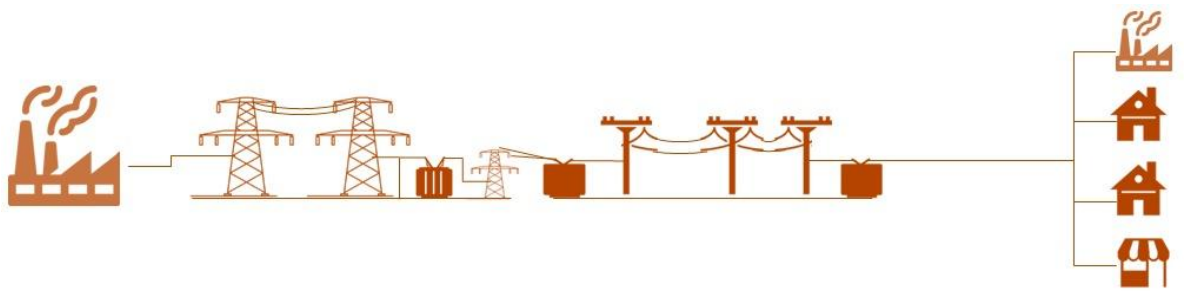


---

# *Transformación del sector eléctrico mexicano*

*Implicaciones de la Ley de la Industria  
Eléctrica y la Ley de la CFE*



---

# Índice

---

1. Resumen ejecutivo .....	3
2. ¿Quién hace qué? .....	5
3. La CFE como empresa productiva del Estado .....	6
4. Planeación y operación del sistema y del mercado .....	8
5. La generación de energía .....	9
6. La transmisión y distribución .....	12
7. La comercialización.....	13
8. Requerimientos de energía limpia .....	16
9. ¿Cómo podemos ayudarles a identificar oportunidades y capturar beneficios asociados con la Reforma?.....	18

## 1. Resumen ejecutivo

La Ley de la Industria Eléctrica (LIE) y la Ley de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) [Ley de la CFE] promulgadas recientemente por el presidente Enrique Peña Nieto, junto con el resto de la regulación derivada de la reforma de los artículos 25, 27 y 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos transformarán radicalmente al sector eléctrico.

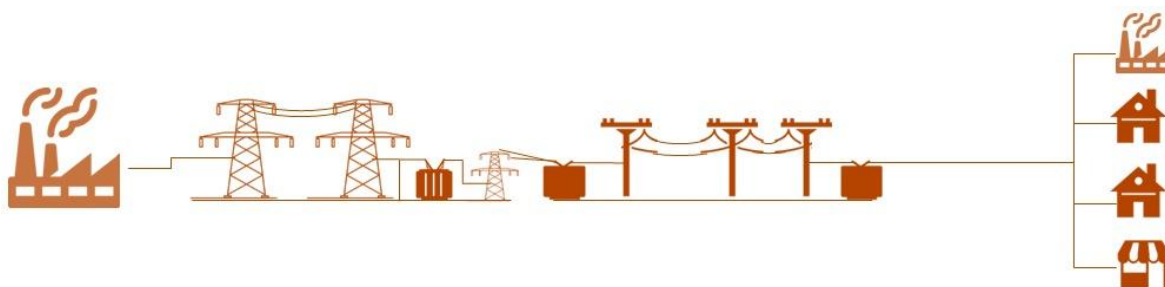
La LIE tiene por finalidad promover el desarrollo sustentable de la industria eléctrica y garantizar su operación continua, eficiente y segura, así como el cumplimiento de las obligaciones de servicio público y universal, de energías limpias y de reducción de emisiones contaminantes.

En este nuevo marco los más de 38,000 MW de nueva capacidad que el Sistema Eléctrico Nacional (SEN) requerirá en los próximos 10 años serán instalados en régimen de libre competencia, a través del nuevo Mercado Eléctrico Mayorista (MEM). De igual manera, los usuarios que cuenten con una demanda mínima (inicialmente >3MW, que representan más del 20% del consumo total de energía a nivel nacional), podrán adquirir energía eléctrica de la CFE o de empresas privadas a través de tarifas no reguladas, incentivando la competencia.

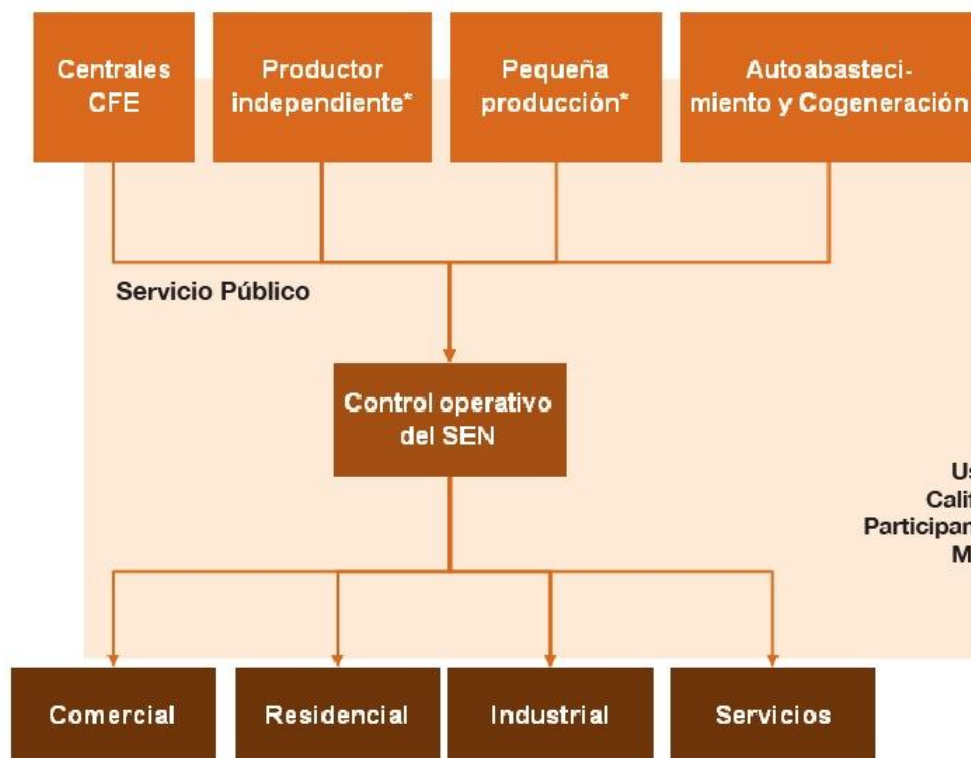
Si bien las actividades de Transmisión y Distribución (T&D) continuarán reservadas al Estado, este podrá celebrar asociaciones y contratos con empresas privadas a través de la Secretaría de Energía (SENER), los transportistas o los distribuidores, con el fin de impulsar el desarrollo de la infraestructura que el sistema requiere. Estos mecanismos serán un apoyo clave para incrementar el ritmo de crecimiento de las redes de T&D, de 1,0% anual estimado para los próximos años, hasta 3.5% anual, en línea con el crecimiento esperado de la demanda.

Por su parte la Ley de la CFE tiene por objeto regular la organización, administración, funcionamiento, operación, control, evaluación y rendición de cuentas de la empresa productiva del Estado: CFE, así como establecer su régimen especial en materia de empresas productivas subsidiarias y filiales, remuneraciones, adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras, responsabilidades, dividendo estatal, presupuesto y deuda.

A través de esta Ley, la CFE se transformará en una empresa productiva del Estado y se le dotará de flexibilidad para tomar las decisiones pertinentes de Gobierno Corporativo y modelo de negocio más adecuado para competir en igualdad de circunstancias bajo el nuevo marco aplicable al sector eléctrico.



### Esquema de generación/consumo del sector pre-reforma (No exhaustivo)



\* Participación privada venta a la CFE

\*\* Nuevas centrales y permisos legados (PIE, Autoabastecimiento y otros)

### Esquema de generación/consumo del sector post-reforma (No exhaustivo)

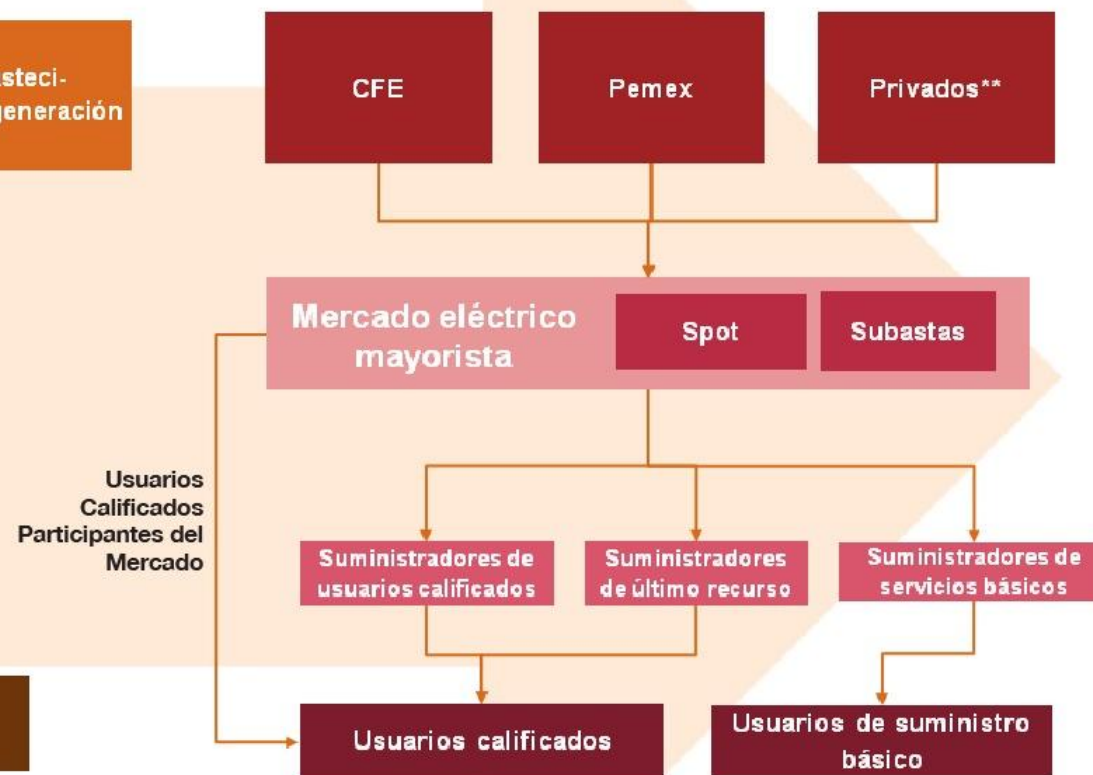


Figura 1. Esquema de generación/consumo del sector eléctrico antes y después de la Reforma Energética - Fuente: PwC

---

## **2. ¿Quién hace qué?**

Serán 3 los organismos públicos clave en el sector eléctrico a partir de ahora: la SENER, la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y el Centro Nacional de Control de Energía (CENACE).

Si bien son muchas y variadas las facultades que las leyes otorgan a estos organismos, a continuación se resumen algunas de las más relevantes:

### **SENER**

- Diseño de la política energética del país y planeación del SEN.
- Coordinación de la evaluación del desempeño del CENACE y del MEM.
- Establecimiento de criterios y requisitos en materia de Certificados de Energía Limpia (CEL).
- Coordinación y supervisión en la transformación de la CFE en empresa productiva del Estado,...

### **CRE**

- Regular y otorgar permisos de generación de electricidad y modelos de contratos de interconexión.
- Expedición y aplicación de la regulación tarifaria para la transmisión, distribución, operación de servicios básicos y el CENACE, entre otros.
- Emisión de las bases del MEM y vigilancia de su operación.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos en materia de CEL.
- Establecer requisitos para suministradores de usuarios calificados y llevar el registro de dichos usuarios.
- Expedición de la regulación en materia de eficiencia y calidad en el SEN,...

### **CENACE**

- Control operativo del SEN.
- Operador del MEM, revisión y actualización de las disposiciones operativas del mismo.
- Llevar a cabo subastas para la celebración de contratos de cobertura eléctrica entre los generadores y los representantes de los centros de carga.
- Instruir a transportistas y distribuidores en la celebración del contrato de interconexión de las centrales eléctricas o conexión de los centros de carga.
- Cálculo de las aportaciones que los interesados deberán realizar por la construcción, ampliación o modificación de redes cuando los costos no se recuperen a través de las tarifas reguladas y otorgar derechos financieros de transmisión,...

---

### ***3. La CFE como empresa productiva del Estado***

La CFE se transforma en una empresa productiva del Estado cuyo objeto social será el desarrollo de actividades empresariales y comerciales que generen valor económico y rentabilidad al Estado.

Ello implica la necesidad de nuevas normas de administración, organización y funcionamiento, además de la implementación de una nueva estructura corporativa, reglas de gestión y rendición de cuentas.

Derivado de lo anterior, además, la CFE deberá crear e implementar un nuevo régimen de contratación y adquisiciones, arrendamientos, servicios, obras públicas, deuda pública, responsabilidades administrativas que promuevan la competitividad. Todo ello, junto con un nuevo régimen de remuneraciones de su personal. En la figura 2 se muestra la línea de tiempo para el cumplimiento durante la transformación de la CFE.

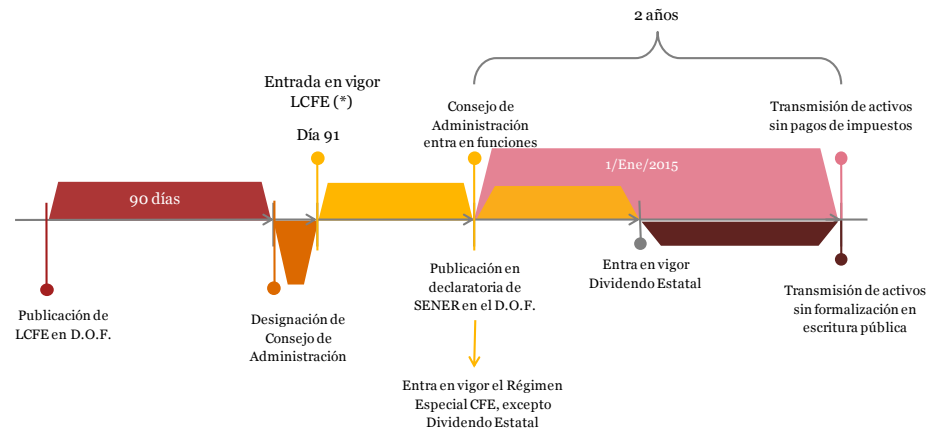
La SENER y la CRE establecerán los términos bajo los cuales la CFE llevará a cabo su separación, la cual será vertical entre las distintas líneas de negocio y horizontal entre una misma línea.

Es importante mencionar, que la Ley de la CFE entrará en vigor al día siguiente de que sea designado el Consejo de Administración, excepto en el caso del Título IV de dicha Ley en donde se regula el régimen especial al que se sujetará la CFE como empresa productiva del Estado y que incluye, entre otros aspectos, la creación de empresas productivas subsidiarias y la creación de empresas filiales; las remuneraciones al personal, las reglas para adquisición de servicios, bienes y obras, las responsabilidades del personal de la CFE y sus empresas productivas, el dividendo estatal, el presupuesto, deuda y transparencia y la rendición de cuentas.

El mencionado Título IV entrará en vigor al día siguiente de que la SENER publique en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la declaratoria emitida por el Consejo de Administración de la CFE en la cual se indique que dicho consejo se encuentra en funciones y que están en operación los mecanismos de fiscalización, transparencia y rendición de cuentas que prevé la Ley de la CFE.

No obstante, la obligación para la CFE de proveer la información para la determinación y posterior pago del dividendo estatal entrará en vigor el 1 de enero de 2015 a efecto de que a partir de 2016, la CFE comience a pagar dicho dividendo.

Con la entrada en vigor de la Ley de la CFE y la modificación a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, se modifica el régimen fiscal de la CFE para que dicha empresa productiva y sus empresas productivas subsidiarias tributen conforme lo señala el Título II “De las Personas Morales” de la Ley del Impuesto sobre la Renta. En tanto entra en vigor la Ley de la CFE, esta seguirá rigiéndose por los ordenamientos legales que le eran aplicables.



(\*) Excepto Régimen Especial CFE

**Figura 2. Tiempos de la Reforma**



---

## 4. Planeación y operación del sistema y del mercado

Con el objetivo de promover la instalación de los recursos suficientes para satisfacer la demanda en el SEN y cumplir con los objetivos de energías limpias, la SENER desarrollará programas indicativos de instalación y retiro de capacidad. De igual manera la expansión y modernización de las redes de T&D se llevará a cabo conforme a los programas autorizados.

El Estado ejercerá el control operativo del SEN a través del CENACE. Este Centro determinará la asignación de responsabilidades y procedimientos de coordinación con los transportistas y distribuidores y podrá formar asociaciones o celebrar contratos con particulares para que presten servicios auxiliares a la operación del MEM que será creado.

El CENACE operará el MEM, en el cual los generadores, suministradores, comercializadores y usuarios calificados participantes podrán realizar transacciones de distintos productos y servicios, de conformidad con las reglas de mercado, pendientes de desarrollar. Los precios de las transacciones celebradas en el mercado se calcularán con base en las ofertas recibidas.



**Figura 3. Ilustrativo de las transacciones que podrán llevar a cabo los Participantes del Mercado Eléctrico Mayorista - Fuente: PwC**

El CENACE determinará la asignación y despacho de las centrales eléctricas, de la demanda controlable y de los programas de importación y exportación con base en criterios de seguridad de despacho y eficiencia económica.

Por su parte, los generadores, suministradores y usuarios calificados participantes del mercado deberán notificar al CENACE de cada central eléctrica y cada centro de carga que representan. Las ofertas que los generadores realicen en el MEM se basarán en los costos de las centrales eléctricas que representan, pudiendo ser menores a dichos costos en los términos que definan las reglas de mercado.

---

Durante el periodo de reestructura, por primera y única ocasión la SENER emitirá las reglas de mercado y ejercerá la vigilancia del MEM durante el primer año de operaciones del mercado.

A más tardar en 6 meses, el ejecutivo emitirá el Decreto de creación del CENACE como organismo público descentralizado. Dicho centro dará a la CFE el apoyo necesario para la operación de las redes en servicio público hasta por 12 meses después de su creación. Los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la CFE para el control operativo del SEN, para la definición de especificaciones técnicas de la infraestructura de interconexión y para la planificación de la red eléctrica, se transferirán al CENACE.

---



## 5. La generación de energía

Dentro del nuevo marco regulatorio, la actividad de generación de energía eléctrica se desarrollará en libre competencia. Los generadores que representen centrales eléctricas interconectadas al SEN deberán de contar con contratos de interconexión y operar sus centrales cumpliendo las instrucciones del CENACE, junto con otras obligaciones.

Se estima un crecimiento medio anual de la demanda eléctrica superior al 3.5% para los próximos 10 años, lo que representará la necesidad de incorporar c.38.000 MW de nueva capacidad al 2024.

Las nuevas centrales podrán participar en el sistema eléctrico principalmente a través de 3 esquemas (Figura 4), la venta en el mercado mayorista, la venta a través de contratos con suministradores y/o usuarios calificados, o la venta vía contratos de largo plazo para el suministro de usuarios básicos a través de las subastas, que para tal efecto convoque el CENACE, así como subastas de capacidad.



Figura 4. Principales esquemas para participación en la industria eléctrica

---

Las centrales propiedad del Estado o cuya construcción y operación se hayan incluido en el presupuesto de egresos de la federación como inversión directa serán Centrales Legadas, mientras que los Productores Independientes de Energía (PIE) y las centrales incluidas en el presupuesto federal como inversión condicionada, serán Centrales Externas Legadas. Los permisos y contratos de PIEs, autoabastecimiento, cogeneración y pequeña producción podrán continuar rigiéndose por la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica.

Dentro de la propia CFE la actividad de generación deberá tener una separación legal de manera horizontal, en un número tal de unidades de negocio diferentes que fomente la operación eficiente del sector y se sujete a criterios de competencia.

De cara al desarrollo de nuevas centrales, la CFE podrá participar en nuevos proyectos a través de sí misma, empresas filiales, empresas en las que participe de manera minoritaria, directa o indirectamente, o mediante cualquier figura de asociación o alianza que no sea contraria a la Ley.

Por su parte la generación distribuida contará con acceso abierto y no indebidamente discriminatorio a las redes de distribución así como a los mercados donde pueda vender su producción.



---

## ¿Qué pasa con los proyectos en desarrollo?

Uno de los elementos clave para el incremento de la capacidad de generación, y de sus inversiones asociadas, en el corto plazo, es dar seguridad jurídica a los actuales proyectos en distintos grados de madurez. La LIE establece los siguientes requerimientos para poder celebrar Contratos de Interconexión Legados con vigencia de hasta 20 años:

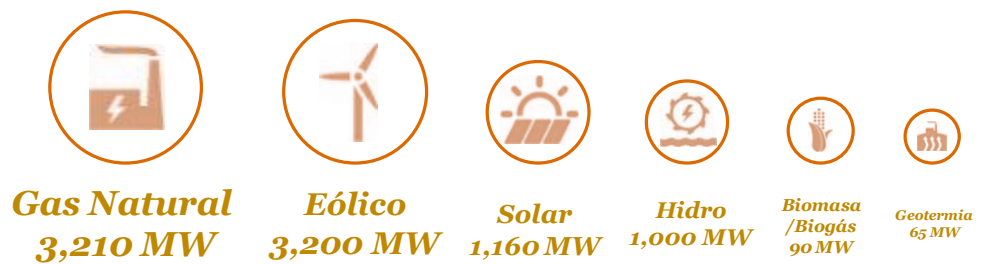
Que con anterioridad a la entrada en vigor de la LIE el interesado haya obtenido o solicitado el permiso de generación y pagado los derechos correspondientes;

Que el interesado notifique a la CRE su intención de continuar con el proyecto, dentro de los 60 días siguientes a la entrada en vigor de la LIE, y

Que el interesado compruebe a la CRE a más tardar el 31 de diciembre del 2016 haber pactado el financiamiento completo del proyecto y haber comprometido la adquisición de los equipos principales y erogado para la adquisición de los activos fijos, por lo menos el 30% de la inversión total (la CRE podrá extender el plazo de existir justificación).

De manera adicional, podrán celebrar Contratos de Interconexión Legados quienes cuentan con asignada capacidad de transmisión mediante una temporada abierta, con anterioridad a la entrada en vigor de la LIE y hayan cumplido las aportaciones y garantías requeridas.

Se cancelarán los Contratos de Interconexión Legados cuando la CRE haya resuelto en sentido negativo la solicitud de permiso, o el interesado no demuestre a la CRE la operación comercial de la capacidad total contemplada en el Contrato de Interconexión Legada a más tardar el 31 de diciembre de 2019. En casos particulares la CRE podrá extender este plazo por casusas justificadas.



**Figura 5. Permisos de generación administrados por la CRE al 31 de mayo de 2014 (MW) en estado de construcción o por iniciar obras. Las plantas de gas natural incluyen Cogeneradoras y ciclos combinados, entre otros.**

---

## 6. La transmisión y distribución

La actividad de transmisión y distribución continuará siendo considerada como servicio público y por esto reservada al Estado. El Estado, a través de la SENER, los transportistas, o los distribuidores podrán formar asociaciones o celebrar contratos con particulares para realizar, entre otros, el financiamiento, instalación, mantenimiento, gestión, operación y ampliación de infraestructura. La adjudicación de dichos contratos y asociaciones se realizará a través de procesos competitivos de libre competencia.

Con base en la planeación actual, en los próximos 10 años se requerirá el desarrollo de c.13,500 km de líneas de transmisión, un crecimiento de c.1,0% anual.

Si a esto se añade que la Reforma busca impulsar la expansión de la red a una tasa de crecimiento similar a la de la demanda eléctrica (+3,5%) podría ser necesaria la colaboración activa de la iniciativa privada bajo los mecanismos establecidos en la LIE para cumplir la meta, abriendo importantes oportunidades para las empresas.

Con base en la planeación actual, en los próximos 10 años se requerirá una inversión en redes de distribución de c.17,000 millones de dólares.

Considerando las necesidades de expansión en la red de Distribución y, de manera relevante, de reducción de pérdidas técnicas y no técnicas actualmente en el entorno del 20%, la participación del sector privado bajo los mecanismos establecidos en la LIE podrían resultar fundamentales para la consecución de las metas gubernamentales.



**Figura 6. Principales cambios esperados en transmisión y distribución**

Los transportistas y los distribuidores serán responsables de la Red Nacional de Transmisión y las Redes Generales de Distribución y operarán sus redes conforme a las instrucciones del CENACE. Tanto la actividad de transmisión como la de distribución deberán ser prestadas por empresas productivas del estado subsidiarias y no bajo la modalidad de filiales.

En particular, la actividad de distribución deberá observar una separación horizontal por regiones, que podrá ser contable, operativa y funcional o legal, de manera que permita fomentar la operación eficiente del sector y contar con la información para realizar análisis comparativos de desempeño y eficiencia en las operaciones<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Actualmente la CFE da servicio a todo el país a través de 13 divisiones de distribución y en el Valle de México mediante el comodato celebrado con el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes.

---

Los Transportistas y Distribuidores están obligados a interconectar a sus redes a las centrales eléctricas que lo soliciten, y a conectar a sus redes los Centros de Carga de los Usuarios Finales y Suministradores que lo soliciten, en condiciones no indebidamente discriminatorias, cuando esto sea técnicamente factible. No cumplir estos requerimientos podría acarrear penas de entre 2–10% de los ingresos brutos de la empresa en el año anterior.

En los programas de ampliación y modernización se incluirán elementos de redes inteligentes, que integren tecnologías avanzadas de medición, monitoreo, comunicación y operación, con el fin de mejorar la eficiencia, confiabilidad, calidad y seguridad del SEN.

La CRE expedirá las metodologías para determinar el cálculo y ajuste de las tarifas reguladas para los servicios de T&D, de operación de los suministradores de servicios básicos, de operación del CENACE, para permitir la obtención de un ingreso necesario para recuperar los costos eficientes y una rentabilidad razonable, misma que no será garantizada.



## 7. La comercialización

Al igual que la actividad de generación, la comercialización de energía eléctrica se desarrollará en libre competencia. La LIE establece diversas figuras jurídicas, tal como los usuarios calificados, los usuarios de suministro básico y sus suministradores, entre otros.



**Figura 7. Figuras de usuarios establecidas en la LIE – Fuente: PwC**

La calidad de usuario calificado se adquiere inscribiéndose en el registro a cargo de la CRE. El solicitante deberá acreditar que cumple los niveles requeridos de consumo o demanda fijados por la SENER<sup>2</sup>. Inicialmente se establece un requisito de demanda de 3MW, el cual deberá bajar al menos a 2MW al final del primer año de vigencia de la LIE, y al menos a 1MW al final del segundo año de su vigencia. La SENER establecerá los términos bajo los cuales los Usuarios Finales que pertenecen a un mismo grupo de interés económico podrán agregar la demanda de sus Centros de Carga, con el fin de poder inscribirse en el Registro. Los usuarios calificados podrán recibir el Suministro, representándose en el MEM sin un Suministrador.

Estos usuarios podrán recibir el suministro eléctrico y vender la energía eléctrica y productos asociados de su demanda controlable a través de un suministrador de servicios calificados.

Por otra parte, los suministradores de servicios básicos ofrecerán el suministro básico a tarifas reguladas a quien lo solicite, y cuyos centros de carga se encuentren ubicados en las zonas donde operen, siempre que esto sea técnicamente factible. Los usuarios de esta categoría con demanda controlable podrán vender igualmente su energía eléctrica y productos asociados a través de un Suministrador de Servicios Básicos.

Los suministradores de servicios básicos solo podrán celebrar contratos de cobertura eléctrica a través de subastas que llevará a cabo el CENACE.

<sup>2</sup> Los Centros de Carga incluidos en Permisos de Autoabastecimiento y Cogeneración antes de la promulgación de la LIE se inscribirán automáticamente en el mismo.

---

En lo relativo a la separación de actividades de la CFE, la Ley establece que la actividad de comercialización dentro de la Comisión deberá observar una estricta separación vertical con respecto a las otras actividades y que esta deberá ser legal. Como en el caso de la generación, al no ser una actividad de servicio público puede ser llevada a cabo a través de filiales y otras asociaciones en las que la CFE no cuente con una participación del 100%. Para garantizar la continuidad en la prestación del servicio de Suministro Calificado, se prevé la figura del suministrador de último recurso; este ofrecerá el servicio a los usuarios calificados, cuyo suministrador interrumpa injustificadamente el servicio. La CRE autorizará los precios máximos y demás condiciones para esto.

Por su parte los suministradores adquirirán los servicios de T&D con base en las tarifas reguladas por la CRE.

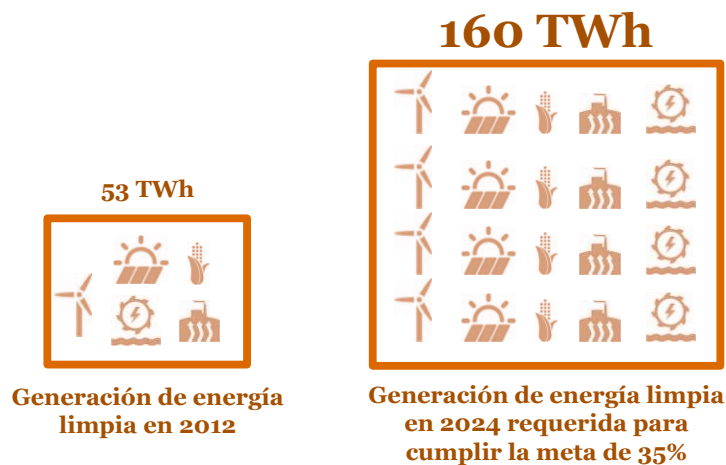
La CRE expedirá las metodologías para determinar el cálculo y ajuste de las tarifas reguladas para el suministro básico, y el Ejecutivo Federal podrá determinar un mecanismo de fijación de tarifas distintas a las tarifas reguladas para determinados grupos de usuarios del suministro básico.



## 8. Requerimientos de energía limpia

La Ley para el Aprovechamiento de Energías Renovables y el Financiamiento de la Transición Energética (LAERFTE) estableció el objetivo de alcanzar el 35% de generación eléctrica mediante fuentes no fósiles a 2024. La reforma constitucional dio un paso más al asignar la obligación del uso de energías limpias a los participantes de la industria eléctrica y de la reducción de emisiones contaminantes.

La LIE establece que la SENER establecerá las obligaciones para adquirir Certificados de Energías Limpias (CEL) e implementará los demás mecanismos que se requieran para dar cumplimiento a la política en esta materia<sup>3</sup>. Los requisitos para adquirir CEL se establecerán como una proporción del total de la energía eléctrica consumida en los centros de carga.



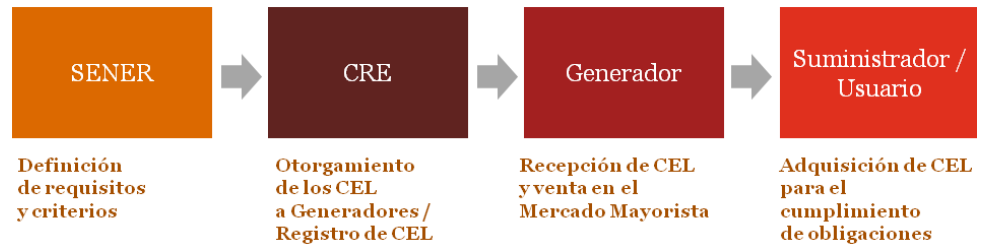
**Figura 8. Generación de energía limpia necesaria en 2024 para cumplir la meta de 35% - Fuente: PwC**

Los suministradores, los usuarios calificados participantes del mercado y los usuarios finales que se suministren por el abasto aislado, así como los titulares de los Contratos de Interconexión Legados que incluyan centros de carga, estarán sujetos al cumplimiento de las obligaciones de energías limpias. No cumplir estas podría ocasionar multas de entre seis y 50 salarios mínimos por MWh faltante de energía limpia.

<sup>3</sup> La LIE define como energía limpia a un amplio número de fuentes: viento, radiación solar, energía oceánica, calor de yacimientos geotérmicos, bioenergéticos, cogeneración eficiente, entre otros



Para esto, el 1er trimestre de cada año la SENER establecerá los requisitos para la adquisición de CEL para al menos los siguientes tres años. La regulación permitirá que los CEL sean negociables, así como el traslado de los certificados excedentes o faltantes entre periodos, definiendo cobros por dichas transacciones, con el fin de promover la estabilidad de precios.



**Figura 9. Principales participantes en el mercado de los CEL - Fuente: PwC**

Cabe señalar que en materia de impulso a las energías renovables las Centrales de energías renovables y cogeneración eficiente que mantengan su Contrato de Interconexión Legado, seguirán manteniendo el banco de energía, el reconocimiento de potencia instalada y el porteo tipo estampilla postal, si bien no recibirán CEL.

## 9. ¿Cómo podemos ayudarles a identificar oportunidades y capturar beneficios asociados con la Reforma?

Algunos de los trabajos desarrollados incluyen:

Colaboración con la **Secretaría de Energía y Asociaciones sectoriales** en el desarrollo de estrategias para dinamizar el sector renovable

Participación en la **estructuración financiera y/o revisión de modelos de más de 1,500 MW de capacidad generación eléctrica** en México

Definición de la **estrategia de expansión** en el sector eléctrico para un **conglomerado asiático y una utility estadounidense**

Apoyo en la estrategia de **diversificación de un grupo industrial mexicano**, para la creación de una unidad de venta de energía

Asesoría a **desarrolladores asiáticos y europeos** en su estrategia de entrada al mercado mexicano

Valoración de oportunidades de autoconsumo para una empresa del **sector químico** y una **entidad financiera** con más de 1,000 sucursales

Análisis y previsión de **los costos de generación y tarifas eléctricas** para una entidad financiera

En los últimos años el sector eléctrico en México ha cobrado un gran dinamismo, situación que se potenciará con la implementación de la reforma energética en el sector eléctrico. En este contexto, PwC ha apoyado tanto al sector público como al privado (productores y consumidores) a desarrollar estrategias, valoración de oportunidades y estructuración financiera de proyectos que maximicen las oportunidades y los beneficios que el sector brinda.



---

# Contactos

**Guillermo Pineda**

Socio Líder de Energía

[guillermo.pineda@mx.pwc.com](mailto:guillermo.pineda@mx.pwc.com)

+52 (55) 5263 6082

**Francisco Ibáñez**

Socio líder de Proyectos de Capital e Infraestructura

[francisco.ibanez@mx.pwc.com](mailto:francisco.ibanez@mx.pwc.com)

+52 (55) 5263 6085

**Irene Hernández**

Socia, Proyectos de Capital e Infraestructura & Energía de Impuestos Corporativos

[irene.hernandez@mx.pwc.com](mailto:irene.hernandez@mx.pwc.com)

+52 (55) 5263 8647

**Antonio Martínez Dalmau**

Socio, Energía Estrategia & Operaciones

[antonio.martinez.dalmau@es.pwc.com](mailto:antonio.martinez.dalmau@es.pwc.com)

+34 915 685 338

**Juan Carlos Rojas**

Director de Proyectos de Capital e Infraestructura

[juan.carlos.rojas@mx.pwc.com](mailto:juan.carlos.rojas@mx.pwc.com)

+52 (55) 5263 5821

**Eduardo Reyes**

Director de Estrategia de Infraestructura & Energía

[eduardo.reyes.bravo@mx.pwc.com](mailto:eduardo.reyes.bravo@mx.pwc.com)

+52 (55) 5263 8967

**Juan Santiago**

Gerente, Proyectos de Capital e Infraestructura & Energía de Impuestos Corporativos

[juan.santiago@mx.pwc.com](mailto:juan.santiago@mx.pwc.com)

+52 (55) 5263 5505