

Entre ambos grupos se encuentran países como Paraguay, Ecuador y Colombia, que aún disponiendo de cuantiosos recursos energéticos, tienen marginados de las fuentes de energía moderna entre el 20% y 35% de la población. Ilustrativo es el caso de Paraguay, que disponiendo de cuantiosos recursos hidroeléctricos -al punto de ser un gran exportador de los mismos- tiene al 34,3% de la población -principalmente rural- sin servicios eléctricos.

<b>NIVELES DE ELECTRIFICACIÓN EN SUDAMÉRICA. 1995</b>							
<b>(Suministradores de Servicio Público, cantidades en miles)</b>							
<b>PAÍS</b>	<b>Población</b>	<b>Clientes servidos</b>	<b>Población servida</b>	<b>% electrificación</b>	<b>Viviendas totales</b>	<b>Viv. electrif. Serv. Público</b>	<b>% electrificación</b>
	<b>MM</b>	<b>MM</b>	<b>MM</b>			<b>MM</b>	
<b>Argentina</b>	<b>34.500</b>	<b>10.791</b>	<b>33.452</b>	<b>97,0</b>	<b>9.663</b>	<b>8.683</b>	<b>89,9</b>
<b>Bolivia</b>	<b>7.414</b>	<b>714</b>	<b>3.755</b>	<b>50,6</b>	<b>1.914</b>	<b>842</b>	<b>44,0</b>
<b>Brasil</b>	<b>157.049</b>	<b>38.123</b>	<b>143.103</b>	<b>91,1</b>	<b>39.945</b>	<b>36.398</b>	<b>91,1</b>

Chile	14.237	s/d	12.813e	90,0e	s/d	s/d	90,2
Colombia	38.706	6.367	31.517	81,4	7.260	5.838	80,4
Ecuador	11.460	1.905	9.122	79,6	2.479	1.974	79,6
Paraguay	4.891	710	3.417	69,9	1.080	710	65,7
Perú	23.465	2.531	12.146	51,8	4.968	2.530	50,9
Uruguay	3.200	1.077	3.116	97,4	1.133	1.074	94,8
Venezuela	21.844	3.831	19.558	89,5	3.785	3.389	89,5
Fuente : CIER/ e: estimado							

### Eficiencia Energética

Pese a las reformas, no se avanzó en la eficiencia energética. Por el contrario, en la región latinoamericana hubo un retroceso en esa eficiencia, lo cual se refleja, entre otros indicadores, en la relación Consumo de energía/ PBI. Entre 1980 y 1995, para el promedio de América Latina el Índice de Eficiencia (Consumo de energía/ PBI) empeoró, pasando de 2,51 miles de Bep por millón de dólares de PBI a 3,07. O sea que, en promedio, se requirió un 22,3% más de energía por cada unidad de Producto.

Esta eficiencia es producto de bajas pérdidas técnicas, bajas regulaciones que aumente la eficiencia del suministro, fallas estructurales y administrativas, bajos precios de la energía, insuficiente información sobre equipos eficientes, etc.

AMÉRICA LATINA. INDICE DE EFICIENCIA ENERGÉTICA (Relación Consumo de Energía/ PBI). 1980 y 1995*		
	1980	1995
<b><i>1. PAÍSES QUE MEJORARON</i></b>		
Uruguay	2,28	1,98
Jamaica	4,98	3,45
Guyana	10,83	8,45
<b><i>2. PAÍSES QUE SIGUEN IGUAL</i></b>		
Panamá	2,43	2,47
Chile	2,52	2,51

República Dominicana	2,67	2,68
Costa Rica	2,90	2,81
Brasil	2,78	2,86
Colombia	3,25	3,32
<b>3. PAÍSES QUE EMPEORARON</b>		
Barbados	1,72	1,98
Argentina	1,84	2,03
Ecuador	2,51	2,83
México	2,91	3,13
Guatemala	3,13	3,40
Bolivia	3,17	3,43
Perú	3,41	3,77
Paraguay	3,52	3,99
El Salvador	4,22	4,67
Honduras	5,17	5,68
Nicaragua	4,68	6,48
Trinidad y Tobago	1,91	7,80
Haití	9,03	10,79
<b>AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE</b>	2,51	3,07
<i>* Consumo de energía medido en Miles de Bep y PBI medido en millones de U\$S de 1980.</i>		

### **Las Privatizaciones En Países Latinoamericanos**

Las reformas, en el caso del subsector eléctrico, se iniciaron en Chile en 1982, siguieron en Argentina en 1992, Perú en 1992, Bolivia en 1994, Colombia en 1994, El Salvador en 1996, Guatemala en 1996, Panamá en 1997. Estos ocho países, aún con distintos grados de avance en su implementación, han tenido avances sustantivos en las reestructuras. Otro grupo de países están en una etapa menos avanzada de las reformas pero han aprobado legislaciones eléctricas, en algunos casos hasta su reglamentación, que siguen exactamente los mismos lineamientos de los países anteriores: Ecuador, Uruguay, República Dominicana y Nicaragua. Paraguay cuenta con un proyecto de ley de electricidad, que sigue esta misma línea, pero no está aún vigente y, finalmente, Brasil ha dado avances muy sustantivos en la

reestructura de su sector energético. México, por su parte, ha enfrentado diversos obstáculos para reformar el sector.

### **Las Privatizaciones**

Uno de los aspectos centrales del proceso de reestructuración del sector energía de América Latina es la privatización de las empresas estatales que prestan los servicios de energía eléctrica, las petroleras y las empresas de otros subsectores energéticos. Pero estas transferencias de activos al sector privado no son un fenómeno privativo del sector energía, sino que forman parte de un proceso más amplio de privatizaciones que en América Latina se aceleró en los años `90, al influjo de las políticas neoliberales y de las presiones de los Bancos Mundiales de Desarrollo (BMD).

Sin embargo, a partir de 1996, el sector energía pasó a ser el principal objeto de las privatizaciones en la región concentrando el mayor volumen de operaciones, con transacciones por U\$S 6,7 miles de millones, equivalentes a un 46% del total.

Una carpeta de proyectos de privatización por más de U\$S 23.700 millones contemplaban los países de América Latina para 1997, lo que representó un récord histórico desde el inicio del proceso a fines de la década de los 80. Del total proyectado para la privatización de empresas estatales en la región, casi un 50% correspondía al sector energético.

El proceso de privatizaciones en el sector energía ha tenido un diferente ritmo y alcance, según los países de la región. Algunos completaron la privatización de las principales empresas del sector, otros recién están en sus comienzos. Chile, y luego Argentina, lideraron el proceso privatizador en América Latina.

Un fenómeno nuevo, en el curso de estos procesos, es la internacionalización de aquellas empresas de energía que pasaron al régimen privado. Varias de estas firmas pasaron a tener participación en empresas energéticas de otros países de la región -como lo ilustran las eléctricas chilenas- .

## Los Procesos Privatizadores De Cada País

### Chile

El proceso de privatización del sector energía eléctrica comenzó junto a la introducción de profundas transformaciones económicas al final de la década de los 70.

En una primera etapa entre 1974 a 1981, las empresas expropiadas por el anterior gobierno fueron devueltas al sector privado. Bancos, plantas industriales y equipamientos, fueron vendidos a capitales privados. En la primera etapa, las grandes empresas fueron excluidas, permaneciendo en el control del Estado importantes sectores, tales como: grandes compañías mineras, extracción de petróleo y refinación, generación y distribución de electricidad, siderúrgica y telecomunicaciones.

Una gran cantidad de las compañías pertenecía a la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), y eran empresas de propiedad abierta. Para facilitar los propósitos de privatización algunas empresas fueron divididas en subsidiarias o se crearon divisiones más pequeñas que facilitarían la venta dado sus volúmenes.

En el sector eléctrico, **Chilectra** fue dividida en tres partes: **Chilgener** (Generación y transmisión en el área de Santiago y Valparaíso), **Chilectra Metropolitana** (Distribución en Santiago) y **Chilectra V Región** (Distribución en Valparaíso). A su vez, la también estatal **ENDESA** fue transformada enteramente en una empresa exclusiva de generación y transmisión. Además se crearon cuatro empresas de distribución. De la parte de generación de ENDESA, fueron creadas otras cuatro empresas.

Las privatizaciones iniciales consistieron en el remate público de dos empresas de distribución de ENDESA. Después de 1985 se aceleró el proceso. Hacia fines de 1989, Chilmetro, Chilgener y Chilquinta fueron completamente privatizadas y las acciones de ENDESA quedaron en propiedad privada en un 90%, considerando como privados las instituciones de administración de fondos previsionales.

Actualmente, el 99,8% de la generación, transmisión y distribución está privatizada y se está privatizando una microempresa local en la zona sur con una capacidad

instalada del orden de los 15 - 20 Mega Watts. En Chile hubo un limitado desarrollo de nuevos actores en el subsector eléctrico que son las mismas empresas iniciales. Los fondos previsionales son propietarios de aproximadamente un tercio del subsector. Capitales norteamericanos y españoles se incorporaron al capital de algunas de estas firmas. Es el caso, por ejemplo, de la española Endesa que adquirió el 29% de Enersis (propietaria de Chilectra y del 25% de Endesa).

ENDESA, junto con sus filiales, controla el 61% de la potencia instalada de generación eléctrica de Chile y Chilgener el 16%. ENDESA controla a su vez a Transelec, que tiene la mayor participación en la fase de transmisión de electricidad. Enersis, principal accionista de Chilmetro, que opera en el sector de distribución, es a su vez uno de los accionistas de ENDESA.

### **Argentina**

Las privatizaciones alcanzaron a todos los subsectores energéticos: carbón, gas natural, petróleo y energía eléctrica.

En el *sector eléctrico*, la nueva estructura impuesta de acuerdo con la Ley de Electricidad (1992), segmentó a las empresas estatales participantes de esta industria de acuerdo con las funciones de generación, transporte o distribución, como paso previo a su privatización.

Generación: incluye el volumen de energía eléctrica proveniente de las centrales.

Transporte: organizado sobre una base regulada como consecuencia del monopolio natural que implica el transporte de la producción de energía en volúmenes.

Distribución: que comprende el traspaso de la electricidad desde los puntos de suministro de las compañías transportadoras hasta los consumidores.

Aproximadamente, se ha privatizado el 75% de la generación, transmisión y distribución, restando por privatizar dos empresas provinciales distribuidoras de energía de las provincias de Córdoba y Santa Fe. Evaluadas cada una de ellas en U\$S 800 millones y U\$S 1.000 millones respectivamente, cuyo proceso privatizador ha sufrido una gran serie de problemas, las cuales estaban previstas ser privatizadas en el mes de mayo de 2001.

La ley dispone asimismo la privatización de tres *centrales nucleares*, dos de ellas en actividad, Embalse y Atucha I, y una tercera en construcción, pero las ventas aún no se han concretado. En diciembre de 1998, el Presidente Menem firmó el decreto que define el criterio y la metodología de la privatización, que se hará mediante concurso público internacional y vendiendo las tres centrales en una sola unidad de negocios.

La intención, no concretada, del gobierno argentino era privatizar, además, las represas binacionales de Yaciretá (argentino-paraguaya) y de Salto Grande (argentino-uruguay).

## **Brasil**

En Brasil el proceso de privatizaciones -en general y del sector energía en particular- es más tardío que en los demás países grandes de América Latina. Al ponerse en marcha recientemente, se convirtió en el centro de atracción internacional, dados los cuantiosos volúmenes involucrados en tales privatizaciones.

El gobierno brasileño inició la venta de activos del sistema Electrobrás - holding del sector eléctrico del país. El paquete incluye más de veinte usinas hidroeléctricas y termoeléctricas. Las empresas eléctricas han sido divididas por áreas de actuación (generación, transmisión y distribución de energía).

En los proyectos de privatización de concesionarias estatales se dispone para privatización solo los sectores de generación y distribución de energía eléctrica, permaneciendo el área transmisión en poder del Estado. Se ha privatizado prácticamente el 100% de la distribución y algunos puntos de la generación.

La primer gran privatización fue la cesión del control de cerca del 60% del paquete accionario de la distribuidora eléctrica **Light** de Río de Janeiro por U\$S 2.216 millones. Anteriormente, por U\$S 390 millones había sido vendido **Escelsa** en el Estado de Espiritu Santo. Con estas dos privatizaciones fueron transferidas a la iniciativa privada todas las empresas de distribución de electricidad que eran de propiedad del gobierno federal -las otras eran propiedad de los gobiernos estaduais-.

Actualmente ya se han privatizado 13 empresas distribuidoras de electricidad: Escelsa (Espíritu Santo), Light (Río de Janeiro), Cerj, Coelba (Bahía), Centro-Oeste, Norte-Nordeste, CPFL (San Pablo), Enersul (Matto Grosso), Cemat, Energipe (Sergipe), Cosern, Coelce (Ceará), Bandeirantes y Metropolitana (San Pablo). En la generación ya fue privatizada Gerasul (sur de Brasil), y se prevé privatizar en 1999: Furnas, Chesf, Eletronorte y Cesp (San Pablo).

En diciembre de 1998 fue cancelada la subasta para la privatización de la Compañía Energética del estado de Alagoas (Ceal), debido a la falta de grupos interesados.

El programa estadual de privatización más ambicioso en Brasil, es el del Estado de Sao Paulo. El Programa Estadual de Desestatización (PED) aprobado en ese Estado creó la Compañía Paulista de Activos (CPA), dedicada a la emisión de títulos de privatización, y autoriza la venta de las empresas de energía del Estado. Se trata de tres compañías de electricidad (Cesp, CPFL, Electropaulo) y una de distribución de gas (Comgás). El valor patrimonial de los activos a la venta supera los U\$S 10 mil millones, según estimaciones oficiales. Según datos de 1996 el mercado paulista consume más de 90.00 Gwh, cifra que supera el consumo total de Argentina.

El programa de desestatización prevé la reorganización de las centrales de generación y distribución de las tres empresas de servicios eléctricos existentes -Cpfl, Cesp y Eletropaulo- en seis compañías generadoras y hasta 13 compañías distribuidoras. Después de esta reorganización, se vendería el 51% de las diversas compañías. Las centrales de transmisión, evaluadas en 3.000 millones de dólares se integrarían en una sola compañía y seguirían siendo propiedad del Estado.

## **México**

Las reformas regulatorias crearon posibilidades al capital privado para actividades de cogeneración eléctrica, producción para autoconsumo o producción independiente de energía eléctrica, aunque no se creó un mercado mayorista de electricidad, ni se privatizaron los activos de empresas estatales. La propuesta privatizadora generó resistencias al interior del propio aparato gubernamental, frenando el proceso. También se abrió camino a la participación privada en el transporte y almacenamiento de gas natural, áreas en las que hubo inversiones privados.

## **Colombia**

Colombia está promoviendo el ingreso de nuevos agentes privados al sector energía, ya sea mediante la venta de activos estatales, ya sea mediante la apertura de nuevos espacios para la inversión privada (concesiones de explotación, etc.)

Se ha privatizado aproximadamente el 30% de la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

## **Uruguay**

Las privatizaciones en Uruguay fueron frenadas por un plebiscito por iniciativa popular. Pero, mediante nuevos marcos regulatorios, se está habilitando la participación privada en el sector energía, mediante la modalidad de concesión de obra pública o por medio de la desmonopolización de la generación eléctrica.

## **Otros Países De La Región**

En **Bolivia**, a efectos de su privatización, Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos fue dividida en varias unidades: una de transporte (gasoductos y oleoductos) y dos de exploración: Andina, que quedó en manos de un consorcio argentino-boliviano, y Chaco, que fue adjudicada a Amoco. Por su parte, Shell, junto con Enron de Bolivia se alzó con la unidad de transporte. Otra de las unidades quedó en manos de un consorcio de capitales

argentinos y bolivianos, Empresa Petrolera Andina, que se divide en partes iguales entre un Fondo de Pensión de Bolivia y la firma Andina Corporation -a su vez, esta última está integrada por las argentinas YPF, con 40,5% de las acciones; Pérez Companc, con 40,5%; y Pluspetrol, con 19%-.

En el subsector eléctrico, que ya en parte estaba privatizado, las reformas tuvieron una altísima velocidad en su implementación, quedando en manos privadas la totalidad del subsector.

En **Perú** el gobierno peruano inició la privatización de Petroperú, mediante la venta de sus diversos activos, a la vez que procedió a la concesión de áreas de exploración y explotación petrolera.

En el sector eléctrico, para llevar a cabo el proceso de privatización se dividió la Empresa Electrolima en tres (generación y distribución –privatizadas- y transmisión –siendo ésta la única fase que permanece en manos estatales). Se declaró de interés nacional la promoción de inversiones privadas en las Empresas Regionales de Servicio Público de Electricidad y Electroperú S.A. comenzó a vender a privados su participación accionaria en esas empresas.

Aproximadamente la mitad de la generación y más del 60% de la distribución fueron privatizados.

En **Ecuador** el Congreso aprobó vender el 39% del Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL) a inversionistas privados. La Ley del Sector de la Energía Eléctrica permitiría la participación privada en la generación y la transmisión de electricidad. En ese país se anunció la privatización de San Francisco, Toachi, Emelec (39%) y otras distribuidoras regionales.

Las compañías de energía eléctrica estatales de los **países caribeños** estaban pasando, una tras otra, bajo el control de las compañías de servicios públicos estadounidenses.

En *Bahamas* el gobierno anunció que la Bahamas Electricity Corporation sería privatizada a través de un proceso internacional de licitación. La estadounidense Southern Electric, que ya posee el otro abastecedor más importante del país, la Freetown Power Corporation, manifestó su interés en participar de la licitación.

En *Jamaica*, el gobierno declaró que vendería en un solo lote las centrales de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica de la Jamaica Public Service Company, siendo Southern Electric y Houston Industries los principales candidatos a comprar.

En *Trinidad y Tobago*, se vendió en 1994 el 49% de los activos de generación de electricidad de la Trinidad & Tobago Electricity Commission a Southern Electric y Amoco, conservando el 51% de la nueva compañía generadora de electricidad llamada PowerGen.

En *El Salvador, Guatemala* y otros países centroamericanos existen planes de privatización del sector eléctrico. En Guatemala se ha privatizado el 20% de la generación y el 70% de la distribución, mientras que en Panamá se privatizó el 100% de la distribución y de la generación.

## **CAPÍTULO CUATRO: LOS MARCOS REGULATORIOS**

El establecimiento de nuevas reglas de juego -o nuevos marcos regulatorios- se ha justificado por la fragmentación y multiplicación de los agentes intervinientes en los mercados, derivada de los procesos de privatización y desmonopolización. *"Al crearse más agentes necesariamente se generan conflictos entre las partes, entonces las reglas de acción de cada una de ellas tienen que estar escritas, aunque haya mercado..."*.

**Los nuevos marcos regulatorios determinan en lo fundamental: la apertura a la participación privada, la desintegración vertical del subsector, la libre competencia -al menos en algunos segmentos-, el libre acceso a las redes de transmisión o transporte, la creación de mercados mayoristas, la regulación de los precios y la creación de organismos reguladores separados de los agentes operadores.**

Con estos aspectos en común, los marcos regulatorios nacionales difieren según las prácticas y costumbres de cada país. *"Hay países que llevaron a regulaciones de orden muy general, como la ley Argentina, Colombiana, Salvadoreña y aparentemente la que saldría en el caso de Brasil, en cambio otros países prefirieron ser muy precisos y más detallados en las estipulaciones de la ley, tal fue el caso de Chile y Perú, prácticamente la ley es casi un reglamento, para evitar que después por la vía reglamentaria puedan introducirse reinterpretaciones o cambios que hicieran inestable este marco que se quería que diera solidez para los actores, pero todo eso depende de la tradición jurídica de cada país. Y hay otros países que tienen situaciones intermedias como Bolivia, Guatemala o Panamá que tienen leyes que pueden llegar a los 80 ó 90 artículos pero que dejan mucho sometido a la reglamentación"*.

En Brasil la descentralización y privatización del sector se ha establecido, más bien, por medio de contratos bilaterales entre los segmentos de generación y distribución, y no ciñéndose a un mega marco regulatorio -que fue el camino seguido por los demás países-.

México, limitado por su marco constitucional y por el monopolio en el sector eléctrico que ejerce la CFE, ha intentado abrir su sistema, no a través de romper a la CFE, lo

cual requeriría un cambio constitucional muy complicado de pasar, sino principalmente por medio de contratos con generadores independientes y de la ampliación del concepto de lo que son los autogeneradores.

La *desintegración vertical*, o segregación de la generación, transmisión, distribución y comercialización, ha sido una de las características centrales de los nuevos marcos regulatorios -o más en general, de los procesos de reforma-. Las antiguas empresas estatales fueron subdivididas en varias empresas con funciones diferenciadas, como paso previo a su privatización -como en los ya mencionados casos de Chile y Argentina-. En algunos casos se admite que un holding domine a las distintas empresas creadas, pero lo que se busca, como mínimo, es que generación, transmisión y distribución sean gerenciados como negocios distintos (y con contabilidades separadas).

La *desmonopolización de los mercados energéticos* y, por ende, la introducción de la competencia -entre agentes privados y/o públicos- es otra de las claves de la reforma. Se ha habilitado la competencia en la generación y en la distribución, no así en la transmisión. Sólo en unos pocos casos, como el de Chile, pueden desarrollarse redes de transmisión en paralelo y existe más de un agente en el transporte de electricidad -aunque uno sólo de ellos, Transelec, es el más relevante del mercado-. Al operar un monopolio en la transmisión, los nuevos marcos regulatorios han establecido el libre acceso de los generadores a la red de transporte, pagando el correspondiente peaje.

La *libre competencia* entre generadores no significa que todos los consumidores finales tengan libertad de elección respecto a qué generador les suministrará electricidad. Sólo los denominados "grandes consumidores" -por lo general, industrias y comercios- tienen esa opción. Los demás consumidores -en especial los residenciales- constituyen un mercado cautivo de la empresa distribuidora que posee el monopolio local. De cualquier modo, en algunos países parece existir una tendencia a reducir el límite de Kw hora de consumo mensual a partir del cual el cliente es considerado "gran consumidor"; por ejemplo, ese límite está fijado en 400 Kw en Panamá y se redujo a 30 Kw en Argentina.

La no existencia de competencia en el nivel "minorista" determinó la necesidad de establecer *regulaciones en la fijación de los precios a los usuarios finales*, como modo de impedir la discrecionalidad de los monopolios locales de distribución.

La segregación del subsector eléctrico en una diversidad de agentes, algunos de los cuales compiten entre sí, trajo la necesidad de crear *mercados mayoristas de la electricidad*, siendo ésta otra de las características de los nuevos marcos regulatorios. Las administradoras de estos mercados mayoristas -integradas por generadores, transmisores, distribuidores y grandes usuarios- regulan las transacciones de energía; además, en algunos casos, el administrador del mercado es el que hace el predespacho del sistema, prioriza la operación del sistema, determina qué centrales deben entrar en operaciones para cubrir la demanda y, a su vez, hace las liquidaciones de cuentas entre agentes y calcula los precios.

La creación de *organismos regulatorios*, separados de los operadores del sistema, es una de las resultantes de los nuevos marcos legales o reglamentarios. Dichos entes fijan reglas de juego, en particular aquellas referidas a la fijación de precios en condiciones de monopolio (a usuarios finales no grandes consumidores, peajes por uso de redes de transmisión) y a la protección de los consumidores.

Es de observar, como más adelante se expondrá que existe una tendencia natural a la *Desregulación Del Mercado Eléctrico Minorista*, donde estos marcos regulatorios y los organismos encargados de su control deberán ser adaptados a las nuevas reglas de juego.

### **Criticas A La Desregulación Minorista En Gran Bretaña**

**1. Su alto costo.** Los costos del desarrollo y operación del sistema de cómputo para permitir el cobro del uso del sistema y demás que tendrán que pagar los consumidores en un lapso de diez años serán cercanos a 720 millones de libras (1 200 millones de dólares) o como 60 dólares por consumidor (las REC sostienen que han gastado más), sin importar si eligen aprovechar la ventaja de la opción. Algunos argumentan que el costo no debió ser tan alto, pero esto es lo que pagarán los consumidores y, si la competencia tiene éxito, los ahorros deberán exceder estos números.

**2. No a los medidores de luz "inteligentes".** Según la experiencia de los grandes usuarios, rentar, mantener y brindar los datos de informática de los medidores de luz "inteligentes" cuesta cerca de 300 dólares al año. Aun cuando se probara que este número está exagerado dos o tres veces, el costo sería todavía mucho más alto que los ahorros que se pueden obtener con el sistema de precios según la hora del día. Es decir que se usarán "perfiles", como en Noruega. Ésta es una pobre segunda mejor oportunidad para enviar pautas de precios a los consumidores.

**3. Bajos márgenes.** Una factura de consumo residencial incluye cerca de 65% del costo de generación, 25% del costo de distribución, 5% del costo de transmisión y 5% de los gastos del minorista. Los gastos de distribución y transmisión son gastos de monopolio que son iguales para todos los proveedores. Es difícil ver cómo, si la venta y la generación no están integradas, puede un proveedor comprar energía en volumen más barata en un mercado abierto que en otro, de manera que será difícil competir con base en el costo de generación. Esto deja quizás de 30 a 40 dólares de ingresos por año sobre los que se compite. Con ellos se deben pagar la publicidad y los descuentos para atraer a nuevos consumidores y también el costo directo de la venta minorista (lectura de medidores, proceso administrativo y compra de electricidad). Como resultado, en Gran Bretaña los descuentos por cambio de proveedor de electricidad son bajos y los contratos que se ofrecen generalmente involucran la compra de gas y electricidad en un paquete cuyos ahorros provienen en su mayoría del gas.

**4. Indiferencia de los consumidores.** Aun cuando se ofrecen grandes descuentos por los servicios públicos, la mayoría de los consumidores no están dispuestos a cambiar. Por ejemplo, en Gran Bretaña se ofreció hasta un 25% de descuento a quien cambia de proveedor de gas, pero tres años después de que se inició la competencia, menos de 20% de los consumidores habían cambiado a su proveedor. En parte, parece que esto sucede porque no entienden el proceso (¿tendrán que cambiarles los cables, o reconectarlos?), ellos asumen, y con frecuencia tienen razón, que los descuentos de los anuncios son engañosos. Les preocupa poner un servicio tan vital en manos de un proveedor inexperto, y tienen cosas más interesantes que hacer con su tiempo que elegir a un proveedor de electricidad. Sí la experiencia con las compañías telefónicas sirve de algo, es probable que los consumidores que deciden cambiar se sientan tan cansados del proceso que no volverán a fijarse en los

precios durante otros siete años o más. Una compañía cínica ofrecerá precios bajos por un año o dos y después explotará con precios altos la inercia del consumidor por unos cuantos años.

**5. Problemas de equidad.** "Cosechar los mejores frutos", es decir, elegir los grupos de consumidores con alto grado de consumo y buenos antecedentes de pago, es inevitable. Todavía queda por verse si el control regulatorio asegurará que los efectos adversos de esto se puedan mantener dentro de los límites aceptables.

Vale la pena explicar por qué han estado disponibles descuentos mayores en el mercado del gas y se ha dado cierto grado de cambios de proveedor. En la industria del gas no había una estructura regional de proveedores para el consumidor final. El único proveedor era British Gas. Antes de que se introdujera a la competencia, tenía la obligación de comprar todo el gas que Gran Bretaña necesitara a los proveedores del Mar del Norte. Como resultado, tenía una cartera de contratos con más de 20 años de antigüedad que para los niveles actuales parecía muy caro, quizás un 40% sobre el actual precio de mercado. Los nuevos competidores eran casi todos REC, que fácilmente podían mejorar este precio y con frecuencia colaboraban con un productor de gas del Mar del Norte -no había medidas que se opusieran a la integración vertical del gas.

Esta puede ser una importante lección para los proveedores de electricidad finlandeses. En gran Bretaña, el gobierno dio prioridad más que a tratar a los proveedores ya existentes con justicia, a crear la apariencia de que la libre competencia estaba funcionando. Como resultado, British Gas tuvo que ser dividida en una compañía de producción y en una compañía de gas de venta al por menor que estuvo al borde de la bancarrota y de ser víctima de apropiación por parte de uno de los gigantes petroleros.

No se abandonará la opción para el consumidor; esto sería políticamente imposible, pero el mercado de los pequeños consumidores tiene probabilidades de convertirse en un monopolio de facto que los proveedores podrán explotar para subsidiar las partes más dinámicas del mercado. El resultado más probable es que se integren la venta y la generación, dando la apariencia de un mercado competitivo. Sin embargo, esto significará que el mercado mayorista de electricidad tendrá muy poca importancia, un sector de venta al por menor no podrá sobrevivir y las barreras de entrada para nuevos generadores serán altas.

## CAPÍTULO CINCO: EL PROCESO DE DESREGULACIÓN

Como sabemos desde el año 1992 Argentina desreguló su mercado eléctrico mayorista. Se colocó una barrera a partir del cual un usuario podía acceder a comprar su energía en el MEM (Mercado Eléctrico Mayorista), con algunos condicionantes técnicos y fundamentalmente cuando su demanda superaba los 100 Kw de potencia. Esto se modificó en año 1995 disminuyendo el mismo a 50 Kw, a partir de 1999 este se modificó a sólo 30 Kw que es el valor actual.

Desde este último escalón se previó para el año 2001 la liberalización total del mercado, lo cual implicaba reglamentar el intercambio de energía de tal manera de que el usuario residencial pudiera optar a quien comprar su energía. Fue de esta manera que se creó la figura del comercializador mayorista, en la actualidad existen aproximadamente 4. Dado el cambio de autoridades esto se vio desplazado en la agenda ministerial.

Se preveía para el año 2002 la liberalización de la competencia minorista en el mercado eléctrico, según lo establecía el decreto 804 de la secretaría de energía. Dicho decreto ha sido derogado y dada la crisis que vive hoy la Argentina se ha aplazado su aplicación.

Es de prever que esta situación sea atendida tan pronto sea equilibrado el problema económico y social que aqueja al país. En lo que sigue del capítulo se expondrán las implicancias que tiene una desregulación a nivel minorista, como así también los porqués de esta liberalización.

### **Implicancias De La Liberalización**

Dada la importancia que encierra la liberalización del mercado eléctrico minorista, pero teniendo en cuenta que reviste una importancia significativa las economías de escalas provenientes de una única red de distribución, es que en general se propone que tanto las Empresas minoristas como los consumidores finales tengan libre acceso al mercado mayorista pero que **la distribución sea mantenida como monopolio.**

Un tema importante es que, como en cualquier mercado, los minoristas comprarán en el mercado mayorista y se la revenderán a los consumidores finales. Por lo tanto las rentabilidades y el mantenimiento de las mismas en el tiempo dependerán fundamentalmente de la medida en que cada uno satisface las necesidades de los clientes, ya *no cautivos*, con la creación de nuevos productos, tanto complementarios como no complementarios, que de alguna manera puedan generar valor agregado. Es de destacar que este mercado será más competitivo que otros dado su característica de producto commodity no stockiable.

Se pretende de esta manera asegurar la calidad y un precio adecuado de la oferta, donde los entes reguladores no deberán establecer un estándar de calidad ni precio, sólo se dedicarán a regular este mercado minorista.

Veamos los temas que rondan alrededor de la libre elección del proveedor de energía:

- Se observa un importante aumento de las fuerzas que pugnan por una liberalización total de los mercados, los cuales pueden considerarse como una carga social de los actuales gobiernos.
- Los beneficios obtenidos por la liberalización no pueden sólo ser observados a través de los beneficios producidos en la calidad y el precio. Sería inútil estudiar este tema en base a la cantidad de clientes que cambian de proveedor, o se hace en base a la teoría, a una experiencia piloto o por extrapolación de la experiencia en otros mercados.
- Para asegurar la competencia minorista será necesario algún grado de unión entre la distribución y los servicios minoristas.
- La introducción de la competencia minorista introduciría una mejora en el funcionamiento e incrementaría la competitividad global del sistema, por lo tanto debería incrementar la eficiencia de todo el sistema.

## **El Porque De La Liberalización**

Las mismas fuerzas que una vez dieron camino libre a la liberalización de la industria bancaria, telecomunicaciones y aerolíneas son las que están abriéndolo en la industria de la energía eléctrica. Estas fuerzas tienen algunos principios básicos comunes o razones para el cambio.

- La primera razón es que está demostrado que los mercados regulados no son eficientes a la hora de disminuir precios. Ando y Palmer (1998) demostraron en EEUU que la regulación falló a la hora de disminuir costos; según ellos las fuerzas económicas son las que mayormente empujan hacia una competencia minorista.
- Los altos precios promedios y costos de cableados son indicadores de las grandes ganancias ocultas.
- Los precios de la energía a los grandes y medianos consumidores generan indirectamente una discriminación a los pequeños. En general los consumidores comerciales y residenciales se ven discriminados frente a los industriales, o cuanto menos son tomados como subvencionadores de los grandes industriales. Este mismo efecto, pero en el sentido inverso se da en el caso de los consumidores de muy bajos recursos.
- La competencia minorista elimina tarde o temprano los subsidios, por lo tanto se deberá generar nuevos sistemas, más transparentes, para tal fin. Es de prever que la introducción de la competencia minorista podría fracasar de observarse, por parte del gobierno, una negativa a la utilización de fondos públicos para subsidios directos. En EEUU el obstáculo más importante que se ha observado a la introducción de la competencia minorista han sido los altos precios a consumidores de bajos recursos.
- Otra fuerza es la causada por la disminución sumamente pronunciada de los costos de autogeneración.
- La reducción de los costos de medición, comunicación e informática facilitan notablemente la libre elección del consumidor. Es la medición quizás el mayor obstáculo en la liberalización del mercado minorista.

- El libre acceso a las redes es una fuerza evidente de esta movilización, o cuanto menos no es un problema a resolver.

Todas estas fuerzas tienden a que el consumidor quiera manejar y entender sus compras de energía. Beato (1997) concluye que no existe ninguna razón técnica ni económica para prohibir la libre elección de proveedores de electricidad.

## **CAPÍTULO SEXTO: MODELACIÓN GENERAL DE UN MERCADO**

### **MINORISTA**

Cualquier modelo básico de competencia minorista está basado en la libre elección respecto al proveedor de energía, sea bien el caso en que el usuario determina tal o cual generador como el caso en que este delega la decisión a un vendedor.

Los elementos básicos de este modelo son:

- Generación con libre entrada y salida.
- Segmento minorista desregulado.
- Competidores cumplen idénticos roles que en otros mercados.
- Compañías concesionarias cumplen las funciones de transporte y distribución: aprovechan las ventajas de las economías de escala en estos segmentos. Existe un acceso liberado a todos los consumidores y regulados de tal manera de que no produzcan comportamientos monopolísticos.

Las diferencias que existen en un mercado eléctrico abierto a la competencia minorista respecto a al mayorista son tres:

- En el minorista todos los consumidores pueden elegir a su generador contra el modelo mayorista en que sólo lo pueden hacer las compañías de distribución y grandes consumidores.
- En el modelo minorista la función específica es la venta, por lo que no se requiere ser propietario de las líneas de distribución.
- En el modelo minorista tanto los consumidores como los vendedores tienen libre acceso tanto a la distribución como al transporte, en contraposición con el mayorista donde las compañías de distribución tienen acceso liberado a los servicios de transporte y los consumidores no lo tienen respecto de la distribución.

Veamos ahora, en detalle, cada uno de los elementos del nuevo modelo de competencia minorista.

### **Libre Acceso Al Cableado De Distribución**

El modelo minorista requiere el libre acceso al cableado tanto de transporte como de distribución. Los clientes pueden comprar su energía a cualquiera de los proveedores directamente al mercado. A los agentes del mercado las empresas de transporte y distribución les proveen los servicios de cableados.

En este modelo las compañías distribuidoras se encargan de proveer el cableado, pero no se les permiten competir con otros minoristas en la entrega de otros servicios. Ya no existe monopolio de venta, los generadores venden energía a los comercializadores minoristas o directamente a los usuarios finales; las funciones de venta y generación están totalmente desreguladas y abiertas a la competencia.

Los comercializadores de energía compran la misma a los generadores y la revenden a los clientes, a veces con un valor agregado por los servicios de manejo. La función de transmisión esta regulada de la misma manera que en el modelo mayorista, excepto que en este caso tanto los vendedores, generadores o consumidores pueden contratar los servicios de transmisión.

Entonces, las empresas distribuidoras locales venden sus servicios como un distribuidor regulado, pero *no es el vendedor de la energía*. Los consumidores o usuarios pueden comprar la energía tanto a un generador, a un vendedor o comercializador o al mercado.

### **Precios De Distribución Y Transmisión**

Para que un minorista sea competitivo se requiere que este tenga libre acceso a los sistemas de distribución y transmisión, por lo tanto se requiere que los precios de dichos servicios sean definidos. Para ello este precio debe contemplar dos condiciones básicas: incentivo a corto y largo plazo. A corto plazo se debe dar señales de despachar el servicio más

barato sin crear problemas de congestión en las líneas. A largo plazo debe proveer suficientes ingresos a los dueños de los cables.

Este precio teóricamente se podría determinar de acuerdo con la propuesta de Ramsey que impone que el mismo sea establecido de manera inversamente proporcional a la elasticidad de la demanda. Esto es sumamente complejo y podría ser discriminatorio dado que Ramsey discriminaba entre los distintos tipos de consumidores.

El resultado final es que los precios del transporte se acercarán a una situación de precios marginales, los cuales no garantizarían los ingresos necesarios para cubrir el costo total de la red en sistemas con economías de escala.

### **Medición**

La única fuente de información para la facturación y de fundamental importancia para el área comercial es la medición, donde un cliente precisa ser medido en un determinado período. La cantidad de dinero que un minorista debe pagar a los generadores dependerá de los consumos de los clientes de ese minorista.

Recordemos que en el caso del modelo mayorista a una distribuidora para pasarle la factura por sus consumos sólo hace falta tener medidos algunos puntos (puntos de intercambio), por donde entra o sale energía del área de concesión, razón por la cual facturarle a una empresa distribuidora no representa ningún inconveniente. *En el modelo minorista cada uno de los consumidores debe ser medido; problemas de logística surgen en este caso.* Estos problemas pueden empeorar como es el caso de Gran Bretaña donde las especificaciones determinaban además que el flujo de información debía ser on line (una medida que no parece tener asidero técnico a los fines del sistema en sí mismo).

### **Servicios Aislados O Separados**

Emerge, como se lo nombró anteriormente, a partir de la competencia minorista una gran diversidad de servicios al cliente y una gran cantidad de proveedores de servicios.

Desde el punto de vista del mercado, la separación de los servicios eléctricos se ha identificado como una condición para la obtención de un mercado más abierto para proveedores y consumidores.

Las actividades eléctricas aisladas no son una decisión benigna desde el punto de vista de la eficiencia o equidad. Aunque el aislamiento es un instrumento para incrementar la competencia en la industria del servicio eléctrico, puede provocar en el corto plazo un incremento de los costos de los servicios. *Por ejemplo los altos costos iniciales o de producción pueden de alguna manera dañar las ganancias o el beneficio social de la desregulación.* También los costos de medición de los servicios aislados serían más onerosos que los anteriores.

No obstante lo anterior los servicios aislados son fundamentales en los mercados eléctricos, donde los usuarios finales desean manejar sus compras mediante la elección del proveedor que mejor servicio les provea.

***Servicios aislados fundamentalmente quiere decir dar a los consumidores el derecho de armar su propio servicio.***

### **Separación Entre La Distribución Y Los Servicios Minoristas**

Como habíamos dicho se separa de manera total la venta de energía de la distribución de la misma, entonces las empresas distribuidoras percibirán beneficios sólo de la distribución en sí misma y no del agregado de la venta. Esta venta pasará a manos de los generadores o minoristas. Se percibe en este entorno un alto nivel de competencia, pero que teniendo en cuenta lo que suponen Hunt y Shuttleworth (1996) respecto de que la venta de energía tendría un retorno pequeño, se observa como predominante que los servicios anexos dominarán la escena competitiva, al igual que los players no tradicionales o por lo menos no tradicionales en nuestro país. Recordemos que la distribución es una actividad monopólica y la venta está abierta a la competencia.

En este modelo tanto la venta como la distribución se facturan en forma independiente, aunque podría darse el caso de llegar a ciertos acuerdos entre ambas partes. En California los usuarios tienen tres alternativas de facturación:

1. Factura consolidada donde el usuario recibe una sola factura del vendedor donde incluye los cargos de distribución.
2. Ídem anterior pero la factura es la Empresa distribuidora adicionada con los cargos del vendedor.
3. Dos facturas.

Las empresas distribuidoras no deben realizar la venta de energía dado que disminuye la competencia, esto es producido por que las distribuidoras pueden subsidiar a sus clientes al imponerles a sus cautivos tarifas más altas, pudiéndose también discriminar entre dos o más clases de clientes.

Se puede dar el caso de que al producirse la rotura de cables la empresa distribuidora tenga mayores incentivos en reparar primero las líneas de sus propios clientes que las de su competencia en su misma área de distribución.

### **Mecanismos Para El Ingreso De La Competencia**

En la mayoría de los países, tienen acceso al mercado sólo aquellos usuarios que poseen cierto consumo. Este mínimo, paulatinamente se va disminuyendo de tal manera que llegamos, en el término de algunos años, al ingreso irrestricto al mercado.

La mayoría de las propuestas de los países que han incorporado la apertura total al mercado contienen tres conceptos fundamentales:

- Arreglos minoristas (A): son los acuerdos y las relaciones entre los consumidores, los minoristas y los distribuidores.
- Mecanismos de mercado o de venta (B): esta delimitado por una decisión de intercambiar energía o contratos bilaterales y las opciones del consumidor en términos de acceso al mercado.

- Precios de distribución y transmisión (C).

La transición a la liberación total de la competencia depende de cada país. Argentina comenzó en 1992 y aún, a pesar de la disminución apreciable del límite para el acceso al MEM, no tenemos una fecha certera de la misma, la liberalización minorista muchas veces depende del gobierno de turno. Es de destacar que a pesar de esta situación se pretende lograr la liberación en el corto plazo.

Algunos ejemplos en estos períodos de transición son los siguientes:

- Menos de 2 años: Noruega (1991), California (1998) y Nueva Zelanda (1993-1994).
- Entre 2 y 4 años: Finlandia (1995-1997), Victoria – Australia (1994-1998).
- Más de 4 años: Inglaterra y Gales (1990-1997) y España (1998-2007).

Analizaremos cada uno de los tres conceptos fundamentales para la apertura total del mercado eléctrico.

### **Acuerdos Minoristas (A)**

La venta de energía y la distribución son dos funciones separadas. La primera se refiere a la compra a un generador o al MEM para luego revenderla a los consumidores, y la distribución es la actividad de llevar la energía desde las redes de alta tensión al consumidor.

Es indudable que comienzan a surgir una serie de servicios conexos a la venta como por ejemplo la medición, financiación y facturación.

A pesar de la justificación que existe para la separación antes mencionada, se ha observado que la misma ha sido débil, por lo menos hasta este momento. Debemos notar fundamentalmente que para poder de alguna manera predecir este comportamiento a futuro debemos estar atentos a las discontinuidades de ésta y otras industrias. Es en base a esto que podríamos predecir cambios sumamente drásticos, en términos de posiciones estratégicas, de

los distintos players. Es solamente cuestión de observar los cambios estratégicos en el mercado de las comunicaciones –no sólo en otros países sino también en Argentina-. Es de esperar movimientos importantes en las posturas estratégicas, fundamentalmente por ingreso de competencia no tradicional. Este tema lo abordaremos con mayor detalle más adelante, pero entendemos importante contextualizarlo en este tema en particular.

Volviendo al tema de la separación de la distribución y la venta podemos decir que la diferencia más importante que podemos notar en las distintas propuestas de desregulación, en este tema en particular, se dan fundamentalmente en el grado de separación entre estos dos servicios.

Veamos ahora las dos posturas respecto a este tema: separación completa y la no obligatoriedad de la misma.

A- **Separación completa:** la separación completa se esgrime por el monopolio que genera la propiedad de los cables y la consecuente competencia desleal. La resistencia a esta separación parece estar fundada en que las distribuidoras de alguna manera están resignando beneficios y que en algunos casos el costo de transferencia de los consumidores pueden ser muy altos. Esta separación puede ser de dos tipos: legal y financiera.

La legal indica que compañías legalmente independientes pueden proveer ambos servicios en una misma área. La financiera indica que debe darse una independencia financiera a ambos servicios, además de la legal o no.

B- **La separación no es obligatoria:** en este caso una compañía puede vender ambos servicios. El incentivo para subsidios cruzados y discriminación de calidad es alto. La razón es que los costos de transacción son elevados, por lo tanto los pequeños consumidores prefieren los servicios totalmente completos. Si los costos marginales son menores que el precio del cableado entonces las distribuidoras podrán vender electricidad a menos del costo para retener clientes, dañando de esta manera el desarrollo y creación de compañías minoristas. En Australia, Nueva Zelanda, Inglaterra y Colombia las compañías distribuidoras pueden ofrecer ambos servicios, pero los minoristas pueden sólo ofrecer

servicios de venta. Por lo tanto en países en los que no existen acuerdos de separación entre ambas actividades la participación de mercado de vendedores minoristas es muy baja; para ellos poder competir se requiere que las compañías que pueden ofrecer ambos servicios estén separadas legalmente.

De esta manera las contabilidades deberán ser separadas de tal manera que los entes reguladores puedan colocar el precio de la distribución igual al costo marginal, para que no se produzcan los auto-subsidios de las distribuidoras en contra de los vendedores minoristas, además de separar en la facturación el concepto de cableado y electricidad.

### **Mecanismos De Mercado o De Venta (B)**

En el modelo de competencia antes mencionado veíamos que el consumidor podía comprar en el mercado o a través de minoristas, pero esta situación de compra al mercado es impracticable para los medianos y pequeños.

Los mecanismos para la venta son entonces:

1. Los consumidores tienen acceso al mercado mayorista en forma directa o a través de un minorista.
2. Los consumidores no tienen acceso al mercado por medio de un intermediario.
3. Los consumidores no pueden comprar directamente al mercado.
4. Los consumidores no pueden comprar energía al por mayor.

De los cuatro sólo el último corresponde a un escenario de competencia mayorista, el resto a un modelo de competencia minorista.

En el caso de Noruega o Nueva Zelanda, los consumidores pueden acceder al mercado mayorista sin importar su tamaño, aunque los pequeños sólo lo pueden hacer a través de un vendedor minorista, dado que los costos son altos en términos de costos de operador y prácticas de medición.

## **Precios De Distribución Y Transmisión (C)**

Como ya se describió anteriormente los precios de la distribución y transmisión son fundamentales para obtener el libre acceso al cableado.

Como hemos visto en este nuevo modelo ciertos paradigmas cambian, y con él las estrategias seguidas por sus players, dado que un cambio en el paradigma modifica sustancialmente la base de nuestras ventajas competitivas y por ende de nuestros ingresos. Debemos sumar a esto que otros nuevos jugadores, de las mismas o de otras industrias, se sentirán atraídas por las nuevas reglas, dado que allí es donde se encuentran las discontinuidades, listas para ser explotadas. Recordemos que en EEUU la energía no sólo es vendida por distribuidores, generadores o vendedores de energía minorista, sino por otros vendedores no tradicionales como supermercados. La pregunta obligada es qué postura estratégica tomarán las empresas distribuidoras ante esa situación de competencia no tradicional?

Otro de los datos fundamentales que hemos observado es que ante una situación como la descrita se pueden dar básicamente dos casos: que las mismas distribuidoras puedan vender energía (no ha sido el más popular) o que se provean servicios aislados (más utilizado). Aparecen obligatoriamente algunas preguntas:

- De darse el primer caso: qué posibilidades tienen las distribuidoras, en términos de imagen y confianza, para obtener beneficios extras de las ventas de energía ante el resto de la competencia tradicional y no tradicional?
- Poseerán la flexibilidad necesaria para reformular su estrategia de posicionamiento? O mejor aún podrán reformular su concepto de negocio que los lleve a generar un modelo que les permitan tomar parte de esta torta de nuevos beneficios?
- Podrán ellos mismo, si la anterior es afirmativa, ser artífices de una nueva manera de concebir su propia industria?
- Podrán desdibujar las fronteras de su industria? Serán capaces de redefinir su producto, mercado y precio?

- sólo serán los fieles seguidores amparados en un contrato de concesión que les permita monopolizar la distribución de energía en una región?
- Ahora, de darse el segundo caso: se atrincherarán en su monopolio natural?
- Serán capaces de competir en un modelo de mercado, abandonando el modelo de optimización que hoy existe?
- En definitiva, podrán pensar más allá de productos y servicios nuevos para poder pensar en conceptos de negocios totalmente nuevos que satisfagan las necesidades del cliente en forma no convencional? O Podrán pensar en formas no convencionales de volver a cargar un concepto comercial existente?

Un dato que podría aportar un poco de luz al tema es la última encuesta realizada por la firma Ipsos Loyalty acerca de su satisfacción respecto de un serie de servicios (20). En ésta se observa que en aquellas industrias que poseen una verdadera competencia son las que se observaron los mayores índices de satisfacción, frente a aquellas de monopolio. Este estudio se realizó en Gran Buenos Aires y Capital Federal. En este estudio se llegó a un índice de satisfacción de 71,2, aunque la percepción de mejora es de 51 puntos.

Para los servicios veamos como podría desagregarse este índice según se esté muy satisfecho, algo satisfecho, algo/muy insatisfecho o Ns/Nc. En este caso resulta evidente que sólo un 35% opina que está muy satisfecho con el servicio, lo cual hace suponer que el resto de la población (incluso parte de este segmento) estaría pensando firmemente la posibilidad de cambiar de proveedor , a esto abría que agregar que el nivel ABC1 (el de mayor consumo) es el que le otorga el índice más bajo 68,8 y una percepción de mejora de 47 puntos.

Para poder leer esta información no debemos olvidar que debemos pasar ésta por un filtro, que es el de un estado de monopolio natural, donde es sumamente difícil evaluar el grado de satisfacción, por la razón de un acostumbramiento a este estado.

## **CAPÍTULO SIETE: EVALUACIÓN DEL MODELO DE MERCADO**

Cuando estamos en presencia de un cambio de paradigmas como el antes descrito, para analizar las ventajas y desventajas del mismo, se pueden seguir tres caminos o tres ópticas diferentes:

- desde la teoría económica convencional
- desde los riesgos al manejo directivo y
- desde las experiencias de otras industrias.

### **Desde La Teoría Económica Convencional**

#### **Ventajas O Beneficios De La Competencia Minorista**

Los modelos de competencia minorista introducen la competencia del lado de la demanda y liberalizan totalmente los sistemas eléctricos. Se pone fin a la idea de *consumidores o usuarios cautivos para ser clientes*, de ser incapaces de elegir y forzados por las condiciones de los monopolios a poder elegir libremente mi proveedor y los servicios que deseo contratar.

No sólo altos precios y mala calidad es el resultado de los monopolios sino también recibir servicios relacionados que el consumidor no ha elegido, además de ser incapaz de elegir su proveedor. El menudeo está transformando los servicios monopólicos en una cultura normal de negocios, donde los beneficios de la introducción de la competencia se están introduciendo al igual que en otras industrias como son: precios eficientes, mayor diversidad e innovación y mayor atención a los consumidores. Veamos ahora alguno de los beneficios de gozar con una liberación del mercado eléctrico minorista.

#### **Precios eficientes**

El menudeo introduce el arbitraje de precios cuando los costos no están correctamente reflejados en los precios, favoreciendo los precios eficientes. El arbitraje

consiste en tomar ventajas de las diferencias de precios y márgenes entre los diferentes segmentos de demanda, y de ser esto factible el resultado consistirá en precios que están ajustados a los costos que predominan en cada segmento de demanda, hasta el punto en que no son posibles más ganancias.

De esta manera los minoristas introducirán el arbitraje de precios haciendo diferenciación de precios en términos de los distintos consumos de sus clientes.

La competencia entre los minorista reemplazará a la tarifa regulada, entregando de esta manera precios ajustados y sin excesivos márgenes.

### **Productos y servicios**

Los mecanismos de competencia minoristas aumentaran la diversidad de productos y servicios. En contraste con las compañías reguladas, los vendedores desregulados pueden obtener ganancias de vender energía u otros productos a los clientes. *La competencia empujará a los minoristas a diferenciar sus servicios de energía.*

### **Tecnología e innovaciones**

En el escenario de competencia minorista, los agentes económicos tienen suficientes incentivos para desarrollar nuevas tecnologías que bajarán los costos de proveer o de usar electricidad o expandir sus usos productivos.

Los incentivos de innovación del lado de la demanda, son por ejemplo nuevos equipos energéticos más eficientes, nuevos usos de la energía como ser los autos eléctricos, etc. La razón a esto es la presión inherente a un ambiente competitivo, donde se requiere nuevos productos o mejor dicho nuevas maneras más eficientes de satisfacer a los clientes e incrementar el market share.

Nuevamente podríamos preguntarnos si las actuales empresas distribuidoras podrán generar una innovación conceptual encontrando maneras no convencionales de satisfacer la demanda?

### **Atención a clientes**

En los tradicionales monopolios se ha prestado poca o ninguna atención al consumidor. Sólo se los atiende de manera más o menos adecuada cuando el ente regulador así lo exige. Este es el caso de Mendoza, donde el EprE exige un centro de atención de reclamos con un mínimo de calidad. Según la experiencia se ha visto que este mínimo pocas veces se manifiesta, inclusive importantes multas se deben pagar por falta o mala atención a los clientes, lo cual demuestra que de no ser presionadas por los entes reguladores las mismas tendría ningún o poco interés en satisfacer a sus clientes, y esto es aún más evidentes con los pequeños consumidores, que son justamente sobre los cuales el modelo de competencia minorista está haciendo hincapié.

En los países que incorporaron la competencia minorista se ha observado que los distribuidores han incorporado una importante orientación al cliente inclusive estableciendo divisiones de servicio al consumidor. Estos clientes serán más sofisticados en un mercado más dinámico y diversificado, seleccionando la mejor relación calidad /precio.

### **Gravámenes regulatorios**

Los mecanismos de mercado que operan en una total libertad reemplazan a los entes reguladores en muchos de los campos de acción de estos. La velocidad con que se producirán estos reemplazos dependerá fundamentalmente del deseo político de las autoridades reguladoras, así como de las características institucionales y tecnológicas de las diferentes reestructuraciones.

La habilidad de los consumidores de elegir sus propios proveedores de electricidad constituye el más eficiente mecanismo regulador, cuando se habla de balance calidad /precio para cada consumidor.

## **Desventajas De La Competencia Minorista**

### **Confiabilidad**

Los que se oponen de alguna manera a la competencia minorista, mantienen que un mercado totalmente desregulado reduce la confiabilidad del servicio eléctrico. Argumentan que las reservas estarían en riesgo. Lo que se puede observar, es que lo que los proveedores están teniendo más servicios que los demandados.

Más aún, podríamos decir que la competencia incrementa la confiabilidad del sistema porque aumenta la cantidad de clientes que demandan servicios ininterrumpidos y proveen incentivos para el buen funcionamiento. De todas maneras no existe evidencia de que los monopolios regulados sean más confiables que los desregulados.

Es sólo cuestión de observar el caso Argentino de la industria de telecomunicaciones o el postal. También podríamos citar el caso de la industria desregulada de EEUU que pasó exitosamente el invierno de 1993 (récord de bajas temperaturas), mientras que otros servicios fallaron.

### **Desde El Manejo De Riesgo Directivo**

Una evaluación de los modelos de competencia minorista desde el punto de vista del riesgo del manejo, requiere analizar si los contratos para mitigar los riesgos de precios trabajan mejor bajo la competencia minorista que bajo otros acuerdos de venta.

Bohi y Palmer (1996) comparan las performance de los contratos en los mercados mayoristas y minorista y concluyen que, “desde la perspectiva del riesgo, los modelos minoristas son mejores que los mayoristas”, argumentan que “la reubicación del riesgo es más eficiente en la competencia minorista y que en este modelo los consumidores pueden manejar mejor el riesgo que los generadores”.

Es fácil de observar que el modelo que representa mejor las preferencias de los generadores y consumidores es aquel en el que los consumidores finales ingresan en contratos

directos con los generadores, dado que sus intereses estarán mejor representados que en el caso en que exista un intermediario como es el caso de una empresa distribuidora regulada. Siendo este modelo, indudablemente el modelo de competencia minorista. No obstante el costo de transacción aumenta debido a que tanto los consumidores como los productores precisan acumular mucha mayor cantidad de información que en el modelo mayorista.

Los modelos minorista de competencia pueden no hacer un buen trabajo representando las preferencias de los consumidores, pero la presión que ejerce la competencia misma generará en los vendedores la necesidad de mejorar sus conocimientos respecto de estas preferencias. Ahora en este tema es indudable que las empresas distribuidoras, si de alguna manera intervienen en el rol de vendedores, deberán hacer lo propio respecto de sus clientes –dentro y fuera de su área de concesión -, si no quieren resignar una parte importante de su futura rentabilidad. Aunque existe la posibilidad de que las mismas se atrincheren en su área y no manejen las preferencias de los consumidores.

*Aquí la pregunta es qué visión del futuro tienen estas empresas distribuidoras y que rol pretenden jugar en el camino hacia estos mercados del mañana?*

Otro aspecto fundamental que argumentan Bohi y Palmer (1996) es que “en un contrato eficiente se requiere que los riesgos lo cargue la parte que mejor los pueda manejar”. Respecto a este tema se observa que la mayor incertidumbre proviene de las variaciones de consumo y de los costos marginales de generación, y dado que los consumidores son más flexibles para alterar los hábitos de consumo es que el modelo minorista es más proclive a entregar respuestas más eficientes a los consumidores.

Los costos por transacción aumentarán, pero los vendedores pueden especializarse y reducir los costos de recaudar información sobre las preferencias del consumidor, pudiendo ofrecer pocos contratos para diferentes grupos de consumidores, reduciendo de esta manera los costos de transacción.

## **Desde Las Lecciones De Otras Industrias**

Existe ya más de una década de experiencia en las naciones industrializadas sobre las reformas reguladoras en una variedad de industrias, que comparten similitudes con las de la electricidad.

El gas natural, las telecomunicaciones, aerolíneas, vías férreas, son algunas de las industrias en las cuales los productores usan una red de cables, pipas, caminos o vías para llegar a sus clientes y guardan una serie de similitudes, desde el punto de vista de la economía, respecto de la eléctrica en sus etapas de producción , transmisión y distribución.

Los economistas han estudiado con gran detalle cada uno de los efectos de la desregulación y reestructuración de esta industria y han llegado a la conclusión de que la competencia en estos es mucho mejor para los consumidores que la regulación económica.

Las mejoras en los precios son evidentes en cada una de estas industrias, con disminuciones que van desde el 25 al 50 %. En EEUU un informe realizado en la industria eléctrica determinó que los precios bajarán para el 2010 entre un 11 y un 28 %.

Pero las mejoras más grandes quizás provienen de la mejora de la calidad. En la industria aeronáutica, un estudio reveló que más de la mitad de las mejoras en los beneficios al cliente provinieron del aumento de las frecuencias de vuelos, lo cual podría ser análogo a un aumento de los servicios ofrecidos en el campo eléctrico o a un aumento de proveedores de energía.

Otro de los miedos es que se produzcan subsidios cruzados (que bajos precios a unos consumidores devengan de un aumento a otros), aunque este tema ya lo tratamos podemos decir que la experiencia en otras industrias, demuestra que esto no es así, sino que todos los clientes se beneficiarán del incremento de la eficiencia y la productividad, lo que ha hecho reducir los precios para todos. Podemos observar una disminución del precio para todos los clientes en el caso de la desregulación de las aerolíneas.

En el caso de la desregulación de las vías férreas Norteamericanas se observó una disminución de los valores en diez años de entre el 38 y el 50 %, y aunque se presumió que la disminución sería mas importante para los productos manufacturados que para los commodity, la comisión interestatal de EEUU dictaminó que los commodity pagarían un costo de transporte más bajo que los manufacturados de alto valor agregado.

Podemos ver que expuestos a una mayor competencia y mayor riesgo, las pipas de gas incrementaron su eficiencia, las vías férreas duplicaron su productividad, las aerolíneas no sólo redujeron los costos sino que además crearon una nueva cultura que cambió por completo la naturaleza del producto (de alguna manera estas empresas dejaron de vender vuelos para entender que estaban en otro negocio, como es el caso de Southwest Airlines o Midwest Express).

### **Análisis Sintético de la Situación Estratégica de Mendoza.**

Las Empresas Distribuidoras de Energía poseen un monopolio natural en la distribución, el beneficio percibido deviene de esta función -además de la que podrían obtener con la diferencia de la compra-venta de energía, de poseer contratos con generadores a un precio menor del estacional- que es conocido como Valor Agregado de Distribución (VAD), con lo que se supone estas debería ser rentables.

Por lo tanto su rentabilidad estaría asegurada por este monopolio natural y en la eficiencia de su gestión en la distribución.

En Mendoza sólo una Distribuidora, EDEMSA, poseía contratos en el mercado a término hasta el año 2000, a partir de ese momento y hasta ahora su compra de energía es provista por el mercado estacional. Esto implica que:

- Dado el mecanismo de Pass Trough (mecanismo de transferencia del costo de la compra de energía a los usuarios) estas Empresas obtienen beneficios sólo de la Distribución y no de la energía en si misma.
- Aunque se podría desprender de futuras revisiones tarifarias de las Distribuidoras, el posible beneficios generado por la venta de energía, aunque estas fueran compradas en el mercado estacional.

- Por lo tanto, y teniendo en cuenta la probabilidad de que el punto anterior sea real, se observaría que las Distribuidoras verían de alguna manera afectadas sus rentabilidades.

Es para observar que en un entorno de competencia minorista como el planteado y atendiendo a la situación anterior, la Distribuidoras se verán en serios problemas. Deberán estudiar otras alternativas de ingresos, fundamentalmente debida a servicios adicionales, que les permitan sostener el actual modelo.

Se desprende de la experiencia de otros países en su migración a mercados desregulados, que aspectos tales como la imagen corporativa, el grado de satisfacción de los clientes, la comunicación con los mismos, la amplitud de servicios y la diversidad de estos son alguno de los puntos decisivos a tener en cuenta a la hora de decidir el proveedor de energía eléctrica. Debemos aclarar que cuando hablamos de Empresas Distribuidoras nos referimos a todas aquellas que distribuyen energía, es por ello que incluimos aquí también a las Cooperativas Eléctricas (en Mendoza estas son 9).

Algunas empresas e individuos no pueden imaginar algunas cosas, como el proyectarse a futuro, no pueden pensar en forma diferente simplemente porque son prisioneros de sus propios dogmas. Este es probablemente el problema de estas distribuidoras.

Esto es algo que se ve arraigado en la parte superior de la pirámide organizacional de las empresas. Pensemos que la distribuidora más importante de Mendoza es propiedad de EDF (Electricite de France) que es una empresa estatal francesa, la otra distribuidora es EDESTE S.A. que está formada por todas las cooperativas y cada una de estas tiene una cultura diferente, aunque netamente cooperativista.

El reto para éstas empresas el lograr pensar no a largo plazo (cosa que es difícil en nuestro caso), sino en forma no convencional. Gary Hamel en *Leading the Revolution* dice: “Los revolucionarios crean estrategias subversivas, no conformistas” y continúa diciendo “Los nuevos modelos de negocios son más que reemplazos para los existentes: son puertas que abren nuevas posibilidades”.

El concepto que debería comenzar a aplicar estas empresas es el de *“INNOVACIÓN CONCEPTUAL”*, lo que implicaría redefinir el modelo comercial.

Debemos ver que en esta nueva economía, la unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio: es un “concepto del negocio”. Innovación conceptual es la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Es esto la clave para la creación de nueva riqueza y es también un elemento que nos permite estar en permanente adaptación y cambio, sintonizado con las nuevas reglas y los nuevos marcos estratégicos.

Estas empresas deberían *“DESENVOLVERSE ESTRATÉGICAMENTE”*, lo que significa que ante un determinado marco estratégico debe, *“estratégicamente”*, quitar o desenvolver los elementos nocivos o restrictivos que limitan la visión de ese marco, para lograr de esta manera una comprensión amplia y una adaptación o un cambio radical del modelo de negocio.

## **PARTE SEGUNDA**

### **PLAN ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO**

#### **CAPITULO OCHO: PRESENTACIÓN O RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO.**

De igual manera que se ha definido al comienzo de la primera parte de este trabajo, este plan estratégico tuvo como origen la determinación de la viabilidad estratégica y económica de una compañía de venta minorista de energía; esta compañía podría contar dentro de sus competidores a las actuales empresas de distribución locales. De la conclusión extraída de este estudio se verifica una rentabilidad difícil de alcanzar, por lo tanto se plantearon las opciones para que este logre la rentabilidad. Con los resultados finales de éste se articula el presente Plan Estratégico.

La estructura de la compañía, al igual que la expansión geográfica del negocio se ha planteado bajo un sistema “*Celular*” o “*Profit Center*”. Esto implica que cada célula, responsable de su área de contención, deberá responder por la adaptación de los productos de la compañía a su zona y del manejo administrativo comercial (incluye la responsabilidad sobre la rentabilidad de la misma), lo cual implica el control y manejo de las operaciones cotidianas de la célula. Pese a la descentralización, y considerando que existen operaciones muy sensibles a la escala es que establece una centralización a nivel sistema informático, alta dirección, recursos humanos y adquisiciones.

Del análisis que a continuación se detallará se podrá observar que para que esta compañía encuentre su punto de equilibrio debe contar en su primer Profit Center (Gran Mendoza), con un share del 30% (67.660 usuarios). Con esto sólo se consigue un cash flow equilibrado. Para conseguir una rentabilidad del 25% se requiere de un share de 37%, el que podríamos considerar como apropiado.

A lo largo de esta segunda parte se podrá observar que en aquellos puntos

donde se trate de aspectos numéricos cuantitativos del sector, sólo se abordarán los relativos al servicio de venta minorista de energía. En aquellos donde se contemplen aspectos determinantes de las directrices filosóficas y estratégicas se planteará además la solución complementaria a la de venta minorista de energía.

El escenario alternativo que se ha planteado, al absolutamente ligado a la venta física de energía, es el que corresponde a la incorporación de servicios de alto valor agregado - utilizando los recursos existentes, derivados de la actividad primaria-, que nuestros clientes (casi-cautivos) de los servicios de venta de energía, se proveen de otras compañías (Internet, equipos electrodomésticos, productos financieros, etc.). La incorporación de los servicios multinivel hará de esta compañía una sumamente rentable, por las economías de alcance y el uso intensivo de la estructura administrativa y del capital fijo.

## **CAPÍTULO NUEVE: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.**

Este negocio está orientado a proveer el servicio de energía eléctrica y conjuntamente una amplia gama de servicios y productos destinados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Estos servicios estarán apalancados básicamente en un contrato de venta de energía eléctrica realizado entre la Compañía y sus clientes.

Nuestra compañía, proporcionará a sus clientes energía eléctrica a un costo inferior al que actualmente está teniendo con su Distribuidora de Energía (además de ciertos servicios asociados a este mismo producto) y la posibilidad de contratación de una serie de servicios (que actualmente tiene contratado con otros proveedores) a un costo también menor y la posibilidad de “*elegir*” su propio proveedor de energía.

La política de nuestra compañía será la de transferir el beneficio, cualquiera se el mismo y, siempre que el mismo sea obtenido por la compra de energía a nuestros clientes.

### **Misión**

Nuestra compañía se encuentra dedicada a suministrar energía eléctrica a usuarios minorista y servicios de valor superior, que nos permita generar una sinergia con nuestras capacidades únicas y recursos físicos, adaptados a las necesidades de nuestros clientes. Esta compañía debe ser identificada como una líder en el sector de servicios, y no sólo en el de energía. Los valores rectores de nuestra compañía son la integridad, el know how, el excelente nivel de servicio y una organización orientada al cliente interno y externo.

Esta compañía está responsablemente comprometida con el cuidado del medio ambiente y entiende y atiende su responsabilidad como actor de la sociedad.

### **Alcance Del Producto**

*El alcance actual* es el suministro de energía eléctrica a nivel minorista (estándar y ecológica), servicios domiciliarios eléctricos, venta de electrodomésticos, servicios de IT Multinivel y servicios financieros (bolsa de energía, anticipada y futuro).

*El alcance futuro* estará dado por la detección, análisis e implementación de servicios de alto valor agregado sobre la base de las necesidades de nuestros clientes. La financiación de compras variadas a nuestros clientes es parte de este alcance futuro. En cualquier producto que nuestra compañía provea debemos ser líderes, con un share que nos permita ser número uno o dos del mercado.

### **Alcance Del Mercado**

*El alcance actual* es el de proporcionar los productos y servicios a todos los clientes del segmento ABC1 tanto particulares, comerciales e industriales menores, en las zonas de cobertura de cada Profit Center de la compañía, utilizando los canales que nos permitan llegar al cliente en la forma más conveniente para él.

*El alcance futuro* estará dado por la respuesta de la compañía al creciente interés sobre el problema ambiental-ecológico y por el aumento y diversificación de los canales. Este alcance incorpora a los clientes industriales mayores.

### **Alcance Geográfico**

*El alcance actual* está dado por la Provincia de Mendoza, y en especial por el Gran Mendoza, donde se encuentra la gran mayoría del consumo y la mayor concentración del segmento ABC1.

*El alcance futuro* está dado por la presencia de la compañía en las provincias de Córdoba, San Juan, San Luis y Neuquén, y su posterior internacionalización hacia los países limítrofes con estructuras desreguladas en el sector minoristas (actualmente no existe ninguno). Se incorpora en este alcance las demás provincias Argentinas, pero se deberá estudiar las características competitivas reinantes en ese momento.

## **Competencias Únicas**

*El actual* está dado por el acabado dominio del mercado regional de energía, el know how comercial, una estructura estratégica orientada al cliente y conocimiento de las necesidades actuales de nuestros potenciales clientes. Dos de las ventajas competitivas con que nuestra compañía cuenta, que por su importancia se las separa del resto, es la posibilidad de comercializar la energía al menor precio de mercado (esto es porque la rentabilidad la obtenemos de los Servicios Multinivel), al igual que lo es el conocimiento acabado de la demanda (con lo cual se puede inferir el nivel socioeconómico) y el conocimiento de los hábitos de consumo de cada cliente (obtenido a través de la información de todos los servicios prestados al mismo).

*El futuro* estará signado por el liderazgo en IT, liderazgo del canal Internet, liderazgo en lo relacionado con el cuidado del medio ambiente (compra selectiva de energía y venta en mercados selectivos con alta rentabilidad), la capacitación y retención de los clientes internos, el vínculo con los clientes, el liderazgo en la integración horizontal y el desarrollo de una cultura internacional de la compañía.

## **Visión**

El marco sobre el que se encuadra nuestra visión es que los beneficios que se podrán observar luego de la desregulación, derivados exclusivamente de la venta de energía, serán sumamente escasos; por otra parte se observa una importante concentración de servicios en un mismo proveedor (en diversas industrias, inclusive en la misma eléctrica) con la necesidad de generar Economías de Alcance.

Estas características descriptas y las competencias centrales de nuestra compañía nos proyectan como una compañía líder, tanto en el propio mercado de venta minorista y mayorista de energía, como en los demás mercados donde nuestros servicios estén representados (Servicios Multinivel).

El acceso a nuestros clientes será por señales de satelitales a sus hogares, por conexiones dedicadas y/o vía Internet. Nada impide pensar que es posible la conjunción de nuestros servicios con el mercado de la diversión y el esparcimiento. Podemos pensar en la

fusión de nuestros servicios con los de servicio de cable o vía satélite (podríamos ser los nuevos competidores o socios de Direct TV), donde por un mismo canal lograríamos vincular a nuestros clientes con todos los servicios contratados, de esta manera podrían comunicarse con nuestro personal para realizar cambios en las características de sus servicios, tomar nuevos servicios o pagar su cuenta con sólo introducir su tarjeta de crédito, débito o nuestra tarjeta en el modem provisto por la compañía.

Esta visión estará apoyada por una de nuestras ventajas competitiva que será el conocimiento profundo de nuestros clientes (necesidades y hábitos de consumo) y en la posibilidad de satisfacer dichas necesidades con servicios customizados.

El beneficio percibido por nuestros clientes será la simplificación en la administración de proveedores de servicios e importantes economías por la concentración de los mismos.

## **Objetivos**

El objetivo estratégico fundamental es lograr la Satisfacción Total del cliente, generando coincidentemente altos niveles de confianza y estableciendo de esta manera un vínculo estrecho y duradero. La Fidelización es una tarea fundamental a la hora de evaluar el desempeño de una compañía, y mucho más en el caso de esta industria.

Este objetivo de Satisfacción Total y Fidelización, al igual que los de Retención, Adquisición y Rentabilidad de clientes debe ser medido mediante herramientas o técnicas apropiadas como son por ejemplo las encuestas periódicas.

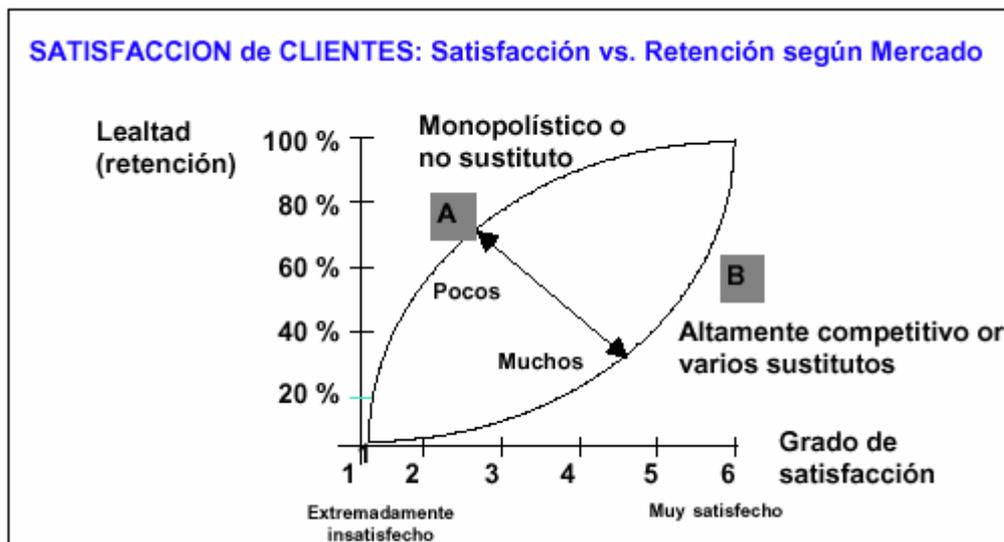
Un punto clave es la tarea de determinaciones periódicas tanto cuantitativas como cualitativas. Esto se podría llevar a cabo con técnicas de Focus Group o Encuestas en profundidad (cualitativas) y encuestas cuantitativas.

La valoración del cliente y lo que éste espera y valora de nuestra compañía, es el apartado crítico a la hora de conseguir desarrollar una calidad de servicio que suponga una auténtica creación de valor para el cliente.

Según Heskett la relación entre la retención y satisfacción se puede representar como se muestra en la siguiente figura.



Una de las ventajas competitivas que debemos explotar de manera inmediata es esta relación con los clientes vía la satisfacción total. Debemos ver que en los mercados monopólicos como los experimentados en esta industria no siguen la curva de la figura anterior sino que se asemeja a la que a continuación mostramos.



En esta podemos observar que a pesar de tener altos grados de retención no existe una satisfacción proporcional. Esta curva teórica "A", la he podido verificar a lo largo de mi experiencia en esta industria. No cabe duda, luego de este sintético análisis, del

potencial que esto implica, de poder desarrollar las habilidades necesarias.

El objetivo a largo plazo de la compañía es tener la mayor participación posible en el presupuesto de servicios de nuestros clientes servidos. Siendo en cada segmento de mercado el número uno o dos.

Es importante destacar que cuando nos referimos a Clientes estamos indicando de manera general a los clientes Internos y Externos (no sólo a los Externos). Esto se deduce del convencimiento de que la única Base de *Ventaja Competitiva Sustentable* es la gente que de manera directa o indirecta participa en el producto final de la compañía.

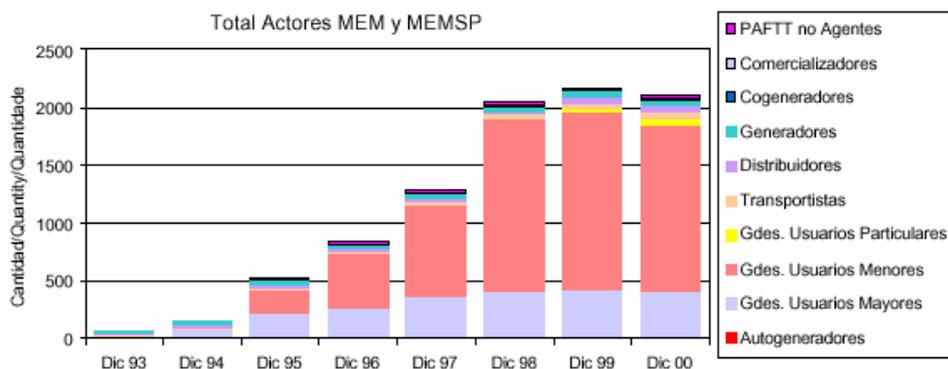
Incluimos un concepto clave, que es el de Complementador. Definido como cualquier empresa cuyos servicios o productos refuerzan nuestra propia línea de productos o servicios. Nos orientamos hacia una estrategia de Sistema Cerrado (Lock – In), que incluye a la Empresa Extensa: Clientes, Proveedores, la Firma y lo más importante para este sistema: los Complementadores. Con la incorporación de estos complementadores generamos un Lock – Out de la competencia.

## CAPÍTULO DIEZ: ACERCA DEL MERCADO

### El mercado

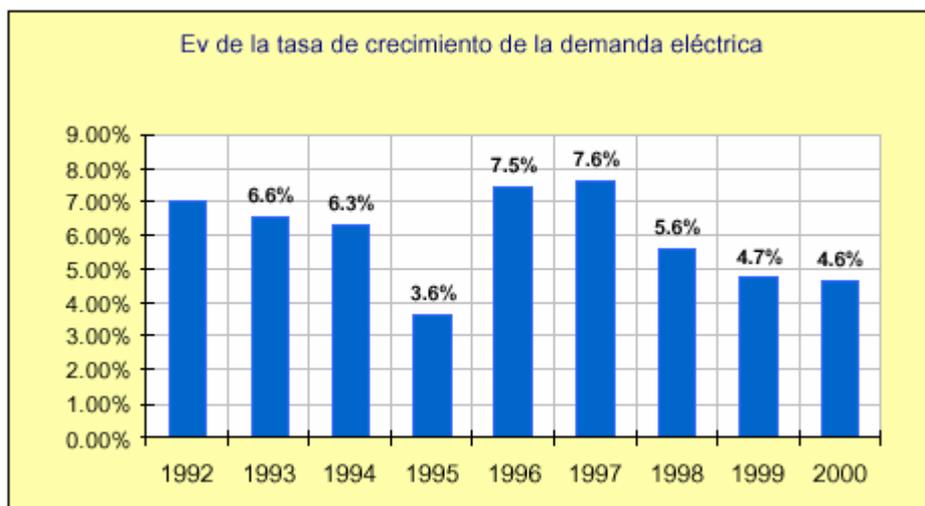
El mercado lo podemos, en una primera aproximación, segmentar en Nacional y Regional.

El mercado Nacional esta segmentado a su vez por áreas geográficas, según se visualiza en el esquema de la izquierda, y en el gráfico que sigue se puede observar la evolución de la cantidad de actores del mercado desde Diciembre de 1993 a Diciembre de 2000. En este último se puede visualizar el aumento observado de players, fundamentalmente los grandes usuarios menores y mayores.



Fuente: Secretaría de Energía y Minería y Cammesa.

La evolución de la tasa de crecimiento de la demanda de energía eléctrica, desde su desregulación al año 2000 (cada año respecto al anterior) es la siguiente:



Fuente: Cammesa

En base a los datos aportados por todos los agentes del MEM, y completándose el estudio con un modelo econométrico de demanda se determinaron las proyecciones que se describen para cada provincia y para cada región en “Tipo de Mercado y Mercado Objetivo” (Página 75).

Se debe aclarar que este estudio de proyección de demanda está basado en una tasa, crecimiento o decrecimiento del PBI, cabiendo decir que la evolución de la economía en su conjunto en los últimos años ha presentado dos períodos recesivos muy marcados, agravado en el último caso por ser prolongado y persistente. Esto hace que el PBI presente brechas que no se reflejan en el consumo de energía eléctrica. Con el avance de la tecnología y el incremento de la producción de servicios por sobre los bienes, ó en otras palabras, la participación cada vez más creciente de la generación de valor agregado por las prestaciones personales en detrimento de los bienes finales, acrecienta el consumo de energéticos por el sector comercial y básicamente el residencial. El grado cada vez mayor de equipamiento en los hogares hace que el incremento en el consumo de este sector no se correlacione tan directamente con la actividad económica en su conjunto, además, el consumo global en si mismo es poco sensible a las fluctuaciones en el ciclo económico.

A pesar de los inconvenientes mencionados, se ha podido realizar una proyección adaptada a las previsiones de demanda de los agentes del MEM para el período 2000/2003, con un coeficiente de determinación de 85% (estos valores de crecimiento de la

demanda según la Secretaría de Energía y Minería de la Nación que se incluyen en el análisis por región del punto siguiente). El valor obtenido para la elasticidad es 1,43%. Si bien en una primera impresión parecería demasiado elevado, es un valor razonable dadas las explicaciones en este ítem.

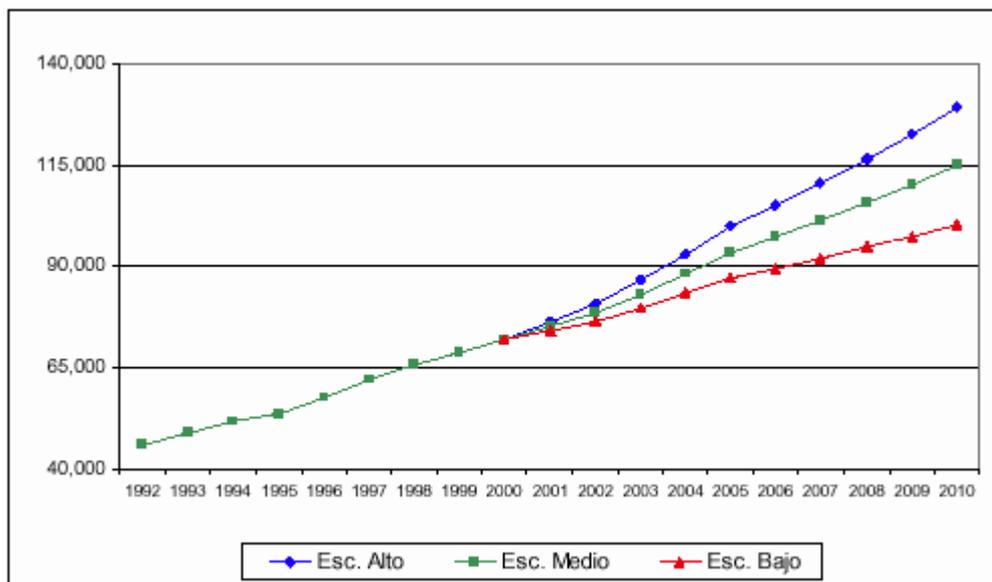
En base a estas premisas de cálculo se determinó un crecimiento de la demanda del Mercado Eléctrico hasta el año 2010 que se describe en el siguiente cuadro (las tasas de crecimiento A, B y C responden a escenarios optimistas, medios y pesimistas).

#### DEMANDA NETA – MEM

	GWh			TASAS DE CRECIMIENTO		
	A	B	C	A	B	C
1999	68.733	68.733	68.733	-	-	-
2000	71.934	71.934	71.934	4,7%	4,7%	4,7%
2001	76.250	75.407	74.092	6,0%	4,8%	3,00%
2002	80.825	78.505	76.314	6,0%	4,1%	3,00%
2003	86.638	82.989	79.568	7,2%	5,7%	4,3%
2004	93.092	88.111	83.240	7,5%	6,2%	4,6%
2005	99.768	93.329	86.895	7,2%	5,9%	4,4%
2006	105.062	97.295	89.397	5,3%	4,2%	2,9%
2007	110.648	101.440	91.973	5,3%	4,3%	2,9%
2008	116.541	105.766	94.627	5,3%	4,3%	2,9%
2009	122.758	110.282	97.361	5,3%	4,3%	2,9%
2010	129.317	115.001	100.177	5,3%	4,3%	2,9%

*En los años 1999 y 2000 se consignan los valores reales*

Las demandas netas de energía en el MEM (Gwh) para cada escenario se visualiza en el siguiente gráfico.



Fuente: Secretaría de Energía y Minería de la Nación.

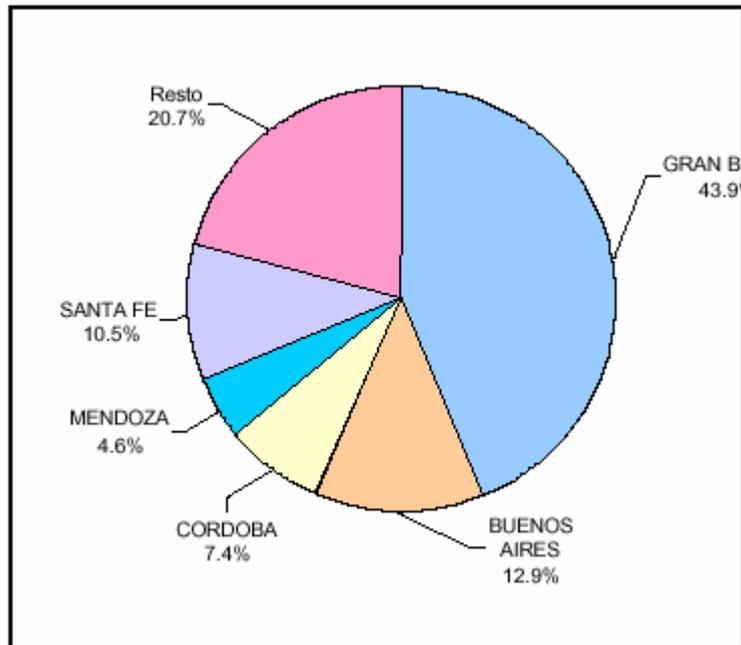
Lo que se podría observar es que el sector eléctrico, por las características propias del producto, posee una tasa de crecimiento que podría variar, y de hecho lo hace, en forma inversamente proporcional al PBI en épocas de crisis y recesión, y en forma proporcional en épocas de crecimiento.

A nivel Nacional la demanda por Regiones Geográficas, utilizando para este análisis la Reprogramación Trimestral Feb01-Abr01 (definitiva), en base a las demandas informadas por los agentes del mercado a CAMMESA para la elaboración de la programación es la siguiente.

AREA MEM	REG	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	Particip %
EDENOR	GBA	1326.9	1229.7	1291.8	1182.3	1302.3	1327.6	1458.2	1347.0	1247.9	1189.6	1218.0	1299.8	15421.1	21.4
EDESUR	GBA	1205.1	1126.3	1166.3	1052.2	1148.5	1168.0	1284.8	1194.0	1109.0	1078.8	1093.6	1202.0	13828.6	19.2
SANTA FE	LIT	664.2	599.7	635.6	614.6	646.6	625.2	672.3	652.0	607.7	602.5	612.0	653.2	7585.5	10.5
CORDOBA	CEN	442.9	414.9	427.1	411.4	459.1	462.9	496.0	453.8	426.2	418.1	429.6	459.2	5301.1	7.4
EDEN	BAS	344.0	358.0	398.9	370.3	388.8	378.8	399.5	397.5	387.6	382.7	387.1	406.9	4600.1	6.4
MENDOZA	CUY	280.4	276.6	275.8	243.1	266.5	275.5	283.5	280.5	286.0	280.4	282.7	311.0	3342.0	4.6
EDEA	BAS	281.2	262.7	250.8	235.9	247.1	236.4	247.4	256.1	242.3	219.2	237.3	246.8	2963.3	4.1
EDELAP	GBA	193.5	183.9	194.2	184.6	196.0	199.0	215.5	203.9	185.8	180.3	182.2	191.0	2310.1	3.2
EDES	BAS	152.5	139.2	141.2	151.2	164.0	160.7	168.8	134.1	104.9	147.0	126.1	161.0	1750.6	2.4
ENTRE RIOS	LIT	159.9	144.1	142.3	128.9	133.6	136.4	146.4	135.0	125.3	130.3	129.7	152.1	1664.0	2.3
NEUQUEN	COM	111.2	104.3	121.5	129.9	146.9	141.7	136.0	157.7	133.9	109.3	121.8	119.0	1533.2	2.1
TUCUMAN	NOA	131.3	122.7	125.3	118.8	124.1	126.3	134.4	127.7	121.8	126.8	130.3	137.6	1527.0	2.1
CORRIENTE S	NEA	108.8	103.3	101.7	94.2	91.6	93.0	103.3	93.4	90.0	95.8	96.8	111.9	1183.6	1.6
CATAMARCA	NOA	93.9	83.7	92.1	84.7	85.7	89.0	88.4	92.7	92.1	97.5	96.5	100.6	1096.9	1.5
SAN JUAN	CUY	100.1	95.2	99.1	90.5	86.4	85.7	94.8	89.6	83.9	87.9	85.5	95.5	1094.3	1.5
CHACO	NEA	98.1	89.1	89.0	81.1	78.0	79.8	85.9	74.9	73.0	79.0	80.6	95.2	1003.6	1.4
RIO NEGRO	COM	85.5	88.6	93.9	78.9	85.7	77.8	75.2	71.3	62.5	59.5	61.8	65.1	905.7	1.3
SALTA	NOA	70.7	66.1	65.9	63.5	69.6	71.3	76.7	71.5	69.3	71.4	74.9	76.5	847.4	1.2
SAN LUIS	CEN	66.9	66.6	70.1	65.0	70.5	70.5	72.8	71.1	70.8	69.8	71.4	71.8	837.1	1.2
MISIONES	NEA	73.3	72.1	77.2	73.0	67.9	66.8	69.6	67.9	60.3	33.0	51.3	62.3	774.8	1.1
LA RIOJA	NOA	49.8	47.3	46.9	41.0	42.7	42.9	45.9	43.6	44.7	51.0	48.2	55.1	559.1	0.8
SGO ESTERO	NOA	51.8	43.3	42.8	39.1	38.7	39.5	42.9	38.7	37.9	43.2	43.3	52.2	513.5	0.7
FORMOSA	NEA	46.6	41.3	42.7	36.4	32.7	32.4	34.5	32.8	32.5	36.0	37.0	44.7	449.5	0.6
LA PAMPA	COM	40.4	34.8	36.2	34.9	37.5	37.9	35.6	34.2	31.4	33.5	32.8	42.0	431.2	0.6
JUJUY	NOA	38.2	37.5	34.4	30.9	33.8	33.1	33.9	33.5	34.2	35.9	34.1	39.5	418.9	0.6
TOTAL MEM		6217.0	5831.1	6062.6	5636.3	6044.4	6058.2	6502.1	6154.6	5760.9	5658.7	5764.5	6252.1	71942.5	100.0

Fuente: CAMMESA.

Los porcentajes de participación de las provincias más importantes, en el total del MEM son las siguientes:



El MEM durante el año 2000 tuvo un monto comercializado de \$ 2.115 MM y distribuidos, en los distintos players, de la siguiente manera:

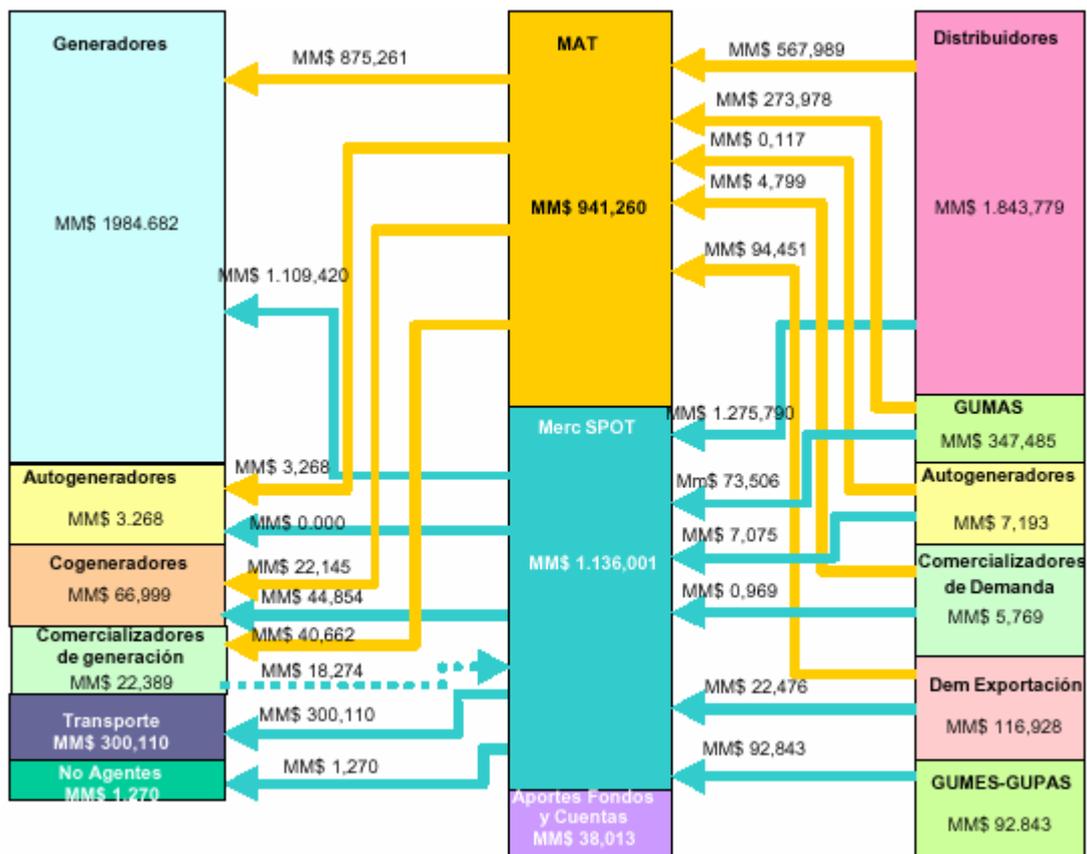
En millones de \$

Agentes	Mercado SPOT	Mercado a Término	TOTAL
<b>Generadores (1)</b>	1154.3	900.7	2055.0
<b>Comercializadores Gen</b>	-18.3	40.7	22.4
<b>Comercializadores Dem</b>	1.0	4.8	5.8
<b>Exportación</b>	22.5	94.5	117.0
<b>Distribuidores</b>	1275.8	568.0	1843.8
<b>Grandes Usuarios (2)</b>	73.5	366.43	440.3
<b>Transportistas (3)</b>			297.4

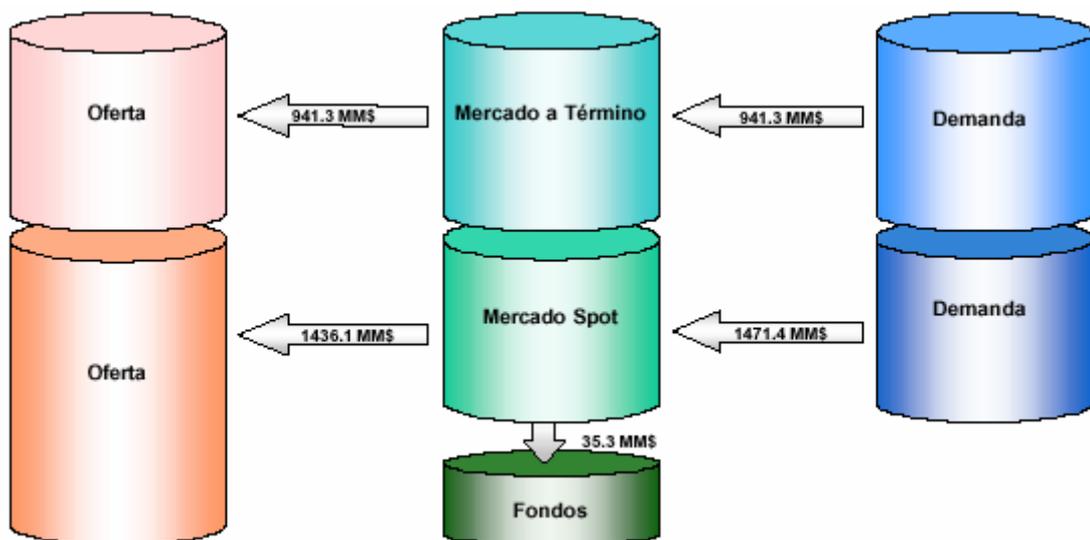
- (1) Incluye Autogeneradores y Cogeneradores  
 (2) Incluye Gumes/Gupas  
 (3) Incluye AT, Distro, TI y Ampl. Distro.

Fuente: CAMMESA.

El flujo económico del MEM durante el 2000 está representado en los siguientes gráficos.



Fuente: CAMMESA.



### Tipos de mercado y mercado objetivo

En el análisis que se presenta en este punto se muestra la participación que cada región eléctrica tiene en la estructura de Demanda Neta del MEM, tomando como base el año 2000 (datos reales), según La Secretaría de Energía y Minería de la Nación.

En este mercado el servicio básico a suministrar será la venta física de energía, aunque de los datos que hemos podido analizar y los estudios realizados en otros países muestren que los márgenes serán pequeños, lo cual obligará a abandonar esta visión reducida y suponer que para lograr el liderazgo en este sector se deberá generar un apalancamiento, vía este vínculo básico, para lograr la penetración de otros servicios.

Los factores claves para ingresar a este sector son:

- El cumplimiento de pautas que el marco regulatorio establezca (Capital, etc.)
- Otros requisitos de capital (para equipamiento de medición, información, administración, capacitación, etc.), y no menos importante
- Una visión sumamente sistémica de las necesidades y satisfactores.

El hecho de que en todos los países donde se realizaron desregulaciones en los mercados eléctricos, los precios de la energía a usuario final disminuyeron, hace suponer una potencial expansión del mismo (por encima de los niveles normales), aunque depende de las características de cada país y del momento en que se implementen.

El mercado segmentado por zona geográfica y su respectiva proyección de demanda, según la Secretaría de Energía y Minería de la Nación, es el siguiente:

### **CUYO (Mendoza y San Juan)**

Con una demanda anual de aproximadamente 4.400 Gwh en el año 2000, esta región representa el 6,1% de la demanda neta total del MEM. Las distribuidoras EDEMSA y EDESTESA en la provincia de Mendoza y ESJ en San Juan abastecen el 75,7 % de la demanda, el 4,1 % corresponde a las cooperativas de Godoy Cruz (Mza) y Caucete (S. Juan) que son agentes del mercado, y los Grandes Usuarios representan el 20,2 % restante.

En el transcurso del año 2000 la provincia de Mendoza concesionó a la empresa EDESTESA lo que quedaba como remanente de la distribuidora provincial EMSE, completándose así la concesión del servicio de distribución. Por lo tanto EDEMSA atiende el mercado del área metropolitana; EDESTESA, como agente del MEM, compra energía al

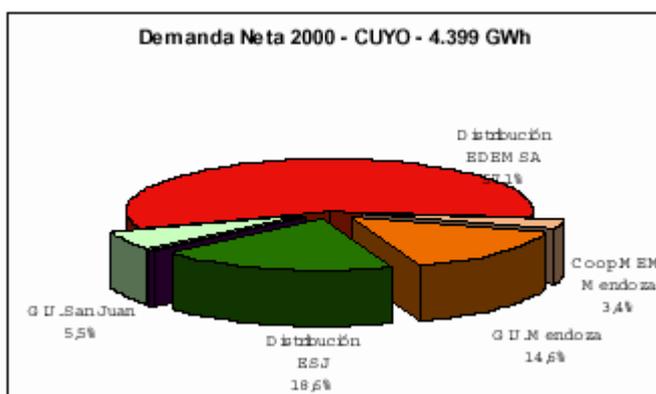
mercado para abastecer a las 8 cooperativas existentes y el mercado del Este Mendocino, y además la cooperativa de Godoy Cruz compra en el MEM y distribuye la energía en el departamento de Godoy Cruz.

Para las proyecciones de demanda de esta región se ha considerado una demanda adicional por los efectos de la minería que se agrega a la base informada por los agentes correspondientes a la Programación Estacional vigente. Se han considerado dos escenarios (de baja y alta demanda minera), con una potencia que oscila entre 70 y 200 MW.

Los valores declarados por los agentes del MEM para el período 2000-2003 son los siguientes:

<i>Valores en GWh</i>		2000	2001	2002	2003
Mendoza	Distribuidor	2.511,8	2.433,4	2.469,6	2.535,6
	Cooperativa	149,4	237,2	248,0	255,5
	G.Usuarios	643,6	694,7	700,7	704,1
<b>Total Mendoza</b>		<b>3.304,8</b>	<b>3.365,3</b>	<b>3.418,2</b>	<b>3.495,1</b>
San Juan	Distribuidor	820,2	865,0	901,1	941,6
	Cooperativa	30,9	30,9	30,3	30,3
	G.Usuarios	243,1	96,3	94,8	95,0
<b>Total San Juan</b>		<b>1.094,2</b>	<b>992,2</b>	<b>1.026,2</b>	<b>1.067,0</b>
<b>Total CUYO</b>		<b>4.399,0</b>	<b>4.357,5</b>	<b>4.444,5</b>	<b>4.562,1</b>

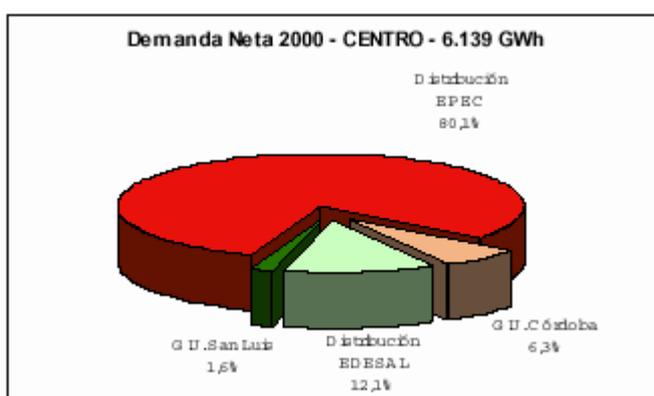
En el siguiente gráfico se puede observar la estructura de la demanda neta para el año 2000, con la participación de los agentes en el total regional.



La situación de la zona Centro es la siguiente:

<i>Valores en GWh</i>		2000	2001	2002	2003
Córdoba	Distribuidor	4.917,5	5.171,70	5.396,63	5.638,81
	G.Usuarios	384,6	483,47	492,00	499,10
<b>Total Córdoba</b>		<b>5.302,2</b>	<b>5.655,17</b>	<b>5.888,64</b>	<b>6.137,91</b>
San Luis	Distribuidor	741,5	774,62	813,99	859,79
	G.Usuarios	95,7	104,05	104,18	106,64
<b>Total San Luis</b>		<b>837,1</b>	<b>878,67</b>	<b>918,17</b>	<b>966,44</b>
<b>Total CENTRO</b>		<b>6.139,3</b>	<b>6.533,84</b>	<b>6.806,81</b>	<b>7.104,35</b>

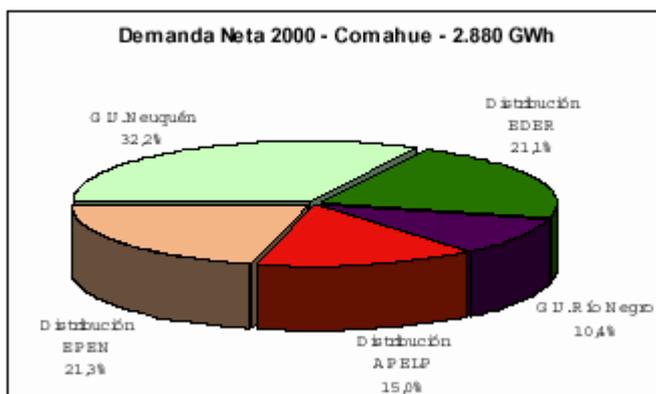
El gráfico respectivo sería el siguiente:



La situación que se presenta en la zona del Comahue es la siguiente:

<i>Valores en GWh</i>		2000	2001	2002	2003
La Pampa	Distribuidor	433,3	454,8	471,0	489,8
<b>Total La Pampa</b>		<b>433,3</b>	<b>454,8</b>	<b>471,0</b>	<b>489,8</b>
Neuquén	Distribuidor	613,3	607,4	623,0	640,0
	G.Usuarios	927,1	1.063,6	1.107,7	1.181,3
<b>Total Neuquén</b>		<b>1.540,4</b>	<b>1.670,9</b>	<b>1.730,7</b>	<b>1.821,3</b>
Río Negro	Distribuidor	607,6	609,7	634,6	650,2
	G.Usuarios	299,1	285,3	293,6	303,4
<b>Total Río Negro</b>		<b>906,7</b>	<b>895,0</b>	<b>928,2</b>	<b>953,6</b>
<b>Total COMAHUE</b>		<b>2.880,4</b>	<b>3.020,7</b>	<b>3.129,9</b>	<b>3.264,7</b>

El gráfico respectivo será el que sigue:



Los mercados que se presentan hoy como objetivo estratégico son: Mendoza, Córdoba, Neuquén, San Luis y San Juan.

Se está planteando una expansión progresiva del mercado, comenzando con Mendoza seguido por Córdoba, luego las Provincias de San Luis y San Juan y por último Neuquén. Este cronograma tiene las siguientes razones de ser:

1. Conocimiento profundo (a nivel cliente) de la zona Cuyo, con lo cual podemos justificar el comienzo del cronograma.
2. La gran competencia se dará en ciudades con altos consumos (Córdoba y Mendoza).
3. Para enfrentar la competencia es sumamente importante generar economías de escala, razón por lo cual comenzamos en la provincia donde residen nuestros mayores ventajas y continuamos con la siguiente, que es Córdoba.
4. Paulatinamente avanzaremos sobre el resto de las provincias enunciadas.

Los actores, a nivel de venta minorista de energía, que existen hoy son:

1. Las distribuidoras, con un monopolio natural.
2. Las Cooperativas, con un monopolio natural.

Los potenciales actores futuros, entre otros serán:

1. Los comercializadores actuales de energía:
  1. Nacionales.
  2. Locales.

### 3. Internacionales.

2. Las grandes superficies (hiper y supermercados) con presencia nacional (esto ocurre en otros países como EEUU). Como agentes de ventas o como canales de distribución.

3. Los generadores. Este tienen poca probabilidad de participar de manera directa en el mercado minorista de energía, según se pudo apreciar en la primera parte del trabajo.

4. Dependiendo del nuevo marco regulatorio, podremos ver como actores a las distribuidoras actuales integradas. Pero como ya comentamos anteriormente esto quitará transparencia al mercado, razón por la cual no es deseable pero igualmente se encuentra dentro de las posibilidades.

La influencia que tiene esta industria sobre el medio ambiente es muy fuerte, dado fundamentalmente por la emanación de los denominados Gases de Efecto Invernadero (GEI) en la generación de energía a combustibles líquidos (Ver Anexo D: “El aspecto ambiental”). Aunque esta actividad tiene una fuerte influencia, no es totalmente percibida por la comunidad. Es en este sentido sumamente importante generar una conciencia ecológica en la sociedad, apoyando el I&D (Investigación y Desarrollo) en energías no contaminantes y a ONG’s (Organizaciones No Gubernamentales) que luchan por esta causa. Según estudios empíricos realizados en EEUU, los clientes estarían dispuestos a pagar hasta un 7% más, si sus proveedores de energía distribuyen y apoyan las energías generadas por métodos no contaminantes.

Un tema de importancia es la evolución tecnológica. Esta podría modificar las posiciones estratégicas de los distintos players, de tomarse esta como base de una ventaja competitiva; el desafío es hacer perceptible esta ventaja. Los puntos fundamentales son: el acceso al punto de medición (medidor de energía) que actualmente se realiza en forma personal y que la tecnología actual permite que el mismo se realice vía Internet, fibra óptica o vía satélite; la tecnología de los medidores, dado que estas avanzan con suma rapidez (interrogación remota, etc.) y por las ventajas competitivas resultantes de la aplicación de la Information Technology (IT) como satisfactor a las necesidades de los clientes.

En este sector las alianzas juegan un papel sumamente importante, y dado que

se pretende suministrar un amplio espectro de servicios, la generación de alianzas con criterios de beneficios mutuos puede convertirse en un impulsor de Ventajas Competitivas. El hecho de contar con el conocimiento profundo de los clientes nos hace atractivos ante la posibilidad de formalizar las mismas, así como el Know-How del negocio de la compra-venta de energía y de los procesos que esta involucra.

## **Segmentación**

Dado que hasta la actualidad no ha existido la necesidad de una segmentación del mercado sólo se ha utilizado una cuasi-segmentación de tipo primaria, por cantidades de energía consumida e independiente de cualquier otra variable de consumo. No se ha estudiado ni la conducta de compra ni una segmentación de tipo simbólico (como la propuesta por Caden –1983-).

Segmentaremos el mercado, en una primera instancia según variables de tipo duras (Características manifiestas), y luego una de tipo blandas utilizando una segmentación de tipo vincular.

Según las variables duras el mercado está segmentado, según los niveles de consumo, como:

- T1: son aquellos que consumen menos de 10.000 Kwh., que a su vez se segmentan en:
  - T1 R1: en general son hogares familiares de consumos entre 0 y 600 Kwh.
  - T1 R2: generalmente corresponden a hogares familiares, pequeñas despensas, quioscos, algunos comercios chicos. Estos consumen más de 600 Kwh.
  - T1 G: este segmento representa en su gran mayoría a los comercios, talleres, etc. Son aquellos que consumen más de 600 Kwh. con un uso comercial.
- Op: denominados optativos. Este segmento tiende a desaparecer y está formado por aquellos que consumen, siempre con uso comercial, una potencia entre

10 y 50 Kw. Estos son bancos, clínicas, etc.

- T2: son aquellos que consumen más de 50 Kw, que a su vez están segmentados en:
  - RA: Riego Agrícola. Este consume energía y potencia con finalidad exclusivamente agrícola (pozos de agua, riego por goteo, etc.)
  - Borne: son aquellos que consumen energía y potencia en los bornes de los transformadores. Son segmentados a su vez en alta, media y baja tensión; esta última segmentación diferencia los costos de la energía por el nivel de pérdidas.
  - Red: ídem anteriores pero su conexión con el distribuidor es más allá del borne del transformador, por lo tanto se deberán considerar las pérdidas no sólo del transformador sino las que se generen en la misma red.

Podríamos imaginar una segmentación mucho más amplia e incluyente, por ejemplo función de los servicios a los que los potenciales clientes están vinculados; en este caso tendremos aquellos que no poseen ningún servicio (además de los públicos), los que además del anterior poseen cable o servicio satelital, los que además poseen Internet, los que además poseen celulares, etc. De esta manera obtendríamos una segmentación a nivel de adquisición de servicios, pudiendo inferir además sobre variables socioeconómicas. Esta segmentación sería una de tipo psicográfica con enfoque tipo *vals* (valores y estilos de vida), dado que estaríamos segmentando por estilos de vida, actitudes, intereses, etc.

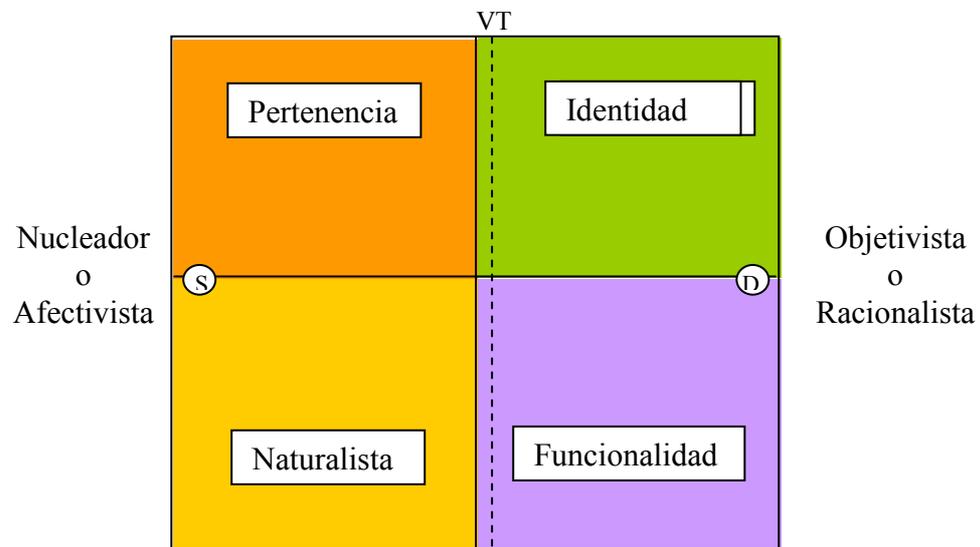
La anterior segmentación sería mucho más apropiada para el tipo de negocio que pretendemos encarar, razón por la cual se deberá realizar un estudio de mercado para obtener la estructura final de éste.

Utilizamos la segmentación vincular como una herramienta que nos permite visualizar los vínculos que cada uno de los mercados establecería con cada uno de los potenciales proveedores de energía.

La segmentación vincular (se basa en la relación sujeto - objeto - otro), nos dará un enfoque simbólico de la demanda. Los resultados del análisis realizado para esta

segmentación se vuelcan en una matriz de dos ejes, uno real y otro imaginario; el real estaría compuesto por dos extremos, en uno encontramos la simbiosis total con el objeto y en el otro extremo la discriminación total con el mismo; el segundo eje es el definido por el punto medio del eje anterior y es el de transición. Quedan así determinado cuatro cuadrantes, donde cada uno marca un vínculo puro con el “otro”: materno filial, comunitario, simbologista y racional.

En el horizontal encontramos, según la relación con el producto energía, e íntimamente relacionada con el proveedor, el nucleador o afectivista (simbiosis) y el objetivista o racionalista (discriminación).



A partir del análisis de esta segmentación y en función de entrevistas en profundidad realizada a directivos, de la alta dirección de empresas distribuidoras de Mendoza, y a clientes de las mismas, se logró determinar lo siguiente:

Diferenciamos cuatro relaciones vinculares “extremas” con el objeto –energía eléctrica-:

- *Relación Naturalista*: son aquellos que se relacionan con el producto a través de una ideología Naturalista, este vínculo genera Seguridad, Contención Familiar, Protección. Este individuo se relacionará con un proveedor que le garantice cierto grado de

contención y seguridad en la provisión del servicio. Probablemente este vínculo es el menos representativo hoy, pero asumirá importantes papeles a futuro. Este sujeto se vinculará quizás a un proveedor local pero de tamaño respetable, por la confianza del mismo.

- *Relación de Pertenencia*: son aquellos que se relacionan con el producto a través de una ideología Conservadorista, este vínculo genera en el sujeto Lealtad, Tradición, Consenso, Continuidad Generacional. Este individuo se relacionará con un proveedor que participe activamente en su comunidad, que se preocupe por el bienestar de la sociedad y preferentemente que posea historia en ésta. El sujeto se vinculará con un proveedor local o departamental; el caso concreto serían las Cooperativas Eléctricas actuales – Genera el tradicional Vínculo Comunitario-.
- *Relación de Identidad*: son aquellos que se relacionan con el producto a través de una ideología Jerárquica, este vínculo genera en el sujeto Prestigio, Status y Convencionalismos. Este individuo se relacionará con un proveedor que posea una gran marca, con importantes apariciones en medios, que se relacione a nivel simbólico con sus clientes, preocupado por el medio ambiente y que apoye a ONG y entidades de bien público. El sujeto se vinculará seguramente con un proveedor nacional o internacional o regional de trayectoria e imagen.
- *Relación de Funcionalidad*: son aquellos que se relacionan con el producto a través de una ideología Tecnologicista, este vínculo genera en el sujeto un uso Práctico, Rendimiento, Precio, Saber. Este individuo se relacionará con un proveedor que demuestre gran desarrollo en las áreas de IT, tecnología, comunicación y profesionalidad. El sujeto se estará vinculando con un proveedor nacional, internacional o regional de costos bajos y niveles importantes de calidad de servicio.

De esta manera determinaremos las estrategias que nos permitirán posicionarnos en cada uno de los vínculos relacionales, y en función de los distintos mercados a penetrar, y los posicionamientos de cada una de las marcas en la matriz. No podemos olvidar que los atributos de los productos están dados por el posicionamiento y no al revés.

## **Mercado potencial y mercado objetivo**

Los clientes objetivos son los *Residenciales*, dentro de estos los de altos consumos y con vinculación a diversos servicios; los *Comerciales*, preferentemente los de mayor tamaño y los *Industriales*.

En etapa inicial del negocio orientaremos nuestros esfuerzos en los clientes del Gran Mendoza. Esto responde al hecho de que en esta zona está concentrada el 70% de la demanda y el 80% del consumo. Por otro lado las estrategias comerciales que se implementarán estarán planteadas según un patrón determinado por los vínculos relacionales que vinculen a los clientes potenciales de cada zona (de acuerdo con estudios cuali y cuantitativos de campo).

La forma en que pensamos atraer y retener a nuestros clientes está basada en una atención personalizada, con una información al cliente amplia y sumamente precisa, buscando despertar en los mismos un vínculo de confianza y seguridad. La base es confianza, importante Know-How en cada nivel de servicio, la experiencia de un servicio multinivel y la atención a los clientes.

El mercado potencial de Mendoza es de más de 2.500 Gwh, que representa el 56% de la demanda neta de la Zona Cuyo (Mendoza y San Juan) y el 3,4% del mercado total del país, San Juan y San Luis representan el 2,27 %, Córdoba el 7,08% y Río Negro y Neuquén el 1,7%.

## **Deseos y necesidades**

Respecto a las necesidades de nuestros clientes podemos observar que el tipo de servicio es de primer orden o primario, aunque con el transcurrir del tiempo se incorporaran mayor cantidad de servicios secundarios. Es fundamental desde un comienzo establecer una imagen de marca acorde al tipo de servicio (multinivel), de esta manera estableceremos la forma en que el cliente percibirá a la compañía.

Dada la posibilidad de elegir nuestro propio proveedor de energía, siendo que esto es novedoso en este mercado, la comunicación sobre las características de esta nueva “*Libertad de Elección*” (sobre el valor intrínseco de esta posibilidad y de las características formales), nos permite como compañía generar un vínculo con los potenciales clientes, de confianza, fundamental en esta primera etapa del proceso. Esta es una excelente oportunidad para llegar al mayor porcentaje del mercado objetivo.

Esta primera etapa de relación con los potenciales clientes es fundamental. Se debe trazar un plan de trabajo que nos permita en el corto plazo generar un vínculo estrecho y de acuerdo con las estrategias derivadas del análisis relacional. Los clientes potenciales estarán ávidos de información y es éste momento el propicio para generar este tipo de vínculo. Al mismo tiempo se establecerá una tarea de desarrollo de imagen de marca incorporando las características previamente establecidas.

Será fundamental el estudio continuo sobre las necesidades de los mercados y sobre desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Debemos estar siempre delante de la competencia.

### **Tendencias y ciclo de vida del mercado**

Es lógico entender que el mercado de venta de energía estaría en una etapa de *crystalización*, pero la posibilidad que nos brinda la desregulación es de generar un nuevo mercado con una vuelta a la etapa *inicial*. El Gobierno abrirá la competencia en el segmento minorista de energía y básicamente todo es potencial:

- Necesidades insatisfechas.
- Precio justo por el servicio eléctrico.
- La posibilidad de elegir a mi propio proveedor (el derecho a elegir está sumamente postergado en la Argentina, incluso en el mercado de las comunicaciones que es el más desregulado) satisface una necesidad de libre expresión y del ejercicio de la democracia.
- Información para poder satisfacer la necesidad de control sobre los

acontecimientos.

En suma, es una etapa, esta primera por venir, de construcción de una relación vincular estrecha y estratégicamente orientada, que será la base fundamental de nuestro desarrollo y de un posicionamiento estratégico en la segunda etapa del ciclo de vida (Crecimiento), donde nos deberíamos encontrar con una ventaja Competitiva fundamental: la confianza unida a una imagen de marca fuerte. Es por ello que en esta etapa deberemos construir, a partir de estas Ventajas Competitivas, un servicio multinivel. Estableciendo y desarrollando una relación aún más sólida con el cliente.

En la tercera etapa del ciclo (madurez) la estrategia de posicionamiento de la compañía como proveedora de servicios multinivel cumplirá aquí un rol fundamental, amortiguando los efectos nocivos de esta. Este posicionamiento logrado, al igual que una cultura orientada la cliente y la creatividad en la satisfacción de sus necesidades, serán los que nos permitirán manejar esta etapa y la de declinación del ciclo de vida del mercado. Es sumamente importante el estar atento a las necesidades, manifiestas y ocultas, de los clientes de tal manera que de la satisfacción de ellas se genere vínculos más estrechos y duraderos.

## **CAPÍTULO ONCE: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **Acerca de la competencia**

Respecto de la competencia, debemos dividir a esta en tres grandes grupos:

1. El compuesto (depende de la nueva reglamentación) por las actuales distribuidoras.
2. Otro gran grupo es el que podría derivarse de compañías que actualmente comercializan energía tanto en otros países como en Argentina (por ejemplo: Enron, etc.). Destacando fundamentalmente a los generadores.
3. El último grupo serían todas aquellas tiendas al por menor que poseen un vínculo sólido con los clientes, con grandes volúmenes de ventas y grandes bases de datos (por ejemplo: supermercados), que a su vez posean alta competencia. También incluimos en este grupo a los inversores de riesgo (estos serían, los de menor potencial dado que se requiere de un conocimiento profundo del mercado y la industria).

Dado que aún no existe competencia a nivel minorista en la República Argentina podría resultar superficial un análisis de las características profundas de la competencia.

Destacaremos las características más relevantes de cada uno de los grupos:

- **Actuales Distribuidoras:** de permitírseles a las Distribuidoras actuales comercializar energía en el mercado minorista es muy probable que se les exija la creación de nuevas empresas con contabilidades y controles independientes de la distribución (como se pudo observar en la primera parte del trabajo en “Mecanismos para el ingreso de la competencia” – Capítulo sexto-). En estas distribuidoras se observan rasgos culturales de

empresa pública, por ejemplo en algunas distribuidoras de la Provincia de Mendoza (Córdoba es pública) y con sistemas tanto de administración y comercialización que constituyen una seria desventaja competitiva. Básicamente no son empresas orientadas al cliente. Pero poseen gran poder político, derivado de las escala. Las distribuidoras poseen el 86% del mercado minorista de Mendoza (EDEMESA el 76%). Un punto aparte son las Cooperativas eléctricas; estas probablemente puedan conservar algunos años más la concesión exclusiva de la venta minorista de energía (situación semejante se ha dado en EEUU), lo cual les permitiría poder adaptar sus estructuras a las nuevas reglas de competencia del mercado. Estas cooperativas poseen una característica distintiva y fundamental, que se pudo observar en el análisis vincular, que es justamente el vínculo establecido con los clientes servidos; este vínculo es en algunos casos muy fuerte porque los clientes son también socios y seguramente participaron activamente de su fundación (vínculo comunitario). Estas cooperativas poseen el 14% del mercado minorista de Mendoza. Una ventaja competitiva de estas cooperativas es la información y vínculo que cada una posee sobre sus clientes.

- Los comercializadores mayoristas actuales presentan interesantes conocimientos sobre los flujos de energía, análisis de costos y precios de venta (han desarrollado complejos modelos de simulación sobre precios, ofertas y demandas de energía). Las ventajas competitivas de estos radica en alto poder de negociación, derivados de la escala, y su íntima relación con los generadores. Alguno de ellos además poseen fuerte imagen de marca. Debemos observar que estas ventajas suelen ser difíciles de integrarlas hacia delante.
- Vendedores minoristas: en este caso es evidente la ventaja derivada del manejo del canal mismo y el conocimiento de los clientes.

## Otros impulsores de Ventajas Competitivas

Veremos algunos puntos que consideramos impulsores de ventajas competitivas, de tal manera de incorporarlos en los sucesivos análisis estratégicos.

Respecto al modelo de negocio, suponemos que éste evolucionará a lo largo del tiempo, partiendo de un “simple” modelo de compra-venta de energía para migrar paulatinamente a un modelo de servicio multinivel. Las ventajas competitivas deben ser sostenibles en el tiempo, razón por la cual se impone la condición incorporar de manera constante nuevos productos y servicios a lo largo del desarrollo del negocio.

Los Recursos Humanos son un factor crítico de nuestro negocio. Sabemos que los clientes internos son la base sustentable de las ventajas competitivas del negocio, su capacitación e incentivo son tareas fundamentales para su desarrollo.

Una diferencia fundamental con el actual sistema de mercado es que, en esta nueva estructura los precios serán establecidos por los Comercializadores Minoristas. Esto quiere decir que nos podremos encontrar en una situación semejante a la ocurrida en la industria supermercadista, donde en muchos casos los precios de venta pueden llegar a ser menores que los costos, buscando el beneficio en otros servicios y productos. Esto nos brinda la alternativa de generar un *Cross Selling* con la actividad eléctrica.

El elemento tecnológico es otro de los factores críticos. Se ha podido observar que en la actualidad la *Information Technology (IT)* no está al servicio de generar valor agregado para los clientes, sino que es utilizado para la satisfacción de necesidades específicas de cada área interna de las Distribuidoras, limitándose las inversiones en equipos de última generación (nos referimos a equipamiento de medición), sólo lo mínimo función de los requisitos impuestos por los reguladores. Esta tecnología deberá cumplir dos condiciones para su implementación: que genere valor agregado para la compañía (mayor conocimiento de los hábitos de consumo, control de hurtos de energía, etc.) y que a la vez esta innovación sea percibida y valorada por los clientes (aumento y diversificación de los servicios prestados, mayor información de los consumos para su optimización, etc.).

El manejo de los canales será fundamental aún desde la etapa inicial, ya que se prevé la implementación de sistemas prepagos y su posterior integración hacia un Servicio Multinivel. Estos canales deben abarcar tanto a los tradicionales como a los no tradicionales. Las soluciones de sistemas prepagos funcionarán muy bien en esta industria (se han realizado experiencias pilotos con resultados sumamente satisfactorios, en la provincia de Mendoza) con beneficios ampliamente justificados, tanto para la compañía como para los clientes: disminución del riesgo de morosidad e incobrabilidad, beneficios financieros, control de los consumos propios y de inquilinos, no tiene costo de toma de lectura, etc. Dadas las ventajas económicas que la implementación de un sistema de este tipo supone, nos podemos permitir transferir parte de este beneficio a nuestros clientes. Este mecanismo de venta nos obliga a manejar una distribución masiva (súper e hipermercados, Internet, cajeros automáticos, minimarket's, no tradicionales, etc.), por lo tanto el manejo de estos es sumamente estratégico para nuestro negocio y debe de ser un impulsor de una de ventaja competitiva.

Los beneficios financieros serán de gran importancia. Estos provendrán, entre otros, de: servicios prepagos, venta de electrodomésticos, servicios financieros aplicados a la venta de energía (bolsa se energía). Este último se tratará en detalle en “Los desafíos en el Alcance del Producto”, en el Capítulo N° 14.

### **Las fuerzas competitivas**

Para el análisis del atractivo de la industria utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter (el resto de las metodologías entienden un conocimiento previo del sector y/o de los grupos estratégicos, situación casi imposible en un marco potencial como el que estamos analizando). Este modelo postula la existencia de cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria: intensidad de la rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y de los proveedores. Estas cinco fuerzas determinarán de alguna manera los factores básicos que nos explicarán las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de industria.

En nuestro caso se observa que las barreras de entrada y de salida son altas, es por esta razón que una le da atractivo y la otra lo limita (Ver Anexo F – Página 186). Por lo tanto esto implica que los ingresos podrían ser importantes al igual que el riesgo. Esto nos llevaría a pensar que nos encontraríamos en una situación de equilibrio y concentración,

donde pocos players captarían grandes % del mercado. En este caso las reglas de juego se encontrarían expresadas en forma explícita o implícita, viviendo de esta forma un *Oligopolio Moderado* donde ningún competidor tendría grandes incentivos para emprender acciones, que aunque beneficiosa para sí en el corto plazo, probablemente presente en el largo consecuencias desfavorables a todos.

Se deberá trabajar fuertemente con la imagen de marca, única base de diferenciación en sectores con productos de tipo primarios, y con conceptos asociativos potenciadores de decisiones de compra, como los ecológicos (energías obtenidas con procesos de biomasa, etc.).

Estamos hablando de trabajar en una especialización de mercado, donde nos concentraremos en servir a todas, o al menos en gran parte, las necesidades de servicios de un grupo específico de clientes (Industriales, comerciales y clientes residenciales del área metropolitana), para luego estudiar en detalle una cobertura de mercados más amplia. Desde ya se deberán desarrollar diferentes programas para cada uno de los segmentos.

**Intensidad en la Rivalidad entre los competidores de la industria:** de todos los factores los más importantes que vamos a analizar son:

1. *El crecimiento de la industria:* la evolución del crecimiento de la industria, que se puede observar en el cuadro que sigue a continuación, marca en los últimos cinco años (1995-2000) un crecimiento promedio anual del 6,72%. En la zona Cuyo el crecimiento sigue la misma tendencia (para el año 2000 fue de 3,3% respecto del año anterior) (según Cammesa – Programación definitiva Ago-Oct 01). Queda demostrado que muy a pesar de las disminuciones del PBI la industria eléctrica han crecido (la industria en general a crecido desde septiembre de 2000 a septiembre de 2001 un 2%). Lo cual muestra una inelasticidad del producto ante una disminución del PBI. Según Cammesa los ratios de crecimiento son:

<b>AÑO</b>	<b>% Crecimiento</b>
1991	7.7
1992	7.9
1993	6.7
1994	6.1
1995	3.7
1996	7.4
1997	7.6
1998	5.6
1999	4.7
2000	4.6
2001	4.8
2002	3.9
2003	4.2

2. *El porcentaje del costo fijo respecto al valor agregado total del negocio:* cuando una compañía enfrenta una situación de este tipo, es decir cuando el punto de equilibrio aumenta hasta una fracción significativa de la capacidad plena, se degradan en general los precios, ofreciendo a los clientes condiciones favorables para la activación de su demanda. Esto, vinculado con la capacidad que tendrán los comercializadores de colocar sus

propios precios de venta, hace prever que esta industria será sumamente competitiva, donde las economías de escala serán las metas y las rentabilidades seguramente ajustadas. Este panorama presenta una oportunidad muy importante que es la de proveer servicios multinivel a los clientes logrados en el sector eléctrico, de esta manera la postura en este sector será estrictamente estratégica y necesaria para capturar valor de los demás.

3. *Grado de diferenciación del Producto:* el grado de diferenciación del producto constituye un factor fundamental en la determinación de la rivalidad competitiva. Es por ello que consideramos como muy importante la incorporación de una imagen de marca que tenga en cuenta aspectos ecológicos y sociales, considerando su relación con la provisión de otros servicios. La forma de buscar esta diferenciación dependerá, entre otros factores, del estado de la economía en el momento de su implementación. Uno de los problemas con el cual debemos trabajar es que, como ocurre con la mayoría de los productos, el cliente identifica la imagen de marca con la calidad, y en nuestro sector ésta es dada fundamentalmente por la Distribuidora local (proveedor de la última milla), lo cual implica que un tercero maneje la calidad de nuestro principal producto, y sólo diferenciándose por su precio, conduciéndonos hacia el síndrome del producto primario – commodity-. La falta de diferenciación del producto incentiva el cambio entre compañías proveedoras de energías (switch), poseyendo una elasticidad elevada respecto de los precios. Se deberá poner gran énfasis en diferenciar el producto buscando resaltar los atributos intangibles, diferente de los intrínsecos del producto.

4. *Concentración y equilibrio entre los competidores:* En base a lo descrito anteriormente es de prever una industria altamente concentrada, aunque no en un principio, con estrategias convergentes. Por lo tanto es posible no esperar grandes sorpresas, donde las reglas de juego se encontrarán expresadas (explícitamente o implícitamente). Por lo tanto se espera que se establezca un oligopolio moderado, donde ningún competidor tendría un incentivo para emprender una acción, aunque sea beneficiosa para su propia posición en el corto plazo, pero que afecte la rentabilidad del sector a largo plazo.

**Amenazas de nuevos ingresantes:** Antes de comenzar debemos destacar que todos los players actuales del mercado pueden asumir una estrategia de integración hacia delante, además de los que hemos definido como potenciales actores (“Acerca de la Competencia”- en

este mismo Capítulo-). Los efectos que tendrá sobre el sector un nuevo ingreso será en principio una disminución de los márgenes de rentabilidad. La estrategia de posicionamiento multinivel desde un comienzo, buscando que estos servicios sean difícilmente imitables, que la oportunidad en la que se los ingresa al mercado sea siempre la adecuada y que reemplace paulatinamente los márgenes disminuidos de los demás servicios ya comoditizados, es una de las tareas de mayor importancia estratégica, al igual que el estudio permanente de la demanda, comprendiendo el por qué del consumo y las necesidades insatisfechas (concientes o inconscientes).

El atractivo del sector industrial, para empresas que se encuentran fuera del mismo, se podría percibir como bajo, aunque es de prever que una vez abierto a las reglas de mercado podamos encontrar empresas interesadas en ingresar al nuevo sector de venta minorista, pero muy probablemente sean empresas del sector eléctrico o sumamente relacionado con este.

Las Barreras de Entrada son un punto sumamente importante dado que influyen de manera decisiva en la Atractividad del sector. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de estas barreras, sumado esto a la posible reacción de los competidores existentes que deben esperar los ingresantes.

En adelante analizaremos las barreras de entrada y salida.

**Barreras De Entrada**: en términos generales, estas se presentan como medias-altas, siendo el sector desde este punto de vista atractivo, y debemos distinguir según su grado de importancia los siguientes seis aspectos principales:

1. Requerimientos de capital: Regulatorio y Activos fijos y Capital de Trabajo.
2. Economías de escala.
3. Identificación de marca.
4. Seguridad jurídica y política.
5. Costos de Cambio y.
6. Experiencia y efectos de aprendizaje.

*Requerimientos de capital Regulatorio*: Es de prever que la futura

reglamentación de apertura de mercado establezca un cuota de garantía para poder obtener el permiso de actividad como comercializador sumamente alta (US\$ 50 MM). Es de esperar Alianzas Estratégicas que apunten a generar participación de los proveedores en estos aportes, razón por la cual puede ser probable que esta barrera de entrada sea transformada en la “capacidad de generar estas alianzas con generadores de energía”, aunque las mismas no se muestren como una fortaleza ente los potenciales clientes (esto quiere decir que el mercado podría ver estas alianzas como una amenaza).

*Requerimientos de capital por Activos fijos y Capital de Trabajo:* En este caso observamos gran cantidad de inversión en activos fijos: medidores de electricidad, software y hardware apropiados, desarrollos y adaptación de sistemas, etc. Desde el punto de vista del capital de trabajo se observa la importancia del mismo fundamentalmente en las primeras etapas del negocio.

*Economías de Escala:* Esta barrera se refiere al hecho de que existen importantes beneficios por potenciales economías de escala en la compra y venta de energía en grandes volúmenes, y el de servicios Multinivel que nos produce un apalancamiento entre los distintos servicios, permitiendo el uso intensivo de la plataforma tecnológica y administrativa. Esto implica para futuros competidores nacionales la necesidad de altas inversiones hasta lograr una masa crítica o punto de equilibrio (inversiones en publicidad, soporte para rentabilidades negativas, etc.).

En el caso de grandes players que presentan altas sinergias con la venta minorista de energía y su negocio principal (venta de grandes volúmenes de energía), se percibiría de manera distinta esta barrera. El aporte potencial de este punto al atractivo de la industria estará sumamente vinculado al de imagen de marca y costos de cambio.

Estas economías de escala pueden generarse a través de tres tipos de estructuras:

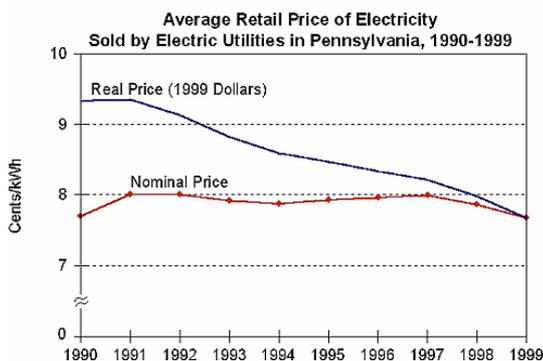
1. Derivadas de grandes volúmenes de compra venta de energía.
2. Por la diversificación de servicios (Servicios Multinivel).
3. Alta participación en el mercado mayorista o de generación.

*Identificación de Marca:* Este es un aspecto clave en el desarrollo del mercado, aunque se ha percibido de estudios de mercado que las marcas ya instaladas en la región (distribuidoras y cooperativas actuales) presentan alto conocimiento de marca pero las mismas se presentan ligadas a una imagen de baja eficiencia y calidad (Sostienen un vínculo comunitario), en contraparte las empresas extranjeras no presenta conocimiento de marca pero pueden ser percibidas como de alta eficiencia y calidad (vínculo racional). Esta situación nos presenta una importante oportunidad que es la de posicionar una marca local con imagen de alta calidad y eficiencia.

*Seguridad Jurídica y Política:* dada las importantes inversiones que se deben realizar para el ingreso a este sector y el período de maduración del negocio este punto es percibido como crítico e inclusive puede hacer desaconsejable la inversión. Esta barrera podría ser evaluada de manera distinta por cada potencial competidor, pero no puede de ninguna manera no ser tenida en cuenta.

*Costos de Cambio:* Las empresas que se instalen en un comienzo tendrían un costo de adquisición de clientes más bajo que luego de instalada la desregulación, por el hecho de la novedad inicial y la alta movilidad entre las compañías competidoras. La

Área por Distribuidor	Tasa de Switch	Descuento Máximo
PECO Energy	14.9%	20.5%
Duquesne Light	14.30%	13.7%
Penn. Electric	5.90%	7.2%
UGI Corp.	4.70%	NA
MetEd	4.10%	7.1%
PP&L	2.30%	7.1%
Allegheny Power	1.40%	1.0%



Fuente: Consumer Advocate Office, Attorney General, State of Pennsylvania  
 experiencia norteamericana indica un porcentaje de cambios de compañías comercializadoras (switch) no muy alentador, con semejantes características a las de nuestro país, (tasas del orden del 15% con descuentos máximos del 20% - Ver tabla superior y Gráfico izquierdo –relación

entre el precio nominal y el real). Esto nos estaría insinuando que si bien los costos económicos son bajos existen otros que poseen mayor peso en la decisión de cambio, como lo son: costos psicológicos, de pérdida de tiempo y por desconocimiento de las reglamentaciones. Los cambios de Empresas proveedoras de energía están íntimamente

relacionados el porcentaje de descuento ofrecido (que dependerá de la cantidad de “agua” en la tarifa – en nuestro caso es escaso-). Cuanto mayor sea la facilidad para cambiar de compañía tanto mayor será la intensidad de la rivalidad, es por esta razón que se deberá generar mecanismos de fidelización (semejante los programas de viajeros frecuentes de las aerolíneas y/o con la vinculación a otros servicios que la compañía pueda ofrecer).

*Experiencia y efectos de aprendizaje:* Este punto es relevante desde dos puntos de vistas: desde el conocimiento de venta minorista de productos y servicios y desde el conocimiento de la idiosincrasia de los consumidores locales indudablemente.

Existen empresas con ventajas competitivas derivadas de la experiencia y aprendizaje ya adquiridas en la comercialización de energía mayorista y que son aquellas que hoy en día son Traders o Brokers de los generadores. La ventaja competitiva derivaría no sólo de este aspecto, sino de virtuales alianzas con los generadores.

Existen indudablemente nichos de mercado donde el atractivo del subsector pueda ser más alto que el promedio general, fundamentalmente por los volúmenes y modalidades de consumo, aunque desde la óptica de los servicios multinivel existe la probabilidad de que los atractivos sean cruzados.

Dada las características del sector se podría afirmar que existe una alta probabilidad de que los precios estén muy cercanos a los llamados Precios Disuasivos, siendo aquellos por debajo de los cuales los beneficios potenciales de los futuros ingresantes son tan pequeños que disuade su ingreso al sector.

**Barreras De Salida:** Las barreras de salida junto con las de entrada nos reportaría el nivel de riesgo y de rentabilidad esperado, así como la amenaza de nuevos participantes (una de las cinco fuerzas de M. E. Porter), y que simultáneamente con el resto de las fuerzas competitivas configuran el atractivo de la industria, y son las siguientes:

1. Restricciones Gubernamentales y Sociales.
2. Interrelaciones estratégicas con otros negocios.
3. Especialización de activos.
4. Barreras emocionales.

*Restricciones Gubernamentales y Sociales:* Esta es la barrera que se observa con mayor peso y representaría el peso que el Gobierno y entidades de defensa al consumidor generarían sobre cualquier empresa que desee desvincularse del sector; en el sentido en que cada compañía tendrá cierto número de clientes atendido y su salida dejará de alguna manera a estos en una situación de falta de contención. El Gobierno seguramente regulará las condiciones de salida (tiempo de aviso a clientes servidos, indemnizaciones, etc.).

*Interrelaciones estratégicas con otros negocios:* Esta barrera será sufrida por la gran mayoría de las compañías, dado que la comercialización minorista tendría una escasa rentabilidad. Esto hace que inevitablemente estemos en un negocio donde la mayoría de los players estén compitiendo con productos y servicios interrelacionados. Se observa una interrelación por su naturaleza en el caso que sea posible la incorporación de las actuales empresas distribuidoras. Otra de las interrelaciones que seguramente encontraremos es la derivada de las alianzas estratégicas con proveedores de otros sectores, y en estos casos encontraríamos también la presencia de fuertes presiones de nuestros partners a la hora de planificar una salida del sector. Esta barrera podría generar además un problema de imagen.

*Especialización de activos:* Esta barrera es de gran importancia. En general estas inversiones son altas dado que estaríamos interrelacionándonos con gran cantidad de clientes. La importancia de esta barrera dependerá del tipo de compañía, dado que no es lo mismo una empresa en un estado embrionario a una que pueda realizar alguna transferencia de activos.

*Barreras Emocionales:* Esta barrera no debería ser relevante en empresas gerenciadas racionalmente y profesionalizadas, sería baja y estaría representada por la tendencia a continuar en el mismo estado, reaccionando contra el cambio. Esta barrera incluye: identificación con la industria, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo, etc.

**Productos sustitutos:** vemos que por el momento no existen, por lo menos a un costo razonable.

**Poder de Negociación de los Proveedores y Compradores:** Michael E. Porter trata el poder de negociación de proveedores y compradores como imágenes especulares, es por ello que analizaremos los puntos más importantes para ambos:

1. *Número de Proveedores y compradores importantes:* El N° de proveedores está limitado a 39 (año 2000) y el de compradores a 350.000. Para el caso de los proveedores ver Barreras. (Cuando hablamos de proveedores nos referimos a todo el país y con compradores a los de Mendoza)

2. *Disponibilidad de sustitutos:* En el caso de los proveedores todos los productos son en principio idénticos, intangibles y por el momento no existen sustitutos económicamente convenientes. En el caso de los compradores es semejante.

3. *Diferenciación y costos de cambio:* Para el caso de los Proveedores el costo de cambio es nulo, de no haber formalizado un contrato. Existe sólo una diferenciación por precio; inclusive las compras se realizan al mercado estacional sin tener conocimiento de que generador proviene. Para los compradores el costo de cambio implicaría la ruptura de un contrato, el cual administraría el ente regulador, y se presume como alto.

4. *Amenaza de integración:* Los proveedores pueden integrarse hacia adelante (buscando la forma legal) y es este uno de los peligros potenciales más grandes (se puede visualizar la importancia de alianzas, explícitas o no, con generadores). Para los compradores es casi imposible la integración hacia atrás, excepto casos excepcionales y no dentro del mercado minorista.

5. *Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores:* la importancia es relativa y depende entre otros factores de la situación macroeconómica. En un contexto como el que vivimos hoy la compra de grandes volúmenes de energía en un contrato a plazo, no presenta beneficios económicos ni estratégicos (durante el año 2000 el porcentaje de energía por contratos disminuyó desde un 60% a un 35% de la demanda total) y los comercializadores, para abastecer su demanda, deben comprar energía en el mercado

estacional. Podríamos afirmar que para los proveedores, este mercado sería como un mercado cautivo, donde la importancia estaría dada por la cantidad de energía que aporta cada generador al sistema (cantidad de horas anuales de generación – ver Anexo E: Utilización del parque térmico – año 2000).

6. *Rentabilidad de los compradores*: La influencia de nuestro producto en la rentabilidad de los compradores es generalmente muy pequeña, salvo en el caso del electro intensivo.

7. *Acceso a Información por parte de los compradores*: Este es un punto de relativa importancia. El consumidor final tendrá acceso a gran cantidad de información, razón por la cual podría contar con alguna ventaja frente a una negociación de un contrato.

8. *Los canales de distribución de energía*: por estar el mercado regulado el mismo está brindado por las compañías Distribuidoras de Energía locales. Todos los comercializadores utilizarían el mismo canal, a no ser que se pudiera construir paralelamente una nueva red de distribución (sumamente costoso).

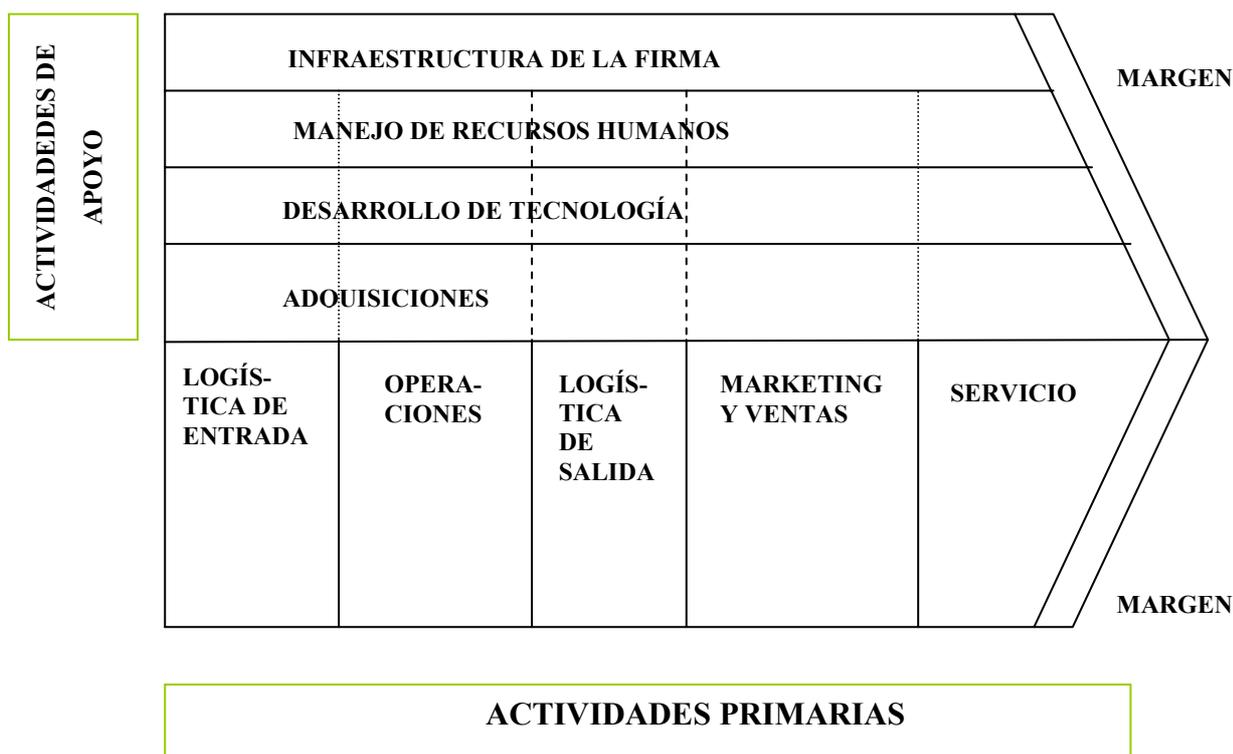
Una de los pocos aspectos que podríamos fehacientemente afirmar es que la estructura de la industria cambiará y de manera vertiginosa. Es por ello, que sin invalidar este análisis, debemos reforzar la idea de que cada industria posee una dinámica propia, la cual debemos reconocer y aprovechar. Los cambios que se visualizan serán radicales, por ello es que más que nunca debemos reconocer las futuras tendencias, es así que surge la necesidad de realizar este estudio de tendencias reglamentarias y benchmarking con otros países, industrias y compañías con la idea de anticiparnos a los cambios y tendencias.

El otro aspecto a resaltar es el de la tecnología de la información (IT) y las comunicaciones. Estos dos aspectos ha evolucionado y revolucionado todas las industrias en general, pero la eléctrica aún no ha sido tan afectada y es por ello que se espera una fuerte convergencia de estas dos tendencias tecnológicas en el grado de crecimiento y en la evolución de esta industria.

## CAPÍTULO DOCE: EVALUACIÓN INTERNA A NIVEL DEL NEGOCIO

Otro de los puntos fundamentales a tener en cuenta para la elección de la estrategia competitiva de la compañía es el análisis a nivel interno. Este será el conjunto de factores que determinarán la posición competitiva que adoptará la compañía para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Para este análisis utilizaremos como herramienta la Cadena de Valor de Michael Porter, la cual está representada en la figura que sigue.



Se determinarán las características que deberá poseer la compañía para lograr una posición competitiva adecuada en su industria.

Dado que existe una complejidad inherente a cada compañía sobre su estructura y las interrelaciones entre las áreas de la misma, y entendiendo que este caso no escapa a este concepto; sino por el contrario se puede observar una complejidad mayor a la

normal por lo siguiente:

1. El negocio central posee una complejidad importante y requiere de una interrelación sumamente fluida entre cada una de las áreas.
2. El negocio secundario (servicios Multinivel) es en sí mismo complejo tanto en su operación como en su control.
3. Ambos negocios deben coexistir en una misma compañía y ser administrada por una misma estructura.
4. La rentabilidad final dependerá en gran medida del negocio secundario, pero este a su vez dependerá del apalancamiento del primero.
5. La excelente comunicación entre todas las áreas será una característica fundamental de esta estructura.
6. El tipo de relación y la importancia de cada una de las actividades con respecto a las otras.

Todos estos elementos demuestran la complejidad del modelo para ser observada en una estructura bidimensional como la que sugiere Porter. Por lo tanto se ha pensado en una estructura tridimensional que se adapte al modelo organizacional planteado. Esta forma de observar la cadena de valor la he llamado *Cadena Esférica*, por la forma que adopta en el espacio.

Tanto los nombres de cada una de las actividades, como los conceptos de Porter sobre las actividades son las mismas, al igual que las descripciones de cada una de ellas. Para nuestra compañía las actividades de la cadena de valor son las siguientes:

### ***Actividades de Apoyo***

- **Infraestructura Gerencial de la Compañía (IG):** Debe ser:
  - Muy liviana.
  - Excelente capacidad de gestión y control.
  - Muy preocupada por los problemas sociales y ecológicos.
  - Orientada al desarrollo de los RRHH.

- Debe ser la directriz interna de la compañía e insertar a esta en el medio con una ventaja sostenible, monitoreándolas de manera permanente. Deben ser los ojos de la compañía y los responsables de la innovación del management.
- **Gestión de Recursos Humanos (GRH):** Esta actividad debe contener:
  - Excelentes programas de desarrollo profesional.
  - Relaciones excelentes con todas la demás áreas y generación de un ambiente de cooperación.
  - Programa de apoyo profesional.
  - Debe ser la segunda directriz de la compañía y a través de ella se mantendrá el equilibrio de compañía alrededor de la directriz gerencial. Nuestra gente es la base de nuestra ventaja competitiva sostenible.
  - Excelentes programas de capacitación y recompensas.
- **Desarrollo de la tecnología (DT):** Esta actividad nos debe permitir ser:
  - Líderes en tecnología aplicada en la industria (Know How).
  - Líderes en desarrollo de tecnología de información aplicada (Know How).
  - Líderes en tecnología informática aplicada al desarrollo de las relaciones y capacitación de los clientes (internos y externos).
  - La IT nos debe permitir ser el motor para poner en marcha ventajas competitivas, a través de nuevas maneras de servir a los clientes y generando propuestas de valor.
  - El desarrollo de la tecnología, que alineado con las directrices de la alta dirección, apoya y aumenta el crecimiento y el valor agregado de todas las demás actividades de la compañía.
- **Adquisiciones (AQ):** Esta actividad nos debe permitir:
  - Integración vertical y horizontal de los servicios.
  - Ser líderes en la compra de energía a futuro, y/o spot, y/o estacional.
  - Excelente gestión de compra de productos y servicios.
  - Excelente nivel de negociación.
  - Superior desempeño en la gestión de los canales de distribución.

## ***Actividades Primarias***

- **Logística de Entrada (LE):** Esta actividad nos debe permitir:
  - El énfasis puesto en el control sobre almacenamiento y control de inventario de equipos.
- **Logística de Salida (LS):** Esta actividad nos debe permitir:
  - El manejo eficiente de distribución de los trabajos en las distintas células (oficinas) y programación de las mismas.
- **Operaciones (OP):** Esta actividad nos debe generar:
  - Aumento creciente en la flexibilización de las tareas y racionalización de costos.
  - Interconexión de cada uno de los departamentos de esta actividad, buscando presentar una única realidad de la compañía en esta actividad. Esto indica que tanto internamente como externamente se debe ver la misma realidad de las operaciones de la compañía (incluida todas las células).
  - La vinculación con las áreas de Logística y Servicio Post Venta permiten que esta actividad sirva de referente a ellas.
- **Comercialización y Ventas (C&V):** Esta actividad debe generar de nosotros:
  - Líderes en comercialización de energía y servicios Multinivel (los departamentos de comercialización de energía y servicios son diferentes pero la información que manejan es exactamente la misma). Las tomas de decisiones son unificadas con todos los departamentos.
  - Este liderazgo se sustenta igualmente en las tareas de apoyo técnico que brinda la compañía a sus clientes.
  - Líderes en generación de alianzas estratégicas de alto valor agregado para la compañía y para nuestros clientes.
  - Esta situación de liderazgo se acrecienta por la relación con las actividades primarias restantes, dado que gira alrededor de las actividades de Logística y Operaciones y es base del Servicio de post venta. Esto implica que las demás actividades primarias son el engranaje de esta.
- **Servicio de post venta (SPV):** Esta actividad debe generar:

- El liderazgo en el servicio post venta (y no sólo dentro de su industria).
- La vinculación y conexión directa con la actividad de comercialización y ventas, de tal manera que el liderazgo de post venta es generadora de nuevas ventas de servicios a los clientes ya generados por C&V.

### **La Cadena Esférica**

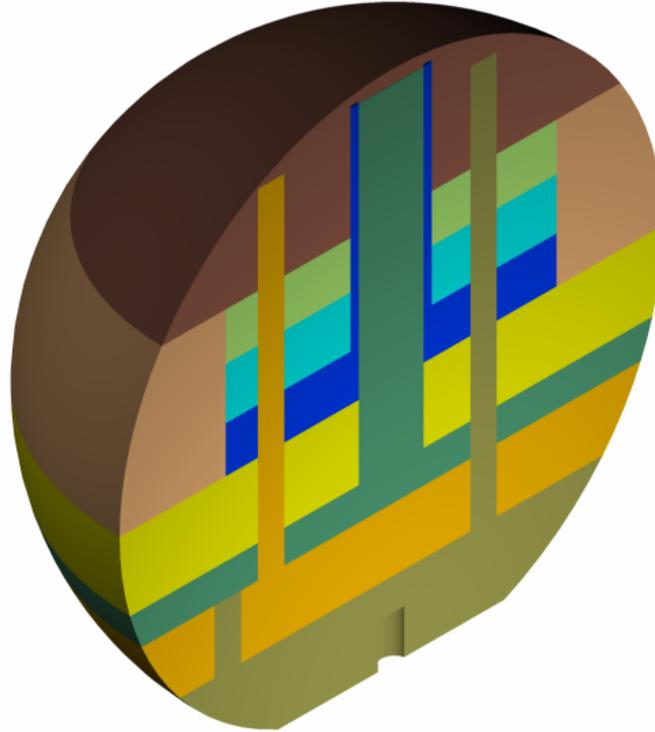
Se adoptó una forma tridimensional para describir la cadena de valor de la compañía. A continuación describiremos el porque de esta forma y su influencia en cada actividad.

A esta esfera la dividiremos en dos mitades, una inferior que contiene las actividades de apoyo y una superior compuesta por las actividades primarias. De esta segunda mitad sólo se percibe exteriormente la C&V y SPV, las otras tres actividades son el soporte de estas y se encuentran en su interior.

La forma esférica es la representación de un volumen en la menor superficie posible que contiene al mismo, lo cual representaría una estructura lo más racional posible para un volumen dado de ventas. Esta esfera posee un seccionamiento inferior en la actividad de Infraestructura Gerencial dado que:

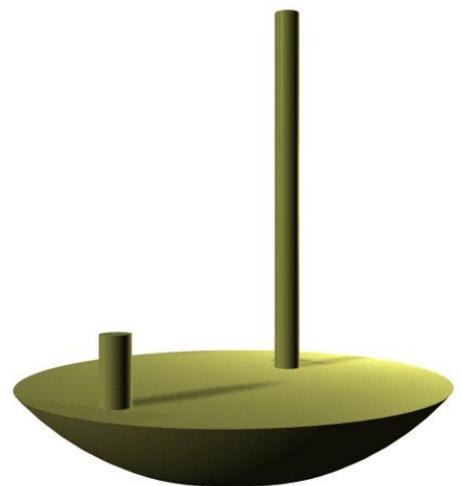
- Sobre esta base circular se apoyará la compañía en el sector industrial (en el lugar determinado por esta área), lo cual nos indica la posición estrategia dentro de la industria;
- en segundo término, el hecho de que sea sobre el área de IG sobre la que se que se pretenda apoyar la compañía, determina la importancia rectora de la misma y encuadra su situación de responsabilidad;
- y por último, de existir una ruptura estratégica, lo que indicaría una ruptura del vínculo del tablero y la esfera, esta rodaría sin dirección hasta que la IG retome el liderazgo (aumento aparente de peso) y provoque que la esfera nuevamente coloque esta actividad en la parte inferior y quede estabilizada en la nueva posición.

Un corte diametral nos dejaría ver la estructura interna siguiente:



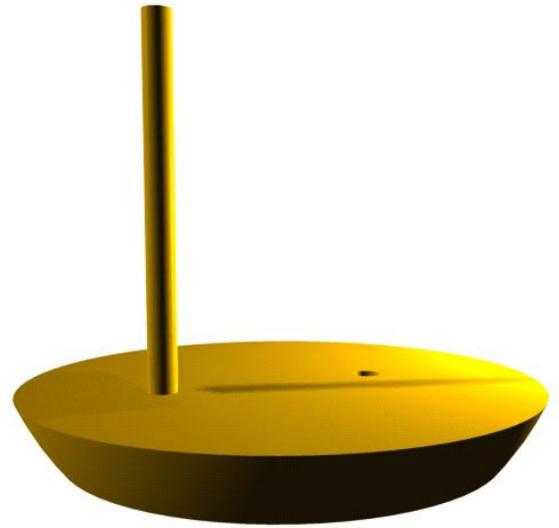
Analizaremos cada una de las actividades:

● **Infraestructura Gerencial de la Compañía (IG):** como ya lo mencionamos esta posee un seccionamiento en su parte inferior que da base a la posición estratégica de la compañía sobre el tablero estratégico. Posee una vinculación con el resto de las actividades, con lo cual envía una dirección sobre la cual toda la compañía se alinea, y una segunda vinculación a la GRH. Esta segunda vinculación se explica por la enorme importancia que tiene esta actividad dentro del las ventajas competitivas de la compañía. Se debe destacar que la vinculación con todas las demás actividades de la compañía se debe construir en conjunto.



● **Gestión de Recursos Humanos (GRH):**

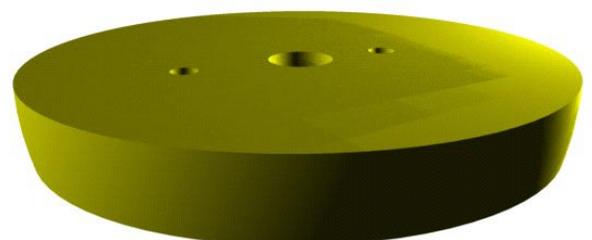
esta actividad es una generadora innata de ventajas competitiva, por ello su doble vinculación con la IG. Esta segunda vinculación da cuenta de la imposibilidad de que todas las actividades puedan, dada una posición estratégica, girar libremente alrededor del vínculo con la IG, lo que nos estaría indicando que a pesar de estar alineada con la IG no presentan una incidencia determinante en la creación de resultados excelentes, muy por encima del promedio de la industria. Este segundo vínculo determinaría la brecha entre un comportamiento bueno y uno excelente de la compañía.



● **Desarrollo de la tecnología (DT):** Esta actividad impregna (vincula) a las demás áreas de la compañía. Además es una vinculación central. Esta actividad, tal cual lo describe Jim Collins en su libro Good to Great, debe un acelerador del crecimiento, no una generadora del mismo. Los factores cruciales del rendimiento sobresalientes son el nivel de liderazgo de sus ejecutivos, la selección de la gente adecuada y lo que Gary Hamel define como Concepto de Negocio.



● **Adquisiciones (AQ):** Esta actividad es de gran relevancia, derivada de la naturaleza del negocio que pretendemos encarar. La compra tanto de energía como los productos y servicios que nuestra compañía utiliza para sí o para los productos y servicios que comercializa son de fundamental

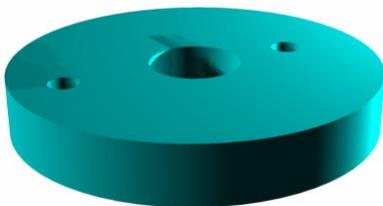


importancia, dado que influyen de manera directa en los beneficios de la compañía y en la rentabilidad de los mismos.

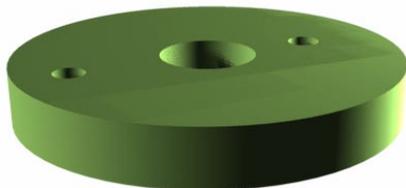
🌿 **Operaciones (OP):** Esta actividad es interna (al igual que LE y LS), por lo tanto su manifestación en el afuera de la compañía se materializa vía la C&V y SPV. Pero esta actividad posee un fuerte vínculo alineador con las áreas de LE y LS. (Figura azul)



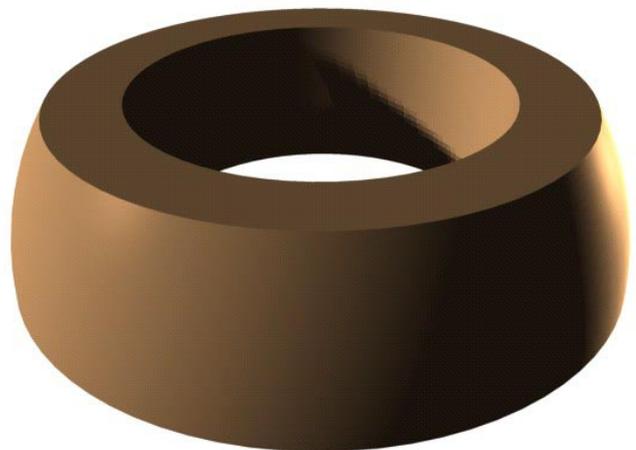
🌿 **Logística de Entrada (LE):** ídem AQ.



🌿 **Logística de Salida (LS):** ídem AQ.

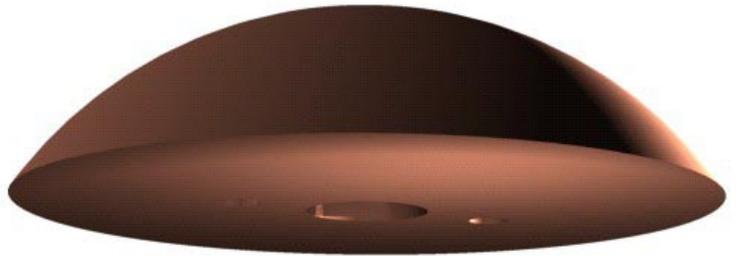


🌿 **Comercialización y Ventas (C&V):** Esta actividad debe permitir flexibilidad alineada con la posición estratégica, con el concepto de negocio y debe a su vez sustentarse en la SPV. Esta movilidad alineada esta dada por la posibilidad de giro alrededor del eje central teniendo una percepción de 360° en su entorno competitivo. De esta manera la



compañía puede tomar decisiones y acciones anticipándose a los de la industria. Esta característica es de fundamental importancia en el modelo de negocio que estamos planteando.

● **Servicio de post venta (SPV):** Esta actividad es indispensable para dotar a la compañía de la necesaria capacidad. Visualmente esta ubicada en el extremo diametral de la IG y sobre esta se asientan los vínculos estratégicos de las demás actividades, lo que implica que de no existir esta las actividades podría separarse del resto.



## **CAPÍTULO TRECE: ESCENARIO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

### **DEL NEGOCIO**

El resultado final del análisis de la industria es la identificación del escenario donde se deberá desenvolver el negocio, este está formado por las *Oportunidades Claves* que surgen de los factores favorables que afectan la industria y de las *Amenazas Claves* que son el resultado del impacto adverso sobre el atractivo de la industria.

La estrategia planteada deberá responder a las Oportunidades y Amenazas identificadas.

#### **Oportunidades Claves**

1. *Costos de Cambio alto* (por parte del cliente), fundamentalmente luego de tres años de instalada la nueva reglamentación.

2. Un *Crecimiento* de la industria muy importante, inclusive con variaciones negativas del PBI.

3. Una *Concentración y Equilibrio De Los Competidores*, lo que podría conducirnos a una situación oligopólica moderada.

4. *Baja Disponibilidad De Sustitutos*.

5. Posibilidades importantes de capitalizar rentabilidades instalando un negocio de *Servicios Multinivel*.

#### **Amenazas Claves**

1. *Restricciones Gubernamentales y Sociales* podrían complicar tanto la salida como el mantenimiento de compañía en la industria, fundamentalmente la primera situación.

2. El *Costo Fijo* de la compañía sobre el precio de venta es muy alto, lo que implica una alta sensibilidad a la escala y exige una baja capacidad ociosa.

3. El *Número De Proveedores* es muy escaso por lo que existe la posibilidad de un oligopolio encubierto entre los proveedores.

4. La *Amenaza De Integración* tanto de los proveedores como de los propios distribuidores es alta, por lo menos en el comienzo de la desregulación.

5. La *seguridad jurídica y la coherencia de las políticas gubernamentales* son amenazas claves en esta industria, aunque la regulación debería prever cierta estabilidad.

Un aspecto importante en este análisis es el estudio de la posición competitiva de la compañía, que afectará al desempeño del negocio. Otro aspecto significativo es que puede, y seguramente lo será, existir un alto grado de variabilidad en los niveles de rentabilidad de las empresas participantes de esta industria, razón por la cual la capacidad de desplegar recursos y desarrollar capacidades únicas, para lograr un desempeño superior, son sumamente significativas a la hora de tomar una decisión sobre la conveniencia de invertir o no en este sector.

Un último detalle será el entender que las industrias varían de manera impredecible y en forma sumamente rápida su comportamiento, razón por la cual hemos determinado el atractivo de la industria a futuro, aunque no se observaron grandes variaciones respecto al estado actual. Debemos aclarar que los estados actual y futuro son la consecuencia de un determinado comportamiento del mercado y de los entes reguladores, no sabiendo con certeza el verdadero escenario; por esta razón deberemos ajustar este plan en la medida en que la normativa se actualice, al igual que las demás variables que intervienen en este análisis.

## CAPÍTULO CATORCE: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Comenzamos esta etapa del Plan donde materializamos las etapas anteriores. Esta materialización consta de cuatro etapas o pasos:

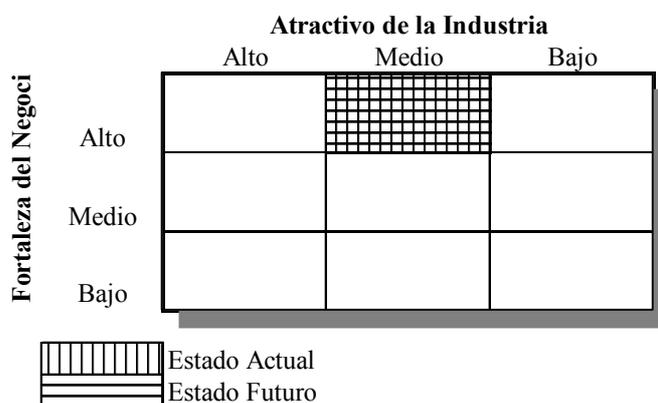
1. El *Posicionamiento* del negocio.
2. Definición de *Programas Generales* de acción.
3. Definición de *Programas Específicos* de acción.
4. Preparación del *Presupuesto*.

### **Paso 1: Posicionamiento.**

Para el análisis del posicionamiento estratégico del negocio utilizaremos la Matriz Atractivo De La Industria – Fortalezas Del Negocio, la Matriz de Cartera del Ciclo de Vida y Matriz de Georges Yip.

### **Matriz Atractivo De La Industria – Fortalezas Del Negocio**

Esta matriz conjuga el análisis del medio externo con el interno. Para realizar un análisis riguroso del medio externo confeccionamos las planillas incluidas en el Anexo F donde para cada factor del modelo de las cinco fuerzas de Porter evaluamos su influencia en el atractivo de la Industria. De la metodología anterior se desprende que el atractivo de la industria es medio a medio alto. Las fortalezas del negocio son altas, o por lo menos suponemos fortalezas diferenciales de alto valor agregado.



Aplicamos este análisis en la matriz y obtenemos nuestra posición dentro de la misma (Ver Gráfica superior).

Dicha matriz capta, gráficamente, la posición Competitiva de esta unidad de negocios en las dos dimensiones críticas. Debemos ver que en nuestro caso coincide el atractivo actual y el futuro, por lo tanto la posición competitiva actual y futura también lo hacen, esto podría implicar que no estamos esperando cambios importantes tanto a nivel externo como interno.

Esta aparente falta de movilidad no quiere decir que se deba tomar la misma como una falta de desafío, sino muy por el contrario ya que la retención de una posición competitiva es en sí misma un gran desafío estratégico.

Como consecuencia de esta posición se desprende una acción estratégica congruente, para nuestro caso las recomendaciones son las siguientes:

1. *Identificar los segmentos de mayor crecimiento.*
2. *Invertir fuertemente.*
3. *Mantener la posición en otras partes.* Esto implica en nuestro caso no descuidar ningún área del negocio.

Los anteriores enunciados deberán cumplir con la misión de ser los puntos de partidas para la posterior definición de los programas de acción.

Una deducción final que podemos realizar es la relacionada con la cartera de los diferentes negocios de la empresa, debiendo emplear diferentes prioridades que reconozcan de alguna manera los potenciales de dichos negocios; se deberá tener en cuenta la matriz de la cartera o portfolio.

En nuestro caso hemos seleccionado la prioridad estratégica "Construir en forma Agresiva". Esta implica que nuestro negocio se encontraría en una posición sólida

dentro de una industria atractiva de rápido crecimiento, donde fundamentalmente se requiere desarrollar una participación lo más rápidamente posible. Este papel suele serle asignado a una unidad de negocios en su primera etapa de vida, en especial cuando existen pocas dudas respecto al crecimiento sostenido.

### **Matriz de Cartera del Ciclo de Vida**

Utilizaremos esta matriz por su influencia en la orientación estratégica y por poseer una metodología global que conduce a una amplia gama de programas generales de acción para apoyar la directriz estratégica deseada del negocio. (Ver figura)

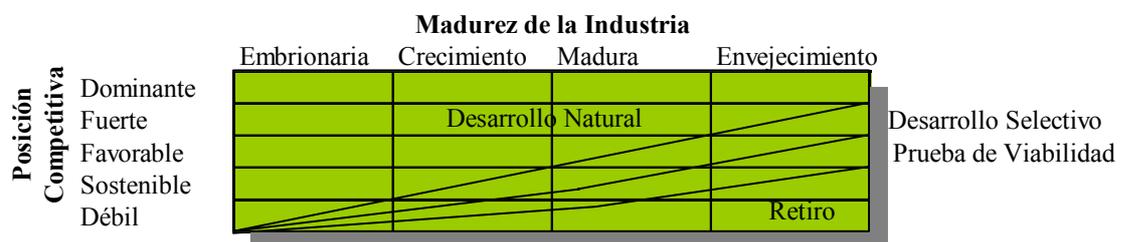
		<b>Madurez de la Industria</b>			
		Embrionaria	Crecimiento	Madura	Envejecimiento
Posición Competitiva	Dominante				
	Fuerte				
	Favorable				
	Sostenible				
	Débil				
	No viable				

Al igual que la matriz anterior tiene dos dimensiones, una interna determinada por la posición competitiva y una externa dada por la madurez de la industria.

- *Dimensión Interna:* Está dada por una evaluación por apreciación sobre la base de las siguientes categorías: Dominante, Fuerte, Favorable, Sostenible, Débil y No Viable. De estas categorías, nos encuadraríamos en *Favorable*, que representaría a nuestra industria.
- *Dimensión Externa:* Está en función de ocho factores, los cuales nos indican la madurez de la industria: Embrionaria, Crecimiento, Madura y Envejecimiento. Del análisis de los ocho factores determinamos un estado actual de la industria, que en nuestro caso responde a *Crecimiento*.

De la posición dentro de esta matriz obtenemos una orientación sobre las Estrategias genéricas, integradas en:

- *Directriz de Participación en el mercado*: la estrategia genérica resultante en cuanto a la participación del mercado es, “Tratar de mejorar la posición y un esfuerzo selectivo para mejorar la participación”.
- *Requerimientos de Inversión*: la estrategia genérica sería “Inversión selectiva para mejorar la Posición”. El término inversión debe ser entendido en su sentido más amplio.
- *Rentabilidad y Flujos de Fondos*: nos encontraríamos con un panorama de “Rentabilidad Marginal. Usuario Neto de Fondos”.
- *Programas Generales*: de acuerdo con la metodología ADL nos encontraríamos enmarcados en la familia “Desarrollo Natural”. (Ver Figura)



- *Opciones*: dentro de las opciones que nos presenta la familia (Puesta en marcha, Crecimiento con la industria, Ganar posición gradualmente, Ganar posición agresivamente, Defender posición y Cosechar), adoptamos en función de las oportunidades y amenazas claves “Ganar posición agresivamente”.
- *Menús de Programas Generales de Acción*: dentro del menú y en base a la familia y Directriz estratégica se recomiendan las siguientes estrategias genéricas:
  - *Desarrollo de negocio en el exterior*: entendemos un desarrollo externo a la región de Cuyo.
  - *Desarrollo de instalaciones en el exterior*.

- *Integración hacia delante:* en este caso la integración es horizontal y representaría lo que hemos llamado servicio multinivel (confirma la hipótesis planteada).
- *Penetración en el mercado.*
- *Eficiencia en métodos y funciones:* estamos hablando de eficiencia en los métodos de compra y venta de energía y en las funciones de operación de venta.
- *Nuevos productos/nuevos mercados, nuevos productos/mismos mercados y mismos productos/nuevos mercados.*
- *Eficiencia tecnológica:* implementación de herramientas tecnológicas que nos permitan lograr una alta eficiencia financiera, operativa, comercial, etc. Buscaremos herramientas de alta tecnología con una visión sistémica.

La perspectiva de esta matriz nos es sumamente importante y apoya los siguientes pasos de la formulación de los programas generales y particulares de acción.

### **Matriz de Georges Yip – Perfil del Ingresante**

La utilización de esta matriz nos apoya el proceso estratégico de análisis de nuevas entradas, lo que nos provoca una evaluación a nivel estratégico en el planteamiento de las defensas sobre nuevos ingresos, entendiendo el perfil del ingresante. Las estrategias de crecimiento y diversificación deberían permitirnos, a la vez que estas avanzan, generar ventajas competitivas sostenibles y no imitables, de tal manera que las estrategias generen barreras hard y soft.

Estas barreras de tipo soft son de orden dinámicos (no pierden valor con el tiempo). El enfoque de los pasos que siguen está formulado sobre la base de la creación de una masa crítica mínima de barreras de tipo hard con un máximo posible de barreras soft. De

esta manera debemos generar una protección dinámica del sector industrial y reduciremos los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia (aspecto muy importante en Argentina).

	Con igual Estrategia que el Líder	Con distinta Estrategia que el Líder
Mas recursos que el Líder	Ataque Frontal	Guerra Relámpago
Menos recursos que el Líder	Mini Duplica	Ataque Lateral

Esta matriz, como se puede ver en la figura superior, esta compuesta por dos dimensiones, que determinan las estrategias de posicionamiento de las empresas ingresantes frente al líder de la industria y los recursos que estas disponen para su implementación.

Se distinguen cuatro cuadrantes donde los superiores expresan las estrategias que a nuestro juicio podrían ser implementadas para el ingreso a este sector. En ambas estrategias se presentan con recursos mayores al del líder de la industria y de ambas la más peligrosa sería la de Guerra Relámpago dado que ingresarían al sector con estrategias distintas a las establecidas y en general son ingresantes con estrategias que surgen de compartir distintos tipos de capacidades. Esto las hace potencialmente peligrosas porque podrían competir con nuestro concepto multinivel, pero con más recursos.

Destacamos entonces la importancia de que nuestras estrategias sean:

- *Sumamente flexibles. De esto dependerá la respuesta rápida ante ataques sorpresa de nuestros competidores.*
- *Periódicamente controladas.*
- *Basadas en las necesidades de nuestros clientes.*
- *Apoyadas fundamentalmente en las habilidades de nuestros clientes internos.*
- *Sustentadas en el vínculo relacional con los clientes.*
- *Como lo aconseja Jack Trout y Al Ries, la mejor estrategia defensiva es el ataque a sí mismo.*
- *Nuestras estrategias deberán bloquear siempre los movimientos de la competencia.*

- *Dado que una de los posibles ataques de los competidores y potenciales ingresantes es un ataque concentrado, se deberá controlar los nichos de mercado y los share de cada segmento.*
- *Nuestras estrategias deberán incorporar siempre la última tecnología, dado que las innovaciones tecnológicas podrían dejar obsoleto el negocio, mas en esta industria donde la tecnología aún no ha penetrado en toda su magnitud.*
- *Buscaremos una estrategia sólida en costos con un liderazgo en Diferenciación: se buscara generar características percibidas como únicas por los consumidores.*

## **Paso 2: Definición de Programas generales de Acción.**

Lo que realizaremos en este punto, es el estudio de los programas generales de acción, que como bien lo indica su nombre tienen la connotación de no ser muy numerosos y permitir una adecuada coordinación de las tareas que son llevadas a cabo a nivel del negocio.

Este desarrollo se realiza en una matriz, donde las entradas son los programas generales y los desafíos del negocio; en la intersección de cada uno tendremos un icono que nos señala la existencia de vinculación entre ambos.

Paso previo a la definición de los programas generales es el análisis de los desafíos a partir de los cambios en la misión expresados como:

- El alcance del producto,
- Alcance del mercado,
- Alcance geográfico y
- de competencias únicas.

### **Los desafíos en el alcance del Producto son:**

1. Trabajar en la penetración del producto: *"Elección de mi Proveedor de Energía Eléctrica"*.

2. Trabajar en la *penetración del producto Energía Eléctrica Ecológica*.
3. Desarrollar el mercado de *Servicios Eléctricos Domiciliarios*.
4. Desarrollar el mercado de *Venta Minorista De Artículos Eléctricos*.
5. Desarrollo del mercado de *Servicios Multinivel* (Internet, equipamiento, etc.).
6. Desarrollo de una *Bolsa De Energía Con Ventas Anticipadas y A Futuro*. En este caso se da la posibilidad de compra de energía a futuro a un precio que se deberá estudiar (pero que será diferencial). Con la compra de energía a futuro que realicen nuestros clientes realicemos compras a los generadores a precios menores a los de mercado spot, formándose una bolsa de energía con todas las compras a futuro; la compañía aportaría un porcentaje de la compra a la bolsa (de tal manera de producir una garantía sobre la compra). La finalidad es generar mecanismos para que a un costo mínimo se logre agrandar el tamaño de la bolsa de energía, incentivando a los clientes a comprar a futuro y así obteniendo ingresos por la disminución del precio de compra de esta energía, obteniendo un mayor margen de contribución por la compra de energía el cual se puede trasladar al cliente como un valor agregado de la compañía. En este sentido se generaran acciones sobre las energías a futuro y estas podrán cancelar deudas actuales o futuras de energía o de otros servicios que provea nuestra compañía o bien podrán ser transferidas a otros clientes (transacciones privadas). Estas acciones generarán una rentabilidad. Se deberá organizar un sistema que nos permita el control y administración de estos papeles vinculados a los servicios.

**Los desafíos en el alcance del Mercado son:**

1. Desarrollo de *Relaciones Con Los Canales De Distribución*: Se busca el concebir un sistema prepago de energía eléctrica y de servicios varios (Internet, servicios eléctricos domiciliarios, etc.); la función es fundamentalmente disminuir el riesgo de cobranza, y siendo que serán prepagos obtener además réditos financieros. Para desarrollar la venta de tarjetas prepagas y servicios varios es necesario el desarrollo de los canales respectivos (súper e hipermercados, minimarket's, estaciones de servicios, Bancos, etc.). Se buscará desarrollar estas relaciones de tal manera de poseer una posición dominante en cada uno de los canales (fortaleza - Barrera de entrada). Otro punto importante es la alianza con los canales de distribución para la venta de artefactos de

uso intensivo de energía eléctrica financiados por el canal, por la compañía o por un tercero, donde la ventaja de la venta utilizando los servicios de nuestra compañía sería el de garantizar el cobro por medio de la factura de energía (esto se realizaría con un costo financiero, para el cliente, diferencial, justamente por la disminución del riesgo de cobro) y la disminución de costo.

2. Desarrollo de *Alianzas* con distribuidores de última milla de *Internet* y posterior integración hacia adelante. Este desarrollo supone alianzas con proveedores de Internet para ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de este servicio a un costo inferior a la competencia (Dial-up y banda ancha). Un servicio que se pretende dar a los clientes es el estudio de sus consumos, facturas, pagos y recargas de tarjetas prepagas de energía vía Internet. Mas allá de quien brinde el servicio de acceso es sumamente beneficioso el manejo de cuentas vía Internet, por la disminución de los costos de las operaciones, costos bancarios, problemas de cobranza, personal de atención al público, etc. (de un estudio realizado en EEUU se determinó que el 40% del aumento de productividad será generado por el uso de Internet).
3. Focalizarse en Industrias, Comercios y Residenciales de altos volúmenes de venta y con grandes posibilidades de adquisición de otros productos y servicios.
4. Generar espacios para apoyo a los problemas ambientales y ecológicos (apoyo de tecnologías no contaminantes, Greenpace, etc.). Una compañía joven, que comprende, que desea satisfacer al cliente, debe estar orientada también hacia aspectos más trascendentes como son los ecológicos y ayuda solidaria. Se propone que una parte de compra de energía sea realizada, por contrato, a generadores de energía eólica (sur Argentino) o de biomasa (Córdoba). De esta manera lograríamos que una gran parte de nuestros clientes, que están preocupados por temas relacionados al cuidado del medio ambiente, puedan canalizar estas inquietudes por medio de nuestros servicios, de esta manera “pagar mi factura de energía” tendría, también un fin trascendente. Al igual que crearíamos una imagen de liderazgo en la lucha *por un mundo mejor* y nuestros clientes se identificarían con ésta imagen. Es mucho más difícil desconfiar de una compañía que apoya los intereses de la humanidad (hemos argumentado la necesidad de generar confianza en los clientes).

**Los desafíos a partir de los cambios en el alcance Geográfico son:**

1. Desarrollar una *Fuerte Posición* en el Gran Mendoza.
2. Desarrollo posterior de las *Zonas No Centrales*.
3. Posterior avance sobre las provincias de *Córdoba, San Juan, San Luis y Neuquén*.

**Los desafíos a partir de los cambios en las Competencias Únicas son:**

1. *Imagen De Liderazgo* en la preocupación por el medio ambiente y apoyo a entidades de bien público.
2. *Posición De Liderazgo* en servicios multinivel (generación comunidades y servicios varios)
3. Desarrollo de *Expertise* en temas de *IT* sobre sistemas eléctricos. Se ha detectado una gran ausencia del expertise sobre el manejo de IT en el desarrollo del sistema eléctrico de medición, esto comprende no sólo el conocimiento acabado de todas las variables eléctricas sino el manejo, análisis y desarrollo de sistemas de información sobre estas variables en pos de lograr una información completa y competente sobre las variables de consumo de los clientes y un control estricto por de la compañía.
4. Creación de *Equipos De Trabajo* con enormes cuotas de orientación al cliente. Queremos diferenciarnos por nuestra atención y cordialidad.

**Desarrollo de los programas Generales:**

De acuerdo con los desafíos planteados anteriormente definimos los programas generales de acción, que darán origen a los programas específicos de acción del paso 3. Estos programas generales son los seis siguientes:

1. *Expandir la Penetración Geográfica Regional*.
2. *Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente*.
3. *Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel*.

4. *Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras.*
5. *Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.*
6. *Desarrollar Liderazgo Ambiental y Social.*

En las siguientes planillas se pueden observar los programas generales y las relaciones mencionadas con los desafíos, amenazas y oportunidades claves. A continuación de las mismas las definiciones específicas de cada uno de estos Programas Generales.

Definición del Programa General de Acción						
Expandir la Penetración Geográfica Regional.	Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente	Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel	Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras	Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.	Desarrollar Liderazgo Ambiental y Social.	

**Desafíos a partir de los cambios en el alcance del Producto**

Trabajar en la penetración del producto: "Elección de mi Proveedor de Energía Eléctrica".						
Trabajar en la penetración del producto Energía Eléctrica Ecológica.						
Desarrollar el mercado de servicios eléctricos domiciliarios.						
Desarrollar el mercado de venta minorista de artículos eléctricos.						
Desarrollo del mercado de servicios multinivel (internet, data center, call center, etc.).						
Desarrollo de una bolsa de energía con ventas anticipadas y a futuro.						

Definición del Programa General de Acción					
Expandir la Penetración Geográfica Regional.	Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente	Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel	Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras	Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.	Desarrollar Liderazgo Ambiental y Social.

### Desafíos a partir de los cambios en el alcance del Mercado

<p>Desarrollo de relaciones con los canales de distribución para venta de tarjetas prepagas y servicios varios (super e hipermercados, minimarket's, estaciones de servicios, etc.).</p> <p>Desarrollo de alianzas con distribuidores de última milla de internet y posterior integración vertical.</p> <p>Focalizarse en Industrias, Comercios y Residenciales de altos volúmenes de venta y con grandes posibilidades de adquisición de otros productos y servicios.</p> <p>Generar espacios para apoyo a los problemas ambientales y ecológicos (apoyo de tecnologías no contaminantes, Greenpace, etc)</p>		+		+	+	
--	--	---	--	---	---	--

Definición del Programa General de Acción					
Expandir la Penetración Geográfica Regional.	Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente	Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel	Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras	Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.	Desarrollar Liderazgo Ambiental y Social.

### Desafíos a partir de los cambios en el alcance Geográfico

Desarrollar una fuerte posición en el Gran Mendoza.						
Desarrollo posterior de las zonas no centrales.						
Posterior avance sobre las provincias de Córdoba, San Juan, San Luis y Neuquen.						

### Desafíos a partir de los cambios en las competencias únicas

Imagen de liderazgo en la preocupación por el medio ambiente y apoyo a entidades de bien público.						
Posición de liderazgo en servicios multinivel (generación comunidades y servicios varios)						
Desarrollo de expertise en temas de IT sobre sistemas eléctricos.						
Creación de equipos de trabajo con enormes cuotas de orientación al cliente. Queremos diferenciarnos por nuestra atención y cordialidad.						

Definición del Programa General de Acción						
Expandir la Penetración Geográfica Regional.	Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente	Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel	Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras	Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.	Desarrollar Liderazgo Ambiental y Social.	

**Oportunidades Claves:**

1. Costos de Cambio alto (por parte del cliente), fundamentalmente luego de tres años de instalada la nueva reglamentación.						
2. Un crecimiento de la industria muy importante.						
3. Una concentración y equilibrio de los competidores, lo que podría conducirnos a una situación oligopólica moderada.						
4. Baja disponibilidad de sustitutos.						
5. Posibilidades importantes de capitalizar rentabilidades instalando un negocio de servicios multinivel.						

Definición del Programa General de Acción					
Expandir la Penetración Geográfica Regional.	Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente	Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel	Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras	Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.	Desarrollar Liderazgo Ambiental y Social.

**Amenazas Claves:**

1. Restricciones Gubernamentales y sociales podrían complicar tanto la salida como el mantenimiento de compañía en la industria, fundamentalmente la primera.						
2. El costo fijo de la compañía sobre el precio de venta es muy alto, lo que implica alta sensibilidad a la escala y exige una baja capacidad ociosa.						
3. El número de proveedores es muy escaso por lo que existe la posibilidad de un oligopolio entre los proveedores.						
4. La amenaza de integración tanto de los proveedores como de los propios distribuidores es alta, por lo menos en el comienzo de la desregulación.						
5. La seguridad jurídica y la coherencia de las política gubernamentales son amenazas claves en esta industria, aunque está bastante regulada.						

## PROGRAMAS GENERALES DE ACCIÓN

### *Expandir la Penetración Geográfica Regional.*

<b>Descripción</b>
Hemos hablado de la necesaria economía de escala para obtener rentabilidades aceptables en esta industria, razón por la cual la expansión Regional parece como biunívoca. Se deberán establecer políticas producto mercado acorde a cada una de ellos, buscando una share de mercado lo más alto posible (primero o segundo de mercado).
<b>Directivo responsable</b>
Será el directivo de comercialización de la compañía, que deberá coordinar con los directivos individuales de cada una de las regiones.
<b>Indicadores Claves</b>
Participación de mercado por región: con Distribuidoras y fuera de Distribuidoras. Porcentaje de ingresos procedentes de nuevas regiones. Tasa de crecimiento de ventas por región.
<b>Descripción del primer gran hito</b>
Planes concretos de acción para cada región.
<b>Fecha del gran hito</b>
Fecha de aprobación del plan.

## *Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente*

Descripción
Se ha detectado una enorme falta de satisfacción de las expectativas de los clientes. Deberemos apuntar a una organización con Recursos Humanos considerados como "Clientes Internos", buscando la contención de los clientes y la excelencia en la atención. Debemos aumentar el número de clientes, retenerlos y fidelizarlos, generando en ellos una <i>experiencia de compra completa</i> . Esto es igualmente válido para los clientes internos.
Directivo responsable
Director de Recursos Humanos de la compañía, que deberá auditar las mismas en cada una de las sucursales. Feedback con los directores de sucursales. Director Comercial (Satisfacción de clientes externos).
Indicadores Claves
Encuestas de grado de satisfacción de los clientes externos y feedback 360 interno. Encuestas de satisfacción sobre el total de clientes que compran su energía fuera de Distribuidores (comparación del grado de satisfacción respecto a la competencia) y mercado total. Ingresos por cliente interno. Retención de clientes. Fidelización: % de crecimiento del negocio con los clientes existentes. Incremento de clientes: N° de nuevos clientes, N° de respuestas a solicitudes, tasa de conversión y nuevos clientes por empleados. Retención de empleados: % de rotación de empleados claves.
Descripción del primer gran hito
Plan concreto de acción.
Fecha del gran hito
Fecha de aprobación del plan.

## *Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel*

<b>Descripción</b>
Desarrollaremos una estructura de Contención (atención personalizada), de administración y operación que nos permita estar orientado a las necesidades de los clientes en una amplia variedad de servicios, que acorde con la relación vincular nos permita "Hacer más simple y placentera la vida de nuestros clientes".
<b>Directivo responsable</b>
Director Comercial y de Operaciones.
<b>Indicadores Claves</b>
Encuestas de determinación de Necesidades y satisfactores. Se trabajará sobre indicadores de participación de cada uno de los servicios respecto de la competencia y del total de servicios. Cantidad de ingresos generados por cross selling. Participación de la compañía en el total de los servicios por cliente (cuota de servicio). Indicadores de servicio de postventa.
<b>Descripción del primer gran hito</b>
Planes concretos de trabajo e implementación de cada uno de los servicio.
<b>Fecha del gran hito</b>
Fecha de aprobación del plan.

## *Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras*

<b>Descripción</b>
Gran parte de los beneficios de la compañía provendrán de servicios financieros y del uso intensivo de la tecnología. Es por ello que debemos generar herramientas tecnológicas y habilidades financieras. Estas herramientas no sólo deberán estar a disposición de los servicios existentes, sino que a disposición de todo Emprendedor Interno.
<b>Directivo responsable</b>
Director de Finanzas, coordinando tareas con el Director de RRHH y Director de Tecnología.
<b>Indicadores Claves</b>
Mediante encuestas y evaluaciones sobre capacitación. Porcentaje de ingresos por servicios financieros. Ratios de comparación con las empresas competidoras. Rentabilidad por cliente. Ratios de evaluación del desempeño de la tecnología
<b>Descripción del primer gran hito</b>
Plan concreto de trabajo.
<b>Fecha del gran hito</b>
Fecha de aprobación del plan.

## ***Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.***

<b>Descripción</b>
Lo que se plantea es el desarrollo de las relaciones con canales de distribución de tal manera de que a través de ellos podamos vender nuestros productos y servicios. Debemos no sólo concentrarnos en aquellos clásicos (super e hipermercados, etc.), sino en aquellos no tradicionales. El manejo de estos canales debe ser base de una ventaja competitiva.
<b>Directivo responsable</b>
Director Comercial.
<b>Indicadores Claves</b>
Ratios de ventas por canales tradicionales y no tradicionales sobre totales. Participación de ventas en cada canal sobre el total de la competencia y total de la industria.
<b>Descripción del primer gran hito</b>
Plan concreto sobre estrategia de relación y penetración de canales.
<b>Fecha del gran hito</b>
Fecha de aprobación del plan.

## ***Desarrollar un Liderazgo Ambiental y Social.***

<b>Descripción</b>
Se deberá generar estrategias de posicionamiento de la compañía en la lucha por la protección del medio ambiente y participación en la ayuda Social.
<b>Directivo responsable</b>
Director de RRPP coordinando con el Director de Administración, Finanzas, Comercial y de Marketing.
<b>Indicadores Claves</b>
Retornos sobre inversión en imagen de marca: Share de venta de energía ecológica sobre el total y participación en los ingresos de la compañía. El éxito en la comunicación de esta imagen se obtendrá por el precio de venta de la energía ecológica sobre otro de idénticas características de la competencia.
<b>Descripción del primer gran hito</b>
Plan concreto de trabajo sobre la marca.
<b>Fecha del gran hito</b>
Fecha de aprobación del plan.

### **Paso 3: Definición de Programas Específicos de Acción.**

Los programas específicos de acción son tareas tangibles a corto plazo que deben ser identificados, controlados y evaluados con precisión. Estos programas se deberían desarrollar con la información descriptiva que a continuación se detallará, pero en nuestro caso hemos detallado sólo alguno de ellos:

1. *Descripción.*
2. *Declaración de prioridades:* Transmite el grado de prioridad o de importancia del programa de acción para el negocio. Las tres categorías son las siguientes:
  - Prioridad Absoluta (PA): la postergación de la misma perjudicaría significativamente la posición competitiva.
  - Muy Deseable (MD): la postergación afectará en forma adversa la posición competitiva.
  - Deseable (D): de haber fondos suficientes, la posición competitiva podría mejorarse, pero podría postergarse o cancelarse de no haber recursos.
3. Declaración de costos
4. Declaración de beneficios
5. Cumplimiento programado: fin del plazo de ejecución del programa de acción. Este deberá ser ratificado o rectificado al comienzo del negocio.
6. Directivo responsable
7. Procedimiento de control del programa: indica los mecanismos para el control, evaluación y corrección del programa.
8. Declaración de desempeño y metas: metas que deben cumplirse a través de la ejecución del programa.

Estratégico son:

1. Los desprendidos de estudios empíricos de demanda realizados en EEUU los principales resultados fueron los siguientes:
  - Un 10% de descuentos induce a un 20% de los clientes Residenciales a cambiar de Proveedor.
  - Los Clientes están dispuestos a pagar hasta un 7% más por un servicio mejor.
  - En California y Massachussets no existieron descuentos ofrecidos por parte de nuevos comercializadores, ofertas de energías Ecológicas a precios superiores y los costos de cambios altos.
  - A mayor reducción de los costos de la energía mayor es la tasa de cambio o switch.
2. Nos orientamos hacia un enfoque de costos basado en actividades: Hemos dicho hasta ahora que debemos generar una cultura donde continuamente se generen incentivos para la innovación de productos y servicios, expandirnos a nuevos mercados, retener a clientes internos y externos y mantener de manera continua el liderazgo en la industria. Para que esta visión pueda materializarse debemos considerar a los costos sobre la perspectiva de las actividades. Lo que buscamos es generar rápidamente el descubrimiento de oportunidades de negocios y desplazar los desembolsos de categorías improductivas a éstas categorías que si lo son. Esta perspectiva de costos por actividades incluye los siguientes costos:
  - *Costos estratégicos.*
  - *Costos obligatorios.*
  - *Costos discrecionales.*

Las definiciones de los Programas Específicos de Acción, encuadrados dentro de cada Programa General, son los descriptos en las siguientes planillas.

PROGRAMA GENERAL: *Expandir la Penetración Geográfica Regional.*

PROGRAMAS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	CUMPLIMIENTO
<i>Penetración del mercado del Gran Mendoza.</i>	Se busca la inserción en el mercado del Gran Mendoza, lo que implica las principales ciudades de la Provincia. Se deberá poner énfasis en la captura de la mayor cantidad posible de clientes al comienzo (costos de cambio altos). Se deberán prever otros servicios conjuntamente con la venta de energía, como los servicios domiciliarios (de tal manera de crear valor agregado en los clientes), para luego incorporar progresivamente el resto de los servicios. Los canales de distribución y ventas deben estar acordados (ver programa específico).	PA	6 MESES
<i>Penetración del mercado de Mendoza no central.</i>	Implica la penetración en las ciudades distintas a las anteriores con idénticas características que el anterior. Se deberán estudiar y desarrollar e implementar los servicios especiales que estas ciudades requieran (servicio de internet vía microondas, servicios domiciliarios especiales, etc.). Estas ciudades poseen características psicográficas totalmente diferenciales.	PA	6 MESES
<i>Penetración del mercado de Córdoba.</i>	Se deberá penetrar el mercado de la Provincia de Córdoba, lo que implica las principales ciudades de la misma. Se deberá poner énfasis en la captura de la mayor cantidad posible de clientes al comienzo. Se deberán prever otros servicios especiales que mejoren los de la competencia (de estos servicios), prever alianzas con proveedores de servicios locales y posterior integración.	PA	12 MESES
<i>Penetración del mercado de San Juan, San Luis y Neuquen.</i>	Idem anterior.	MD	12 MESES

PROGRAMA GENERAL: *Desarrollo de una Organización y Estructura Multinivel*

PROGRAMAS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	CUMPLIMIENTO
<b><i>Programa de Creación de un Laboratorio de Emprendedores.</i></b>	Lo que se persigue con este programa es la creación de un espacio y ayuda (técnico-financiera) para el apoyo de emprendedores dentro de la compañía. Esta debería ser base de una Ventajas Competitiva. Se le otorgará ayuda en base a la evaluación que se realice sobre el proyecto preliminar, y luego de destinado el monto total para la concreción de estos proyectos, se deberá realizar un estudio sobre el total de los proyectos y realizar un ranking (Pj. Rentabilidad sobre activos totales, etc.).	D	12 MESES
<b><i>Programa de Servicios Domiciliarios.</i></b>	Este programa busca generar beneficios tangibles para los clientes. Valor Agregado sobre nuestros clientes. Se deberá generar un padrón con profesionales del rubro eléctrico y ofrecerles un porcentaje de los cánones a clientes finales. Se podrá adherir al sistema por un valor mensual (aunque al principio este debería ser sin costo para el cliente, para aumentar su penetración) que incluya reparaciones o asesoramiento general.	MD	4 MESES
<b><i>Programa de Ventas de Equipos Eléctricos.</i></b>	Se buscará la venta a nuestros clientes finales, de artículos del hogar (se deberá incorporar la cocina eléctrica, por ejemplo). Financiar estas compras y cobrarlas mediante la factura de energía. Se financiará hasta un porcentaje de los montos de las facturas que normalmente reciben y de la historia del cumplimiento de pago. Se deberá estudiar el posible impacto en la imagen corporativa con el corte de suministro por falta de pago de cuotas de electrodomésticos.	A	12 MESES
<b><i>Programa de Servicios Multinivel.</i></b>	Se deberá realizar un estudio sobre los hábitos de consumos de los clientes y determinar los servicios habitualmente consumidos que estén dentro de la vinculación relacional con la compañía. Se elaborarán estrategias de alianzas en un primer paso y luego se evaluará la posibilidad de integración. Se deberá evaluar el impacto directo que podría sufrir nuestro negocio Core (venta de energía) de integrarse hacia adelante en determinados servicios (Internet, telefonía, servicios médicos, etc.).	MD	8 MESES

PROGRAMA GENERAL: *Desarrollo de una Organización Orientada al Cliente.*

PROGRAMAS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	CUMPLIMIENTO
<b>Desarrollo de los perfiles requeridos y habilidades internas para la detección de los mismos.</b>	Se deberá determinar los perfiles de cada uno de los puestos de la compañía y generar, internamente, una estructura de reclutamiento que nos permita detectar dichos perfiles.	PA	3 MESES
<b>Estructura de apoyo para la evaluación del grado de satisfacción interno y externo.</b>	Trabajaremos sobre la base de trabajos de campo en las áreas descriptas y en técnicas de feedback 360°. Se busca determinar el grado de satisfacción de nuestros clientes, sus necesidades (ocultas o no) y el de nuestros clientes internos, al igual que indicadores de tratamiento.	PA	6 MESES
<b>Creación de un Programa de Compensación Flexible.</b>	Este nos permitirá determinar el grado de participación de cada cliente interno en la rentabilidad de la compañía, y su posterior compensación, que será flexible. El término <i>flexible</i> indica que el cliente podrá elegir el tipo de compensación (la cual podrá ser sumamente variada, desde pesos hasta elementos electrónicos o capacitación, en este último y en otros semejantes la compensación será multiplicada por un factor mayor que uno). Se deberá orientar al cliente interno a tomar compromiso con la compañía y con su capacitación. Se deberá estudiar la tasa de rotación anual del personal. Debemos ver que el Workplace Index Argentina 2001 detectó que el 56% no persiste que se promuevan a los más calificados, el 52% no está conforme con el sistema de evaluación y su remuneración no refleja su contribución a la compañía y el 40% buscará cambiar de trabajo. Se deberá estudiar el vínculo de este programa con el de promoción de puestos.	PA	6 MESES
<b>Programa de IT.</b>	El programa busca capitalizar las posibilidades que nos da la IT para brindar a nuestros clientes externos e internos un conocimiento completo de toda la información disponible y procesada sobre cada uno de los clientes; y como base de tomas de decisiones y desarrollo de nuevos productos. Se deberá crear un pequeño equipo de trabajo, que en conjunto con el resto de las áreas de la compañía, detecte necesidades y mejoras necesarias de implementar y proponga soluciones, teniendo siempre una visión Sistémica (este equipo deberá tener una capacitación especial).		
<b>Desarrollo de una Central de Contacto.</b>	Este programa nos brinda la posibilidad de utilizar un Call Center convencional pero manejando las interacciones de los clientes a través de más de un canal (como los servicios de e-mail, voz, video, etc.). Se deberá implementar una solución CIM, soportando al CRM. Esta solución CIM incluye los servicios y productos integrados que usan diversos medios para lograr el contacto Inbound y Outbound entre la compañía, clientes (y/o Prospects). Ver Anexo G.	MD	12 MESES
<b>Creación de un Portal Corporativo.</b>	Se construirá un portal corporativo, cuya habilidad será la de proveer una dispar información en un sólo punto de acceso. Este portal establecerá relaciones más fluidas no sólo con nuestros proveedores y clientes externos, sino que también lo logrará con los clientes internos. Nos deberá permitir la agilización de la atención de clientes y generar una acción de Cross Selling con los otros productos de la compañía. Esto deberá generar una customización masiva, lo que implicaría entregar a cada uno de los clientes los servicios customizados en base a sus necesidades. Anexo H		
<b>Creación de un sistema de capacitación y evaluación sobre plataforma de Internet (e-learning).</b>	Este programa deberá orientarse sobre la base de capacitación para generar las habilidades necesaria para la correcta satisfacción de las necesidades de los cliente externos, como utilización de herramientas de negociación, etc. Se podrá obtener reportes sobre el avance de las capacitaciones. Se le proveerá a los clientes internos de acceso a intrnet en sus casas.	MD	8 MESES



PROGRAMA GENERAL: *Desarrollos de Herramientas Tecnológicas y Habilidades Financieras.*

PROGRAMAS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	CUMPLIMIENTO
<b><i>Desarrollo de un Programa de Bolsa de Energía a futuro.</i></b>	Se generará una bolsa de energía a futuro donde los aportes deberán provenir de: aporte voluntario de los clientes, aporte de la compañía y aporte físico de los generadores. La ventaja sería que podríamos ofrecer a nuestros clientes un valor de energía menor por sus compras anticipadas, la compañía garantizaría esta operación colocando un porcentaje de los aportes y los generadores aportaría un pequeño margen (en valores físicos). Puntualmente se generaría con todos los aportes una bolsa de energía a futuro con un costo unitaria diferencial. Los clientes que realicen los aportes, y luego de una determinada cantidad de tiempo, podrán vender sus opciones bien a otros clientes o a la compañía.	MD	12 MESES
<b><i>Programa de Venta Anticipada de Energía.</i></b>	Se deberá crear una venta anticipada de energía por medio de tarjetas prepagas. Estas tarjetas se distribuirán en todos los super e hipermercados de las zonas de influencia de la compañía y otros canales tradicionales y no tradicionales (cajeros automáticos). Estas tarjetas se activarán al pasarlas por el equipo de medición, por medio de un 0800 o vía internet. Los datos de los consumos, On Line, se podrán obtener de internet o en un 0810. La idea es que los medidores estén conectado por fibra óptica, satélite o cable, y que se pueda tener los datos de los consumos on line, así como generar suspensiones y realibitaciones en forma remota. De esta manera disminuimos senciblemente los costos operativos y damos la posibilidad a los clientes de cancelar sus deudas vencidas On- Line (tarjeta de crédito o Débito) y automáticamente se reabilite el suministro suspendido. Se deberá realizar un estudio sobre la base de la incorporación de otros servicios sobre estas tarjetas prepagas (Pj. telefonía pública, privada, etc.). Se estudiará la creación de una tarjeta recargable (con una tarjeta de crédito standard).	PA	12 MESES
<b><i>Programa de Capacitación en Herramientas Financieras.</i></b>	Este programa tiende al conocimiento de las herramientas y de los criterio básicos sobre el área financiera, de tal manera que nos genere en cada cliente interno los conocimientos suficientes como para poder realizar sus propios proyectos (nuevos o sobre los sistemas actuales) para el mejoramiento continuo de los sistemas o UEN. Este será sobre plataforma de e-learning.	D	12 MESES
<b><i>Programa de Desarrollo de Herramientas Tecnológicas</i></b>	Este programa está orientado a crear facilitadores de procesos críticos de toma de desiciones y a potenciar los beneficios de la compañía. Se ha podido observar en las empresas, y fundamentalmente las de distribución de energía, una situación de aislación del área de desarrollo informático y tecnológico; esto nos conduce a una situación desaprovechamiento de las mismas y a una consecuente disminución de la rentabilidad por inversión en desarrollos tecnológicos.	MD	3 MESES
<b><i>Programa de Meeting-Area.</i></b>	El programa apunta a un conocimiento de las diversas áreas de la compañía y su vinculación a la financiera, de tal manera que se puedan capitalizar todos los conocimientos de aquel personal específico de las áreas operativas con las financieras y obtener beneficios de este último tipo de aquellas áreas que hoy no lo proveen.	D	12 MESES

PROGRAMA GENERAL: *Desarrollos de relaciones con Canales de Distribución y Ventas.*

PROGRAMAS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	CUMPLIMIENTO
<b><i>Programa de Relación con Canales de Distribución de Producto Básico.</i></b>	Deberá generarse relaciones de eficiencia con los canales tradicionales y no tradicionales (super e hipermercados, internet, bancos, etc.) para la distribución del producto básico (energía eléctrica), vía tarjeta prepaga u otros medios. Establecer alianzas con estos canales (estudiar cuales) para la colocación de equipos de recarga de tarjetas prepagas (a diferencia de las anteriores no tienen un importe fijo, son recargables y tendrán la posibilidad de ser utilizadas para otros fines como crédito en las zonas de acción de la compañía).	PA	6 MESES
<b><i>Programa de Alianza con Distribuidores de Electrodomésticos.</i></b>	Se concretarán alianzas con distribuidores de electrodomésticos, para la venta de los mismos, con garantía en el suministro de energía (factura). Se utilizarán los servicios de postventa de los canales, al igual que los de ventas. Se favorecerán los canales que posean sucursales en las zonas de influencia del mercado objetivo (por etapas). Se deberá estudiar la alternativa de una integración.	MD	12 MESES
<b><i>Programa de Alianza con Distribuidores de servicios de Internet (última milla).</i></b>	Se concretarán alianzas con los proveedores de servicios de Internet (última milla). La idea fundamental es la de proveer a nuestros clientes del servicio de Internet a bajo costo, o nulo. Se buscará generar toda una cultura de vinculación con la compañía por internet, lo que provocaría una disminución sensible de los costos, un aumento de la productividad y un servicio diferencial, dado que los clientes podrán resolver todo tipo de problemas (incluso reclamo sobre los productos electrodomésticos, estado de sus acciones de la bolsa de energía, compra y venta de las mismas, etc.). Buscamos la colaboración en línea para agilizar procesos de negocio, bajar costos y ser más eficientes en la administración de los datos. Un valor adicional a este es un conocimiento del comportamiento de cada uno de los clientes en la red.	MD	6 MESES
<b><i>Programa de Grandes Clientes.</i></b>	Este programa implica el estudio de los hábitos de relación, con los proveedores de los diversos servicios, de los potenciales Grandes Clientes para a partir de este poder determinar los canales básicos de comunicación e intercambio. Se prevé la creación de un Departamento, especialmente diseñado para la atención de estos Clientes Especiales; cabe aclarar que nos estamos refiriendo específicamente a los clientes potencialmente con mayor aporte a la rentabilidad de la compañía, dado que consideramos Clientes Especiales a todos los clientes. Se deberá entregar a éstos, servicios eléctricos sin cargo (posibilidad de interrogar los medidores, etc.), los cuales deberán ser determinados en función de las necesidades de cada uno de ellos. Deberemos Customizar los servicios.	PA	6 MESES

PROGRAMA GENERAL: *Desarrollar un Liderazgo Ambiental y Social.*

PROGRAMAS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	CUMPLIMIENTO
<b><i>Programa de Liderazgo Ambiental (promociones).</i></b>	Se deberá desarrollar una imagen de marca orientada hacia el <i>Liderazgo Ambiental</i> . Esto implica el apoyo al desarrollo de energías alternativas, destinando un porcentaje de las ventas a la promoción e I&D de energías alternativas no contaminantes (energía solar, etc.). Se deberán arbitrar los medios para lograr que la Compañía logre beneficios directos sobre la implementación de estas alternativas (distribuir los equipos, mantenimiento de las mismas, etc.), incluyendo la <i>comunicación</i> de cada una de las acciones a todo el público.	MD	12 MESES
<b><i>Programa de Liderazgo Ambiental (Desarrollo de ventas diferenciadas).</i></b>	Se pretende generar una oferta de energía ecológica, a un precio superior al que se abona por una energía de origen contaminante. Se trabajará sobre el vínculo comunitario existente entre los clientes usuarios de los servicios con la comunidad. Un porcentaje de las ventas se destinará al apoyo de ONGs como Greenpece y a la promoción de energías no contaminantes. Se prestará suma importancia a la comunicación de todas estas actividades, dado que tanto los clientes (internos y externos) como los proveedores y partners se deben sentir de alguna manera identificado con el proceso.	MD	12 MESES
<b><i>Programa de Liderazgo Social.</i></b>	Se ha determinado que la imagen general de las empresas se encuentra en oposición a los aspectos sociales. Debemos generar una imagen acorde a lo referenciado en el programa. Se destinará un porcentaje de las ventas totales por energía ecológica y tradicional a la ayuda social (apoyo de comedores locales y ONGs de bien público). Nuestros clientes se deberán sentir partícipes de estas ayudas.	D	12 MESES

#### Paso 4: Preparación del Presupuesto.

Todos los valores en adelante calculados están expresados como moneda constante.

### ESTRUCTURA DE COSTOS

#### Profit Center: Gran Mendoza

#### Análisis de los Recursos Humanos

##### Planta permanente

Área	Cantidad	REMUNERACIONES	
		Fija	Variable
Alta Dirección	4	\$ 9.500,00	\$ 1.583,33
Nivel medio	20	\$ 10.300,00	\$ 6.866,67
Nivel bajo	10	\$ 4.000,00	\$ 500,00
<b>Totales</b>	<b>34</b>	<b>\$ 23.800,00</b>	<b>\$ 8.950,00</b>

##### Planta temporal

Área	Cantidad	REMUNERACIONES	
		Fija	Variable
Nivel medio	4	\$ 2.000,00	\$ 166,67
Nivel bajo	4	\$ 1.600,00	
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>\$ 3.600,00</b>	<b>\$ 166,67</b>
<b>TOTAL RRHH</b>	<b>42</b>	<b>\$ 27.400,00</b>	<b>\$ 9.116,67</b>
		\$ 36.516,67	

### GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Alquileres	\$ 2.500,00
Insumos informática	\$ 1.000,00
Impuestos y servicios	\$ 1.000,00
Otros	\$ 1.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 5.500,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 42.016,67</b>

## INVERSIONES

Items	Cantidad	Monto
Refacción local	1	\$ 40.000,00
Consultoría MKT	1	\$ 12.000,00
Publicidad y Marchandicing	1	\$ 70.000,00
Bases de datos		\$ 5.000,00
Equipo Informático	1	\$ 80.000,00
Equipo Informático (PC)	31	\$ 42.400,00
Impresora p/Impr. Facturas	2	\$ 15.000,00
Red y Equipos LAN	1	\$ 7.000,00
Sistema	1	\$ 700.000,00
Mobiliario		\$ 6.500,00
Medidores	91792	\$ 2.294.788,10
Equipo lectura	4	\$ 6.000,00
Registrador	91792	\$ -
Otros		\$ 15.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>\$ 3.293.688,10</b>

## GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Items	Cantidad	Monto
Alquileres		\$ 2.500,00
Insumos informáticos		\$ 1.000,00
Impuestos y servicios		\$ 1.000,00
Otros		\$ 1.000,00
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>\$ 5.500,00</b>

## INGRSOS POR VENTA DE ENERGÍA

Concepto	% Ingreso
Cargo Fijo	50%
Cargo Variable	5%

## ENERGÍA COMERCIALIZADA

Total Anual	1.421.729	mw
Total Mensual	118.477	mw
Cantidad de Usuarios Total	225.532	
Share Objetivo	37%	
Cantidad de Usuarios	<b>83.447</b>	
Venta mensual estimada	43.836,64	mw
consumo promedio/mes	525,32	kwh

## DETALLE DE LA ENERGIA A COMERCIALIZAR

<b>ENERGÍA (anual)[MWH]</b>			
<b>Departamento</b>	<b>Residencial</b>	<b>Comercial</b>	<b>Industrial</b>
Capital	88121	139850	37390
Godoy Cruz	102070	34364	51470
Guaymallén	114223	64561	73954
Lujan de Cuyo	47692	46245	489052
Maipú	52552	17273	62912
<b>ENERGÍA TOTAL</b>	<b>1421729</b>		

<b>CANTIDAD DE USUARIOS</b>			
<b>Departamento</b>	<b>Residencial</b>	<b>Comercial</b>	<b>Industrial</b>
Capital	41553	9543	1314
Godoy Cruz	47679	2687	2336
Guaymallén	55990	3804	3951
Lujan de Cuyo	22672	1494	2781
Maipú	25652	2022	2054
<b>USUARIOS TOTAL</b>	<b>225532</b>	<b>67660</b>	

<b>CONSUMOS UNITARIOS MENSUALES kwh</b>			
<b>Departamento</b>	<b>Residencial</b>	<b>Comercial</b>	<b>Industrial</b>
Capital	177	1221	2371
Godoy Cruz	178	1066	1836
Guaymallén	170	1414	1560
Lujan de Cuyo	175	2579	14655
Maipú	171	712	2552
<b>CONSUMOS UNIT TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>1399</b>	<b>4595</b>

Fuente: Secretaría de Energía de la Nación.

A continuación se desarrollan las cuentas de resultado y balance mensuales. Se ha supuesto que el share es variable a lo largo de los meses, partiendo con un 10% para el mes uno y finalizando en el mes 12 con un 37%. Se tomó como referencia temporal 10 años.

## CUENTAS DE RESULTADOS (Mensuales)

SHARE OBJETIVO DE MERCADO MES	10% 1	12% 2	15% 3	17% 4	20% 5	22% 6	25% 7	27% 8	30% 9	32% 10
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 533.148	\$ 664.012	\$ 794.876	\$ 925.739	\$ 1.056.603	\$ 1.187.467	\$ 1.318.331	\$ 1.449.194	\$ 1.580.058	\$ 1.710.922
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 9.867	\$ 12.289	\$ 14.711	\$ 17.133	\$ 19.555	\$ 21.977	\$ 24.398	\$ 26.820	\$ 29.242	\$ 31.664
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 543.015</b>	<b>\$ 676.301</b>	<b>\$ 809.587</b>	<b>\$ 942.872</b>	<b>\$ 1.076.158</b>	<b>\$ 1.209.443</b>	<b>\$ 1.342.729</b>	<b>\$ 1.476.015</b>	<b>\$ 1.609.300</b>	<b>\$ 1.742.586</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 506.491	\$ 630.811	\$ 755.132	\$ 879.452	\$ 1.003.773	\$ 1.128.093	\$ 1.252.414	\$ 1.376.735	\$ 1.501.055	\$ 1.625.376
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 36.524	\$ 45.490	\$ 54.455	\$ 63.420	\$ 72.385	\$ 81.350	\$ 90.315	\$ 99.280	\$ 108.245	\$ 117.210
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ -32.940</b>	<b>\$ -23.975</b>	<b>\$ -15.009</b>	<b>\$ -6.044</b>	<b>\$ 2.921</b>	<b>\$ 11.886</b>	<b>\$ 20.851</b>	<b>\$ 29.816</b>	<b>\$ 38.781</b>	<b>\$ 47.746</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ -65.940	\$ -56.975	\$ -48.009	\$ -39.044	\$ -30.079	\$ -21.114	\$ -12.149	\$ -3.184	\$ 5.781	\$ 14.746
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.023	\$ 5.161
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ -65.940</b>	<b>\$ -56.975</b>	<b>\$ -48.009</b>	<b>\$ -39.044</b>	<b>\$ -30.079</b>	<b>\$ -21.114</b>	<b>\$ -12.149</b>	<b>\$ -3.184</b>	<b>\$ 3.758</b>	<b>\$ 9.585</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ -38.492</b>	<b>\$ -29.527</b>	<b>\$ -20.562</b>	<b>\$ -11.597</b>	<b>\$ -2.632</b>	<b>\$ 6.333</b>	<b>\$ 15.298</b>	<b>\$ 24.263</b>	<b>\$ 31.205</b>
POSICIÓN MENSUAL IVA										
IVA VENTAS	\$ 114.033	\$ 142.023	\$ 170.013	\$ 198.003	\$ 225.993	\$ 253.983	\$ 281.973	\$ 309.963	\$ 337.953	\$ 365.943
IVA COMPRAS	\$ 106.363	\$ 132.470	\$ 158.578	\$ 184.685	\$ 210.792	\$ 236.900	\$ 263.007	\$ 289.114	\$ 315.222	\$ 341.329
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 7.670</b>	<b>\$ 9.553</b>	<b>\$ 11.435</b>	<b>\$ 13.318</b>	<b>\$ 15.201</b>	<b>\$ 17.083</b>	<b>\$ 18.966</b>	<b>\$ 20.849</b>	<b>\$ 22.731</b>	<b>\$ 24.614</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 32.581</b>	<b>\$ 40.578</b>	<b>\$ 48.575</b>	<b>\$ 56.572</b>	<b>\$ 64.569</b>	<b>\$ 72.567</b>	<b>\$ 80.564</b>	<b>\$ 88.561</b>	<b>\$ 96.558</b>	<b>\$ 104.555</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

SHARE OBJETIVO DE MERCADO	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%
MES	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	
INGRESOS POR ENERGÍA CONSUMIDA	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649	\$ 1.972.649
INGRESOS POR CARGO FIJO	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508	\$ 36.508
<b>TOTAL INGRESOS POR VTA. ENERGIA</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>	<b>\$ 2.009.157</b>
COSTO DE LA ENERGÍA	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017	\$ 1.874.017
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140	\$ 135.140
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
AMORTIZACIONES	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447	\$ 27.447
<b>BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>	<b>\$ 65.676</b>
INTERESES (1,5% mensual)	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000	\$ 33.000
BENEFICIO DEPUÉS DE INTERESES	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676	\$ 32.676
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>	<b>\$ 21.240</b>
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>\$ -3.293.688</b>	<b>\$ 48.687</b>									
POSICIÓN MENSUAL IVA											
IVA VENTAS	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923	\$ 421.923
IVA COMPRAS	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543	\$ 393.543
<b>NETO IVA A PAGAR</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>	<b>\$ 28.379</b>
<b>OTROS IMPUESTOS</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>	<b>\$ 120.549</b>

## BALANCE (Mensual)

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 54.302	\$ 67.630	\$ 80.959	\$ 94.287	\$ 107.616	\$ 120.944	\$ 134.273	\$ 147.601	\$ 160.930	\$ 174.259
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 814.523	\$ 1.014.451	\$ 1.214.380	\$ 1.414.308	\$ 1.614.237	\$ 1.814.165	\$ 2.014.093	\$ 2.214.022	\$ 2.413.950	\$ 2.613.879
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 868.825</b>	<b>\$ 1.082.082</b>	<b>\$ 1.295.339</b>	<b>\$ 1.508.596</b>	<b>\$ 1.721.852</b>	<b>\$ 1.935.109</b>	<b>\$ 2.148.366</b>	<b>\$ 2.361.623</b>	<b>\$ 2.574.880</b>	<b>\$ 2.788.137</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 27.447	\$ 54.895	\$ 82.342	\$ 109.790	\$ 137.237	\$ 164.684	\$ 192.132	\$ 219.579	\$ 247.027	\$ 274.474
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 3.266.241	\$ 3.238.793	\$ 3.211.346	\$ 3.183.898	\$ 3.156.451	\$ 3.129.004	\$ 3.101.556	\$ 3.074.109	\$ 3.046.661	\$ 3.019.214
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4.135.065</b>	<b>\$ 4.320.875</b>	<b>\$ 4.506.684</b>	<b>\$ 4.692.494</b>	<b>\$ 4.878.304</b>	<b>\$ 5.064.113</b>	<b>\$ 5.249.923</b>	<b>\$ 5.435.732</b>	<b>\$ 5.621.542</b>	<b>\$ 5.807.351</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ 2.200.000	\$ 2.147.772	\$ 2.132.035	\$ 2.107.333	\$ 2.073.667	\$ 2.031.035	\$ 1.979.437	\$ 1.918.875	\$ 1.849.348	\$ 1.770.856
PROVEEDORES	\$ 1.012.982	\$ 1.261.623	\$ 1.510.264	\$ 1.758.905	\$ 2.007.546	\$ 2.256.187	\$ 2.504.828	\$ 2.753.469	\$ 3.002.110	\$ 3.250.751
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 40.251	\$ 50.131	\$ 60.011	\$ 69.890	\$ 79.770	\$ 89.650	\$ 99.530	\$ 109.410	\$ 119.289	\$ 129.169
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.023	\$ 5.161
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.253.233</b>	<b>\$ 3.459.526</b>	<b>\$ 3.702.310</b>	<b>\$ 3.936.129</b>	<b>\$ 4.160.983</b>	<b>\$ 4.376.872</b>	<b>\$ 4.583.795</b>	<b>\$ 4.781.754</b>	<b>\$ 4.972.771</b>	<b>\$ 5.155.937</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
CAPITAL SOCIAL	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
BENEFICIO RETENIDO	\$ -65.940	\$ -122.914	\$ -170.924	\$ -209.968	\$ -240.047	\$ -261.161	\$ -273.310	\$ -276.494	\$ -272.737	\$ -263.152
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 934.060</b>	<b>\$ 877.086</b>	<b>\$ 829.076</b>	<b>\$ 790.032</b>	<b>\$ 759.953</b>	<b>\$ 738.839</b>	<b>\$ 726.690</b>	<b>\$ 723.506</b>	<b>\$ 727.263</b>	<b>\$ 736.848</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 4.187.293</b>	<b>\$ 4.336.612</b>	<b>\$ 4.531.386</b>	<b>\$ 4.726.161</b>	<b>\$ 4.920.936</b>	<b>\$ 5.115.710</b>	<b>\$ 5.310.485</b>	<b>\$ 5.505.260</b>	<b>\$ 5.700.034</b>	<b>\$ 5.892.785</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>52.228</b>	<b>15.737</b>	<b>24.702</b>	<b>33.667</b>	<b>42.632</b>	<b>51.597</b>	<b>60.562</b>	<b>69.527</b>	<b>78.492</b>	<b>85.434</b>

MES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 356.816	\$ 384.264	\$ 411.711	\$ 439.158	\$ 466.606	\$ 494.053	\$ 521.501	\$ 548.948	\$ 576.395	\$ 603.843
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 2.936.872	\$ 2.909.424	\$ 2.881.977	\$ 2.854.530	\$ 2.827.082	\$ 2.799.635	\$ 2.772.187	\$ 2.744.740	\$ 2.717.293	\$ 2.689.845
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 6.151.523</b>	<b>\$ 6.124.076</b>	<b>\$ 6.096.628</b>	<b>\$ 6.069.181</b>	<b>\$ 6.041.733</b>	<b>\$ 6.014.286</b>	<b>\$ 5.986.839</b>	<b>\$ 5.959.391</b>	<b>\$ 5.931.944</b>	<b>\$ 5.904.496</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ 1.497.071	\$ 1.448.384	\$ 1.399.697	\$ 1.351.010	\$ 1.302.323	\$ 1.253.636	\$ 1.204.949	\$ 1.156.262	\$ 1.107.575	\$ 1.058.888
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 5.405.470</b>	<b>\$ 5.356.783</b>	<b>\$ 5.308.096</b>	<b>\$ 5.259.409</b>	<b>\$ 5.210.722</b>	<b>\$ 5.162.035</b>	<b>\$ 5.113.348</b>	<b>\$ 5.064.661</b>	<b>\$ 5.015.974</b>	<b>\$ 4.967.287</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>									
<b>BENEFICIO RETENIDO</b>	<b>\$ -205.260</b>	<b>\$ -184.020</b>	<b>\$ -162.781</b>	<b>\$ -141.541</b>	<b>\$ -120.302</b>	<b>\$ -99.062</b>	<b>\$ -77.822</b>	<b>\$ -56.583</b>	<b>\$ -35.343</b>	<b>\$ -14.103</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 794.740</b>	<b>\$ 815.980</b>	<b>\$ 837.219</b>	<b>\$ 858.459</b>	<b>\$ 879.698</b>	<b>\$ 900.938</b>	<b>\$ 922.178</b>	<b>\$ 943.417</b>	<b>\$ 964.657</b>	<b>\$ 985.897</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 6.200.210</b>	<b>\$ 6.172.763</b>	<b>\$ 6.145.315</b>	<b>\$ 6.117.868</b>	<b>\$ 6.090.420</b>	<b>\$ 6.062.973</b>	<b>\$ 6.035.526</b>	<b>\$ 6.008.078</b>	<b>\$ 5.980.631</b>	<b>\$ 5.953.183</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>48.687</b>									



MES	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 1.015.554	\$ 1.043.001	\$ 1.070.449	\$ 1.097.896	\$ 1.125.343	\$ 1.152.791	\$ 1.180.238	\$ 1.207.686	\$ 1.235.133	\$ 1.262.580
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 2.278.134	\$ 2.250.687	\$ 2.223.239	\$ 2.195.792	\$ 2.168.345	\$ 2.140.897	\$ 2.113.450	\$ 2.086.002	\$ 2.058.555	\$ 2.031.108
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 5.492.785</b>	<b>\$ 5.465.338</b>	<b>\$ 5.437.891</b>	<b>\$ 5.410.443</b>	<b>\$ 5.382.996</b>	<b>\$ 5.355.548</b>	<b>\$ 5.328.101</b>	<b>\$ 5.300.654</b>	<b>\$ 5.273.206</b>	<b>\$ 5.245.759</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ 328.582	\$ 279.895	\$ 231.208	\$ 182.521	\$ 133.834	\$ 85.147	\$ 36.460	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 4.236.981</b>	<b>\$ 4.188.294</b>	<b>\$ 4.139.607</b>	<b>\$ 4.090.920</b>	<b>\$ 4.042.233</b>	<b>\$ 3.993.546</b>	<b>\$ 3.944.859</b>	<b>\$ 3.908.399</b>	<b>\$ 3.908.399</b>	<b>\$ 3.908.399</b>
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>									
<b>BENEFICIO RETENIDO</b>	<b>\$ 304.491</b>	<b>\$ 325.731</b>	<b>\$ 346.971</b>	<b>\$ 368.210</b>	<b>\$ 389.450</b>	<b>\$ 410.690</b>	<b>\$ 431.929</b>	<b>\$ 453.169</b>	<b>\$ 474.409</b>	<b>\$ 495.648</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.304.491</b>	<b>\$ 1.325.731</b>	<b>\$ 1.346.971</b>	<b>\$ 1.368.210</b>	<b>\$ 1.389.450</b>	<b>\$ 1.410.690</b>	<b>\$ 1.431.929</b>	<b>\$ 1.453.169</b>	<b>\$ 1.474.409</b>	<b>\$ 1.495.648</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 5.541.472</b>	<b>\$ 5.514.025</b>	<b>\$ 5.486.578</b>	<b>\$ 5.459.130</b>	<b>\$ 5.431.683</b>	<b>\$ 5.404.235</b>	<b>\$ 5.376.788</b>	<b>\$ 5.361.568</b>	<b>\$ 5.382.807</b>	<b>\$ 5.404.047</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>48.687</b>	<b>60.914</b>	<b>158.288</b>							

MES	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 1.344.923	\$ 1.372.370	\$ 1.399.817	\$ 1.427.265	\$ 1.454.712	\$ 1.482.160	\$ 1.509.607	\$ 1.537.054	\$ 1.564.502	\$ 1.591.949
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 1.948.765	\$ 1.921.318	\$ 1.893.871	\$ 1.866.423	\$ 1.838.976	\$ 1.811.528	\$ 1.784.081	\$ 1.756.634	\$ 1.729.186	\$ 1.701.739
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 5.163.417</b>	<b>\$ 5.135.969</b>	<b>\$ 5.108.522</b>	<b>\$ 5.081.074</b>	<b>\$ 5.053.627</b>	<b>\$ 5.026.180</b>	<b>\$ 4.998.732</b>	<b>\$ 4.971.285</b>	<b>\$ 4.943.837</b>	<b>\$ 4.916.390</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.908.399</b>									
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>									
<b>BENEFICIO RETENIDO</b>	<b>\$ 559.367</b>	<b>\$ 580.607</b>	<b>\$ 601.846</b>	<b>\$ 623.086</b>	<b>\$ 644.326</b>	<b>\$ 665.565</b>	<b>\$ 686.805</b>	<b>\$ 708.045</b>	<b>\$ 729.284</b>	<b>\$ 750.524</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.559.367</b>	<b>\$ 1.580.607</b>	<b>\$ 1.601.846</b>	<b>\$ 1.623.086</b>	<b>\$ 1.644.326</b>	<b>\$ 1.665.565</b>	<b>\$ 1.686.805</b>	<b>\$ 1.708.045</b>	<b>\$ 1.729.284</b>	<b>\$ 1.750.524</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 5.467.766</b>	<b>\$ 5.489.005</b>	<b>\$ 5.510.245</b>	<b>\$ 5.531.485</b>	<b>\$ 5.552.724</b>	<b>\$ 5.573.964</b>	<b>\$ 5.595.204</b>	<b>\$ 5.616.443</b>	<b>\$ 5.637.683</b>	<b>\$ 5.658.923</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>304.349</b>	<b>353.036</b>	<b>401.723</b>	<b>450.410</b>	<b>499.097</b>	<b>547.784</b>	<b>596.471</b>	<b>645.158</b>	<b>693.846</b>	<b>742.533</b>

MES	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 1.674.291	\$ 1.701.739	\$ 1.729.186	\$ 1.756.634	\$ 1.784.081	\$ 1.811.528	\$ 1.838.976	\$ 1.866.423	\$ 1.893.871	\$ 1.921.318
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 1.619.397	\$ 1.591.949	\$ 1.564.502	\$ 1.537.054	\$ 1.509.607	\$ 1.482.160	\$ 1.454.712	\$ 1.427.265	\$ 1.399.817	\$ 1.372.370
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4.834.048</b>	<b>\$ 4.806.600</b>	<b>\$ 4.779.153</b>	<b>\$ 4.751.706</b>	<b>\$ 4.724.258</b>	<b>\$ 4.696.811</b>	<b>\$ 4.669.363</b>	<b>\$ 4.641.916</b>	<b>\$ 4.614.469</b>	<b>\$ 4.587.021</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.908.399</b>									
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>									
<b>BENEFICIO RETENIDO</b>	<b>\$ 814.243</b>	<b>\$ 835.482</b>	<b>\$ 856.722</b>	<b>\$ 877.962</b>	<b>\$ 899.201</b>	<b>\$ 920.441</b>	<b>\$ 941.681</b>	<b>\$ 962.920</b>	<b>\$ 984.160</b>	<b>\$ 1.005.400</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1.814.243</b>	<b>\$ 1.835.482</b>	<b>\$ 1.856.722</b>	<b>\$ 1.877.962</b>	<b>\$ 1.899.201</b>	<b>\$ 1.920.441</b>	<b>\$ 1.941.681</b>	<b>\$ 1.962.920</b>	<b>\$ 1.984.160</b>	<b>\$ 2.005.400</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 5.722.642</b>	<b>\$ 5.743.881</b>	<b>\$ 5.765.121</b>	<b>\$ 5.786.360</b>	<b>\$ 5.807.600</b>	<b>\$ 5.828.840</b>	<b>\$ 5.850.079</b>	<b>\$ 5.871.319</b>	<b>\$ 5.892.559</b>	<b>\$ 5.913.798</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>888.594</b>	<b>937.281</b>	<b>985.968</b>	<b>1.034.655</b>	<b>1.083.342</b>	<b>1.132.029</b>	<b>1.180.716</b>	<b>1.229.403</b>	<b>1.278.090</b>	<b>1.326.777</b>

MES	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 2.003.660	\$ 2.031.108	\$ 2.058.555	\$ 2.086.002	\$ 2.113.450	\$ 2.140.897	\$ 2.168.345	\$ 2.195.792	\$ 2.223.239	\$ 2.250.687
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 1.290.028	\$ 1.262.580	\$ 1.235.133	\$ 1.207.686	\$ 1.180.238	\$ 1.152.791	\$ 1.125.343	\$ 1.097.896	\$ 1.070.449	\$ 1.043.001
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4.504.679</b>	<b>\$ 4.477.232</b>	<b>\$ 4.449.784</b>	<b>\$ 4.422.337</b>	<b>\$ 4.394.889</b>	<b>\$ 4.367.442</b>	<b>\$ 4.339.995</b>	<b>\$ 4.312.547</b>	<b>\$ 4.285.100</b>	<b>\$ 4.257.652</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.908.399</b>									
<b>PATRIMONIO</b>										
CAPITAL SOCIAL	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
BENEFICIO RETENIDO	\$ 1.069.119	\$ 1.090.358	\$ 1.111.598	\$ 1.132.837	\$ 1.154.077	\$ 1.175.317	\$ 1.196.556	\$ 1.217.796	\$ 1.239.036	\$ 1.260.275
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.069.119</b>	<b>\$ 2.090.358</b>	<b>\$ 2.111.598</b>	<b>\$ 2.132.837</b>	<b>\$ 2.154.077</b>	<b>\$ 2.175.317</b>	<b>\$ 2.196.556</b>	<b>\$ 2.217.796</b>	<b>\$ 2.239.036</b>	<b>\$ 2.260.275</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 5.977.517</b>	<b>\$ 5.998.757</b>	<b>\$ 6.019.997</b>	<b>\$ 6.041.236</b>	<b>\$ 6.062.476</b>	<b>\$ 6.083.715</b>	<b>\$ 6.104.955</b>	<b>\$ 6.126.195</b>	<b>\$ 6.147.434</b>	<b>\$ 6.168.674</b>
DEFICIT/SUPERAVIT	1.472.838	1.521.525	1.570.212	1.618.899	1.667.586	1.716.273	1.764.960	1.813.648	1.862.335	1.911.022

MES	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 2.333.029	\$ 2.360.476	\$ 2.387.924	\$ 2.415.371	\$ 2.442.819	\$ 2.470.266	\$ 2.497.713	\$ 2.525.161	\$ 2.552.608	\$ 2.580.056
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 960.659	\$ 933.212	\$ 905.764	\$ 878.317	\$ 850.869	\$ 823.422	\$ 795.975	\$ 768.527	\$ 741.080	\$ 713.632
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4.175.310</b>	<b>\$ 4.147.863</b>	<b>\$ 4.120.415</b>	<b>\$ 4.092.968</b>	<b>\$ 4.065.521</b>	<b>\$ 4.038.073</b>	<b>\$ 4.010.626</b>	<b>\$ 3.983.178</b>	<b>\$ 3.955.731</b>	<b>\$ 3.928.284</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.908.399</b>									
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>									
<b>BENEFICIO RETENIDO</b>	<b>\$ 1.323.994</b>	<b>\$ 1.345.234</b>	<b>\$ 1.366.474</b>	<b>\$ 1.387.713</b>	<b>\$ 1.408.953</b>	<b>\$ 1.430.192</b>	<b>\$ 1.451.432</b>	<b>\$ 1.472.672</b>	<b>\$ 1.493.911</b>	<b>\$ 1.515.151</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.323.994</b>	<b>\$ 2.345.234</b>	<b>\$ 2.366.474</b>	<b>\$ 2.387.713</b>	<b>\$ 2.408.953</b>	<b>\$ 2.430.192</b>	<b>\$ 2.451.432</b>	<b>\$ 2.472.672</b>	<b>\$ 2.493.911</b>	<b>\$ 2.515.151</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 6.232.393</b>	<b>\$ 6.253.633</b>	<b>\$ 6.274.872</b>	<b>\$ 6.296.112</b>	<b>\$ 6.317.352</b>	<b>\$ 6.338.591</b>	<b>\$ 6.359.831</b>	<b>\$ 6.381.070</b>	<b>\$ 6.402.310</b>	<b>\$ 6.423.550</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>2.057.083</b>	<b>2.105.770</b>	<b>2.154.457</b>	<b>2.203.144</b>	<b>2.251.831</b>	<b>2.300.518</b>	<b>2.349.205</b>	<b>2.397.892</b>	<b>2.446.579</b>	<b>2.495.266</b>

MES	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 2.662.398	\$ 2.689.845	\$ 2.717.293	\$ 2.744.740	\$ 2.772.187	\$ 2.799.635	\$ 2.827.082	\$ 2.854.530	\$ 2.881.977	\$ 2.909.424
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 631.290	\$ 603.843	\$ 576.395	\$ 548.948	\$ 521.501	\$ 494.053	\$ 466.606	\$ 439.158	\$ 411.711	\$ 384.264
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 3.845.941</b>	<b>\$ 3.818.494</b>	<b>\$ 3.791.047</b>	<b>\$ 3.763.599</b>	<b>\$ 3.736.152</b>	<b>\$ 3.708.704</b>	<b>\$ 3.681.257</b>	<b>\$ 3.653.810</b>	<b>\$ 3.626.362</b>	<b>\$ 3.598.915</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.908.399</b>									
<b>PATRIMONIO</b>										
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 1.000.000</b>									
<b>BENEFICIO RETENIDO</b>	<b>\$ 1.578.870</b>	<b>\$ 1.600.110</b>	<b>\$ 1.621.349</b>	<b>\$ 1.642.589</b>	<b>\$ 1.663.829</b>	<b>\$ 1.685.068</b>	<b>\$ 1.706.308</b>	<b>\$ 1.727.547</b>	<b>\$ 1.748.787</b>	<b>\$ 1.770.027</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.578.870</b>	<b>\$ 2.600.110</b>	<b>\$ 2.621.349</b>	<b>\$ 2.642.589</b>	<b>\$ 2.663.829</b>	<b>\$ 2.685.068</b>	<b>\$ 2.706.308</b>	<b>\$ 2.727.547</b>	<b>\$ 2.748.787</b>	<b>\$ 2.770.027</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 6.487.269</b>	<b>\$ 6.508.508</b>	<b>\$ 6.529.748</b>	<b>\$ 6.550.988</b>	<b>\$ 6.572.227</b>	<b>\$ 6.593.467</b>	<b>\$ 6.614.707</b>	<b>\$ 6.635.946</b>	<b>\$ 6.657.186</b>	<b>\$ 6.678.425</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>2.641.327</b>	<b>2.690.014</b>	<b>2.738.701</b>	<b>2.787.388</b>	<b>2.836.075</b>	<b>2.884.763</b>	<b>2.933.450</b>	<b>2.982.137</b>	<b>3.030.824</b>	<b>3.079.511</b>

MES	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118
<b>ACTIVOS</b>										
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>										
CAJA Y BANCO	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916	\$ 200.916
CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735	\$ 3.013.735
BIENES DE CAMBIO										
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.214.651</b>									
<b>ACTIVO FIJO</b>										
EQUIPOS E INMUEBLES	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688	\$ 3.293.688
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	\$ 2.991.767	\$ 3.019.214	\$ 3.046.661	\$ 3.074.109	\$ 3.101.556	\$ 3.129.004	\$ 3.156.451	\$ 3.183.898	\$ 3.211.346	\$ 3.238.793
EQUIPO NETO DE AMORTIZACIONES	\$ 301.921	\$ 274.474	\$ 247.027	\$ 219.579	\$ 192.132	\$ 164.684	\$ 137.237	\$ 109.790	\$ 82.342	\$ 54.895
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 3.516.573</b>	<b>\$ 3.489.125</b>	<b>\$ 3.461.678</b>	<b>\$ 3.434.230</b>	<b>\$ 3.406.783</b>	<b>\$ 3.379.336</b>	<b>\$ 3.351.888</b>	<b>\$ 3.324.441</b>	<b>\$ 3.296.993</b>	<b>\$ 3.269.546</b>
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
BANCO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVEEDORES	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033	\$ 3.748.033
IMPUESTOS A PAGAR	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929	\$ 148.929
IMP. GANANCIAS A PAGAR	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437	\$ 11.437
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.908.399</b>									
<b>PATRIMONIO</b>										
CAPITAL SOCIAL	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
BENEFICIO RETENIDO	\$ 1.833.746	\$ 1.854.985	\$ 1.876.225	\$ 1.897.465	\$ 1.918.704	\$ 1.939.944	\$ 1.961.184	\$ 1.982.423	\$ 2.003.663	\$ 2.024.902
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.833.746</b>	<b>\$ 2.854.985</b>	<b>\$ 2.876.225</b>	<b>\$ 2.897.465</b>	<b>\$ 2.918.704</b>	<b>\$ 2.939.944</b>	<b>\$ 2.961.184</b>	<b>\$ 2.982.423</b>	<b>\$ 3.003.663</b>	<b>\$ 3.024.902</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 6.742.144</b>	<b>\$ 6.763.384</b>	<b>\$ 6.784.624</b>	<b>\$ 6.805.863</b>	<b>\$ 6.827.103</b>	<b>\$ 6.848.343</b>	<b>\$ 6.869.582</b>	<b>\$ 6.890.822</b>	<b>\$ 6.912.062</b>	<b>\$ 6.933.301</b>
<b>DEFICIT/SUPERAVIT</b>	<b>3.225.572</b>	<b>3.274.259</b>	<b>3.322.946</b>	<b>3.371.633</b>	<b>3.420.320</b>	<b>3.469.007</b>	<b>3.517.694</b>	<b>3.566.381</b>	<b>3.615.068</b>	<b>3.663.755</b>

## CONCLUSIONES

En Argentina se dispuso para 1992 el cambio del marco regulatorio eléctrico, abriendo a la competencia el sector mayorista y previendo una incorporación paulatina de sector minorista a las reglas de mercado. Desde ese año a la fecha se produjeron numerosas desregulaciones a nivel minorista en otros países del mundo como es el caso de algunos estados de EE.UU., Nueva Zelanda, Inglaterra, Finlandia, Australia, España, etc.

Estas desregulaciones, a nivel minorista, provocaron una disminución de las tarifas a usuario final, aunque las normativas en algunos casos no previeron singularidades que desembocaron posteriormente en controvertidos inconvenientes de suministros (California – EE.UU.).

Argentina se encamina hacia la liberalización del sector minorista de energía. Esto fue reglado por la resolución 804 del Ministerio de Economía y actualmente, en el marco de la emergencia económica, a sido suspendida. Es ésta resolución la que le da origen a la figura del comercializador minorista y su incorporación como agente del MEM. A lo largo de los años se fue ampliando el límite a partir del cual un usuario puede realizar sus compras de energía en el MEM, este pasó de 100 Kw a 30Kw en la actualidad, lo cual da una idea de esta tendencia natural hacia la liberalización y la decisión política de impulsarla.

Dentro de este marco son variadas las posibilidades que se dan dentro de esta liberalización. En la primera parte de esta tesis hemos detectado las características que deberían tener el nuevo marco regulatorio y ejemplos de marcos ya implementados en otros países.

Las características más importantes de este nuevo modelo serán:

- ❖ *Segmento minorista desregulado.*
- ❖ *Competidores cumplen idénticos roles que en otros mercados.*
- ❖ *Compañías concesionarias cumplen las funciones de transporte y distribución:* aprovechan las ventajas de las economías de escala en estos segmentos. Existe un acceso liberado a todos los consumidores y

regulados de tal manera de que no produzcan comportamientos monopolísticos.

- ❖ *Libre acceso al cableado de distribución*: los consumidores como los vendedores tienen libre acceso tanto a la distribución como al transporte, en contraposición con el mayorista donde las compañías de distribución tienen acceso liberado a los servicios de transporte y los consumidores no lo tienen respecto de la distribución.
- ❖ *En este nuevo modelo las compañías distribuidoras probablemente tendrán la posibilidad de la venta minorista*, aunque se supone que se colocarán elementos de tal manera que determinen la independencia de las distintas compañías (independencia legal y financiera).
- ❖ *La medición* pasa de ser un área importante a ser una de vital operación, dado que no sólo sirve para facturar al usuario final sino que a través de ésta el generador le factura al comercializador minorista.
- ❖ *Aparición de Servicios Aislados*: Emerge, a partir de la competencia minorista, una gran diversidad de servicios al cliente y una gran cantidad de proveedores de servicios. Desde el punto de vista del mercado, la separación de los servicios eléctricos se ha identificado como una condición para la obtención de un mercado más abierto para proveedores y consumidores. Desde el punto de vista de la eficiencia esto puede producir en el corto plazo un aumento de los costos de los servicios. *Por ejemplo los altos costos iniciales o de producción pueden de alguna manera dañar las ganancias o el beneficio social de la desregulación*. También los costos de medición de los servicios aislados serían más onerosos que los anteriores. No obstante esto los servicios aislados son fundamentales en los mercados eléctricos, donde los usuarios finales desean manejar sus compras mediante la elección del proveedor que mejor servicio les provea.  
***Servicios aislados fundamentalmente quiere decir dar a los consumidores el derecho de armar su propio servicio.***

Como consecuencia de la aplicación de este nuevo modelo se observan variados beneficios para los consumidores (ahora clientes) como ser:

- ▶ *Precios Eficientes*: El menudeo introduce el arbitraje de precios cuando los costos no están correctamente reflejados en los precios, favoreciendo los precios eficientes.
- ▶ *Productos y Servicios*: Los mecanismos de competencia minoristas aumentarán la diversidad de productos o servicios. *La competencia empujará a los minoristas a diferenciar sus servicios de energía.*
- ▶ *Tecnologías e Innovaciones*: En el escenario de competencia minorista, los agentes económicos tienen suficientes incentivos para desarrollar nuevas tecnologías que bajarán los costos de proveer o de usar electricidad o expandir sus usos productivos. La razón a esto es la presión inherente a un ambiente competitivo.
- ▶ *Atención a Clientes*: En los países que incorporaron la competencia minorista se ha observado que los distribuidores han incorporado una importante orientación al cliente inclusive estableciendo divisiones de servicio al consumidor. Estos clientes serán más sofisticados en un mercado más dinámico y diversificado, seleccionando la mejor relación calidad /precio.
- ▶ *Gravámenes Regulatorios*: La habilidad de los consumidores de elegir sus propios proveedores de electricidad constituye el más eficiente mecanismo regulador. Esto conjugado con la decisión política de disminución de los gravámenes produce indudablemente una disminución apreciable de los mismos.
- ▶ *Mayor Confiabilidad del Sistema*: podríamos decir que la competencia incrementa la confiabilidad del sistema porque aumenta la cantidad de clientes que demandan servicios ininterrumpidos y proveen incentivos para el buen funcionamiento.
- ▶ *Desde la Óptica de la Administración del Riesgo Empresarial*: los modelos minoristas son mejores que los mayoristas, la reubicación del riesgo es más eficiente en la competencia minorista ya que en este modelo los consumidores pueden manejar mejor el riesgo que los generadores. Dado que son los consumidores los más flexibles para alterar los hábitos de consumo es que el modelo minorista es más proclive a entregar respuestas más eficientes.

Del análisis anterior y considerando las características regionales podemos inferir lo siguiente:

- En base a datos reales del mercado y a estudios empíricos realizados en EE.UU., se concluye que en situaciones como las que se observan en Argentina (tarifas sumamente ajustadas) provocarán en este sector utilidades escasas. Este hecho hará que la escala sea un factor fundamental a la hora de realizar cualquier inversión, al igual que el valor de las tarifas impuestas por los mismos comercializadores.
- Con estos antecedentes podemos presuponer una cantidad moderada de competidores, una industria concentrada y con probable establecimiento de un oligopolio moderado.
- La industria presenta un crecimiento promedio en los próximos diez años de un 4.8% considerando un escenario medio. El crecimiento de esta industria se da inclusive existiendo escenarios de crecimiento negativo del PBI.
- En base a esta situación planteada, y habiendo analizando la postura estratégica que poseen algunas empresas comercializadoras de EE.UU. y otros países, este contexto nos presenta una oportunidad, que consiste en el planteo de una compañía donde la mayor parte de las utilidades generadas, serán las que provengan no por el negocio primario (comercialización de energía) sino por toda una amplia gama de servicios (que van desde tangibles como es la venta de electrodomésticos, hasta intangibles como servicios financieros, y que en su gran mayoría están relacionados con esta industria). Estos son los que hemos llamado Servicios Multinivel. Un punto fundamental para la aplicación de esta estrategia es que estos servicios serán descontados a los clientes en su factura de energía. Hoy existe un caso en la Provincia de Mendoza, donde una distribuidora presta servicios a sus clientes, incorporando su precio en la factura de energía (servicios

prestados: energía, parque cementerio, servicio de asistencia médica y servicio de cobertura de sepelio y sepultura).

- Lo anterior habla de la enormes oportunidades que nos brinda este nuevo marco, tanto desde el punto de vista de oferta como de la demanda. Hemos destacado la oportunidad de integrarnos, desde la oferta, con servicios de recreación y ocio como lo es la Tv Digital (vía satélite), donde no sólo proveemos este servicio, sino que producimos una integración en las comunicaciones con el cliente. De esta manera el contacto con el cliente es on line. Pudiendo por ejemplo registrar los consumos de su vivienda en línea y ofrecer todos nuestros servicios por este medio (Internet, compra de electrodoméstico, reparaciones en el hogar, diseño de productos customizados – incorporamos al cliente en los procesos de diseño de productos-, financiación, cambio de características de servicios, asistencia, etc.)
- Esto habla de una propuesta de utilizar la venta minorista de energía eléctrica, con rentabilidad escasa o nula, para la penetración de otros servicios de donde se obtendrán los ingresos reales del negocio.
- La estructura de la compañía, al igual que la expansión geográfica del negocio se ha planteado bajo un sistema “*Celular*” o “*Profit Center*”. Esto implica que cada célula, responsable de su área de contención, deberá responder por la adaptación de los productos de la compañía a su zona y del manejo administrativo comercial (incluye la responsabilidad sobre la rentabilidad de la misma), lo cual implica el control y manejo de las operaciones cotidianas de la célula. Pese a la descentralización, y considerando que existen operaciones muy sensibles a la escala es que establece una centralización a nivel sistema informático, alta dirección, recursos humanos y adquisiciones.
- La estructura propuesta de la compañía esta orientada hacia el desarrollo y satisfacción tanto del cliente interno como del externo, hacia la

incorporación de alta tecnología y tecnología de información, a generar un ambiente de flexible y adaptable a los constantes cambios que surgen y surgirán en la industria y a la vinculación e incorporación de los complementadotes de nuestra compañía.

- Un punto sumamente importante es el referente a los complementadotes, dado que son estos a los que pretendemos incorporar en nuestra cadena de valor de tal manera de generar una estrategia orientada a un Sistema Lock-In.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Empresas que Sobresalen – Jim Collins – Grupo Editorial Norma – 2002.
2. Liderando la Revolución – Gary Hamel - Grupo Editorial Norma – 2000.
3. La mente del Estratega (Edición Revisada) – Kenichi Ohmae – Mc. Graw Hill – 1989.
4. Estrategias para el Liderazgo Competitivo – Arnoldo Hax y Nicolás Majluf – Dolmen 1997.
5. Compitiendo por el Futuro – Gary Hamel y C. K. Prahalad – Ariel Sociedad Económica – 1995.
6. Cuadro de Mando Integral – Robert S. Kaplan y David P. Norton – Ediciones Gestión 2000 S.A.- 1997.
7. Destrucción Creativa – Richard L. Notan y David C. Croson – Mc. Graw Hill – 1996.
8. Contabilidad Básica – I.E.S.E.
9. Estrategia Competitiva – Michael Porter – Editorial Rei Argentina S.A. – 1992.
10. Futuro de los Mercados de la Electricidad – Ponencia dada por Steve Thomas en Helsinki el 16 de febrero de 1999.
11. La nueva era de la Revolución eléctrica – Julián González – El Mundo N° 44 30 de julio de 2000.
12. Reinvente su Empresa – Gary Hamel – CNN en Español – Junio de 2000.
13. Total Customer Stisfaction – Rubén Roberto Rico – Ediciones Macchi – 1998.
14. Marketing Estratégico – Alberto Wilensky – Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A. – 1997.
15. Estrategia Empresarial Moderna – Juan Pablo Stegmann Ph. D. – Instituto de Estudios para la Excelencia Competitiva – 2001.
16. Portales Corporativos – Revista Insider N° 28 septiembre 2001.
17. Del Call Center al Contact Center - Revista Insider N° 28 septiembre 2001.
18. Los secretos del Marketing Digital - Revista Insider N° 30 noviembre 2001.
19. El Abanico de los Costos – Michael F. Latimer – Revista Gestión Vol. 6, N° 6, Noviembre – Diciembre de 2001.
20. Sirve Pagar por Desempeño? – Janet Wiscombe - Revista Gestión Vol. 6, N° 6, Noviembre – Diciembre de 2001.

21. El Sistema de Innovación: Competencias Organizativas y Directivas para Innovar – José Antonio Muñoz-Nájar y Joaquin Vilà – Revista Antiguos Alumnos IESE – Marzo 2002.
22. Aprovechar la Oportunidad Electrónica – David Feeny - Revista Gestión Vol. 6, Nº 5, Septiembre– Octubre de 2001.
23. Rentabilidad Postventa – Paul F. Inglis - Revista Gestión Vol. 6, Nº 5, Septiembre– Octubre de 2001.
24. Un mercado eléctrico – Sebastián Campanario y Jorge Figueroa – Clarín 21 de junio de 1998.
25. Propuesta de Complementos al marco regulador del sector eléctrico Argentino – Ernesto P. Badaraco y otros – 2000.
26. [www.cammesa.com.ar](http://www.cammesa.com.ar)
27. [www.infoleg.mecon.gov.ar](http://www.infoleg.mecon.gov.ar)
28. [www.ee-iese.com](http://www.ee-iese.com)
29. [www.tectimes.com](http://www.tectimes.com)
30. [www.adeera.com.ar](http://www.adeera.com.ar)
31. [www.ageera.com.ar](http://www.ageera.com.ar)
32. [www.mecon.energia.gov.ar](http://www.mecon.energia.gov.ar)
33. [www.erpemendoza.gov.ar](http://www.erpemendoza.gov.ar)
34. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
35. [www.powertochoose.org](http://www.powertochoose.org)
36. [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es)
37. [www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar)
38. [www.cnnenespanol.com](http://www.cnnenespanol.com)

## **ANEXO “A”**

### **MISIÓN VALORES Y SERVICIOS DE CAMMESA**

#### **Introducción**

De acuerdo a lo previsto en el Art. 35 de la ley 24065 el decreto 1192 de julio de 1992 dispuso la creación de CAMMESA sobre la base del Despacho Nacional de Cargas.

Sus funciones principales comprenden la coordinación de las operaciones de despacho, la responsabilidad por el establecimiento de los precios mayoristas y la administración de las transacciones económicas que se realizan a través del SIN.

Es una empresa de gestión privada con propósito público.

El paquete accionario de CAMMESA es propiedad de los Agentes del Mercado Mayorista Eléctrico en un 80%. El 20% restante está en poder del ministerio público que asume la representación del interés general y de los usuarios cautivos.

El 80% señalado se integra en partes iguales por los Agentes Generadores, Transportistas, Distribuidores y Grandes Usuarios con un 20% de participación cada uno.

Además del objeto principal del despacho técnico y económico del SIN, organizando el abastecimiento de la demanda al mínimo costo compatible con el volumen y la calidad de la oferta energética disponible, CAMMESA ha sido concebida para realizar las siguientes funciones de propósito público:

1. Ejecutar el despacho económico para aportar economía y racionalidad en la administración del recurso energético
2. Coordinar la operación centralizada del SIN para garantizar seguridad y calidad.

3. Administrar el MEM asegurando transparencia por medio de la participación de todos los agentes involucrados y el respeto a las reglamentaciones respectivas.

La racionalidad en la ejecución y coordinación del despacho apunta a que los precios mayoristas en el mercado spot se determinen en base al costo marginal de producción y transporte del sistema, y a que se maximice al mismo tiempo la seguridad y calidad de los suministros.

En los roles de administración del MEM, le corresponde a CAMMESA supervisar el funcionamiento del mercado a término, planificar las necesidades de potencia y optimizar su aplicación de acuerdo a las reglas fijadas por la SE.

Las actividades de CAMMESA son de interés nacional, indispensables para la libre circulación de la energía eléctrica y se encuentran comprendidas en los términos del Art. 12 de la ley 15336, por lo que las provincias no pueden aplicar tributos o incidencias algunas que afecten la constitución y el cumplimiento del objeto social de la empresa.

CAMMESA actúa como mandatario de los diversos actores del MEM en lo relativo a la colocación de potencia y energía, organizar y conducir el uso de las instalaciones de transporte en el mercado spot, como agente de comercialización de la energía y potencia proveniente de importaciones y de emprendimientos binacionales, y también gestiona cobros, pagos o acreditaciones de las transacciones que se celebren entre los actores del MEM.

## Visión

Ser una Administradora de las actividades desarrolladas en el Mercado Eléctrico Mayorista transparente y de alta tecnología, facilitadora del desarrollo y la operación eficiente del mercado eléctrico, que procure el continuo incremento de la confiabilidad del sistema eléctrico de potencia de los mercados que administra y que buscan satisfacer los requerimientos de sus clientes.

## Valores Culturales

- Vocación de servicio a los clientes.
- Eficiencia y Productividad.
- Calidad de Servicio.
- Honestidad moral e intelectual.
- Liderazgo tecnológico.

## Objetivos Generales

- Maximizar la seguridad del Sistema y la calidad de los suministros y minimizar los precios mayoristas en el Mercado horario de energía.
- Prever y programar eficientemente el funcionamiento del MEM y del SADI.
- Operar el SADI y administrar el MEM con objetividad y máxima transparencia dentro del marco de las reglamentaciones del MEM.
- Mantener un proceso de mejora continua.

## Servicios

- Despacho técnico-económico del SADI.
- Supervisión de la Seguridad y Calidad de funcionamiento del SADI.
- Valorización de las transacciones económicas en el mercado Spot y en el mercado a Término.
- Gestión de Facturación, Cobranza, Pagos y Operación Financiera de los Fondos del Mercado.
- Servicios Adicionales: información, Administración de Contratos, Prospectiva, Gestión de ingreso de nuevos agentes, etc.

## **ANEXO “B”**

### **ROLES DE LOS ENTES EN EL SISTEMA DE TRANSPORTE.**

#### El Rol De Cammesa Y Del Enre En Relación Al Sistema De Transporte

Como ya mencionamos, para que todo el sistema funcione de manera coordinada, la ley ha creado dos Entes que cumplen distintas funciones dentro del MEM.

Uno de ellos es CAMMESA y el otro es el Ente Regulador de la Electricidad (ENRE). Analizaremos, para cada una de ellas la función específica en relación a los agentes Transportistas.

CAMMESA tiene a su cargo:

- ❑ *Administrar las transacciones económicas* en el MEM: en este caso en particular, recaudar entre todos los usuarios del sistema de transporte los pagos que deben efectuar para cubrir los costos de la función de transporte (FTT) y pagar a los Transportista su remuneración.
- ❑ Analizar las *solicitudes de acceso* al sistema de transporte y de ampliaciones.
- ❑ Evaluar la *participación* de los usuarios en los beneficios de la ampliación.
- ❑ Coordinar la *instalación de equipamientos de control*.
- ❑ Realizar propuestas para la *optimización del SADI*.
- ❑ Suministrar al ENRE la *información* requerida para el control de la calidad de servicio a los concesionarios del sistema transporte.
- ❑ Planificar la *operación óptima del sistema*, incluyendo la coordinación de los mantenimientos en el sistema de transporte, de manera tal que en ningún momento algún área pueda tener un déficit en su suministro. Para eso cada tres meses se realiza una reunión con todos los Transportistas y los Generadores.

- Coordinar la *operación de todo el sistema argentino de interconexión*.  
Supervisar el despacho de potencia reactiva.
- Analizar las *perturbaciones* que se produzcan en el sistema para encontrar las causas y proponer soluciones.

El ENRE tiene como funciones principales:

- Hacer *cumplir la ley 24065* y los *contratos de concesión*.
- Controlar la *calidad de servicio*.
- Velar por la *protección del medio ambiente y la seguridad pública*.
- Dictar *reglamentos* en materia de seguridad, normas técnicas y calidad de servicio.
- Autorizar las *ampliaciones del sistema de transporte*.
- Autorizar la utilización de la capacidad de transporte existente.
- Organizar y aplicar un *régimen de audiencias públicas* y dar a publicidad sus decisiones.
- Reglamentar y controlar la *aplicación de sanciones* por violaciones a las disposiciones vigentes.
- Establecer las bases para el *calculo de tarifas reguladas* y controlar su aplicación
- Prevenir *conductas anticompetitivas monopólicas o discriminatorias*.

## **ANEXO “C”**

### **AMPLIACIONES DEL SISTEMA DE TRANSPORTE**

La base fundamental sobre la cual se apoya la remuneración del transporte, es que debe ser tal que asegure la viabilidad del suministro eléctrico.

Es por ello que se limita la remuneración de la transportista, por ser su actividad monopólica, asegurando la recuperación de sus costos mas una tasa de retorno *razonable*, promoviéndose la eficiencia económica de corto plazo, utilizando lo conceptos de Factores de Nodo y Adaptación, y se busca la eficiencia en la operación y mantenimiento de la red y un nivel satisfactorio de calidad de servicio con la aplicación de sanciones.

Pero además, se debe asegurar la expansión óptima y la asignación adecuada de su costo, es decir, se debe buscar la eficiencia económica de las inversiones en la red.

La remuneración fijada a los transportistas debería cubrir los costos de operación y mantenimiento de su sistema.

En ese contexto, la expansión del transporte debe ser impulsada por sus usuarios (Transportistas), quienes deben solicitar las ampliaciones del Sistema de Transporte que sean necesarias para mejorar su vinculación con el MEM, haciéndose cargo de los costos de las ampliaciones en su área de influencia.

En la normativa vigente se indican tres metodologías para la realización de una expansión del sistema de transporte:

- a) Por contratos entre partes
- b) Por concurso publico
- c) Ampliación menor

## **ANEXO: CRECIMIENTO ANUAL DE LOS DISTRIBUIDORES**

Se muestra a continuación las tasas de crecimiento de potencia y energía resultantes de las declaraciones efectuadas para esta Programación (Trimestre Nov-Ene 00), con relación al mismo trimestre del año anterior desagregadas por Distribuidores.

<b>Distribuidor</b>	<b>Potencia</b>	<b>Energía</b>
<b>EMISSAND</b>	-41.0%	-23.3%
<b>EDENBA1D</b>	-35.3%	-17.3%
<b>EDESBA2D</b>	-2.9%	1.6%
<b>EDESAEGD</b>	2.7%	6.3%
<b>EPESAFSD</b>	1.5%	3.6%
<b>EDEABA3D</b>	-13.0%	-10.1%
<b>EDERSARD</b>	3.9%	4.1%
<b>DPCORRWD</b>	-0.2%	2.7%
<b>EDENOROD</b>	5.9%	7.2%
<b>EDEFORPD</b>	2.9%	4.1%
<b>EDELAPID</b>	4.2%	4.3%
<b>EDESSAJD</b>	7.1%	6.0%
<b>EDESALDD</b>	3.3%	4.6%
<b>EDESURCD</b>	3.4%	5.6%
<b>EDESASAD</b>	4.1%	3.6%
<b>SECHEPHD</b>	2.7%	1.7%
<b>EDEMSAMD</b>	-2.2%	1.0%
<b>EDECATKD</b>	1.0%	4.0%
<b>EDEEERED</b>	0.5%	1.2%
<b>EPECORXD</b>	3.9%	2.5%
<b>EJUESAYD</b>	0.3%	-0.6%
<b>APELPALD</b>	4.1%	4.0%
<b>EDETUCTD</b>	0.8%	-1.1%

<b>EPENEUQD</b>	5.5%	5.1%
<b>EDELARFD</b>	4.1%	1.6%

## **ANEXO “D”**

### *EL ASPECTO AMBIENTAL.*

Al desafío ambiental de lograr el crecimiento energético mediante un aprovechamiento equitativo y racional de los recursos naturales y generando variantes ajustadas a las necesidades del medio social que los sustenta, se suma el reconocimiento de la relación crítica que existe entre la preservación del ambiente y el desarrollo sustentable, o sea aquél que satisface las necesidades actuales sin comprometer el bienestar de las futuras generaciones.

El reconocimiento cada vez mayor de las repercusiones que tiene sobre el ambiente el uso de la energía, está incorporando un nuevo aspecto a las políticas energéticas. La variable ambiental tiene una importancia relevante en el desarrollo del sector, abarcando tanto las cuestiones locales como las globales.

Es así que para la formulación de políticas en el sector, se ha adoptado un enfoque en el que se tienen en cuenta los costos externos de la energía eléctrica en términos ambientales y sociales, a través del planteo de las medidas necesarias que posibilitan la optimización de los beneficios y la morigeración de los efectos negativos asociados a la actividad energética, mediante la adopción de normas ambientales para todos los segmentos de la actividad, desde la evaluación inicial hasta las etapas de construcción y operación, y en el fortalecimiento del rol de contralor del Estado.

Las líneas de alta tensión y las emisiones gaseosas en la generación termoeléctrica convencional son el principal tema de atención de la población en relación con la problemática ambiental.

En el sector eléctrico argentino se ha producido con anterioridad a la promulgación de la Ley N° 24.065/92 del Marco Regulatorio Eléctrico una mejora notable desde el punto de vista ambiental, en particular desde la vigencia del Manual de Gestión Ambiental para Obras Hidroeléctricas en el año 1987.

## *PROBLEMÁTICA GLOBAL*

La crisis ambiental mundial aparece en los ochenta como el elemento perturbador del orden económico y político internacional. El cambio climático fue lo que mejor sintetizó la participación de los intereses estratégicos de las naciones, surgiendo en los años noventa como la crisis ambiental de mayor relevancia para la comunidad internacional.

Así, la preocupación mundial acerca de los cambios climáticos creó la necesidad de evaluar con mayor profundidad la problemática de la elevación de temperatura, que surge por la acumulación de dióxido de carbono, metano, fluorclorocarbonos y otros gases termoactivos en la atmósfera, denominados Gases de Efecto Invernadero (GEI).

En este sentido, los efectos del calentamiento global atribuido a la acumulación de gases de efecto invernadero, provocan una serie de fenómenos que la comunidad científica atribuye, casi sin discrepancias, a la acción del hombre sobre el ambiente.

Esta problemática de calentamiento global está centrada en primer término en las emisiones de CO<sub>2</sub>, atribuidas mundialmente en forma mayoritaria (80%) al uso de los combustibles fósiles, los que han provocado un aumento de la concentración de este gas de 290 ppm a 360 ppm desde la revolución industrial a la fecha. Como consecuencia de ello se estima para el año 2025 un aumento de la temperatura media mundial en 2° C por encima de los registros preindustriales – Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC) - 1995.

La responsabilidad primaria del calentamiento global se atribuye a los países más desarrollados, no obstante, las consecuencias afectan globalmente, produciéndose en el Hemisferio Sur la mayor vulnerabilidad, mediante un desequilibrio en los ecosistemas, los ciclos hidrológicos, la producción agrícola, los sistemas costeros, la salud humana y posiblemente sobre la frecuencia e intensidad del Fenómeno ENOS (El Niño - Oscilación Sur).

Los principales organismos internacionales y la mayoría de los países, están estudiando la evolución probable del fenómeno, diseñando opciones estratégicas que

impliquen la reversión de tales tendencias y formas de gestión que resulten menos gravosas para la sociedad en su conjunto y para los ecosistemas comprometidos.

No se puede descartar que dicho cambio esté asociado al simultáneo calentamiento de las altas latitudes del Hemisferio Sur, ni que éste sea a su vez una consecuencia del aumento del efecto invernadero. En los últimos años, el subsiguiente calentamiento de las latitudes medias del Hemisferio Sur parece haber comenzado a revertir las tendencias positivas de la precipitación por lo que deberán desarrollarse estrategias de adaptación a probables condiciones menos favorables en un futuro mediano plazo.

En esta situación, la vulnerabilidad argentina al ascenso del nivel del mar sería importante en la bahía de Samborombón y en las islas de la costa bonaerense entre Bahía Blanca y la desembocadura del río Colorado. Un problema de ardua investigación lo constituyen las consecuencias negativas que originaría este ascenso en el drenaje de la ya problemática cuenca del Salado.

También los oasis del pedemonte andino se verán amenazados, dada la extrema vulnerabilidad que ofrecen a la oferta de agua de deshielo, por el aumento de la población y de la demanda de agua junto con una segura mayor evapotranspiración. El estudio del balance hídrico de las nieves de cordillera y de los glaciares es fundamental para la planificación de la adaptación a las condiciones futuras, ante un calentamiento regional.

En este marco, cobran fundamental importancia las nuevas tecnologías no emisoras como las energías renovables para la generación de energía eléctrica, así como una activa política hacia el desarrollo de programas de eficiencia energética.

La posibilidad de aplicación de un conjunto de tecnologías y medidas de eficiencia energética permitirá aprovechar un importante potencial de ahorro en forma económicamente rentable, debiéndose crear las condiciones que faciliten esta explotación, con programas demostrativos impulsados por la Secretaría de Energía y Minería destinados a tal fin.

Además, el uso de fuentes renovables, actualmente desarrolladas en los mercados dispersos, muestra la posibilidad de una opción rentable para el largo plazo, especialmente si los costos ambientales de las externalidades negativas derivadas del uso de combustibles fósiles se contabilizan entre los costos reales de las opciones tradicionales.

En el sector termoeléctrico argentino, como consecuencia de una abundante oferta de gas natural, se ha producido una sustitución importante de combustibles líquidos, que sumada a la incorporación de nuevas unidades generadoras de ciclo combinado, trajo como consecuencia que se hayan mejorado notablemente los consumos específicos, redundando en una mejora desde el punto de vista ambiental regional y global.

No obstante, como consecuencia de una baja hidráulica, durante 1999 se ha producido un aumento de alrededor del 35% en la generación termoeléctrica respecto del año anterior. Sin embargo, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, ese incremento en la generación representó sólo un 25% de aumento de emisión de CO<sub>2</sub>.

La indisponibilidad de gas natural en el futuro para consumo en centrales eléctricas, podría ser el elemento perturbador que produzca el quiebre de la tendencia a la mejora en las emisiones de los gases de efecto invernadero.

## ANEXO “E”:

Utilización del Parque Térmico – Año 2000

### Utilización del Parque Térmico

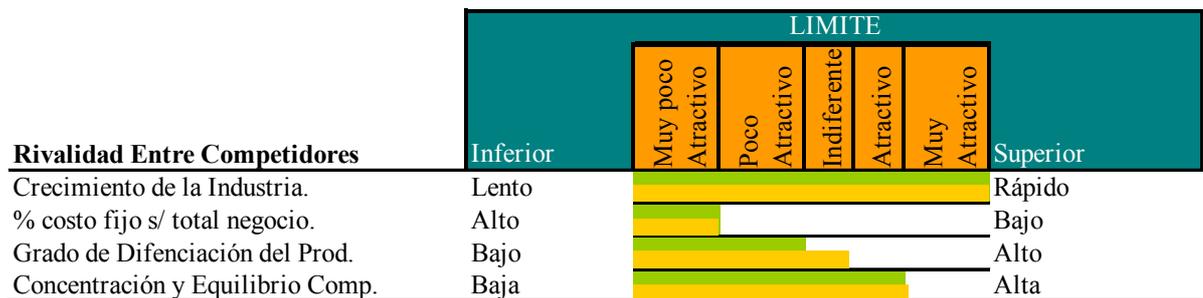
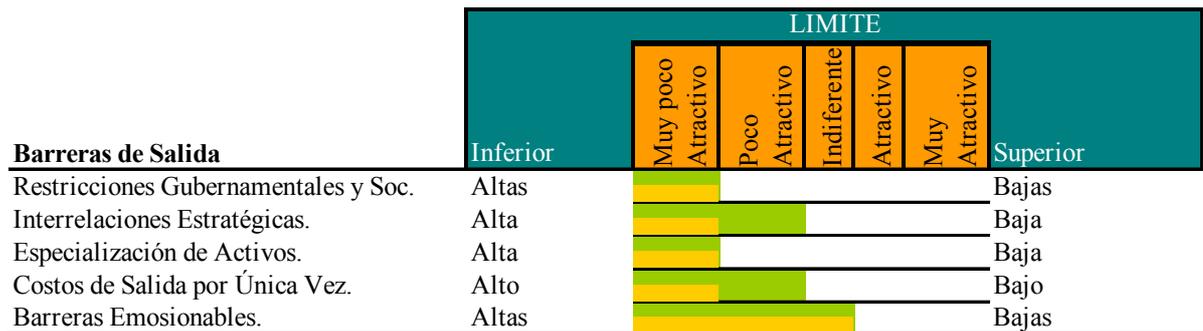
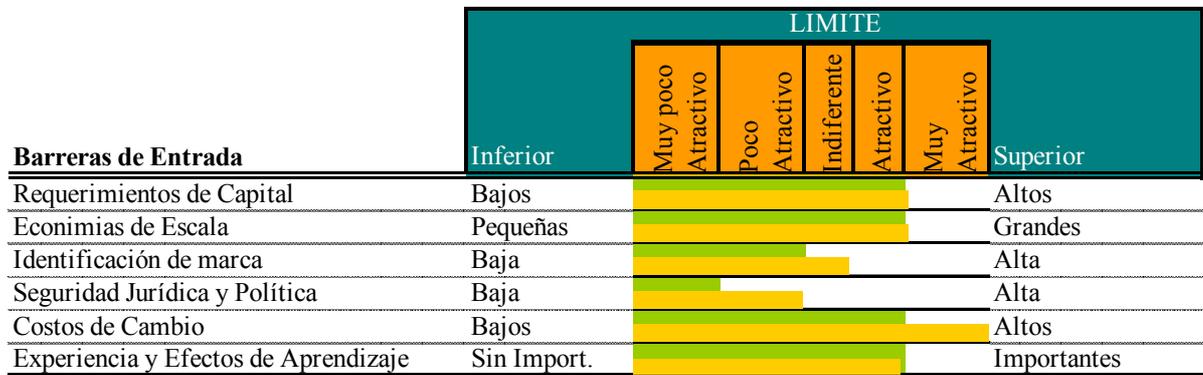
Usage of Thermal Sector

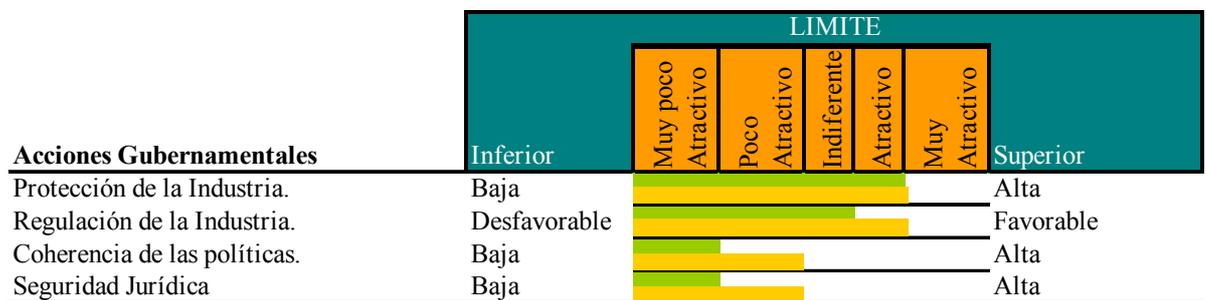
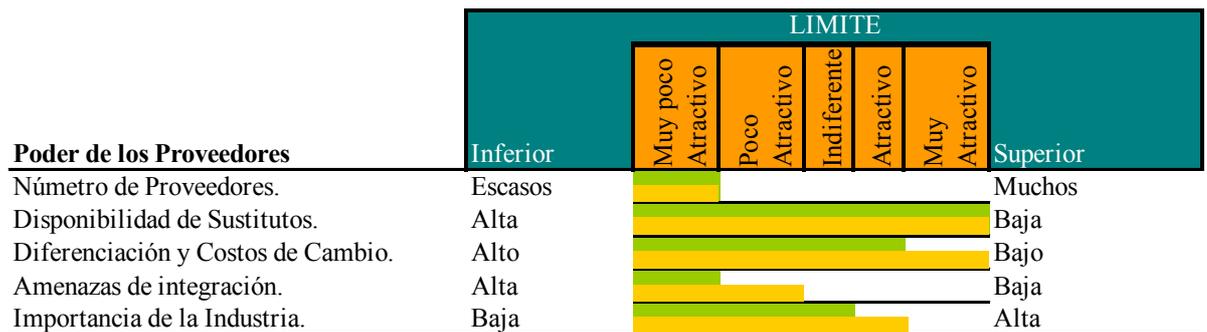
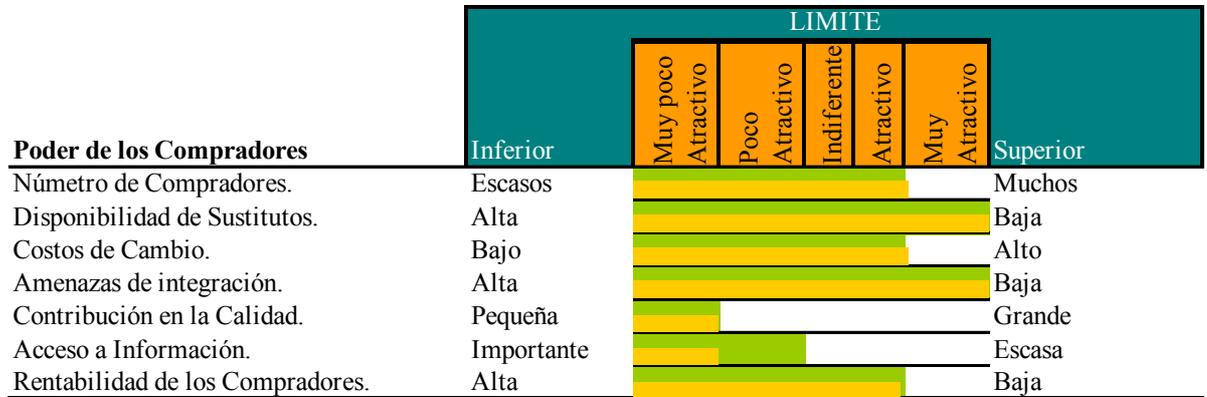
Utilização do Parque Térmico

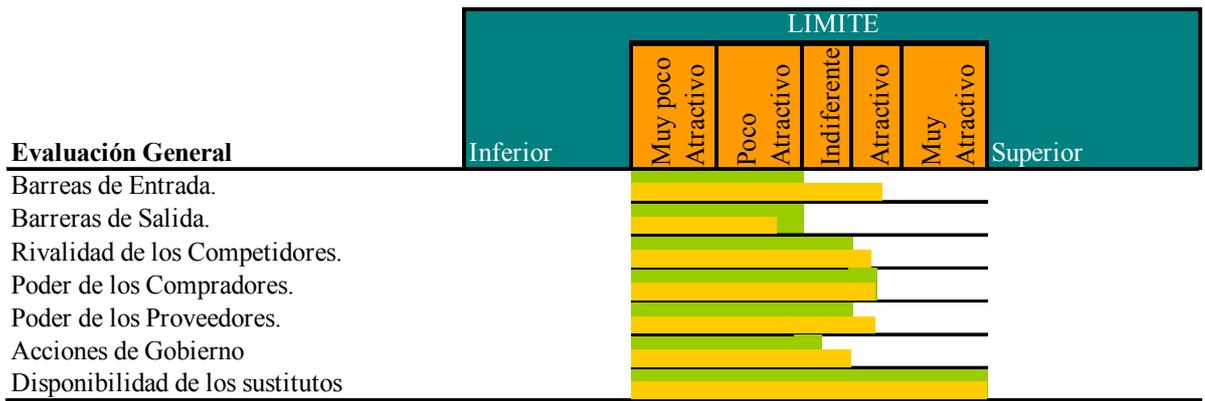
Grupo	Fact	Pot	Gen	Hs Gen	Grupo	Fact	Pot	Gen.	Hs Gen		
1	ACAJTG02	0.96	45	394	8434	67	LDCUTG21	0.26	27	62	3136
2	ACAJTG01	0.94	45	375	8320	68	ROCATG01	0.26	124	280	2707
3	ACAJTG03	0.93	46	381	8237	69	PNUETV07	0.26	145	329	4655
4	ACAJTG05	0.93	46	385	8154	70	LDCUTG22	0.24	27	58	3091
5	LDCUTG24	0.92	23	185	8538	71	LDCUTV12	0.24	60	126	2769
6	LDCUTG23	0.91	23	183	8308	72	SFRATG02	0.24	23	48	3233
7	ARGETG01	0.89	163	1271	8147	73	MDPATG13	0.23	24	48	2857
8	ACAJTG06	0.89	130	1011	8321	74	SORRTV13	0.22	155	303	3159
9	ACAJTG04	0.88	46	362	7800	75	COSTTV03	0.22	112	214	3340
10	TUCUTG02	0.84	144	1059	8499	76	SFRATG01	0.22	16	30	2571
11	MMARTG01	0.83	32	235	7665	77	COSTTV06	0.21	350	643	3779
12	SMTUTG01	0.83	114	828	8199	78	LDCUTV11	0.21	60	108	2501
13	MMARTG02	0.81	32	228	7546	79	COSTTV04	0.20	120	210	3766
14	ENSETG01	0.81	128	913	7878	80	NECOTV01	0.20	32	56	3466
15	FILOG03	0.78	21	143	7476	81	MDPATG21	0.12	25	27	1928
16	GUEMTV13	0.76	135	907	8456	82	COSTTV02	0.12	116	124	2198
17	AFENTG01	0.76	40	265	7079	83	LEVATG02	0.09	23	19	1342
18	TUCUTG01	0.75	144	946	7588	84	LEVATG01	0.09	23	18	1300
19	PILATV03	0.75	66	433	8173	85	VMARTG03	0.09	16	1789	1272
20	FILOG02	0.73	21	133	8747	86	VMARTG02	0.09	16	1789	1234
21	PILATV04	0.72	65	430	8123	87	MDPATG12	0.08	16	12	1126
22	EMBANUCL	0.71	648	4054	6845	88	VMARTG01	0.08	16	1789	1132
23	LDCUTG25	0.70	196	1208	7282	89	COSTTV07	0.08	310	208	1288
24	LDCUCC01	0.70	290	0	26	90	SNICTV11	0.07	75	46	1917
25	LDCUTV15	0.70	94	581	7171	91	SPEDTG21	0.07	19	11	1196
26	GEBATG02	0.67	219	1283	7128	92	COSTTV01	0.06	123	69	1103
27	GUEMTV11	0.67	63	369	7501	93	MDPATG19	0.05	15	7	744
28	COSTTG08	0.66	264	1525	7136	94	INDETG22	0.04	17	7	493
29	GEBACC01	0.66	674	0	1	95	DSUDTG07	0.04	36	13	565
30	GEBATG01	0.66	219	1261	6828	96	LRIOTG21	0.04	13	5	718
31	COSTTG09	0.65	264	1516	7386	97	SNICTV13	0.04	75	26	1106
32	COSTCC01	0.65	851	990	5362	98	DSUDTG09	0.04	248	81	893
33	GEBATV01	0.65	236	1342	7690	99	DSUDTG08	0.04	36	11	499
34	COSTTV10	0.64	322	1812	8122	100	DSUDCC01	0.03	780	2	199
35	GUEMTV12	0.63	63	349	7261	101	MDPATG20	0.03	15	4	477
36	FILOG01	0.58	21	108	7161	102	DSUDTG10	0.03	248	68	790
37	BSASTV01	0.54	103	486	6028	103	MDAJTG15	0.03	15	4	485
38	BSASTG01	0.54	219	1029	6252	104	DSUDTV11	0.03	284	75	518
39	ATUCNUCL	0.54	357	1677	5043	105	SNICTV14	0.03	75	19	720
40	TUCUTV01	0.54	159	746	7875	106	DFUNTG02	0.03	16	4	405
41	MDPATV07	0.53	27	127	6670	107	SFOETG22	0.03	20	5	364
42	AVALTG22	0.53	25	115	5138	108	LRIOTG22	0.03	12	3	437
43	PILATV01	0.52	32	146	6607	109	DFUNTG01	0.03	16	4	388
44	AVALTG23	0.52	25	114	5135	110	SOESTG03	0.03	30	7	366
45	MDPATV08	0.51	29	129	6985	111	PALPTG22	0.02	13	3	398
46	PNUETV09	0.49	250	1115	8323	112	RCUATG01	0.02	16	3	342
47	AVALTV11	0.49	15	64	4980	113	VGESTG11	0.02	14	3	355
48	AVALTV12	0.47	15	62	5009	114	RCUATG02	0.02	16	3	315
49	SNICTV15	0.45	350	1463	6548	115	DIQUTG04	0.02	14	2	199
50	NECOTV04	0.44	70	270	6767	116	MDAJTG17	0.02	15	2	272
51	LDLATG01	0.43	125	472	4579	117	INDETG21	0.02	10	1	261
52	LDLATG02	0.43	125	468	4637	118	AVALTG21	0.02	16	2	173
53	BBLATV29	0.43	310	1161	6006	119	SFOETG21	0.01	20	2	186
54	NPUETV06	0.41	250	907	6836	120	VGESTG16	0.01	14	2	205
55	PILATV02	0.41	32	114	5235	121	SARCTG23	0.01	10	1	136
56	CEPUTG11	0.40	258	906	4781	122	DIQUTG03	0.01	15	2	126
57	CEPUTV10	0.40	282	990	5362	123	SARCTG21	0.01	10	1	83
58	CEPUCC01	0.39	798	0	72	124	CDPITG21	0.00	14	0	72
59	LDLATG03	0.39	125	426	4188	125	SARCTG22	0.00	10	0	58
60	CEPUTG12	0.39	258	875	4741	126	SARNTG22	0.00	10	0	60
61	NPUETV05	0.36	110	355	6248	127	BBLATV30	0.00	310	7	52
62	NECOTV03	0.32	70	197	5531	128	LBANTG21	0.00	13	0	26
63	NECOTV02	0.32	32	89	5514	129	BARRTG25	0.00	13	0	17
64	PNUETV08	0.30	194	528	6215	130	BARRTG23	0.00	13	0	13
65	SNICTV12	0.30	75	198	7533	131	GOYATG21	0.00	13	0	10
66	LDCUTV14	0.26	30	69	3294	132	FORMTG21	0.00	13	0	1

## ANEXO F:

Análisis del atractivo de la industria.







Referencias:

- Estado Actual
- Estado Futuro

## **ANEXO G:**

### CENTRAL DE CONTACTO



## ANEXO: H

### PORTAL CORPORATIVO

