



“Cambio del Modelo Operativo en Generación”

AUTOR: Juan Antonio Fernández Correa

ÁREA: Generación CFE

INNOVACIÓN, TENDENCIAS Y ACTUALIDAD DEL SECTOR ENERGÉTICO



INDICE

1. Reforma Energética
2. Nuevas Políticas Corporativas
3. Modelo de comprador único a competencia en Mercado Mayorista
4. Alcance de las responsabilidades de las empresas y del Corporativo
5. Funciones clave de la Dirección General de la CFE y de su Corporativo

Reforma Energética

Principales componentes en materia legal y sus implicaciones en el proceso de transformación.

Enfoque basado en cuatro ejes sustantivos:

- Eficiencia de Negocio y su rentabilidad objetivo
- Cadena de valor y aseguramiento del marco operativo sustentable
- Entorno laboral con enfoque a los empleados
- Aspectos generales sobre la estrategia de negocio.

Implicaciones en el sector eléctrico:

- La nación conserva el control exclusivo del Sistema Eléctrico Nacional, así como el servicio público de transmisión y distribución.
- No se otorgan concesiones en estas actividades
- La Nación podrá celebrar contratos con particulares
- Generación y comercialización podrán ser desarrolladas por sector privado
- Sustentabilidad – Promover el uso de tecnologías y combustibles mas limpios
- Sustitución de subsidios generalizados por los del tipo focalizado.

Reforma Energética

- Marco Legal
 - Ley de la Industria Eléctrica
 - Reglamentos de la Industria Eléctrica
 - Ley de CFE
 - Reglamento de la CFE
 - Términos de la Estricta Separación de la CFE.

Durante el periodo de reestructura de la industria eléctrica, la Comisión Federal de Electricidad y el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE), según corresponda, continuarán prestando los servicios de generación, transmisión, distribución, comercialización y Control Operativo del Sistema Eléctrico Nacional con la finalidad de mantener la Continuidad del Suministro Eléctrico.

Nuevas Políticas Corporativas

- Implicaciones de transformación para convertir a la CFE en una Empresa Productiva del Estado
- Búsqueda de rentabilidad y valor económico de una empresa estatal
- Diferencias entre empresas productivas Subsidiarias y Filiales
- Estructura Corporativa base de la CFE
- Conceptos de sustentabilidad y transparencia
- Nuevas reglas de gestión y rendición de cuentas
- Nuevas normas de administración, organización y funcionamiento



Gobierno Corporativo:

Consejo de Administración (10 consejeros)

- 2 secretarios SENER (Presidente) y SHCP
- 3 designa ejecutivo federal
- 4 independientes
- 1 designado por trabajadores

Comités de Apoyo:

- Auditoría
- Recursos Humanos y Remuneraciones
- Estrategia e Inversiones
- Adquisiciones, arrendamientos, obras y servicios

Nuevas Políticas Corporativas



Nuevas Políticas Corporativas

Empresa Productiva del Estado: Estructura adaptada a las circunstancias del mercado, combinación de Empresa privada y Estatal buscando rentabilidad:

- No se regula Dirección General ni Comités en Empresas Productivas Subsidiarias (EPS).
- Autonomía presupuestaria.
- Régimen especial financiero y fiscal.
- Los excedentes pueden ser utilizados para incrementar gasto de inversión, cubrir pasivos laborales.
- La deuda contraída por la Empresa Productiva del Estado (EPE)(s) constituyen deuda pública.
- La deuda no es garantizada por el estado mexicano.
- La deuda se debe incluir en las iniciativas de ley de ingresos y presupuesto de egresos.
- La EPE facultad de contratar financiamientos sin autorización de la SHCP.

Nuevas Políticas Corporativas

Subsidiarías y Filiales: Durante un periodo de dos años contado a partir de la entrada en vigor del régimen especial previsto en la Ley de CFE, no se considerará enajenación la transferencia de bienes, derechos y obligaciones que la CFE realice para constituir empresas productivas subsidiarias (EPS) las cuales dependen directamente de la casa matriz o empresas filiales, por lo que no quedarán gravadas por impuesto federal alguno

- Flexibilidad en establecimiento de remuneraciones.
- Concepto de “Benchmarking”.
- Bonos por desempeño.

Filiales : Posee > 50% del poder de acciones y gobernar las políticas financieras y operativas, a través de estatuto o acuerdo, libertad de designar a la mayoría de los miembros Directivos.

Las empresas filiales de CFE sí estarán obligadas al pago de PTU ya que no son sociedades de propiedad exclusiva del Gobierno Federal.

Nuevas Políticas Corporativas

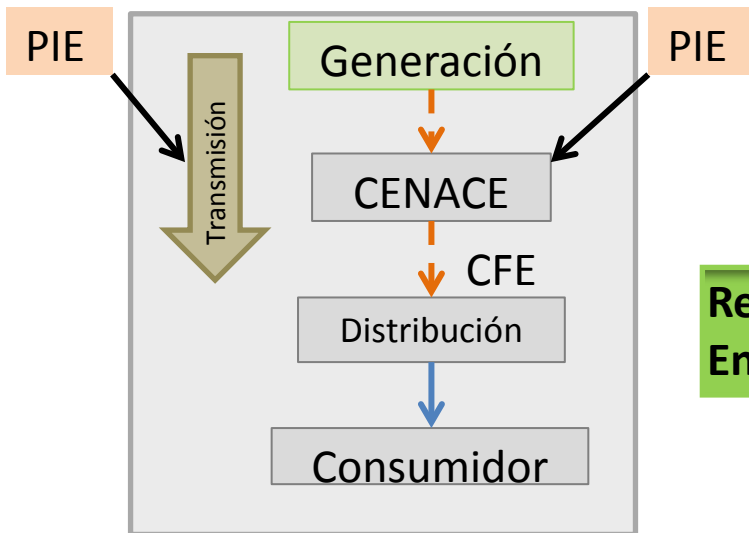
Comparación EPE/EPS vs Filial

Concepto
Públicos / Mixtos vs Privados
Objeto o Sustentabilidad Económica
Estatutos Sociales
Lugar de Constitución
Creación / Fusión / Escisión = Aprobación del Consejo de Administración CFE
Porcentaje de Tenencia Mínima (100% vs > 50%)
Principio de Competencia Residual (solo EPS)
Consejo de Administración vs libertad de decisión
Supervisión del Consejo de Administración de la CFE
Actividades entre EPE/EPS con Filiales – Supervisión del Consejo de Administración de la CFE



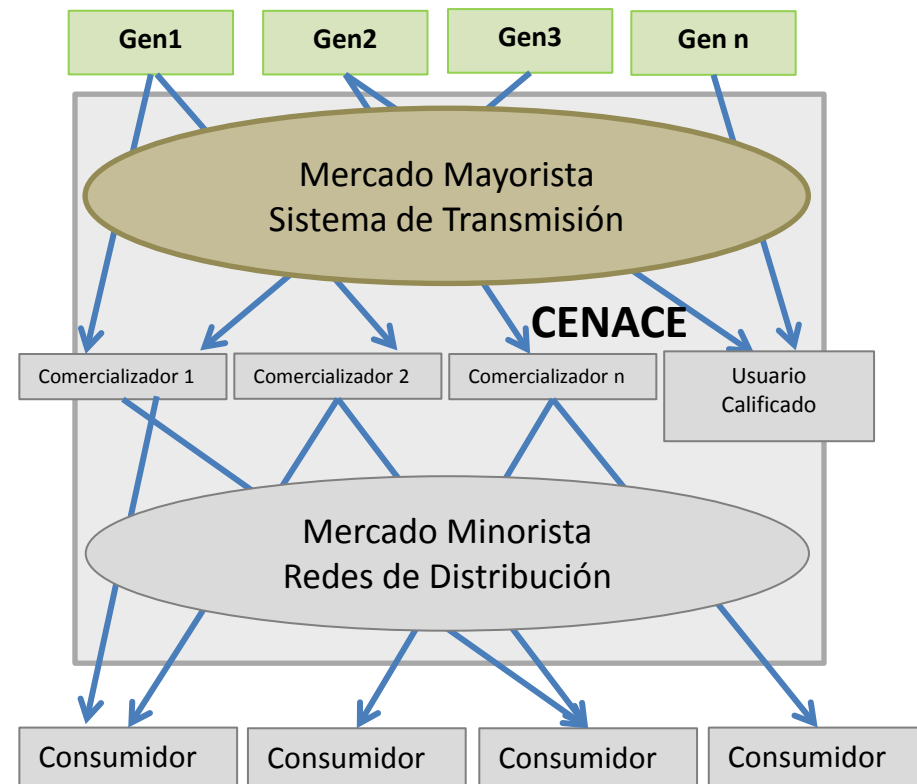
¿Cómo pasar de un modelo de mercado de Comprador Único Integrado a uno de Competencia en Mercado Mayorista y a nivel de Usuario Final?

Antes
de la Reforma Energética



Reforma Energética

Después
de la Reforma Energética



—> Flujo de Energía
—> Ventas de Energía

La Reforma Energética exige a la CFE separarse y convertirse en una empresa rentable y competitiva.

Reforma Energética

- La CFE pasa de ser un organismo descentralizado a una **Empresa Productiva del Estado**.
- La planeación, el control del Sistema Eléctrico Nacional, y el servicio de transmisión y distribución, son **áreas exclusivas del Estado**.
- El **sector privado podrá participar** en generación y comercialización.
- La CFE debe **separarse legalmente** según los Términos de Estricta Separación Legal.

Ante este cambio la CFE debe ser...

Rentable

Competitiva

Confiable

...aprovechando sus fortalezas y las oportunidades, y enfrentando los desafíos del nuevo entorno.

Oportunidades principales

- Mayor flexibilidad operativa: autonomía presupuestaria y estructura de subsidiarias y filiales.
- Entrada en nuevos negocios, como la comercialización de gas natural y otros combustibles.
- Asociaciones estratégicas.



DÉCIMA REUNIÓN ESPECIALISTAS DE
NORMALIZACIÓN 2016

CFE COMO UNA SOLA EMPRESA

- La CFE es una sola empresa que determina la estrategia y la ejecuta.
- Cada área productiva y función tiene un líder, el cual finalmente reporta al Director General de la CFE.
- La gestión del negocio se realiza de manera tradicional a través de:
 - La organización operativa y funcional.
 - Normatividad de operación (procesos y lineamientos.)



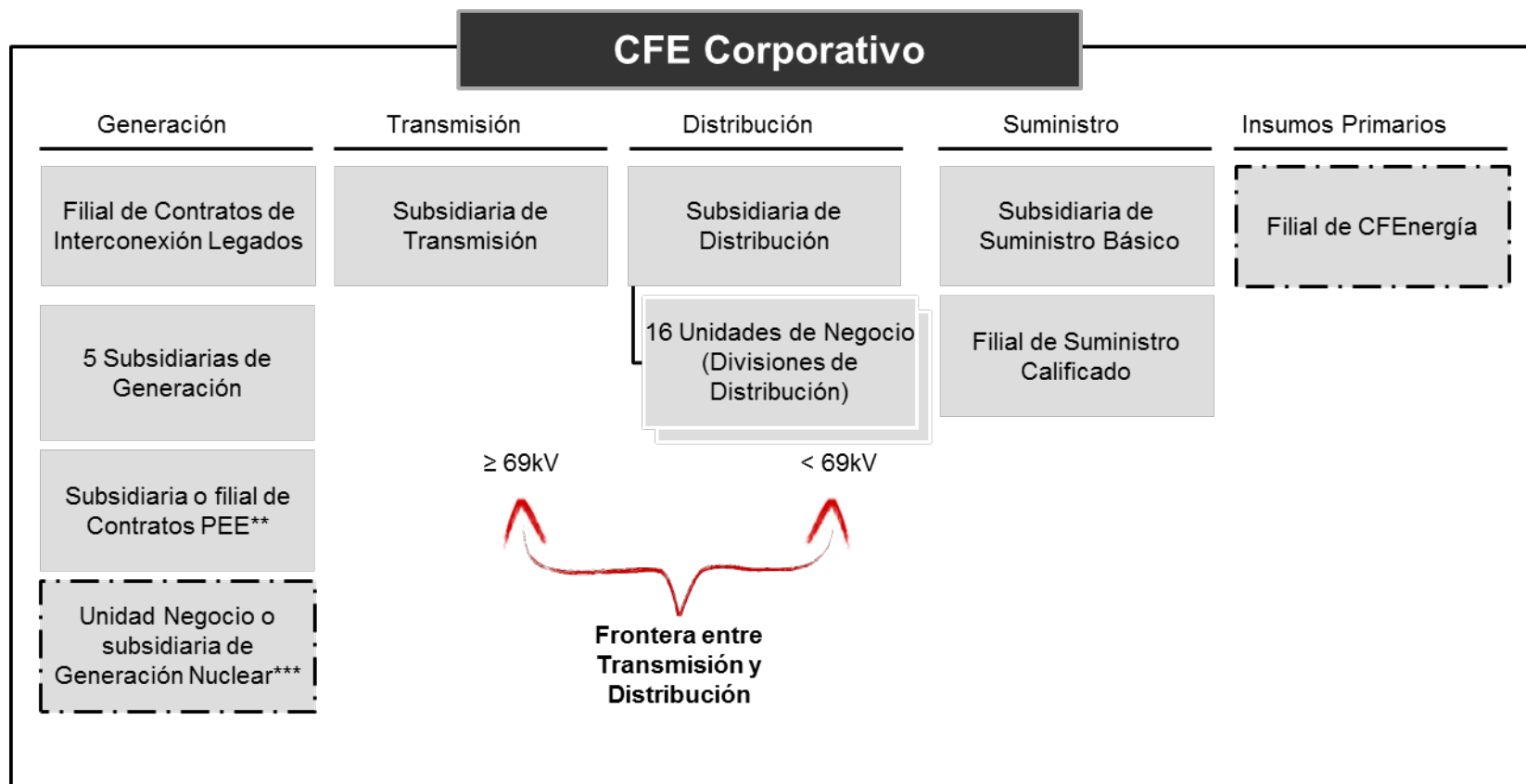
La CFE pasará de ser una empresa a un Corporativo que gestiona múltiples empresas.

CFE COMO UN CORPORATIVO QUE ADMINISTRA EMPRESAS

- El Corporativo de la CFE define la estrategia integral; las empresas la adaptan y la ejecutan.
- Las empresas tendrán un Director General, el cual debe seguir lineamientos Corporativos.
- La gestión de las empresas se dará a través de varios mecanismos:
 - Consejos de Administración de las empresas (con representación corporativa)
 - Métricas y metas operativas y financieras establecidas por el Corporativo.
 - Aprobación de presupuesto y proveer financiamiento.

Portafolio de empresas de la CFE de acuerdo a los TESL.

Con fecha 30 de Junio del 2016, el entonces Director General de la Comisión Federal de Electricidad, Dr. Enrique Ochoa Reza, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 45, fracción XVIII de la Ley de la Comisión Federal de Electricidad, así como en el número 8.1.1 inciso (a) y artículo Octavo Transitorio de los Términos para la estricta separación legal de la CFE, designan a los Directores Generales de las Empresas Productivas Subsidiarias de Generación.



- Norma, monitorea el desempeño y dicta el rumbo estratégico de las empresas:
 - Define el **rumbo estratégico**, a través del Plan de Negocios de la CFE.
 - Establece **techo de endeudamiento** y en **gasto de servicios personales**.
 - Define y controla el **presupuesto** de cada empresa subsidiaria o filial.
 - Aprueba **inversiones** y asigna **capital**.
 - Define **métricas**, metas financieras y operativas y **monitorea** su cumplimiento.
 - Administra las **relaciones laborales** y suscribe los contratos colectivos.
 - Establece **lineamientos estandarizados** para las funciones clave de las empresas.
 - Provee **servicios compartidos**.

Roles del Corporativo y de las Empresas de acuerdo al nuevo modelo operativo.

ROL DE LAS EMPRESAS

- Conduce la propia operación dentro de la norma y estrategia integral de la CFE, siendo responsable de cumplir sus metas:
 - Elabora y propone la **dirección estratégica** y metas de la empresa.
 - Propone **inversiones** y estructura de financiamiento.
 - **Administra y opera el negocio** de manera independiente y eficiente con un enfoque en la creación de valor.
 - **Administra y asigna los recursos** de manera responsable y eficiente.
 - **Rinde cuentas** sobre las metas operativas, financieras y estratégicas.
 - Cumple con la **regulación vigente**.



LAS EMPRESAS PODRÁN...

- Coordinarse en la procura, instalación y operación de **sistemas informáticos**.
- Coordinarse en la instalación de **sistemas de auditoría y control de gestión**.
- Coordinarse en el desarrollo e implementación de tecnologías para la **reducción de pérdidas de energía, mejoras en eficiencia térmica, reducción de emisiones contaminantes** y mejora de la seguridad industrial.
- Compartir **servicios administrativos** a fin de reducir costos operativos:
 - Gestión de nómina, manejo de seguros, adquisición de insumos de oficina y los demás servicios que no sean esenciales para realizar Actividades Independientes.

LAS EMPRESAS DEBERÁN...

- No **compartir información** operativa, financiera y comercial.
- Implementar una separación lógica de **sistemas**.
- No compartir **empleados**.
- Tener **espacios de trabajo** físicamente separados.
- Evaluar **proyectos de inversión** considerando solo el impacto para la empresa que lo realizará.
- **Implementar estructuras de gobierno y operativas** independientes y exclusivas.

Alcance de responsabilidades de las Empresas y del Corporativo.

FUNCIÓN	EMPRESA FILIALES O SUBSIDIARIAS	CORPORATIVO
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Proponer estrategia de las empresa y plan de negocios. Sugerir metas y reportar avances al Corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategia global y plan de negocio de la CFE. Establecer objetivos estratégicos (<i>'top-down'</i>) para cada empresa y validar su cumplimiento.
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Presentar programa operativo anual para aprobación. Operar los activos de las empresas, reportando resultados al Corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Validar el programa operativo de las empresas y evaluar su desempeño. Establecer estándares de calidad, seguridad y protección del medio ambiente.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Proponer proyectos de inversión, estructura de financiamiento y presupuesto anual. Gestionar el ejercicio presupuestal y reportar resultados. Operar la contabilidad con base en normas contables y estrategia fiscal de la CFE. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar presupuestos, planes de inversión y estructura de financiamiento de las empresas. Definir normas contables y estrategia fiscal de la CFE y sus empresas. Evaluar el desempeño financiero. Contratación de deuda y manejo de tesorería.
Regulación	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar al Corporativo retos y riesgos regulatorios. Consolidar información para interacciones y negociaciones con reguladores. Cumplir con la regulación vigente. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir agenda regulatoria de la CFE y conducir relación con reguladores. Evaluar cumplimiento de la regulación vigente.

FUNCIÓN	EMPRESA FILIALES O SUBSIDIARIAS	CORPORATIVO
Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar contratos. • Asesorar a áreas administrativas en temas jurídicos. • Atender litigios y casos comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir políticas y lineamientos para la elaboración de contratos, procesos de litigio y arbitrajes. • Apoyar en casos de derecho inmobiliario y afectaciones.
Gestión de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas y directrices generales de la CFE para mitigar riesgos de la empresa. • Gestionar riesgos dentro de los límites definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir políticas de cobertura y límites de exposición de riesgo.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Planear y operar soluciones tecnológicas. • Proponer desarrollo o adquisición de sistemas, definiendo requerimientos y especificaciones técnicas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y controlar arquitectura tecnológica y sistemas. • Conducir la operación y mantenimiento de sistemas centrales y proveer servicios de soporte.
Abastecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Definir plan anual de abastecimiento alineado al plan de negocios y presupuesto aprobado. • Ejecutar adquisiciones negociadas centralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar compras y estandarizar procesos de procura. • Optimizar inventarios de la CFE y sus empresas.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la relación con delegados sindicales de su ámbito cumpliendo con lineamientos establecidos. • Sugerir puestos clave de la empresa. • Administrar y gestionar el talento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducir negociaciones del contrato colectivo. • Aprobar puestos clave y diseño organizacional. • Definir lineamientos para estandarizar los procesos y estructuras organizacionales.

Funciones clave de la Dirección General de la CFE y de su Corporativo.

La Dirección de la CFE y su Corporativo controlan a las empresas subsidiarias y filiales a través de 6 rubros

Planeación y dirección

- Define el rumbo estratégico, a través del Plan de Negocios de la CFE.
- Define los lineamientos para los planes de negocio de las empresas subsidiarias y filiales.

Presupuesto e inversiones

- Establece techo de endeudamiento y en gasto de servicios personales.
- Define y controla el presupuesto de cada empresa subsidiaria o filial.
- Aprueba inversiones y asigna capital.

Riesgos

- Define lineamientos de exposición de riesgos, define acciones de mitigación y asegura su cumplimiento.

Seguimiento y evaluación

- Establece métricas y metas financieras y operativas.
- Verifica su cumplimiento.

Recursos humanos

- Nombra y remueve a los Directores Generales de las empresas subsidiarias y filiales.
- Establece lineamientos en materia de recursos humanos.
- Administra las relaciones laborales y suscribe los contratos colectivos.

Normatividad y servicios

- Establece lineamientos estandarizados para las funciones clave.
- Provee servicios compartidos.

NUEVOS OBJETIVOS

Empresas Subsidiarias de Generación

- **Definir plan de negocios** alineado al plan de negocios de la CFE.
- **Ejecutar estrategia** definida por el corporativo de manera **independiente, rentable y eficiente**.
- Comercializar producción de centrales o contratos **a su cargo**.
- **Comprar insumos primarios** sólo para requerimientos propios.
- **Representar centrales** a su cargo en el MEM.
- **No compartir información** relacionada con la operación, planeación y estrategia comercial **con otra comercializadora o generadora**.

Subdirección Corporativa de Generación

- **Proveer opinión especializada y puntos de vista** sobre el desempeño de Generación a:
 - Dirección de Operación
 - Dirección General
 - Áreas corporativas de Finanzas y Planeación
- **Monitorear y analizar la operación** de las empresas subsidiarias de generación.
- **Brindar soporte especializado normativo y técnico** a las empresas subsidiarias de generación.

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

DATOS DE CONTACTO:

Ing. Juan Antonio Fernández Correa

juan.fernandez02@cfe.gob.mx