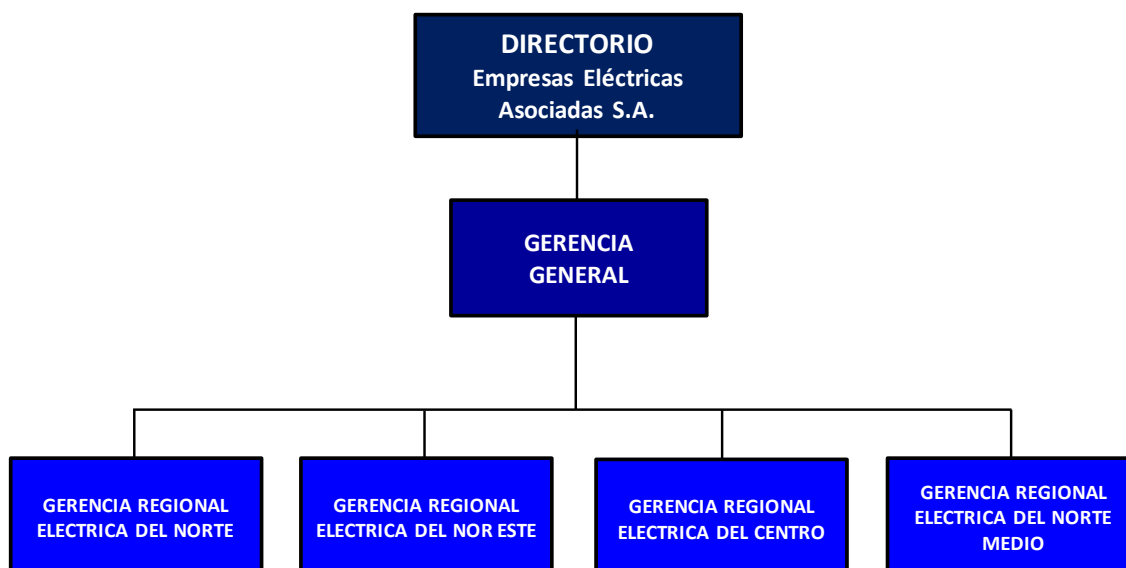


## ESTUDIO DE CASO

# EMELASA <sup>1</sup>

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

EMELASA ES UNA EMPRESA CORPORATIVA QUE AGRUPA A CUATRO EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN ELÉCTRICA, UBICADAS EN DIFERENTES REGIONES DEL PAÍS. LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LA EMPRESA ES LA SIGUIENTE:



### ILUSTRACIÓN 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EMELASA

EL OBJETIVO DEL CORPORATIVO ES BRINDAR EL SOPORTE TÉCNICO, LEGAL, COMERCIAL Y DE PLANIFICACIÓN A LAS CUATRO EMPRESAS REGIONALES DE DISTRIBUCIÓN, PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS Y MAXIMIZAR LOS INGRESOS.

CADA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN TIENE ESTABLECIDO UN ÁREA DE CONCESIÓN ELÉCTRICA CUYA FUNCIÓN PRINCIPAL ES DE BRINDAR EL SERVICIO ELÉCTRICO A LOS USUARIOS QUE ESTÁN DENTRO DE DICHA ÁREA DE CONCESIÓN.

EL CRECIMIENTO DEL CONSUMO DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA DE LOS USUARIOS EXISTENTES (RESIDENCIALES, INDUSTRIALES Y MINEROS) Y EL INGRESO DE NUEVOS USUARIOS PREVISTOS A INGRESAR EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO, HACEN NECESARIO LA IMPLEMENTACIÓN DE

---

<sup>1</sup> Original desarrollado por Béjar Acaro, Natalia; La Rosa, Diego; Mateo Duffo, Magali; Napa Tasayco, César Rubén; Ñahui Segura, Virginia, en el curso Oficina de Proyectos y Administración de Portafolio. Universidad ESAN, Lima, Perú, mayo/junio de 2016.

NUEVOS PROYECTOS QUE PERMITIRÁN ATENDER LA DEMANDA ELÉCTRICA MANTENIENDO LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD.

LOS PROYECTOS QUE POR LO GENERAL SE IMPLEMENTAN ESTÁN AGRUPADOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

a) PROYECTOS DE DISTRIBUCIÓN:

- AMPLIACIÓN DE REDES DE DISTRIBUCIÓN
- REFUERZOS EN LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN
- NUEVOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN
- REMODELACIÓN DE SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN
- CAMBIO DE LA CAPACIDAD DE LOS TRANSFORMADORES DE DISTRIBUCIÓN.

b) PROYECTOS DE TRANSMISIÓN

- AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE CELDAS ALIMENTADORES EN LAS SUBESTACIONES DE TRANSMISIÓN.
- NUEVOS SISTEMAS DE TRANSMISIÓN (LÍNEAS DE TRANSMISIÓN Y SUBESTACIONES DE TRANSFORMACIÓN).
- AMPLIACIÓN DE LA CAPACIDAD DE TRANSMISIÓN EN LAS LÍNEAS DE TRANSMISIÓN.
- REMODELACIÓN DE SISTEMAS DE TRANSMISIÓN

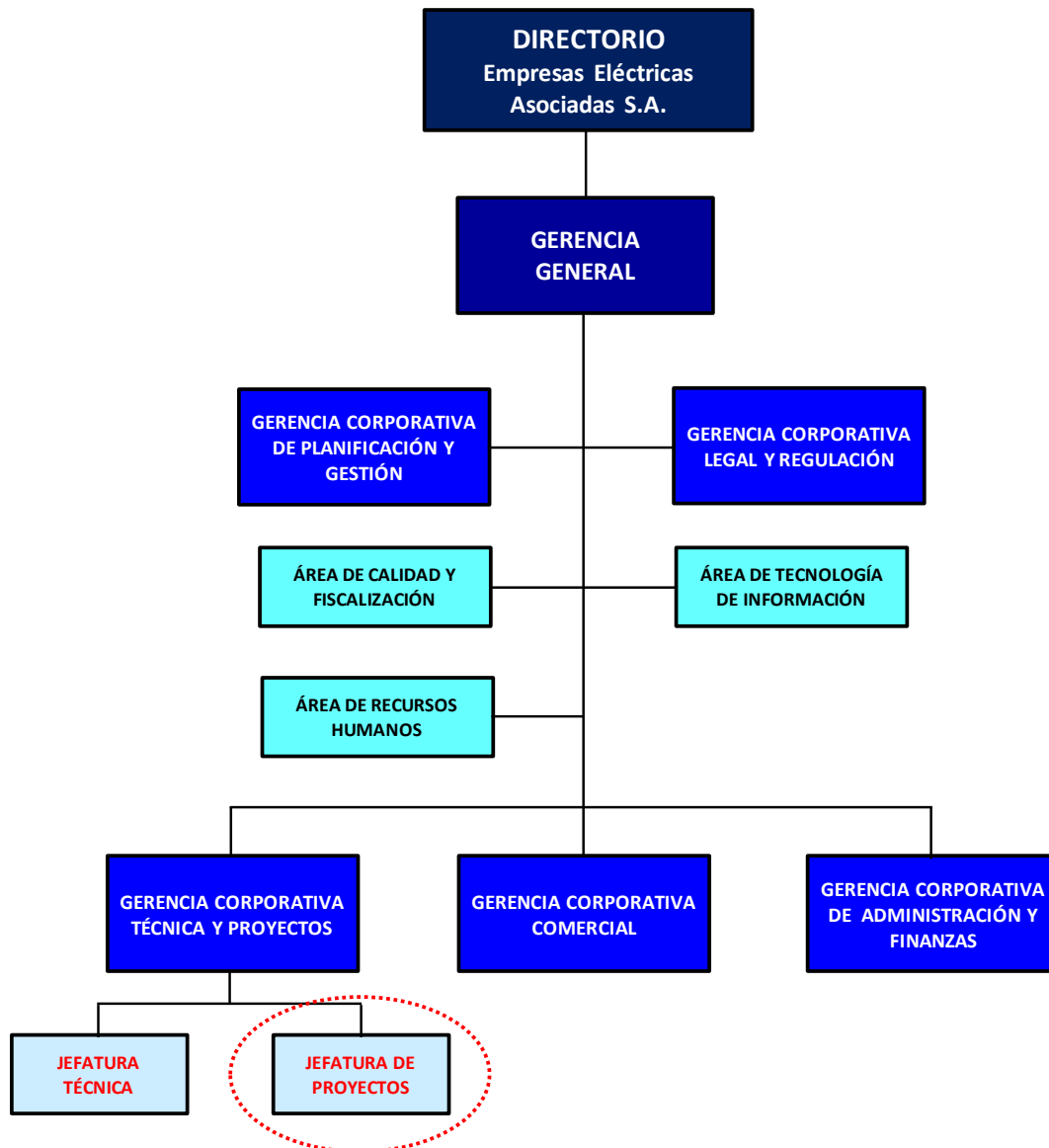
c) PROYECTOS DE GENERACIÓN

- IMPLEMENTACIÓN DE CENTRALES TÉRMICAS E HIDROELÉCTRICAS PARA LOS SISTEMAS ELÉCTRICOS AISLADOS.
- REMODELACIÓN DE LAS CENTRALES DE HIDROELÉCTRICAS Y TÉRMICAS.
- OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE GENERACIÓN DE LAS CENTRALES HIDROELÉCTRICAS

PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS, EN EL CORPORATIVO TIENEN UNA JEFATURA DE PROYECTOS QUE SE ENCUENTRA UBICADA EN LA ESTRUCTURA DENTRO DE LA GERENCIA CORPORATIVA TÉCNICA Y PROYECTOS.

LOS PROYECTOS DEBEN IMPLEMENTARSE CON EL PRESUPUESTO ASIGNADO, MANTENIENDO UN MARGEN DE RESERVA DEL 2.0%, E INGRESAR A OPERAR EN LA FECHA ESTABLECIDA PARA ATENDER EL SERVICIO ELÉCTRICO A LOS USUARIOS (EXISTENTES Y FUTUROS) EN SU OPORTUNIDAD Y NO COMPROMETER LA CALIDAD DEL SERVICIO.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CORPORATIVO ES LA SIGUIENTE:



## ILUSTRACIÓN 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL CORPORATIVO DE EMELASA

SIN EMBARGO, SE VIENEN PRESENTANDO PROBLEMAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS, PRINCIPALMENTE POR SOBRECOSTOS QUE SUPERAN EL 2.0% DEL PRESUPUESTO ASIGNADO Y RETRASOS EN SU PUESTA EN OPERACIÓN COMERCIAL, LOS CUALES ESTÁN COMPROMETIENDO LA ATENCIÓN DEL SUMINISTRO ELÉCTRICO A LOS USUARIOS.

## 2. JUSTIFICACIÓN

DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS EMELASA NO HA OBTENIDO LOS RESULTADOS ESPERADOS, DEBIDO A SOBRECOSTOS Y RETRASOS EN LA PUESTA EN OPERACIÓN COMERCIAL DE LOS NUEVOS SISTEMAS ELÉCTRICOS; COMPROMETIENDO LA RENTABILIDAD DE EMELASA.

EN TAL SENTIDO, SURGE LA NECESIDAD DE IMPLEMENTAR UNA PMO PARA GESTIONAR DE MANERA ÓPTIMA EL VOLUMEN DE PROYECTOS, ESTABLECER UN PORTAFOLIO DE PROYECTOS CON PRIORIZACIÓN, MINIMIZAR LA TASA DE FALLA DE PROYECTOS, INCORPORAR A UN JEFE DE PROYECTOS DEBIDAMENTE CAPACITADOS, ESTABLECER UN TABLERO DE CONTROL CONSISTENTE Y MEJORAR EL CONTROL DEL PROGRESO DE LOS PROYECTOS.

PARA TAL EFECTO, EL GERENTE GENERAL DE EMELASA HA TOMADO LA DECISIÓN DE DESARROLLAR UN ESTUDIO PARA DEFINIR LA NECESIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DENTRO DEL CORPORATIVO; PARA LO CUAL CONSIDERA NECESARIO CONTRATAR A UNA EMPRESA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS, QUE DE RESULTAR FACTIBLE, LE PERMITIRÁ SUSTENTAR LA NECESIDAD DE LA CREACIÓN DE ESTA OFICINA ANTE EL DIRECTORIO DE EMELASA.

ES IMPORTANTE QUE ESTA LABOR LA DESARROLLE UNA EMPRESA CONSULTORA EXTERNA PARA QUE REALICE UNA EVALUACIÓN DE MANERA NEUTRAL Y OBJETIVA YA QUE COMO PRODUCTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA SE REQUERIRÁ LA REESTRUCTURACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DEL CORPORATIVO.

### SU TAREA

- LA EMPRESA CONSULTORA NECESITA TU AYUDA PARA DEFINIR LA NATURALEZA (ESTRATÉGICA, DE APOYO, CONTROL), LAS FUNCIONES Y LA ESTRUCTURA DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.
- ¿DÓNDE SE UBICARÍA LA PMO EN EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA?
- ¿CUÁLES SON TUS PROPUESTAS?