



**PEMEX**®

**Plan de Negocios de Petr6leos Mexicanos  
y de los Organismos Subsidiarios  
2010-2024  
- Presentaci6n -**

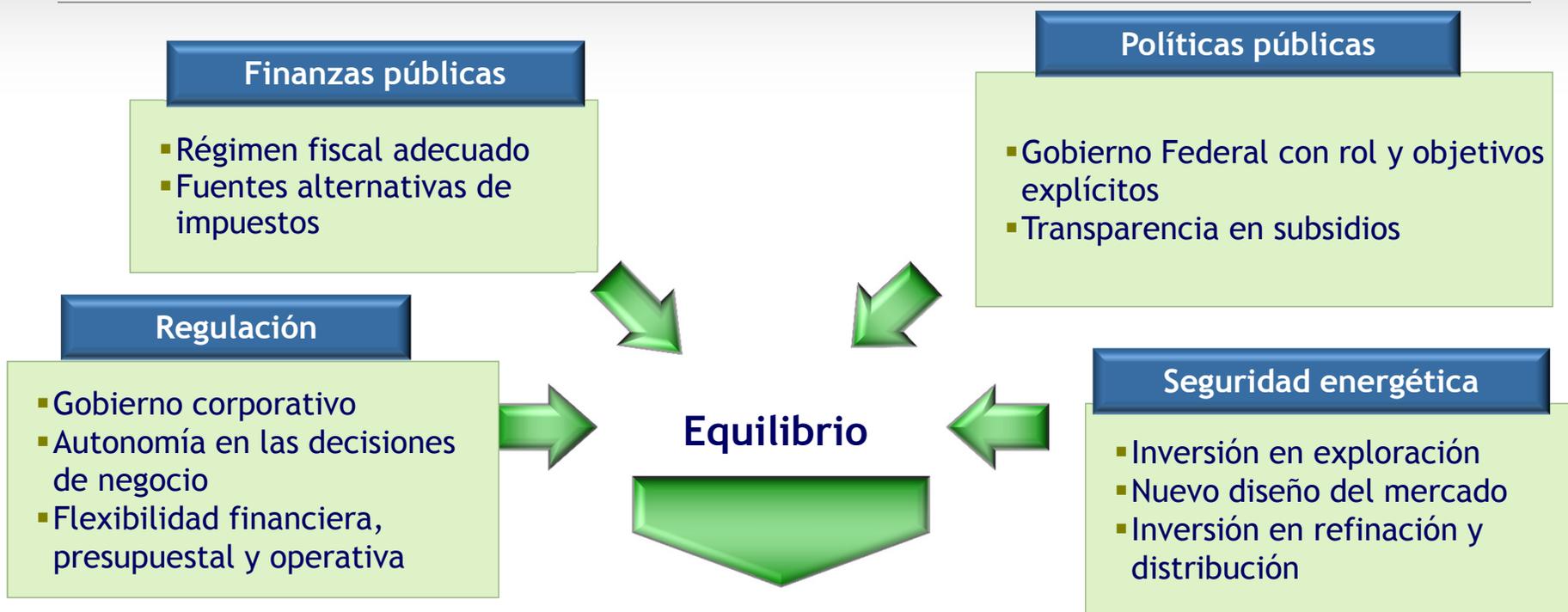
1 de junio de 2010

## Advertencias respecto a proyecciones a futuro

- Esta presentación contiene proyecciones a futuro. Se pueden realizar proyecciones a futuro en forma oral o escrita en nuestros reportes, en nuestro reporte anual, en nuestras declaraciones, en memorándums de venta y prospectos, en publicaciones y otros materiales escritos, y en declaraciones verbales a terceros realizadas por nuestros directores o empleados.
- Palabras tal como “creemos”, “esperamos”, “anticipamos” y expresiones similares identifican proyecciones a futuro y reflejan nuestros puntos de vista acerca de eventos futuros y desempeño financiero. Podríamos incluir proyecciones a futuro que describan, entre otras:
  - Actividades de exploración y producción;
  - Actividades de importación y exportación;
  - Proyecciones de inversión y costos;
  - Compromisos, ingresos y liquidez, etc.
- Por requerimiento de ley , el Plan de Negocios debe incluir metas a cinco años, sin embargo el ejercicio de planeación estratégica incluye metas a más largo plazo.
- Los resultados pueden diferir materialmente de aquellos proyectados como resultado de factores fuera de nuestro control. Estos factores pueden incluir, mas no están limitados a:
  - Cambios en los precios internacionales del crudo y gas natural;
  - Efectos causados por nuestra competencia;
  - Limitaciones en nuestro acceso a recursos financieros en términos competitivos;
  - Eventos políticos o económicos en México;
  - Desarrollo de eventos que afecten al sector energético y;
  - Cambios en la regulación.
- Por ello, se debe tener cautela al utilizar las proyecciones a futuro. En cualquier circunstancia estas declaraciones solamente se refieren a su fecha de elaboración y no tenemos obligación alguna de actualizar o revisar cualquiera de ellas, ya sea por nueva información, eventos futuros, entre otros.
- Estos riesgos e incertidumbres están detallados en la versión más reciente de la Forma 20-F de PEMEX registrada ante la SEC de EUA ([www.sec.gov](http://www.sec.gov)) y en el prospecto de PEMEX registrado ante la CNBV que se encuentra disponible en el portal de la Bolsa Mexicana de Valores ([www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx)). Estos factores pueden provocar que los resultados realizados difieran materialmente de cualquier proyección.
- Con fines de referencia, se han utilizado conversiones cambiarias de pesos a dólares de los EUA. Estas conversiones no implican que las cantidades en pesos se han convertido o puedan convertirse en dólares de los EUA al tipo de cambio utilizado.

- **Contexto**
- **Líneas de acción y estrategias**
  - **Exploración y Producción**
  - **Transformación Industrial**
  - **Distribución y Comercialización**
  - **Temas Transversales**
- **Resultados**
- **Elementos principales**
- **Anexos**

- Pemex, a diferencia de las compañías petroleras internacionales, para ser exitosa en la consecución de sus objetivos de negocio, debe lograr el equilibrio entre los diferentes roles que juega en la economía nacional, en donde participan múltiples actores y grupos de interés, con influencia en las decisiones estratégicas.
- Pemex es una empresa del estado que requiere de flexibilidad para competir en un mercado global y participa de forma mayoritaria en mercados energéticos y petroquímicos nacionales, lo que hace que esté sujeta a un alto nivel de regulación.
- El Plan de Negocios busca la sustentabilidad de largo plazo de Petróleos Mexicanos en un entorno en el que es el principal proveedor de energía del país, jugando un papel preponderante para el crecimiento de la economía y la seguridad energética; es el principal contribuyente a las finanzas públicas y es el responsable del suministro de los principales petrolíferos.
- La estrategia busca el equilibrio entre los elementos anteriores y alcanzar la sustentabilidad de largo plazo a través de: el desarrollo de programas para incrementar su eficiencia en todos los ámbitos de la empresa; crecer y crear valor económico, protegiendo las comunidades y el medio ambiente y desarrollando las capacidades técnicas, administrativas y tecnológicas internas y de sus proveedores.



**Sustentabilidad de largo plazo de PEMEX**

- Crecimiento y creación de valor
- Enfoque estratégico y orientación a procesos
- Excelencia operativa
- Eficiencia en ejecución de proyectos
- Modernización de infraestructura
- Flexibilidad en el proceso de suministros
- Protección ambiental y responsabilidad social
- Seguridad industrial
- Alineación entre los objetivos de Pemex y el sindicato
- Flexibilidad y productividad laboral
- Desarrollo de recursos humanos y capacidades de investigación y desarrollo



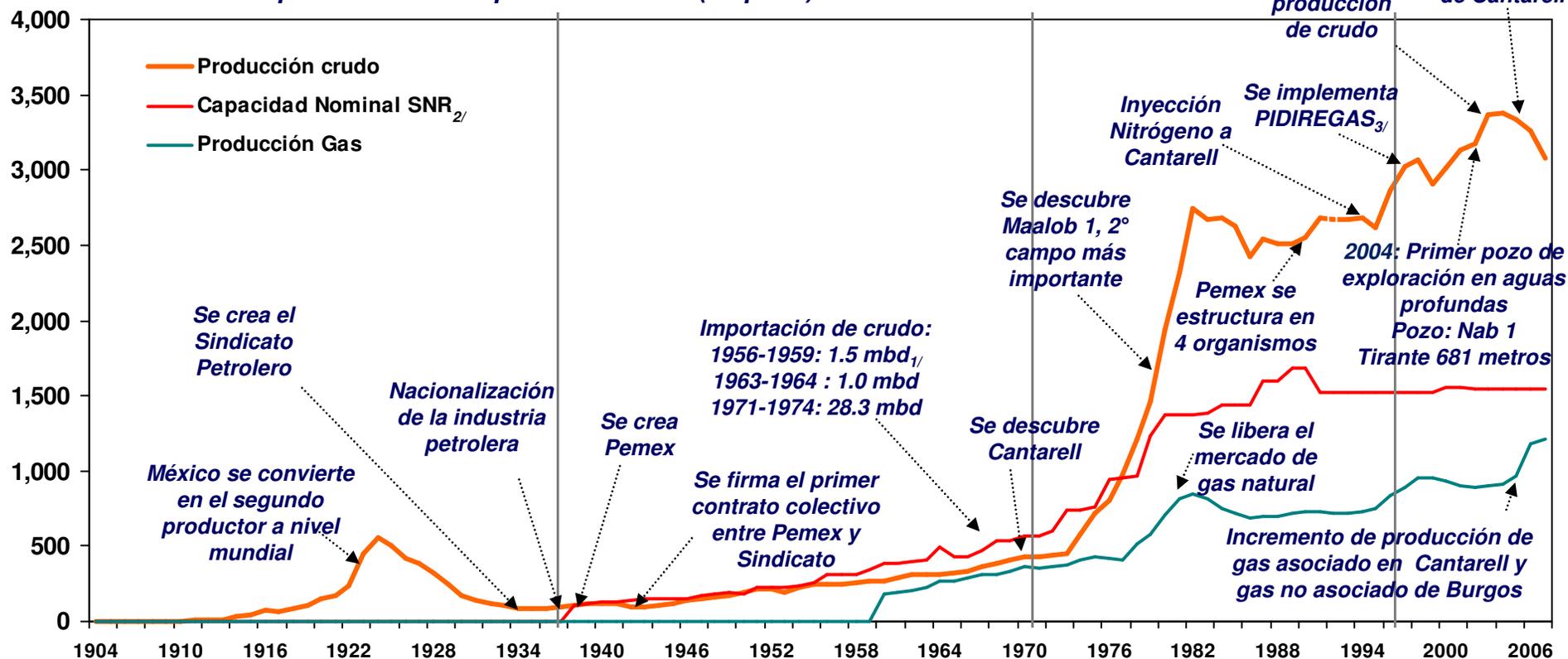
En la historia de la industria petrolera nacional se identifican cuatro etapas. **Petróleos Mexicanos surge de la etapa de consolidación que se inicia en 1939 con la expropiación petrolera decretada por Lázaro Cárdenas del Río en 1938**

Empresas extranjeras

Desarrollo del mercado mexicano

Mercado de exportación

Miles de barriles de petróleo crudo equivalente al día (Mbpced)



Surgimiento de la industria petrolera (1864-1938)

Consolidación de la industria (1939-1970)

Crecimiento y estabilidad (1971-1996)

2° ciclo de desarrollo (1997-2008)



Como eje central de la industria, Pemex tiene la obligación de maximizar el valor de los hidrocarburos y satisfacer la demanda de los principales petrolíferos. Durante su crecimiento, se convirtió en la empresa de mayor importancia a nivel nacional. A pesar de lo anterior, actualmente se presentan una serie de situaciones críticas que deben ser resueltas a la brevedad

### Legal

- Buscar en todo momento la creación de valor económico de la industria petrolera nacional
- La conducción central y dirección estratégica de la industria petrolera.
- Exclusividad en la explotación de crudo, producción, importación y distribución de petrolíferos en territorio nacional.
- Presentar anualmente su Plan de Negocios, de conformidad con la política energética del país: Plan Nacional de Desarrollo, Programa Sectorial y Estrategia Nacional de Energía, entre otros.

### Importancia

- Mayor proveedor de los requerimientos energéticos del país.
- Mayor generador de valor para la sociedad mexicana en el sector energía.
- Principal empresa del país en ventas y en términos de demanda de bienes y servicios
- Contribuye con cerca de la tercera parte de los ingresos fiscales del gobierno federal

### Situación actual<sub>1/</sub>

- Disminución de las reservas y de la producción
- Madurez de los yacimientos
- Brechas de desempeño que disminuyen la rentabilidad
- Alto pasivo laboral y brechas de productividad
- Saturación de infraestructura de transporte y almacenamiento
- Poca actividad en investigación y desarrollo tecnológico (I&DT) y carencia de tecnologías de punta propias

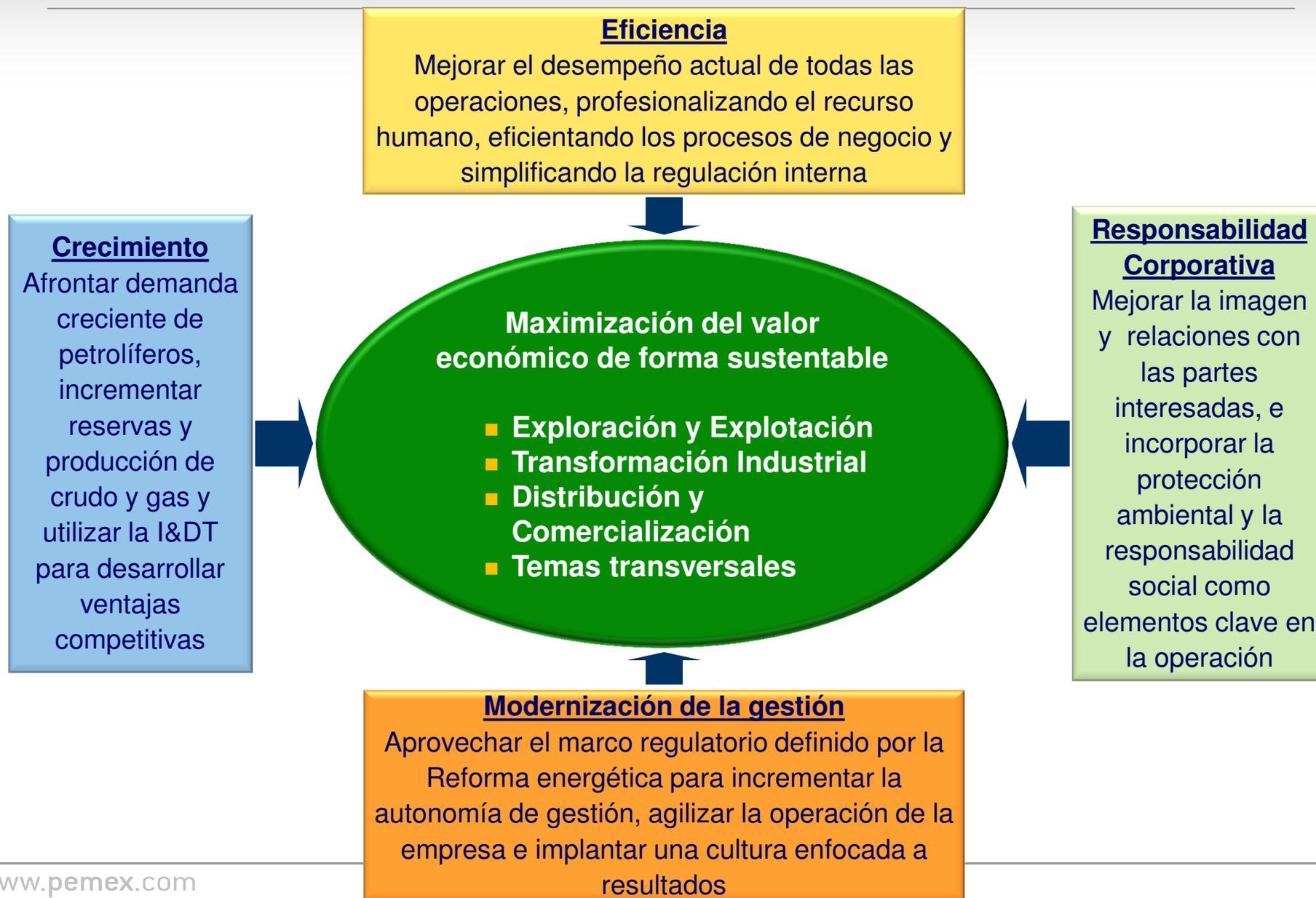
### Retos

- Altos requerimientos de capital
- Proyectos de exploración y producción (E&P) de alta complejidad y con requerimientos de nuevas tecnologías
- Crecimiento acelerado de la demanda de combustibles automotrices con nuevas especificaciones de bajo impacto ambiental
- Disminución de la demanda de residuales e incremento de la de gas natural
- Alta volatilidad de precios y márgenes

**Pemex requiere de manera urgente implementar una estrategia que le permita mejorar sus resultados y maximizar la creación de valor económico en todas sus actividades, en un marco de seguridad, confiabilidad, rentabilidad y sustentabilidad**

- **Contexto**
- **Líneas de acción y estrategias**
  - **Exploración y Producción**
  - **Transformación Industrial**
  - **Distribución y Comercialización**
  - **Temas Transversales**
- **Resultados**
- **Elementos principales**
- **Anexos**

- El Plan de Negocios define el rumbo que debe seguir la empresa para lograr su sustentabilidad operativa y financiera de largo plazo, basado en la situación actual de la empresa (diagnóstico) y las perspectivas del mercado.
- En éste, se definen 23 retos principales que cubren los diferentes aspectos de la empresa, tales como la eficiencia operativa, administrativa y financiera, el compromiso de satisfacer las necesidades energéticas del país, la urgencia de mantener e incrementar los niveles actuales de producción de hidrocarburos y la responsabilidad de mantener una operación sustentable de largo plazo. Los retos reconocen la necesidad de fortalecer la relación con la sociedad y de proteger al medio ambiente, así como la necesidad de reponer las reservas para asegurar la operación de la empresa en el largo plazo.
- Para atender los retos se han definido 4 líneas de acción, cada una con una serie de objetivos, metas y estrategias específicas:
  1. *Crecimiento*
  2. *Eficiencia*
  3. *Responsabilidad Corporativa*
  4. *Modernización de la Gestión*



- Para cada elemento de la cadena de valor, Exploración y Producción de crudo, Transformación Industrial (refinación, gas y petroquímica), Distribución y Comercialización y Temas Transversales (finanzas, recursos humanos, seguridad, proyectos, etc.) se presentan los siguientes elementos:
  - Diagnóstico y análisis del entorno, del cual se derivan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas particulares de cada proceso de negocio.
  - Posteriormente se presentan los retos de negocio principales que se derivaron del análisis.
  - A continuación se muestran las estrategias con las que se busca atender dichos retos



- Contexto
- Líneas de acción y estrategias
  - Exploración y Producción
  - Transformación Industrial
  - Distribución y Comercialización
  - Temas Transversales
- Resultados
- Elementos principales
- Anexos

### Diagnóstico

- Reservas de crudo a la baja y bajo éxito exploratorio
- Producción de crudo a la baja y concentración de la producción en cuencas maduras y bajo factor de recuperación de crudo.
- Proyectos de exploración y explotación más complejos y costosos.
- Rezago tecnológico y acceso limitado a la tecnología requerida.

### Análisis FODA

#### Fortalezas

- Volumen significativo de recursos prospectivos
- Acceso a reservas
- Infraestructura instalada que permite el incremento de capacidad productiva de manera rápida
- Ciclos de producción cortos en proyectos terrestres
- Bajos costos de producción

#### Debilidades

- Reservas y producción a la baja
- Portafolio de oportunidades exploratorias con volumetría promedio bajas
- Alta madurez del portafolio de proyectos
- Falta de competencias en tecnologías críticas

Las amenazas y oportunidades de negocio principales en Exploración y Producción son la concreción de los nuevos esquemas para ampliar la capacidad de ejecución con terceros (contratos incentivados), la incertidumbre en la demanda mundial y precios de crudo, así como de los costos de los equipos y servicios de perforación

## Entorno

- Beneficios de la reforma energética en términos de capacidad de ejecución de proyectos.
- Se espera que la demanda de crudo se recupere, aunque existe incertidumbre respecto al plazo en que esto ocurra.
- Expectativa de recuperación los de precios de crudo.
- Incremento en los costos de equipos de perforación y servicios.
- Desarrollo y participación creciente de fuentes renovables con impacto limitado sobre la demanda de crudo

## Análisis FODA

### Oportunidades

- Mejores mecanismos de contratación en el marco de la reforma energética
- Internacionalización a través de adquisición de activos o participación de proyectos
- Diversificar ingresos vía nuevos negocios

### Amenazas

- Ajustes presupuestales derivados de menores ingresos por disminución de la producción
- Mercados financieros con poca disponibilidad de capital
- Retrasos en la autorización de proyectos por la transición al nuevo régimen regulatorio
- Volatilidad de precios de hidrocarburos que reduzcan los márgenes de los proyectos

### Retos principales

**Reto 1: Incrementar las reservas** de hidrocarburos para asegurar la sustentabilidad de largo plazo de la empresa

**Reto 2: Sostener e incrementar la producción** de hidrocarburos para atender los requerimientos energéticos del país y

**Reto 3: Mantener niveles de eficiencia** internacionales en aprovechamiento de gas y costos para fortalecer la rentabilidad el negocio dado el rezago tecnológico actual, la dificultad para adquirir la tecnología requerida, la limitada capacidad de ejecución, la volatilidad del mercado y la incertidumbre en las expectativas de crecimiento.

### Elementos clave

- Elevar el éxito exploratorio
- Incrementar la reclasificación por delimitación
- Elevar el factor de recuperación
- Éxito en la implementación de contratos incentivados
- Incrementar la confiabilidad y disponibilidad de los equipos de compresión
- Incrementar la capacidad inyección de gas amargo al yacimiento
- Racionalización de costos operativos y administrativos
- Implantación de nuevo sistema de costos.
- Optimización del portafolio de proyectos

**Estrategias****Crecimiento**

**Reto 1: Incrementar las reservas** de hidrocarburos para asegurar la sustentabilidad de largo plazo de la empresa

1. Aumentar el nivel de incorporación de reservas de aceite en aguas someras y áreas terrestres.
2. Ampliar el portafolio de oportunidades exploratorias en áreas de gas no asociado.
3. Incrementar la probabilidad de éxito comercial en aguas profundas.
4. Intensificar la actividad en delimitación para incrementar la reclasificación e incorporación de reservas

**Reto 2: Sostener e incrementar la producción** de hidrocarburos para atender los requerimientos energéticos del país

5. Actualizar esquemas de explotación de campos productores (en desarrollo y maduros).
6. Desarrollo eficiente de campos complejos (ATG<sub>1/</sub> y Crudos Extrapesados).
7. Reactivación de campos marginales, campos abandonados y en proceso de abandono.
8. Adelantar el desarrollo de campos recientemente descubiertos para obtener producción temprana de crudo y gas no asociado.

**Eficiencia**

**Reto 3: Mantener niveles de eficiencia** internacionales en aprovechamiento de gas y costos para fortalecer la rentabilidad el negocio

9. Incrementar y mantener el aprovechamiento de gas
10. Optimizar costos asociados a producción descubrimiento desarrollo y transporte de hidrocarburos

- Contexto
- Líneas de acción y estrategias
  - Exploración y Producción
  - Transformación Industrial
  - Distribución y Comercialización
  - Temas Transversales
- Resultados
- Elementos principales
- Anexos

### Diagnóstico

- Capacidad de producción de petrolíferos estancada.
- Desempeño operativo significativamente inferior al promedio de la industria
- Rezago en mantenimientos y renovación de equipo
- Niveles de inversión en petroquímica inferiores a los de empresas integradas líderes
- Infraestructura obsoleta y con escala que limita su competitividad

### Fortalezas

- PR<sub>1</sub>: Posición del mercado dominante y sistema de refinación integral.
- PR: Planta Industrial en proceso de reconfiguración.
- PGPB<sub>2</sub>: Disciplina operativa.
- PPQ<sub>3</sub>: Empresa que conoce el mercado y tiene personal capaz.

### Debilidades

- PR: Empresa con alta carga financiera y con obsolescencia tecnológica.
- PR: Infraestructura inadecuada para abastecer el mercado nacional de petrolíferos.
- PR: Mantenimientos ejecutados fuera de oportunidad.
- PR: Alto consumo energético en procesos industriales.
- PGPB: falta de flexibilidad que ocasiona subutilización de infraestructura.
- PPQ: Visión a largo plazo, tiene una visión propia acotada.
- PPQ: Participa en cadenas no rentables y tiene obsolescencia técnica.



Las amenazas y oportunidades de negocio principales en Transformación Industrial son la volatilidad del mercado, la incertidumbre en la disponibilidad de gas húmedo de PEP<sub>1/</sub>, un crecimiento de la demanda de petrolíferos mayor al esperado, cambios en la estructura de mercado de gas LP y gas natural, así como la baja participación de mercado en petroquímicos

## Entorno

- Desalineación entre demanda nacional y la oferta de destilados
- Crecimiento acelerado de la demanda nacional de destilados y caída de la demanda de combustóleo
- Inversión en capacidad que se encuentra vinculada a los márgenes cíclicos de refinación que presenta la industria.
- Especificaciones de calidad de los productos más restrictivas por presiones ambientales.
- Alta volatilidad del mercado de petrolíferos (márgenes de refinación reducidos en el corto plazo)
- Contracción de la demanda de gas LP por cambios estructurales del mercado.
- Reactivación de la Petroquímica Nacional a través de la participación de terceros con Etileno XXI

## Análisis FODA

### Amenazas

- PR: La posibilidad de nuevas tecnologías y eventual apertura del mercado.
- PR: Recuperación del mercado interno de petrolíferos en el mediano plazo.
- PR: Especificaciones ambientales más estrictas en vehículos y fuentes fijas.
- PR: Crecimiento de la demanda en mercados internacionales y volatilidad de precios.
- PGPB: Eventual cambio de estructura de mercado, reservas, siniestros y volatilidad de precios internacionales.
- PPQ: Compañía sin flexibilidad suficiente para competir en un mercado abierto.

### Oportunidades

- PR: Normatividad en eficiencia energética.
- PR: Fondos públicos impulsando el desarrollo de tecnologías para la industria.
- PGPB: Mercado abierto y desarrollo, comercial con enfoque al cliente, alianzas y asociaciones.
- PGPB: Incrementar la utilización de la capacidad de proceso.
- PPQ: Mayor penetración en el mercado con asociaciones estratégicas.

## Retos

**Reto 4: Alcanzar un desempeño operativo de clase mundial** atendiendo el rezago en mantenimiento y dando mayor énfasis a la disciplina operativa y uso de mejores prácticas.

**Reto 5: Asegurar el suministro de petrolíferos al menor costo**, considerando la volatilidad del mercado, la baja rentabilidad actual del negocio y las etapas de diseño, acreditación y ejecución de proyectos.

**Reto 6: Procesar todo el gas húmedo** de PEP considerando la oferta de yacimientos alejados de CPGs<sub>17</sub> tradicionales, las necesidades de mayor demanda de gas natural y reducción de las importaciones, así como ,las necesidades de suministro de etano de PPQ y de Etileno XXI.

**Reto 7: Incrementar la rentabilidad de los procesos petroquímicos** dada la baja disponibilidad de recursos y el rezago tecnológico existente.

## Elementos clave

- Ejecución eficiente de proyectos de inversión
- Disponibilidad oportuna y suficiente del recursos financieros
- Incrementar la confiabilidad, eficiencia operativa y la disponibilidad de los equipos de proceso
- Alineación de los perfiles de oferta y demanda
- Cumplimiento de la normatividad ambiental
- Contar con tecnología de clase mundial

**Estrategias****Eficiencia****■ Reto 4: Implantar un programa institucional para mejorar el desempeño operativo en toda la empresa basadas en**

11. Implantar un Programa para alcanzar la Excelencia Operativa en Pemex Refinación.
12. Implantar un Programa para alcanzar la Excelencia Operativa en Pemex Gas y Petroquímica Básica.
13. Implantar un Programa para alzar la Excelencia operativa en Pemex Petroquímica.

**Crecimiento****■ Reto 5: Optimizar el perfil de producción del SNR.**

14. Reconfigurar Minatitlán para incrementar la producción de destilados a partir de residuales
15. Reconfigurar la refinería de Salamanca eliminando residuales e incrementando la producción de destilados
16. Construir una refinería nueva en Tula aprovechando residuales del tren existente
17. Seleccionar la alternativa con menor costo de suministro de petrolíferos.
18. Construcción de nueva infraestructura para producir gasolinas UBA<sub>17</sub> y diesel UBA en las seis refinerías del país.
19. Optimización de la dieta de crudo en el SNR

**■ Reto 6: Incrementar la disponibilidad de crudo y de gas.**

20. Incremento de la capacidad de proceso para la oferta de gas húmedo del proyecto Aceite Terciario del Golfo
21. Incremento de la capacidad de proceso para la oferta de gas en el norte del país
22. Incremento de la capacidad de proceso para la oferta de gas húmedo marino y terrestre en el centro y sur de Veracruz
23. Asegurar el suministro de etano para el proyecto de Etileno XXI mediante la construcción de la infraestructura de proceso

**■ Reto 7: Rentabilidad de procesos petroquímicos**

24. Rehabilitar las plantas de Amoniaco de Cosoleacaque para atender los requerimientos de la reforma energética
25. Implementar mejoras tecnológicas en reformadora de la planta de Aromáticos de Cangrejera

- **Contexto**
- **Líneas de acción y estrategias**
  - **Exploración y Producción**
  - **Transformación Industrial**
  - **Distribución y Comercialización**
  - **Temas Transversales**
- **Resultados**
- **Elementos principales**
- **Anexos**

### Diagnóstico

- Dificultad para cumplir con las especificaciones de crudo y gas.
- Saturación de la infraestructura de transporte y distribución de petrolíferos
- Alto costo de distribución de petrolíferos
- Saturación y flexibilidad operativa limitada de la infraestructura de transporte de gas natural y gas LP
- Bajo enfoque hacia el cliente e imagen deteriorada de la empresa
- Alto contenido de nitrógeno en el gas natural

### Fortalezas

- Posición competitiva dominante como proveedor de crudo en la costa del Golfo de México
- Exclusividad para Exploración y Producción en todo el territorio nacional
- PGPB: Opera en mercados abiertos

### Debilidades

- Falta enfoque a los clientes de petrolíferos.
- Mecanismo de precios de petrolíferos inadecuado.

### Entorno

- Obligación de satisfacer la demanda de petrolíferos
- Alta volatilidad en el mercado que genera incertidumbre en precios y márgenes.
- Mayor participación privada en el suministro y distribución de gas LP y ventas de primera mano (VPM) .
- Cambio regulatorio en VPM de gas natural que obliga a vender las importaciones por conveniencia logística a precio regulado e impide repercutir los costos reales al usuario
- Participación limitada y mayor competencia en el mercado petroquímico.
- Baja participación en el mercado nacional de derivados del etano, propileno y aromáticos.

### Oportunidades

- Mayor penetración en el mercado de petroquímicos con asociaciones estratégicas
- Existencia de nichos en el mercado de crudo
- Mercado abierto de gas natural y desarrollo comercial con enfoque al cliente.
- Alianzas y asociaciones para el transporte y comercialización del gas natural y gas LP
- Demanda creciente de gas natural

### Amenazas

- PPQ es una compañía sin flexibilidad suficiente para competir en un mercado abierto
- Control de precios y política regulatoria de gas natural
- Eventual cambio de estructura de mercado. Contracción de la demanda de gas LP
- Crecimiento de importaciones de gas seco por CFE<sub>1/</sub> y particulares

### Análisis FODA

## Retos

- Reto 8:** Disminuir el costo de logística de los hidrocarburos dada la saturación de la infraestructura, la disponibilidad limitada de recursos y la oportunidad de terceros de invertir en infraestructura de distribución.
- Reto 9:** Asegurar la entrega dentro de especificaciones de volumen, tiempo y calidad de todos los productos, considerando la saturación actual de la infraestructura y la disponibilidad limitada de recursos.
- Reto 10:** Incrementar la satisfacción del cliente, dada la falta de consideración histórica de los clientes y del bajo conocimiento de las necesidades de los clientes

## Elementos clave

- Disponibilidad de recursos oportuna.
- Contar con un mecanismo de precios que reconozca los costos reales.
- Asegurar condiciones competitivas de mercado en la prestación de servicios de transporte y almacenamiento con participación de terceros.
- Conocer y atender las necesidades del cliente.
- Planeación y ejecución eficiente de proyectos de servicio e inversión.

**Estrategias****Crecimiento**■ **Reto 8: Disminuir el costo de logística**

- 26. Optimizar la logística de petrolíferos
- 27. Incrementar la capacidad y flexibilidad del sistema nacional de transporte de gas natural (PGPB).
- 28. Optimizar la logística y la capacidad de respaldo en la distribución de gas LP (PGPB).

**Eficiencia**■ **Reto 9: Cumplimiento de especificaciones a clientes**

- 29. Construir infraestructura para el manejo y/o eliminación de nitrógeno en el gas
- 30. Construcción y optimización de la infraestructura de manejo, acondicionamiento, transporte y distribución de hidrocarburos

■ **Reto 10: Satisfacción de clientes**

- 31. Modernizar el proceso comercial de PR
- 32. Modernizar el proceso comercial de PPQ
- 33. Implantar un sistema de CRM<sub>1/</sub> en gas natural y firma de contratos de largo plazo en venta empaquetada de gas natural
- 34. Adecuación de la comercialización de gas LP al nuevo marco regulatorio (PGPB)

- Contexto
- Líneas de acción y estrategias
  - Exploración y Producción
  - Transformación Industrial
  - Distribución y Comercialización
  - Temas Transversales
- Resultados
- Elementos principales
- Anexos



Las problemáticas principales respecto a los Temas Transversales son la baja confiabilidad y eficiencia de los procesos de negocio, una cultura enfocada a resultados limitada, el alto pasivo laboral, el rezago tecnológico y un régimen fiscal que distorsiona las decisiones de inversión

## Diagnóstico

- Resultados positivos en seguridad física, industrial y protección ambiental, que deben ser consolidados
- Multiplicidad de ejercicios para mejorar el desempeño operativo que no han logrado un impacto relevante ni sostenido
- Procesos de negocio poco eficientes, sin estandarización y carentes de un proceso de mejora continua.
- Procesos de suministros poco eficientes
- Falta de integración de la industria nacional que provee a Pemex
- Planeación y ejecución de proyectos debajo del estándar internacional.
- Productividad laboral por debajo de referencias internacionales
- Disponibilidad limitada del recurso humano especializado.
- Carencia de una cultura empresarial orientada a resultados. Falta de alineación entre los objetivos de negocio y del personal.
- Rezago y retos tecnológicos en los procesos sustantivos de la empresa
- Mecanismo de precios con distorsiones de mercado
- Pasivo laboral creciente.
- Incremento en el nivel de apalancamiento y oportunidades para reducir el costo de financiamiento.
- Régimen fiscal que pretendió fomentar la inversión en exploración y producción, pero aún no se ha concretado.

## Análisis FODA

### Fortalezas

- Personal con orgullo, sentido de pertenencia, capacidad técnica, comprometidos y con disciplina operativa
- Empresa que conoce los mercados en los que participa
- Nuevos esquemas de financiamiento otorgados por la reforma
- PEP: Acceso a recursos financieros
- PGPB: Organismo con visión de empresa y base de procesos de negocio

### Debilidades

- Falta de alineación entre objetivos de la empresa y el personal
- Empresa con orientación económica y visión de negocios limitada
- Obsolescencia tecnológica.
- Falta de cultura financiera y de orientación a resultados
- Exceso de normatividad interna
- Proveedores débiles, procesos tortuosos y corrupción focalizada
- Proceso de planeación estático, poco reactivo, que no considera escenarios (internos y externos) y niveles de riesgo

### Factores críticos de éxito

- Asignación de recursos en tiempo y forma
- Desarrollo del recurso humano
- Desarrollo de habilidades de administración de proyectos

### Retos

- Reto 11:** Garantizar la operación segura, confiable, rentable y sustentable de las operaciones, dado el incompleto proceso de estandarización, sistematización y aplicación de las mejores prácticas operativas y la necesidad de fortalecer la gestión ambiental de las inversiones y la aceptación social para operar.
- Reto 12:** Ejecutar los proyectos de infraestructura dentro del tiempo, costo y alcance planeados, considerando el mal desempeño histórico y las implicaciones del periodo de transición organizacional del área de proyectos que se vive actualmente.
- Reto 13:** Incrementar la generación de valor a través de la procura y la eficiencia de los procesos de proveeduría dado el desaprovechamiento de la capacidad de compra y la limitada relación con proveedores y contratistas.
- Reto 14:** Contar con el personal necesario y adecuado para ejecutar el plan de negocios, dada la inminente pérdida de personal valioso y la oportunidad de modernizar las relaciones laborales.
- Reto 15:** Incrementar la eficiencia de los procesos de negocio, partiendo de la falta de estandarización, sistematización, mejores prácticas y mecanismos de mejora continua.
- Reto 16:** Instaurar mecanismos de gobernabilidad para operar de forma efectiva, ágil y eficiente, dada la autonomía de las líneas de negocio y la falta de rendición de cuentas de las mismas
- Reto 17:** Apoyar el crecimiento y mejora del negocio mediante la tecnología, partiendo de los rezagos existentes.
- Reto 18:** Contener el pasivo laboral dado el régimen actual de pensiones en Pemex.
- Reto 19:** Abatir el mercado ilícito de combustibles considerando la amplia cobertura de los sistemas de ductos y la limitación de recursos para el celaje de la misma
- Reto 20:** Ajustar los mecanismos de precios para que reflejen adecuadamente la señales de mercado y permitan planear las operaciones y las inversiones de forma adecuada y evitar pérdidas.
- Reto 21:** Buscar ajustes al régimen fiscal para incrementar la disponibilidad de recursos de la empresa, dada la alta dependencia del gobierno federal de los recursos de Pemex
- Reto 22:** Ejecutar exitosamente el Plan de Negocios para alcanzar la visión de Petróleos Mexicanos.
- Reto 23:** Identificar y aprovechar las oportunidades que pudieran surgir en los mercados financieros para reducir el costo de la deuda y mantener un nivel de endeudamiento manejable.

**Estrategias****Responsabilidad corporativa**

- 35. Consolidación y mejora continua del SSPA<sub>1/</sub>
- 36. Implantar la Estrategia de Desarrollo Sustentable y Protección Ambiental
- 48. Implantar la estrategia para el control del mercado ilícito de combustibles

**Eficiencia**

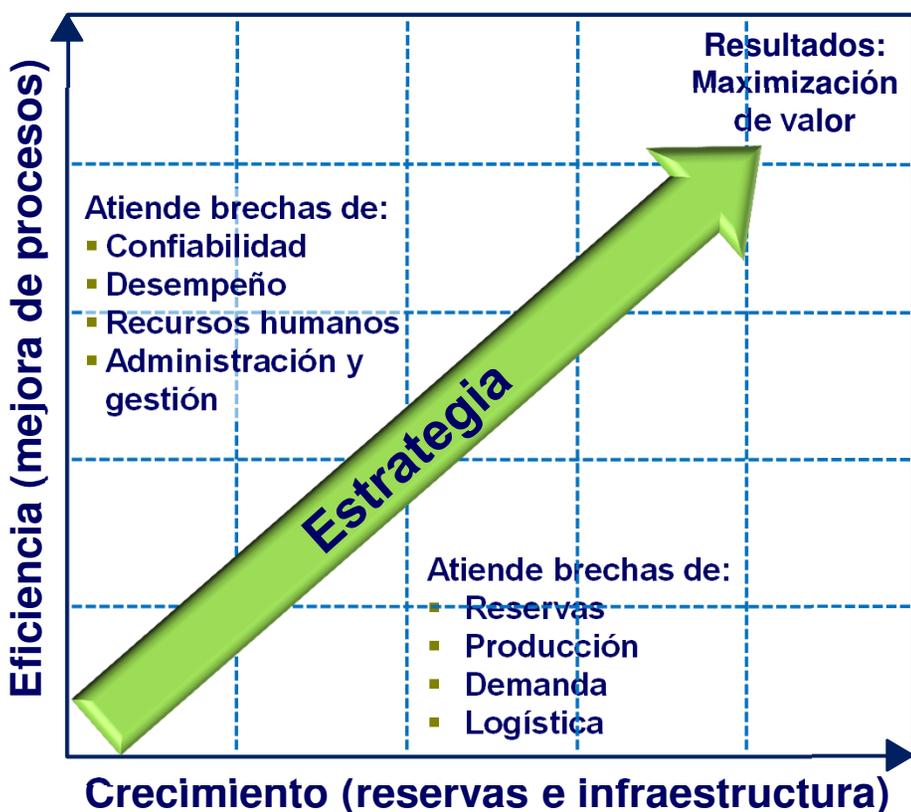
- 37. Implantar el sistema Pemex-Confiable
- 38. Implantar el sistema Pemex-Rentabilidad.
- 39. Implantar un programa de desincorporación de activo
- 40. Implantar el Sistema Institucional de Desarrollo de Proyectos (SIDP)

**Modernización de la Gestión**

- 41. Diseñar e implantar un modelo de negocio único integral de suministros.
- 42. Implantar la estrategia de recursos humanos
- 43. Implantar un sistema de gestión por procesos (SGP)
- 44. Implantar el reporte matricial y la rendición de cuentas al Corporativo
- 45. Implantar un Programa Estratégico Tecnológico
- 46. Implantar un sistema de administración del conocimiento
- 47. Evaluar modificaciones al régimen actual de pensiones
- 49. Proponer nuevos mecanismos de precios ante la SHCP<sub>2/</sub>
- 50. Analizar y proponer alternativas para ajustar el régimen fiscal
- 51. Implantar el Sistema de Gestión de la Estrategia
- 52. Emitir bonos ciudadanos para diversificar las fuentes de financiamiento e incrementar la transparencia en el manejo de la empresa
- 53. Estructura de deuda diversificada
- 54. Sistema de incentivos

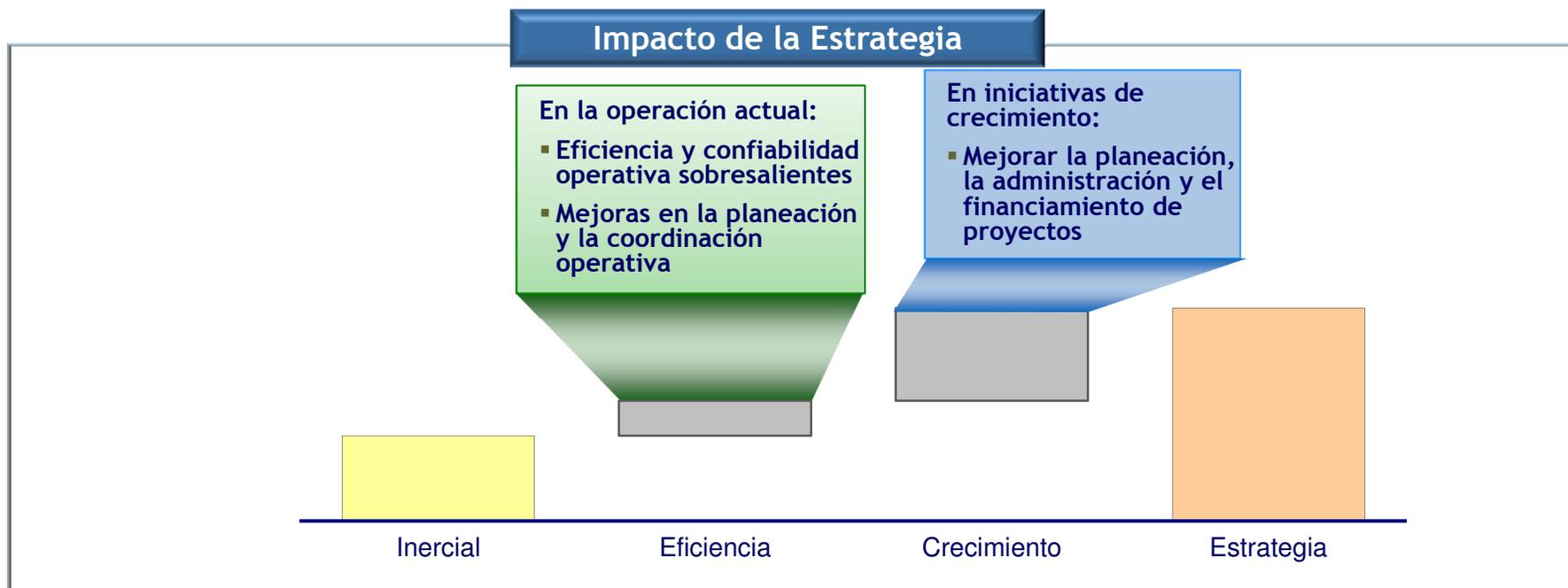
- Contexto
- Líneas de acción y estrategias
  - Exploración y Producción
  - Transformación Industrial
  - Distribución y Comercialización
  - Temas Transversales
- Resultados
- Elementos principales
- Anexos

- La maximización de valor se logra cuando se cierran las brechas en ambos ejes.
- En general, las iniciativas de eficiencia dependen de factores internos, políticos y normativos, mientras que las de crecimiento dependen del mercado y de la disponibilidad de recursos. El valor que aportan estas últimas se maximiza sólo si se implementan las iniciativas de eficiencia.

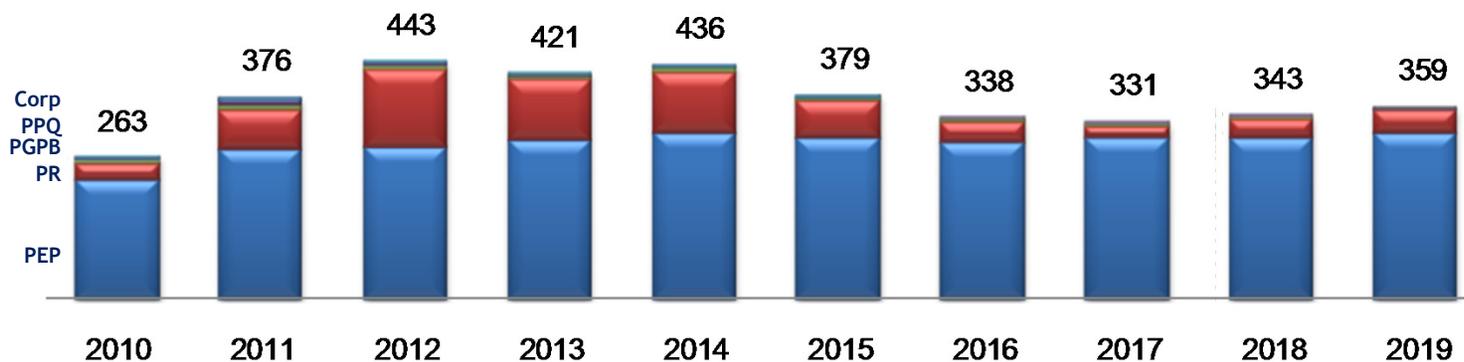


- Los resultados de la estrategia, tanto operativos como financieros, son función de las iniciativas de eficiencia y de los proyectos de crecimiento seleccionados dependiendo del mercado y de la disponibilidad de recursos presupuestales.
- Para maximizar el valor de la empresa, no es suficiente con ejecutar iniciativas en uno sólo de los ejes. Se requiere necesariamente de la ejecución de iniciativas que mejoren la eficiencia al mismo tiempo que se ejecuten proyectos de crecimiento para atender las necesidades del mercado.

- La captura de brechas en confiabilidad, desempeño operativo, administración y gestión a través de la ejecución de iniciativas de eficiencia, permite alcanzar estándares de excelencia operativa y maximizar el valor de los proyectos de infraestructura.
- Lo anterior implica que la captura de brechas se realiza no sólo en la operación actual, sino también en la futura a través del mejoramiento de la planeación, ejecución y operación de las iniciativas de crecimiento.



Inversión anual, MMMp a precios constantes del 2009



**INVERSIÓN PROMEDIO  
2010- 2019, MMMpesos a  
precios ctes del 2009**

PEP	289
PR	68
PGPB	7
PPQ	5
Total	369

**Estimación del valor de las brechas  
Rendimiento neto (MMMpesos/año)**

**Rendimiento neto  
(MMMpesos/año, promedio 2010-2024)**



(1) TI-EO: Eficiencia operativa en Transformación Industrial  
 (2) E&P-EO: Eficiencia operativa en Exploración y Producción  
 (3) Proy: Mejora en la ejecución de proyectos de inversión

**Acciones para el cierre de las brechas identificadas**

- Se tiene cuantificado el valor económico de algunas de las estrategias para el cierre de las brechas operativas y para mejorar la ejecución de proyectos. Los resultados que se presentan a continuación muestran esta cuantificación
- Sin embargo, existe un potencial adicional que es necesario capturar para revertir pérdidas en los organismos subsidiarios que las presentan.
- Es necesario detallar las estrategias para capturar dichas brechas y jerarquizar las existentes para agilizar la captura de su valor.



**PEMEX**® Para revertir los resultados negativos de las subsidiarias que los presentan, existen elementos que deben ser incorporados a las estrategias del Plan de Negocios para capturar alrededor de 108 MMMpesos al año adicionales

**Reversión de resultados operativos**

**Eficiencia Operativa**

- Incrementar la eficiencia energética de los procesos
- Incrementar el rendimiento de productos de los procesos
- Hacer más eficiente la logística de transporte
- Incrementar la confiabilidad de los equipos, del personal, de los procesos y de su diseño.

**Administración**

- Reducción en el gasto administrativo
- Aumentar la productividad laboral
- Revisión del esquema de pago de impuestos
- Revisión del esquema de precios de productos

**Oportunidades de Mercado**

- Ejecutar y operar con eficiencia los proyectos de reconfiguración de refinerías y de plantas petroquímicas
- Integrar las cadenas del etileno y el propileno, aprovechando la infraestructura existente de escala competitiva

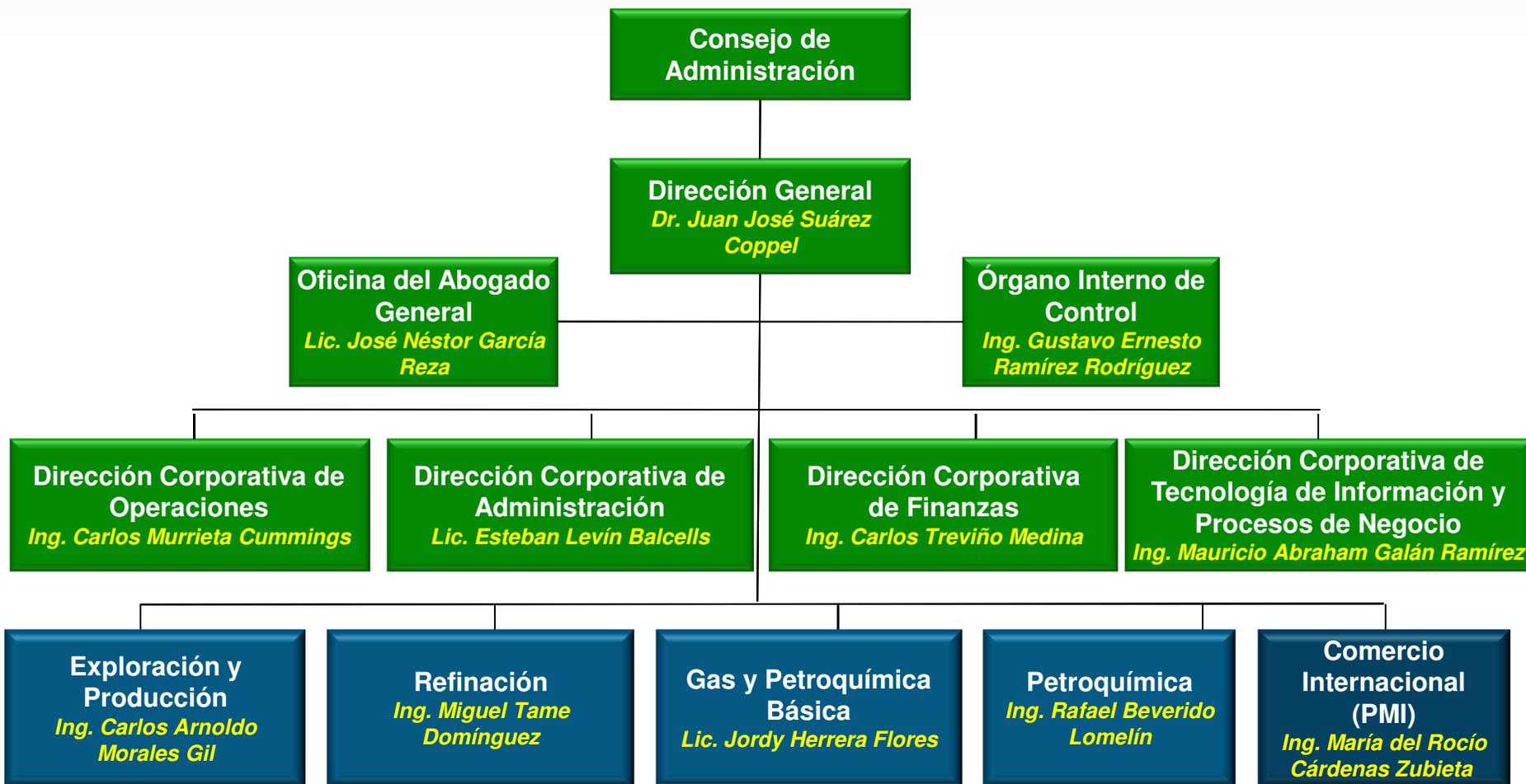
**Modificar el régimen fiscal para fomentar la inversión**

- Ajustar el costo límite de deducibilidad
  - Incrementar y establecer un mecanismo de indización del límite de deducción del régimen general, que es de \$6.50 por barril para crudo y \$2.70 por millón de pies cúbicos para gas, nominales de 2005
  - Establecer un régimen diferenciado para campos con reserva significativa o totalmente inactiva (maduros/marginales)
  - Para aguas profundas, considerar periodo de gracia para el pago de impuestos (tax holiday)
- Revisar la tasa impositiva a la baja

- Contexto
- Líneas de acción y estrategias
  - Exploración y Producción
  - Transformación Industrial
  - Distribución y Comercialización
  - Temas Transversales
- Resultados
- Elementos principales
- Anexos

	<b>I. Fortalecimiento de la situación operativa y financiera</b>	<b>II. Suministro confiable de energéticos para el país</b>	<b>III. Sostenimiento de niveles de producción de crudo y gas</b>	<b>IV. Sustentabilidad de Pemex</b>
<b>Objetivos principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar un desempeño operativo de clase mundial</li> <li>Incrementar la productividad</li> <li>Eficientar los procesos administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer la demanda nacional de petrolíferos al menor costo y cumpliendo con la normatividad ambiental vigente</li> <li>Incrementar la oferta de gas natural y gas LP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener e incrementar la producción de crudo y gas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la tasa de restitución de reservas</li> <li>Minimizar el impacto ambiental de la operación de Pemex y sus proyectos</li> <li>Ser reconocida como una empresa socialmente responsable</li> </ul>
<b>Proyectos y aspectos estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación efectiva del programa de mejora operativa, administrativa y financiera</li> <li>Desarrollo del capital humano y competencias</li> <li>Alineación de los objetivos de la empresa, el personal y el sindicato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconfiguración del SNR</li> <li>Expansión de capacidad de refinación y de procesamiento de gas</li> <li>Optimización de los sistemas logísticos</li> <li>Calidad de combustibles</li> <li>Desarrollo de capacidades del personal</li> <li>Asimilación, desarrollo y actualización tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo eficiente de campos complejos (ATG y extrapesados)</li> <li>Optimizar esquemas de explotación</li> <li>Incrementar recuperación de yacimientos</li> <li>Participación de 3<sup>os</sup> para incrementar la capacidad de ejecución</li> <li>Incorporación oportuna de la mejor tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar nivel de incorporación de reservas de aceite en aguas someras y áreas terrestres.</li> <li>Incrementar probabilidad de éxito comercial en aguas profundas.</li> <li>Consolidación y mejora continua del SSPA</li> <li>Implantar la estrategia de protección ambiental</li> <li>Control del mercado ilícito de combustibles</li> </ul>
<b>Metas principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar un rendimiento neto positivo en todos los Organismos Subsidiarios en 2012.</li> <li>Llevar al SNR al segundo cuartil de eficiencia operativa de estándares internacionales.</li> <li>Aprovechamiento de gas natural de 99.4% al 2024</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción de crudo de 2.7 y 3.3 millones de barriles al día en 2012 y 2024 respectivamente</li> <li>Producción de gas de 6.3 y 8.0 miles de millones de pies cúbicos al día en 2012 y 2024 respectivamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de restitución de reservas de 100% en 2012 y superior a 100% a partir de 2013</li> <li>Mantenerse como una de las compañías a nivel mundial con mejor desempeño en accidentalidad</li> </ul>

- Contexto
- Líneas de acción y estrategias
  - Exploración y Producción
  - Transformación Industrial
  - Distribución y Comercialización
  - Temas Transversales
- Resultados
- Elementos principales
- Anexos



Representantes del Estado		
Consejera presidenta		Consejero suplente
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dra. Georgina Kessel Martínez</b> Secretaria de Energía</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lic. Mario Gabriel Budebo</b> Subsecretario de Hidrocarburos SENER</li> </ul>
Consejeros propietarios		Consejeros suplentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Act. Ernesto Javier Cordero Arroyo</b> Secretario de Hacienda y Crédito Público</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lic. Dionisio Pérez-Jácome Friscione</b> Subsecretario de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dr. Alejandro Mariano Werner Wainfeld</b> Subsecretario de Hacienda y Crédito Público</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dr. Ignacio Quesada Morales</b> Coordinador de asesores del Secretario de Desarrollo Social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lic. Patricia Flores Elizondo</b> Jefe de la Oficina de la Presidencia de la República</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lic. Antonio Vivanco Casamadrid</b> Coordinador de Asesores de la Oficina de la Presidencia de la República</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Ing. Gerardo Ruiz Mateos</b> Secretario de Economía</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Lic. Felipe Duarte Olvera</b> Subsecretario de Competitividad y Normatividad de la Secretaría de Economía</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>C.P. Salvador Vega Casillas</b> Secretario de la Función Pública</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>C.P. Rafael Morgan Ríos</b> Subsecretario de control y auditoría de la gestión pública</li> </ul>
Representantes del Sindicato de los Trabajadores Petroleros de la República Mexicana		
Consejeros propietarios y representantes sindicales		Consejeros suplentes y representantes sindicales
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Ing. Ricardo Aldana Prieto</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Héctor Javier Saucedo Garza</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Fernando Pacheco Martínez</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Jesús Gerardo González Salgado</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Jorge Wade González</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Donaciano González Hidalgo</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Héctor Manuel Sosa Rodríguez</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Alejandro Mendoza Guadarrama</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Pedro García Barabata</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sr. Alfredo Yuen Jiménez</b></li> </ul>
Consejeros profesionales		Comités
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>C.P. José Fortunato Álvarez Enríquez</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comité de Estrategia e Inversiones</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comité de Transparencia y Rendición de Cuentas</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dr. Héctor Moreira Rodríguez</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comité de Desarrollo e Investigación Tecnológica</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comité de Remuneraciones</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dr. Rogelio Gasca Neri</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comité de Adquisiciones, Arrendamientos, Obras y Servicios</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comité de Auditoría y Evaluación del desempeño</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dr. Fluvio César Ruiz Alarcón</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Comité de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable</b></li> </ul>	