

EMPRESAS DESTACADAS

CFE

CFE (lugar 4)

A evitar los apagones

La CFE tiene el reto de dirigir la integración de LYFC y ser el único en su sector.

POR LUIS RODRÍGUEZ MUNGUÍA

La noche del 10 de octubre de 2008, cerca de 6,000 agentes de la Policía Federal, soldados de la Secretaría de la Defensa Nacional y agentes del Ministerio Público de la Procuraduría General de la República se hicieron cargo de las instalaciones de Luz y Fuerza del Centro (LYFC).

Mientras los primeros agentes llegaban a bordo de 15 vehículos para cerrar la lateral de Circuito Interior, en las instalaciones del Museo de Tecnología, en la segunda sección del Bosque de Chapultepec, Alfredo Elías Ayub, director general de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), estaba al frente del centro de control instalado ex profeso para monitorear la toma de control de las centrales.

“El reto era que a las 12 de la noche con un minuto del 11 de octubre de 2009 la capital del país tuviera Luz y siguiera operando normalmente el suministro sin un solo trabajador de LYFC”, comparte Elías Ayub.

Tres meses antes, Elías Ayub se reunió con el presidente Felipe Calderón, quien le expuso las intenciones de extinguir LYFC y le pidió se organizaran para la eventual toma de la operación de la CFE. Durante 90 días, 3,000 trabajadores de la paraestatal se prepararon y organizaron. La fecha exacta no estaba definida.

“La preparación de los 3,000 cm-

pleados fue planteada con otra visión, se les capacitó, pero no se les dijo que era para eso”, explica el director de la CFE. Los trabajadores involucrados pensaron que estaban siendo adiestrados para una contingencia como un huracán. La notificación del Presidente le llegó un par de días antes del 11 de octubre. Elías Ayub y su equipo comenzaron a preparar la toma simultánea de 114 inmuebles de LYFC.

La acción ‘quirúrgica’ tuvo éxito. Las cuadrillas de CFE que participaron fueron monitoreadas con GPS desde el centro de control comandado por Elías Ayub, en el Museo de Tecnología. En todo momento supieron del avance: “Íbamos viendo cómo se encendían luces verdes por cada estación”. Ahora, lograr la integración para los más de 6.2 millones usuarios heredados por LYFC, ocupa gran parte del tiempo de este funcionario. “Nos va a llevar 18 meses, ya pasaron seis”, dice.

Los apagones en la zona centro del país son su foco de atención. “Es un problema que vamos resolviendo conforme se va presentado, son hechos provocados. El corte del servicio causa mucho enojo a la gente, pero tenemos la capacidad técnica y operativa para irlos arreglando”, dice el ingeniero civil de 60 años de edad.

Tan sólo el 13 de mayo, uno de los días más críticos, los prolongados

Continúa en siguiente hoja



Fecha 17.06.2010	Sección Revista	Página 106
---------------------	--------------------	---------------

cortes de **energía** afectaron 75 colonias. Incluso la falta de atención llevó a ciudadanos a realizar al menos 14 bloqueos de vialidades importantes. La CFE atiende ahora a 27.8 millones de clientes.

El funcionario declina dar objetivos específicos. Insiste en que el nivel ideal es que no se presenten. “La instalaciones de LYFC son viejas, tienen una diferencia de 10 años respecto de las de CFE”, argumenta Elías Ayub. También pretende llevar la cultura de transparencia y calidad, de pago correcto, a clientes y empleados.

LAS PIEDRITAS EN EL ZAPATO

El Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) no ha quitado el dedo del renglón: quiere a LYFC con vida. Presentó ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) una controversia por la presunta invasión de poderes del Ejecutivo federal en la extinción de **Luz** y Fuerza del Centro, la cual ya fue aceptada. A la par, trabajadores realizan huelgas de hambre y movilizaciones frente a la Secretaría de Gobernación.

Alfredo Elías Ayub comenta que algunos servicios se están dando en *outsourcing* a ex trabajadores de LYFC. Por ejemplo, la operación de un nuevo *call center*, la reparación de tableros y de la flota vehicular. El directivo se muestra confiado en lograr la integración de LYFC a la CFE, pese a los obstáculos. La intención es “llevar la operación de LYFC a los estándares de la CFE”, destaca.

En los últimos cinco años, el patrimonio de la CFE se ha incrementado: en 2005 fue de 360.6 mil millones de pesos (MMDP) y para 2008 llegó a 416.1 MMDP. Un año después, ante los embates de la crisis financiera, el patrimonio que reportó CFE fue de 380.7 MMDP. El valor de la empresa ha mejorado, en gran medida, por la reducción en el pasivo por obligaciones laborales al retiro de los trabajadores, tras la reforma realizada en 2007 y que en el primer año ocasionó una baja de 10% en esos compromisos. Sin embargo, el pasivo laboral pasó de 193,052 millones de pesos en 2008 a 226,182 millones.

El año pasado también resintió los efectos de la crisis: reportó ingre-

sos por 220,034 MDP, 18% menos, debido a un aumento en los subsidios. El gobierno decidió congelar las tarifas; otorgó a los usuarios un subsidio de 98.3 MMDP.

Para David Shields, analista del sector energético, la CFE ha avanzando en lo macro, en la construcción de grandes plantas generadoras de **energía** y le da una gran capacidad de excedente, lo que CFE debe empujar –opina– es la calidad y el acercamiento con el cliente.

Para ello, CFE trabaja en la instalaciones de redes inteligentes que permitan a los usuarios ver cuánto consumen y encontrar formas de ahorro, por ejemplo, al saber en qué hora del día resulta más caro utilizarla. Para Shields, la CFE tiene tres prioridades por atender: garantizar el abasto de **energía** a largo plazo, el abasto de combustible y la incorporación total de LYFC a las operaciones de la CFE, que representó atender 25% más clientes. “Vamos a pedir a los trabajadores (a través de un portal) que aporten los puntos en los que podemos innovar y ser más eficientes”, dice Elías Ayub.

MOTOR AJENO

Las principales inversiones de la CFE se dan mediante el esquema Pidiregas; tanto a través del mecanismo de Obra Pública Financiada como de Productor Externo de **Energía**; en este último caso, las inversiones las hace el sector privado y no están en el presupuesto de inversión de la comisión ni se integran a sus activos.

En el primer caso, se han realizado diversos proyectos de tendido de líneas eléctricas y subestaciones, y algunos megaproyectos que incluyen las plantas CFE Pacífico y El Cajón, además de varios proyectos de repotenciación y rehabilitación. El monto aproximado de esta inversión es de 4,000 millones de dólares (MDP).

El director de CFE planea seguir con la estrategia de deuda, y una de las acciones será cambiar toda la moneda extranjera a pesos a largo plazo. “Lo decidimos por la simple razón de que cobramos en pesos, y todos nuestros ingresos son en pesos”, detalla.

La empresa ha establecido desde hace casi una década un programa

para el financiamiento de sus proyectos de inversión a través de la figura de Obra Pública Financiada. Han colocado casi 11,000 MDD.

José Luis Villanueva, director de Fitch Ratings, calificadora de riesgo crediticio, ve una calificación favorable de largo plazo y estima que la emisión futura de deuda será bienvenida por los mercados.

“Si la CFE sigue incrementando su nivel de deuda, será un factor que irá teniendo su peso en la calificación y, eventualmente, habría que evaluarlo. Sin embargo, el escenario en donde el gobierno no respalda a la CFE en su deuda es muy remoto”, aclara.

Marcela Dueñas, de Standard & Poor's, explica que la inclusión de la CFE en el proceso presupuestario nacional determina que los planes de endeudamiento y de inversión sean aprobados por el gobierno.

¿GAS O NUCLEAR?

En los próximos meses, el gobierno federal y la CFE decidirán qué camino tomar en la generación de **energía** de largo plazo. No pasará de este año, asegura Elías Ayub.

A decir suyo, utilizar sólo las renovables (viento y agua) resultaría insuficiente, el carbón cada vez tendrá menos oportunidad, por su impacto al medio ambiente.

“El carbón se ve cada día más difícil. Mientras no se resuelva el secuestro del CO₂ no habrá más plantas de carbón. Nos queda el gas y la nuclear, estamos estudiando qué proporción de cada una nos conviene. Vamos a requerir de las dos”, explica.

La generación de **Luz** por gas y nuclear son las opciones que tiene sobre la mesa. Puede ser una combinación y el funcionario da las razones: “Hacer una planta nuclear es más caro, pero el costo de combustible es muy predecible y bajo, y la construcción de una planta de gas representa menos inversión, aunque el combustible es muy volátil y más caro”.

Leandro Alves, director de la división de **energía** del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ve a México, a corto plazo, como uno de los países líderes de la región en materia de generación de **energía** nuclear. Incluso,

dice que el organismo financiero internacional está listo para apoyar y financiar a México para la creación de plantas nucleares. La oportunidad la ve en el hecho de que hay mano de obra calificada para construir y operar plantas nucleares de **energía**.

Said Valdivieso Suástegui, ex titular del plan de emergencia radiológico externo de la planta nuclear Laguna Verde, asegura que México tiene la capacidad humana y tecnológica en materia de seguridad para operar una central de **energía** nuclear.

“La experiencia histórica de la planta nuclear en Veracruz permite ver que somos capaces de mantener los más altos estándares de seguridad”, opina Valdivieso.

SU MAYOR RETO

El 4 de noviembre de 2007, Alfredo Elías Ayub comenzó el día a las cinco de la mañana, con una llamada en la que le avisaban que un deslave había bloqueado el cauce del río Grijalva entre las presas de Malpaso y Peñitas, a la altura de Juan de Grijalva, en Chiapas. Un evento inesperado que en sus recuerdos es mayor al reto de la toma de instalaciones de LYFC. “No estábamos preparados”. Se determinó construir un canal sobre el caído y se cerró la presa Malpaso, por los riesgos que implicaba. El problema robó su atención más de 40 días. “Hubo que organizar todo en un momento”, dice.

El trabajo acapara la mayor parte de su tiempo. “Tengo que trabajar aquí, luego hacer mucha terapia de rehabilitación. Mis hijos de tres años, unos gemelos, podría decirse que son mi *hobby* porque no me queda tiempo para más”, comparte Elías Ayub. Quizá por ello, la respuesta más rotunda que da durante la entrevista es un “no, no, no”, a la posibilidad de repetir en el cargo en 2012. ■

LO QUE VIENE

Alfredo Elías Ayub le roba tres horas a su terapia física. Dedicar la mayor parte de su tiempo a su trabajo como director general de la **CFE**. Casi con el mismo entusiasmo con el que habla de sus gemelos, lo hace de su nuevo bebé: un proyecto de prepago de **luz**. Un modelo de negocio tomado de Inglaterra en donde el usuario paga su consumo a través de una tarjeta prepagada. El ahorro de **energía** por consumidor será de 10 a 15%, explica. Tras dos años de realizar programas pilotos el proyecto, con 4,000 usuarios en Temixco, Morelos, la **CFE** lo lleva a León, Guanajuato, para comenzar con 150,000 consumidores. La siguiente ciudad será San Luis Potosí, con 500,000 usuarios, y luego el Distrito Federal, para atender con este modelo a varios millones de clientes. La compañía se hará cargo de cambiar el medidor y del costo de la tarjeta.

LA FIBRA ÓPTICA

Alfredo Elías Ayub rechaza que la **CFE** tome un papel más activo en explotar la fibra oscura. “No somos una empresa de telecomunicaciones, la vocación de **CFE** es el servicio eléctrico”, dice. Sobre el ‘tesoro’ de fibra oscura de LYFC comenta: “Padece de una

arquitectura que no corresponde a una comercial, tenía rutas y no redes, encontramos cachitos de fibra óptica, no circuitos, por lo que hemos comenzado la integración y reparación. La **CFE** opera su propio servicio de fibra óptica, lo hace como *carrier de carriers*, sin llegar al último usuario, lo que le deja 1,000 millones de pesos en facturación.

LA FRUSTRACIÓN

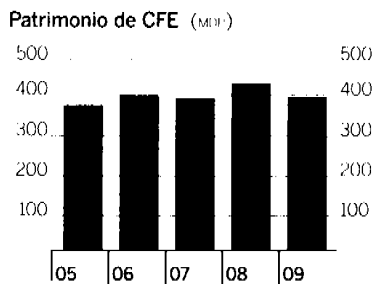
Si el director general de la **CFE** pudiera cambiar algo que ha escapado a su control, sería la velocidad. “Me hubiera gustado avanzar más rápido, existen muchas regulaciones que impiden muchos procesos que demandan rapidez, en la **CFE** es distinto. Lo que me gustaría es ir más rápido”.

“Las instalaciones de LYFC son viejas. Tienen un atraso de 10 años”.

Alfredo Elías Ayub, director de la **CFE**.

Mejoría constante

La compañía ha logrado incrementar sus ingresos.



FUENTE: CFE.

Fecha 17.06.2010	Sección Revista	Página 106
----------------------------	---------------------------	----------------------



ESPECIAL

ENTRE APAGONES. En los primeros meses de 2010, la CFE tuvo que hacer frente a los constantes cortes de energía en la zona centro del país.

Continúa en siguiente hoja

Página 4 de 5



LA MISIÓN. Alfredo Elías Ayub busca llevar a LYFC a los estándares de calidad que tiene la CFE antes de que concluya su administración.

El compromiso

"La gente debe recibir de nosotros un trato amable y honrado, con un servicio de calidad, tanto para usuarios como para proveedores", dice Alfredo Elías Ayub. En los primeros cuatro meses de 2010, la CFE reportó 23 quejas al día ante la Profeco, por cobros indebidos y deficiencias en el servicio, 27% más respecto del promedio diario del año pasado.

Avance insuficiente

La CFE busca reducir los apagones al mínimo en un año.

	2008	2009	2010*
Tiempo de interrupción por usuario (min.) sin afectación	79	71	16
Población con acceso al servicio de energía eléctrica (%)	97.32	96.84	96.84

*Datos a mayo.
FUENTE: CFE.

CARLOS ARANDA/MONDAPHOTO