

Algunas brechas existentes entre los esquemas, opciones de suministro de electricidad en el nuevo sector eléctrico mexicano y las características intrínsecas de factibilidad económica y estratégica del negocio o actividades primarias de los usuarios consumidores de electricidad. Una visión integral y multidisciplinaria.



Por: Rogelio F. Calderón Sánchez / 26 de febrero de 2018 / Ciudad de México

En México hoy en día existen otras opciones diferentes al Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), al Suministro Calificado y a la CFE, especialmente para consumidores de electricidad Pequeños y Medianos sin excluir a grandes consumidores +30 MW. **Una visión multidisciplinaria de negocio.**

¿Por qué los Consumidores Finales NO deberían basar su toma de decisiones ÚNICAMENTE en el análisis que determine si la tarifa que se les ofrece es *per se* mayor, menor o a descuento por un periodo determinado respecto a una variable de referencia “X”? Ej. X = Cierta tarifa, costos de CFE u otras empresas. **¿Los indirectos?**

El mercado eléctrico mexicano por primera vez en décadas ha dejado de ser monopolístico convirtiéndose en competitivo donde los consumidores cuentan con más información y más de una opción para cubrir sus necesidades.

Su servidor firmemente cree que a efecto de entenderlo y proponer una solución lo más objetiva posible para los usuarios finales o consumidores de electricidad, no basta únicamente aprender e interpretar las leyes, reglamentos o directivas, estudiar qué ha sido exitoso en otros países ni solo aprender cómo calcular las tarifas o determinar cuál es el precio más bajo*, saber cuál es el perfil de consumos de la empresa y cómo administrar los mismos, entre otras cuestiones, sino que se deberían también tomar en cuenta los impactos, ventajas y desventajas a nivel de cada unidad de negocio o empresa cuya finalidad última es generar utilidades para sus accionistas a través de los productos o servicios que ofrecen, apegándose a la realidad de México que es el país dónde llevan a cabo sus actividades y tienen sus operaciones.

Existe una diferencia muy importante a considerar y ser tomada en cuenta **entre** lo que es administración de los consumos o del suministro eléctrico **y** la viabilidad de cierto esquema o modelo de suministro desde el punto de vista integral de dicha unidad de negocio o empresa, que en este caso es el usuario final.

Algunas Consideraciones

Debido al análisis de la historia del país y cuestiones muy particulares de los negocios en México, tomando en cuenta algunos comentarios de empresarios, clientes o potenciales clientes (no solo con las áreas operativa y de compras), conocidos y colegas con quienes he tenido oportunidad de platicar, ciertas preocupaciones incluidas algunas más son **la incertidumbre:**

- i).**- en el suministro, si este será continuo, de calidad, eficiente y confiable.
- ii).**- en cuanto a la subsistencia de la estructura y viabilidad del MEM en el mediano y largo plazo.
- iii).**- en la eventual liquidez del mercado, considerando el número de suministradores calificados, el tiempo que lleva activo el MEM y los contratos realmente firmados entre ellos y algún usuario calificado.
- iv).**- acerca de la sustentabilidad del mercado de certificados de energías limpias (CELS), ej. Protocolo de Kioto.
- v).**- derivada de los métodos para el cálculo de las tarifas y en la falta de claridad de las regulaciones.
- vi).**- derivada del hipotético caso de fuerza mayor, caso fortuito o interrupción del suministro por alguna razón, si se asume que existe un back-to-back de la responsabilidad. ¿Quién de los integrantes del mercado será realmente responsable, reembolso?
- vii).**- debido al hecho de que las energías renovables al ser intermitentes no son autosuficientes en sí mismas haciendo muy difícil en la realidad depender de ellas al 100% especialmente cuando se tiene un ciclo de producción o para hacerlo se

requiere incurrir en inversiones y costos indirectos o adicionales que impactan en el costo final total de la electricidad que a su vez se verá reflejado en la factura, en el P&L, Presupuesto y el Balance del usuario **

viii). - derivada del hecho que la mayoría de las empresas en México no tienen interés ni capacidad de crear un área de energía o no pueden hacerlo dado el tamaño de sus operaciones, por sus altos costos y curva de aprendizaje o alguna cuestión similar, siendo que sus utilidades deben invertirlas para incrementar o eficientar su fuerza de ventas, capacidad de producción u otras actividades que están relacionadas con su negocio principal; no todas las empresas son tan grandes como CEMEX, Bimbo, Alfa etc... y debemos considerar las más de 4 millones de PYMES mexicanas y más de 4,000 empresas con consumos mayores a 1 MW ***

ix). - en los precios, costos directos e indirectos asociados con la electricidad más allá de dos años en el futuro.

x). - derivada del hecho que los precios de las subastas eléctricas anunciados con bombo y platillo no serán aquellas que los consumidores finales ni usuarios calificados pagarán en su recibo o factura, sino que teóricamente en algún momento dichos precios serán determinados por la oferta-demanda, costos de transmisión, distribución (dónde sea requerida) u otros. Existirá arbitraje principalmente por parte de la CFE.

xi). - derivada del hecho que muchas veces los promotores o vendedores de opciones de suministro bajo las nuevas leyes, esquemas y actores del mercado asumen que el negocio principal del usuario final tiene algo que ver con el sector energético en general o que es igual llevar a cabo la procura de dichos insumos energéticos a comprar materiales, consumibles, productos de oficina entre otros muchos más. ¿Diferencia entre solucionar un problema y solo querer vender un producto?

xii). - derivada de la dificultad de entender la diferencia entre la procura de otros insumos de producción y la de energía eléctrica que es en muchos casos esencial para el funcionamiento de las empresas, siendo así imperativo que el suministro sea confiable, continuo, disponible y de alimentación ininterrumpida.

xiii). - derivada de conclusiones que nos llevan a preguntar ¿Es así de “complicadísimo y obscuro” en otras partes del mundo?

* Los precios tanto de la electricidad como de los productos en general tienden a ser cambiantes, no estáticos. ¿Coberturas?

** Oficinas y otras instalaciones que no son de producción sí podrían ser abastecidas únicamente y al 100% con energía renovable, los costos indirectos podrían incluir almacenamiento, infraestructura de interconexión, de transmisión, distribución, balanceo etc...

*** He escuchado en varias pláticas, conferencias o medios de difusión masiva diversos números respecto a cuantos clientes CFE tenía que consumían más de 1 MW, generalmente lo que ha llegado a mis oídos fluctúa entre 4,000 y 7,000.

Algunas Premisas

Para que una empresa pueda entender, evaluar y saber el valor esperado o costo real de un insumo, en la mayoría de los casos se requiere de un Plan Integral combinado con un análisis de los beneficios, riesgos, contingencias esperadas... al igual que una visión de mediano y largo plazo.

Hasta el día de hoy no hay forma de predecir lo que sucederá en el futuro, pero con la debida diligencia se puede estructurar un plan que permita a una empresa o persona tomar ventaja de los escenarios más probables minimizando así las potenciales contingencias y riesgos.

Su servidor por experiencia propia sabe que si una o varias regulaciones, negocios, modelos o esquemas de negocio, de mitigación de riesgos etc... iguales o similares han sido exitosos en otras latitudes del mundo y funcionen, ejecuten o se comporten en ellas de cierta manera, NO significa que es comparable al 100%, ni tampoco en muchos de los casos ni remotamente parecido a cómo sería o es en México debido a la particularidad de la geografía y situaciones que hacen a México sui-generis como todos y cada uno de los demás países en el mundo. Las soluciones deben estructurarse acorde a la naturaleza única de cada empresa, de su negocio y entorno. México es un país de 120 millones de personas, un gran territorio y créanme no solo unos cuantos barrios. No es mi intención entrar al estudio de dichas particularidades en este documento.

En muchos casos y no solo en México, la realidad de cada empresa o persona es muy diferente al deber ser o a lo mencionado por los distintos actores de la sociedad. Especial discrepancia existe si se segmentan.

Interrogantes

(enunciativas más no limitativas)

Considerando los puntos arriba indicados me surgen algunas preguntas, entre las que considero de mayor relevancia para esta nota se encuentran las siguientes:

¿Qué conviene mi empresa como usuario final de electricidad pequeño, mediano o grande al tener un consumo mayor a 1 MW? ¿Qué solución tecnológica y de negocio conviene más a mi empresa dependiendo de mi perfil de consumo, perfil de riesgo, la ubicación de mi(s) centro(s) de consumo, mi estrategia y cuáles son las ventajas o desventajas de cada una de ellas, convencional o renovable? ¿Qué esquemas de negocio o financiamiento son los más apropiados para mi empresa? ¿Cuál es la forma más eficiente de disminuir los riesgos que implica el suministro de electricidad dependiendo del perfil de consumo y actividad primaria de mi empresa? ¿Cuáles son las tendencias a nivel mundial y sus experiencias, un mercado integrado, uno segmentado, mercados aislados, generación distribuida, redes privadas o microgrids, cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de ellas? ¿Qué variables micro y macroeconómicas, geopolíticas, tendencias y fundamentales debo tomar en cuenta antes de tomar una decisión? ¿Mi empresa necesita potencia? ¿Cómo pueden impactar las incertidumbres que surgen en el nuevo mercado mexicano al P&L y Balance de mi empresa? ¿Cómo mido el ahorro en mis costos reales de electricidad vs los riesgos que tendré que asumir y posibles fallas o interrupciones en el suministro? ¿Con qué puedo comparar realmente las variables y fundamentales que intervienen en el mercado eléctrico mexicano? ¿Se puede medir eficientemente si los costos y precios en el mercado son altos o bajos al no existir un punto de referencia? ¿Cómo determino cuál es la mejor opción para el mediano y largo plazo? ¿Cómo mido y evalúo que opción me otorga mejor relación entre el costo, ahorros, riesgos asumidos, independencia y los beneficios que obtendrá mi empresa? ¿Cómo mido la relación entre riesgo y retorno? ¿Existe una burbuja de energías renovables? ¿Debo seguir una estrategia únicamente basándome en los ahorros monetarios que tendrá mi empresa? ¿Es realmente factible tomar una decisión basado en un descuento porcentual respecto a la o las tarifas de CFE? ¿Cómo impactará en el precio de la electricidad las nuevas tecnologías de generación renovables y convencionales, así como los precios del gas natural e insumos utilizados en la fabricación de los componentes tecnológicos? ¿Cómo impacta e impactarán en un futuro las variables y costos en la transmisión, distribución, pérdidas asociadas o la saturación y disponibilidad de dicha infraestructura? Considerando la situación económica de mi empresa, madurez, etapa del ciclo comercial y tipo de negocio ¿Cuál es la mejor opción disponible en el mercado? ¿Una sola opción o una mezcla? ¿Existen contratos marco? ¿Qué periodo de tiempo es lo más conveniente para mi empresa y por qué?

Y tres de las más importantes ¿Realmente puedo disminuir mi exposición al riesgo de futuros incrementos en los costos de la electricidad y cómo? ¿Qué variables, escenarios debo tomar en cuenta y cómo los debo modelar? **y** ¿Es realmente viable?

[Estas y otras preguntas con gusto las puedo analizar y contestar a solicitud de alguna parte o empresa interesadas siempre y cuando cuente con la información necesaria; de forma breve y en términos generales lo haré en la Parte 2/2.](#)

De primera impresión tal vez sean muchas preguntas las que mencioné o parezca casi imposible responder a todas ellas y alinearlas para obtener un solo Plan de Negocio o Estrategia para el suministro de electricidad, sin embargo, **no** lo son pero si se requiere un análisis integral y objetivo, y no se debería hacer a la ligera.

Creo que es muy riesgoso tomar decisiones basándose únicamente en información general o periodística sin considerar las características intrínsecas de cada empresa, su estrategia, opciones y sus necesidades, así como tampoco considero que baste con crear una lista de requisitos o premisas generales para analizar una empresa y poner palomitas **✓ o ✗**, porque las variables son muchas, la mayoría de las veces no comparables con conceptos genéricos, va más allá de lo legal, financiero y comercial.

En el **Anexo 1** (página 5) de este documento trato de ilustrar con un ejemplo lo descrito en este apartado.

Cuando yo era niño Mi Padre y mi Madre con frecuencia me ponían un ejemplo determinado y decían: **“En la vida, muchas veces encontrarás que se confunde la mala suerte con la mala planeación o la mala administración.”** Y si también consideramos aquello que Benjamín Franklin atinadamente citó: **“La diligencia es la madre de la buena suerte”** espero haber transmitido a ustedes mi idea.

NOTA 1: Rogelio F. Calderón Sánchez no me hago responsable del uso o las decisiones que tome alguna empresa, persona física, moral u otros derivados o al amparo de la información que nos ocupa en el presente documento ni de sus consecuencias.

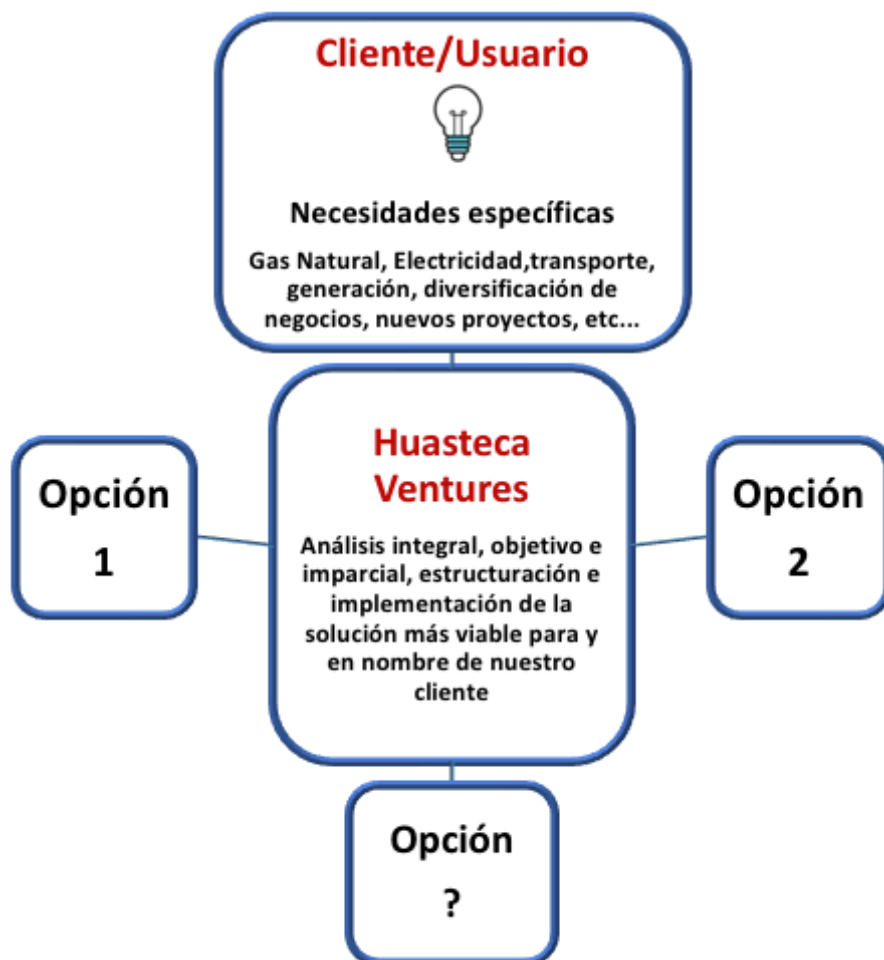
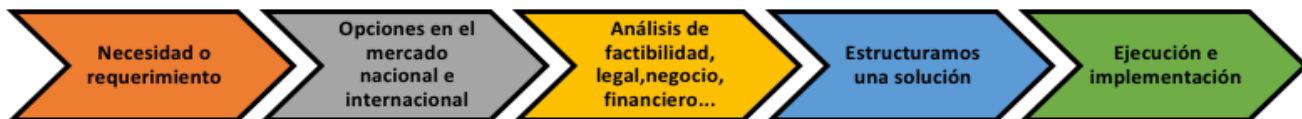
NOTA 2: Su servidor es originario de Tuxpan, Veracruz abogado y consultor en la empresa **Huasteca Ventures S.C.** www.huastecaventures.com, no tengo afiliación ni preferencia o agenda política ni privada alguna, tampoco indico ni sugiero que los modelos y actores del mercado mexicano o empresas mencionados en este artículo estén equivocados o sean malos ni buenos, estén en lo correcto o incorrecto, respeto y reconozco su valiosa labor al contribuir con el crecimiento de México. Tampoco pretendo ni sugiero o emito opinión para calificar las tecnologías de generación eléctrica como buenas o malas, ni mucho menos intento vender, ni usar o descartar determinadas tecnologías o esquema de negocios, proyecto preconcebido alguno ni tampoco a una o varias empresas o marcas de productos. Tampoco creo o asumo conocer la verdad absoluta.

Estas líneas NO pretenden analizar la etimología de las palabras o vocablos que utilicé ni entrar en un análisis profundo de las cifras o propuestas que se mencionan, para lo cual se requeriría mayor información. Este contenido está dirigido principalmente a empresas y personas relacionadas con los negocios, Usuarios Consumidores de electricidad y gas natural así como al público en general interesado en los temas tratados en el mismo, siendo únicamente de carácter indicativo e informativo.

NOTA 3: En **Huasteca Ventures S.C.** formo parte de un equipo multidisciplinario de consultores en estructuración, asesoría de transacciones y negocios enfocados en los sectores energético, de construcción, industrial, de petróleo, gas y combustibles que apoya principalmente a empresas pequeñas y medianas en México brindando servicios de consultoría especializada y soluciones acorde a sus necesidades particulares, puntuales y específicas. http://huastecaventures.com/nuestro_equipo

Mis opiniones se fundamentan en contratos que he redactado o negociado bajo las leyes previas y posteriores a las reformas estructurales y energética de México, así como en mi estricta experiencia personal, profesional y negocios en los que he participado a lo largo de los años, siendo que bajo ningún motivo o circunstancia dichas opiniones representan en parte o en todo punto de vista alguno atribuible a **Huasteca Ventures S.C.**, sus socios, asociados, clientes u otros, sino únicamente el mío personal. En ningún momento he faltado a las obligaciones que tengo de confidencialidad, privacidad o alguna otra.

Si tiene algún comentario, estoy a sus apreciables órdenes: rogelio@huastecaventures.com y rogcalderon@gmail.com





Caso 100% hipotético y ficticio, analogías pueden ser aplicables.

Por: Rogelio Calderón

“Tantos avances tecnológicos modernos y las bolsas de pan (de caja) Bimbo se siguen cerrando con un alambrito”

Hipótesis 1: Más de una empresa se ha acercado a Bimbo para ofrecerle una solución “más” moderna por así decirlo misma que le permitiría obtener ahorros considerables (monetarios e intangibles) si usan otro producto o tecnología para cerrar las bolsas de sus panes.

Hipótesis 2: El suministrador de alambritos para Bimbo que siempre había sido y podía ser se llama Alambritos de Tacuba S.A., nadie más estaba autorizado a venderlos en México ni contaba con la tecnología o con la capacidad logística para ello.

Hipótesis 3: Recientemente se abrió el mercado, ya existe competencia de otras compañías y muchas de ellas se continúan acercando a Bimbo ofreciéndole sus productos como una mejor opción al método tradicional del usar un alambrito.

Hipótesis 4: Después de que el equipo de compras y operaciones se reúne con muchas de ellas, analizaron los ahorros y determinaron que la empresa Alambritos de Tamiahua S.A. le ofrece a Bimbo una solución que les permitirá ahorrarse 10 millones de pesos mensuales si le compran un alambrito con forma de Clip que ellos producen o revenden mediante una aleación de acero con titanio y son lo más “Inn” en el mundo, más ecológicos y avanzados porque la mayoría de la gente dice que es lo mejor según las noticias; se convencen de que si Bimbo no los compra “casi-casi” sería suicidio corporativo, irían contra las tendencias, nadie los respetaría, aunque no les reportara utilidades (ahorros) considerables, etc...etc...

Hipótesis 5: El equipo junto con la Alambritos Tamiahua S.C. arman una corrida financiera y caso de negocio para presentárselo al Director Financiero de Bimbo, se lo presentan y el Director queda muy asombrado por los grandes ahorros que tendría la empresa, les da las gracias diciéndoles que lo revisará a detalle y en dos semanas les comunicará su decisión.

Hipótesis 6: El Director Financiero junto con su equipo comienzan a revisar y analizar la propuesta, imagino qué con algunas de las siguientes preguntas:

a.- ¿Cuáles son los costos de cambio para utilizar otro producto en lugar de alambritos? ¿Qué maquinaria y procesos tengo que modificar o cambiar para poder usar los nuevos alambritos? ¿Riesgos, ahorros y pérdidas potenciales no monetarias?

b.- Bimbo necesita un suministro continuo de alambritos ya que es un insumo fundamental del proceso de producción mismo que no tiene sustituto en caso de emergencia sin el cual no se pueden enviar las bolsas de Pana las tienditas ni supermercados. ¿Cuál sería la relación entre ahorros esperados vs pérdidas potenciales no conocidas?

c.- ¿Qué pasa si Alambritos de Tamiahua S.A. tiene problemas con su producción, con la procura del acero para fabricar los alambritos o cierran la única ruta de acceso que hay para llegar a la planta de Bimbo? Ahh pero el contrato propuesto por Alambritos de Tamiahua S.A. establece que en caso de existir imposibilidad para entregar el producto tendría que compensar pagando cierta suma de dinero por concepto de penalidades, sin embargo ¿Es acaso el negocio de Bimbo generar utilidades por cobrar penalidades?

d.- Otros cuestionamientos que conducen a la empresa a estudiar detalladamente la factibilidad y conveniencia de ahorrarse 10 millones de pesos mensuales analizando el caso desde diferentes perspectivas.

Hipótesis 7: El Director de operaciones y su equipo informan al departamento de compras y operaciones que no es factible la propuesta de comprar los clips de Alambritos de Tamiahua S.A.

Hipótesis 8: El equipo de compras y operaciones no entienden del todo por qué se determinó que su propuesta era inviable para Bimbo aún y cuando representaba un gran ahorro monetario para la empresa, pero tienen mucho interés en analizar el por qué.

Hipótesis 9: Al día de hoy, Bimbo sigue usando los mismos alambritos normales para cerrar sus bolsas de pan.

Hipótesis 10: El equipo de compras y operaciones se acercan de nuevo al Director Financiero o al Director General y le informan que se reunieron con la empresa Estrategias de Tuxpan S.C. que cuenta con un excelente equipo y experiencia, misma que les propuso lo siguiente: Ellos junto con el equipo de Finanzas, Operaciones y Compras de Bimbo estructurarán una solución particular adecuada para la empresa a través de un análisis detallado que inclusive podría incluir analizar la creación una subsidiaria llamada Alambritos Bimbo S.A. para producir los alambritos través de una alianza o internamente.

Respeto y admiro mucho a los visionarios de empresas nacionales y extranjeras que a base de esfuerzo, dedicación y calidad entre otras cualidades han logrado que sus empresas continúen creciendo y brindado valor al país, con varios de ellos he tenido oportunidad de platicar personalmente y al ser México mi país siento especial gusto y satisfacción de ver y estudiar casos exitosos de empresas Mexicanas como **Grupo Bimbo.**