PEMEX
EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN

Grado de Integración Nacional bajo la Ley de Pemex

Lic. Aurora Pierdant Grunstein

Contenido

- Nuevo marco legal
- Modelos de contrato
- Acciones clave de implementación
- Comentarios finales

Elementos principales del nuevo marco legal

Ley de Pemex (28 de noviembre de 2008)

- Régimen especial de contratación
- Atribuciones al Consejo
- Desarrollo de proveedores y contratistas nacionales

Reglamento de la Ley de Pemex (4 de septiembre de 2009)

- Principios que obligan a alinear las características de los contratos con los objetivos de los proyectos
- Definición de proyecto sustantivo
- Reglas para relacionar el pago con el desempeño
- Procesos flexibles

Disposiciones administrativas de contratación DAC (6 de enero de 2010, 10 de marzo)

- Evita reglas detalladas para permitir contratos adecuados
- Establece las bases para estructurar procesos para que la contratación responda a los objetivos del proyecto
- La administradora del proyecto es la máxima autoridad de la contratación, decisiones basadas en criterios económicos y técnicos (modelo económico)

Enfoque del nuevo marco

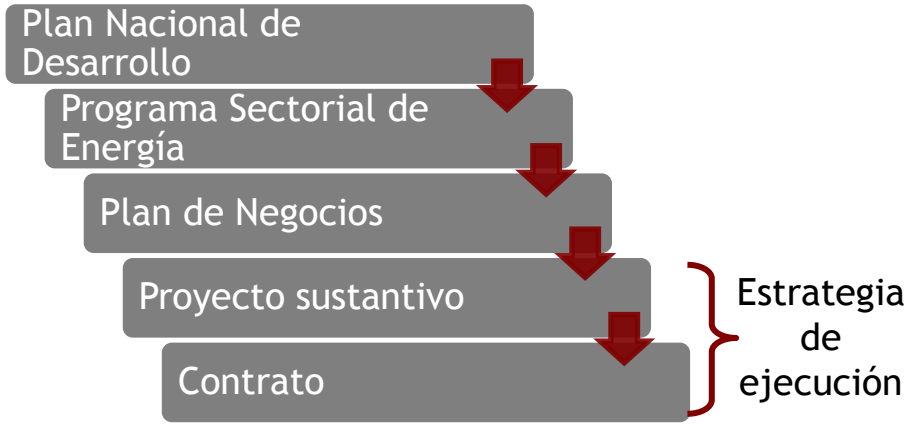
Principios económicos básicos del marco legal

- Mandato de creación de valor
- Asegurar la alineación entre el Plan de Negocios, proyectos y contratos de actividades sustantivas
- Rendición de cuentas enfocadas a la creación de valor (reservas, producción, reducción de costos)

Creación de valor económico

Nueva lógica de contratación

- El marco legal cambió para reconocer a Pemex como empresa productiva, con necesidades especificas de la industria petrolera
- La Ley de PEMEX plantea una visión integral de la actividad petrolera entorno a los proyectos sustantivos
- Todas las contrataciones deben estar alineadas con los objetivos de los proyectos sustantivos y con las estrategias de ejecución



Las estrategias, proyectos y contratos deben crear y mantener valor económico para PEP

Alcances de la Ley de Pemex

Ilustrativo

Proyecto sustantivo

Actividades sustantivas

Exploración → Desarrollo → Producción → Transporte y comercialización

Administradora del proyecto

Bienes y servicios relativos a actividades sustantivas de carácter productivo, en los que PEP requiere complementar capacidades

- Sísmica
- Perforación
- Estudios de subsuelo
- Interpretación de subsuelo

- Caminos
- Perforación
- Compresoras
- Líneas de descarga
- Baterías
- Estaciones
- Bombas
- Macroperas
- Mantenimiento

- Sistemas artificiales
- Sistemas de recuperación secundaria y mejorada
- Reparaciones mayores y menores de pozos
- Mantenimiento
- Equipo de seguridad

- Ductos
- Sistemas de automatización
- Centrales de almacenamiento
- Autotanques
- Tanques de almacenamiento

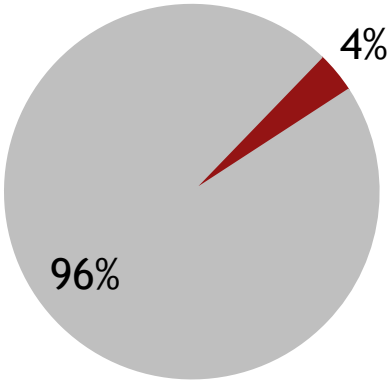
Barriles

Régimen mixto

- **Ley de Pemex**
- Ley de Obras Públicas y Ley de Adquisiciones

Clasificación de la contratación de haberse aplicado la Ley de PEMEX en 2009:

Monto

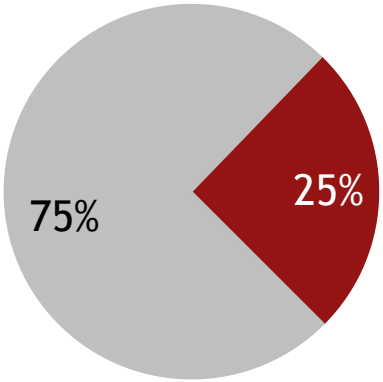


12 mil millones de dólares

LOP y LAASP

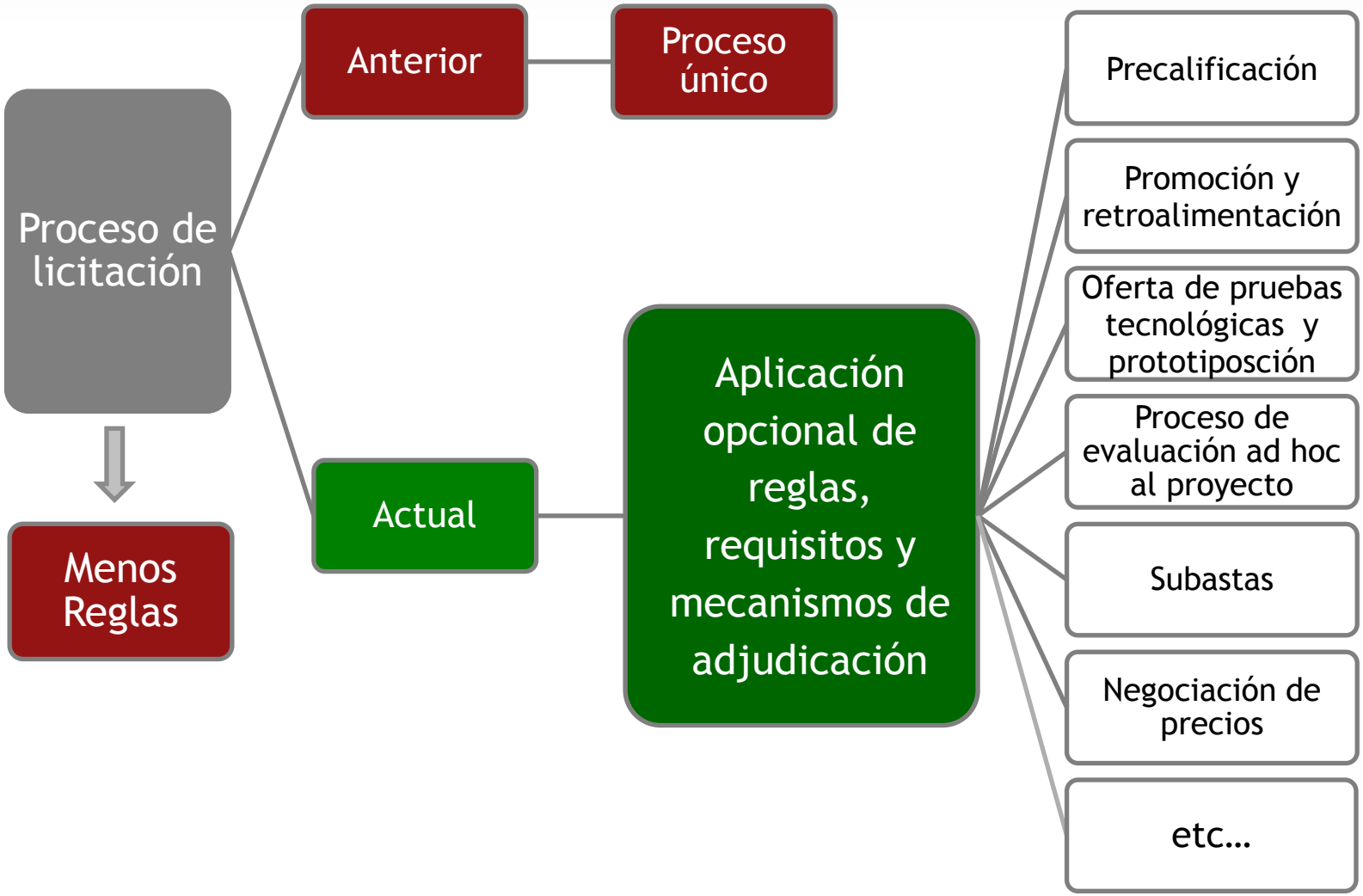
LPemex

Número



2,070 contratos

Innovaciones del nuevo procedimiento



Contenido

- Nuevo marco legal
- Modelos de contratos
- Acciones clave para la implementación
- Comentarios finales

PEMEX
EXPLORACION Y PRODUCCION ®

Estrategia en exploración y producción

Exploración

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

Producción

5. **Actualizar esquemas** de explotación de campos productores **(en desarrollo y maduros).**
6. **Desarrollo eficiente de campos complejos (Chicontepec 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

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

Alternativas de contratación

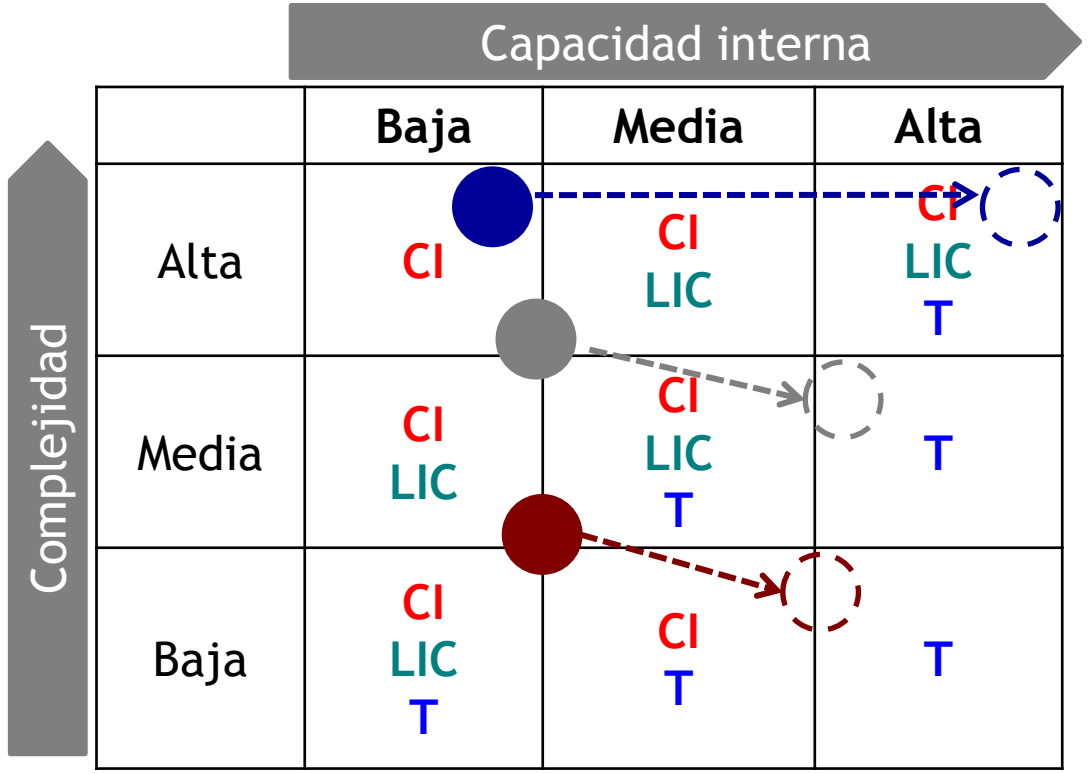
En el corto plazo, PEMEX debe potenciar el uso de contratos para desarrollar las capacidades internas del negocio sustantivo. Tres dimensiones pueden definir cada esquema:

Esquema	Entregable	Pago	Administración	Ejemplos
Transaccional (T)	▪ Bienes y servicios discretos	▪ Con base en catálogo y pago contra entrega	▪ Supervisión por cada bien o servicio	▪ Suministro de refacciones ▪ Cementación de pozos ▪ Construcción de ductos ▪ Instalación de medidores
Laboratorios Integrales de Campo (LIC)	▪ Soluciones tecnológicas	▪ Pagos de gasto y margen y oportunidad masificar soluciones	▪ Colaboración técnica	▪ LIC en Chicontepec
Integrales de E&P (CI)	▪ Resultados medidos en producción	▪ Con base en resultados obtenidos	▪ Colaboración técnica y económica	▪ Contratos integrales de servicios para la exploración y producción en campos maduros

Capacidades y formas de ejecución

La estrategia de ejecución de cada proyecto es función de la capacidad interna y de la complejidad. En general, los esquemas son: contratos integrales (CI), Laboratorios integrales de campo (LIC) y contratos transaccionales (T)

Complejidad
- Escala
- Reto tecnológico
- Mercado de servicios



Capacidad interna
- Recursos humanos
- Tecnología
- Eficiencia de costos

Actual: Aguas profundas · Chicontepec · Campos maduros

Objetivo: Aguas profundas · Chicontepec · Campos maduros

Premisas generales de los contratos integrales de exploración y producción

Los contratos integrales de E&P buscan incrementar la capacidad de ejecución de Pemex a través de un esquema rentable y competitivo

Parte de premisas tales como:

- Asegurar y mantener el control de la industria
- Incentivos al ahorro y a la producción: mecanismo de pagos (recuperación de costos más tarifa por barril) y flexibilidad en la ejecución (fases y duración)
- Flujo de efectivo no negativo para Pemex, a través de pagos sujetos a la disponibilidad de efectivo del proyecto, después de impuestos
- Adjudicación por licitación pública

Datos relevantes de los contratos integrales de E&P

El modelo económico está diseñado para atraer diferentes tamaños de empresas petroleras

- Campos maduros: empresas pequeñas
- Chicontepec: empresas medianas a grandes
- Aguas profundas: empresas grandes

Plazo del contrato en función de las características de los proyectos

- Duración podrá ir desde 20 y hasta 30 años
- Fases de exploración, desarrollo y producción

Nuevos mecanismo de remuneración

- Tarifa por barril y recuperación de costos

Obligación de trabajo

- Obligación mínima de inversión

Licitación

- Descuento a la tarifa por barril establecida por PEP

Contenido

- Nuevo marco legal
- Características de los contratos
- Acciones clave para la implementación
- Comentarios finales

Siete líneas de acción

Programa de contratación: Lógica de mercado

Criterios para definir la forma de contratación

1. Análisis de la cartera de proyectos (riesgo-beneficio) y brechas generales: estrategia de ejecución

2. Análisis de brechas específicas del proyecto: diagnóstico de capacidad propia y requerimientos.

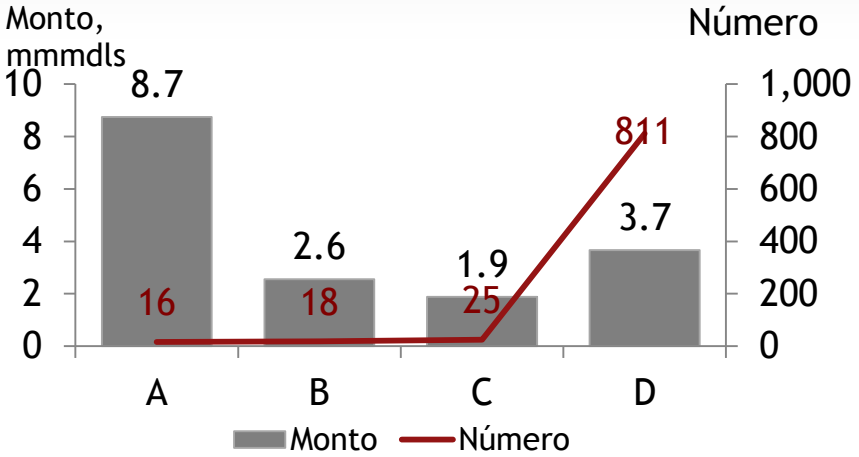
3. Análisis de mercado: oferta local, nacional e internacional, énfasis en capacidad de respuesta y tecnología

4. Definición de alcances de los contratos: en función a las brechas y oferta, presupuesto disponible, capacidad de administración

El programa anual de contratación reflejará la estrategia de ejecución de los proyectos sustantivos y dejará de ser simplemente un calendario de requerimientos

Programa de contratación: Plan 2010

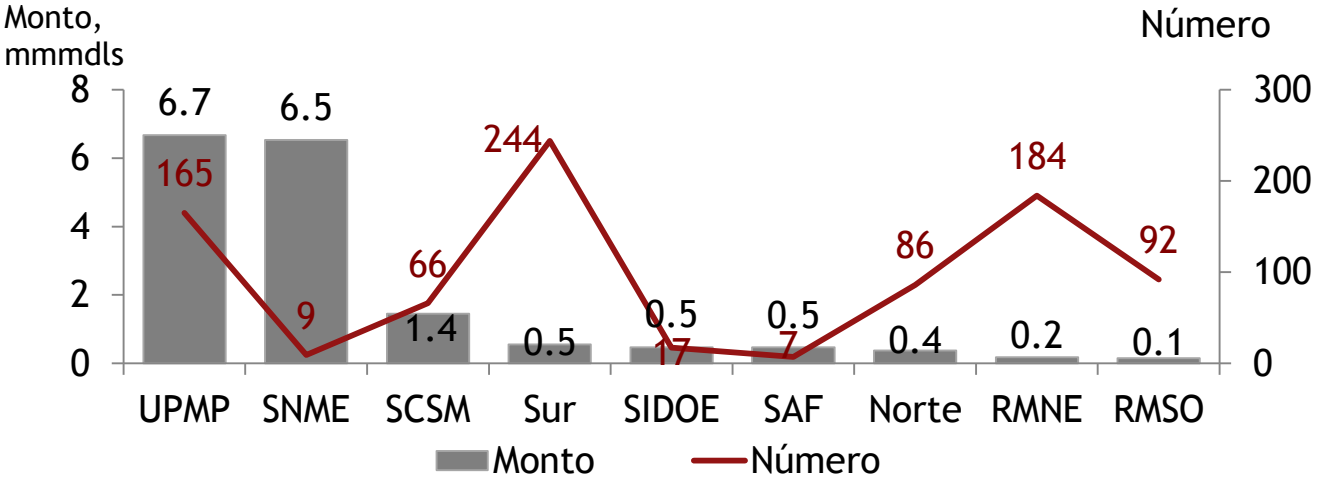
Contratos por tipo



870 contratos para 2010

Monto estimado de 16,843 millones de dólares

Contratos por área



Nota: Información elaborada a julio 2010

Nuevos sistemas y procesos: Sistema integral de gestión de proveedores

Contar con un sistema de gestión de proveedores y contratistas es un elemento clave para la generación de valor y la implementación del nuevo marco

- Es un requisito legal para PEP
- Busca la alineación a las políticas del corporativo, y apoyado por el mismo
- Es necesario que resulte útil para: la precalificación, el Grado de Integración Nacional, el directorio, las evaluaciones de desempeño, los grupos corporativos, etc.
- Implantación de un piloto que permita a PEP probar de manera práctica las aplicaciones de un servicio integral de registro de proveedores, con la participación de una empresa experta en el tema

Nuevos sistemas y procesos: Soluciones TI

Para dar operatividad a la estrategia y para cumplir eficientemente con la norma, es indispensable contar con herramientas de gestión de información

Están en proceso:

- Página de Internet para contrataciones de PEP
- Base de datos de procesos de licitación y contratos, bajo la Ley de Pemex
- Sistematización de proceso de contratación bajo la Ley de Pemex (*Business process management*)
- Sistema de administración de la información (*Business intelligence*)

Grado de Integración Nacional: Premisas de diseño de la Integración Nacional en PEP

Crear valor para PEMEX

- Dar operatividad a la estrategia del Corporativo de PEMEX para las actividades de exploración y producción
- Establecer un conjunto de reglas y procedimientos para el desarrollo de proveedores y contratistas en torno a requisitos de Grado de Integración Nacional mínimos
- Reunir las disposiciones que los proveedores , contratistas y PEP, deberán observar para acceder a la demanda de bienes, servicios y obras de las actividades E&P
- Desarrollar una cadena de proveedores y contratistas competitiva y sustentable, que atienda a las características, complejidad y magnitud de los proyectos de E&P
- Ajustar las medidas a los tratados internacionales

Grado de Integración Nacional: PEP

Objetivo central

Promover el desarrollo de proveedores y contratistas nacionales al interior de PEP, a través de una política basada en requisitos mínimos

Objetivos generales

- Desarrollar proveedores y contratistas nacionales
- Promover la participación de PYMES nacionales e incluirlas en los procesos de contratación
- Desarrollar una proveeduría eficiente, confiable en el largo plazo y competitiva para PEP
- Promover la generación de empleos nacionales permanentes
- Incentivar asociaciones estratégicas entre proveedores y el establecimiento de cadenas productivas
- Promover la asimilación de nueva tecnología
- Diseñar un programa congruente con las mejores prácticas internacionales y nacionales
- Cumplir con los compromisos internacionales de México

Alcance

Todas las contrataciones relacionadas con la Ley de Pemex

Grado de Integración Nacional: Experiencia internacional

Venezuela, Brasil, Nigeria y Noruega han instrumentado exitosamente políticas de CN, con una visión de largo plazo mediante sistemas instancias institucionales debidamente definidas

Cobertura				
PYMES	✓			
Bloques concesionados		✓		
Proveeduría			✓	✓
Metodología				
Valor Agregado Nacional (VAN)	✓	✓	✓	
Medición				
Prelicitación	✓		✓	✓
Licitación	✓	✓	✓	
Ejecución del proyecto	✓	✓	✓	
Obligaciones				
Internacionales				✓
Políticas de Contenido Nacional				
Codificadas	✓	✓	✓	✓
Desarrollo institucional				
Operar, monitorear y supervisar el Programa de CN	✓	✓	✓	✓

Grado de Integración Nacional: Experiencia nacional

El decreto automotriz de ’62 es un caso de éxito como promotor del desarrollo de la industria nacional, mediante el requisito de Grado de Integración Nacional y la presencia de un marco regulatorio integral

Decreto automotriz

A partir de 1962, se introduce una política industrial basada en requisitos mínimos de CN

Objetivos
Producir vehículos para el mercado nacional y de exportación
Lograr economías de escala para competir en el mercado mundial
Requisitos
VAN del 36% de CN en el vehículo
Logros
Una industria nacional de autopartes de clase mundial integrada a la cadena de valor de la industria

Grado de Integración Nacional: Marco regulatorio nacional

Marco regulatorio	Disposiciones principales
LPM Reglamento DAC	▪ Incrementar la participación de proveedores y contratistas nacionales en los bienes, servicios y obras, que requiere la industria petrolera, de una forma competitiva y sustentable ▪ Definir una estrategia para apoyar el desarrollo de proveedores y contratistas nacionales ▪ Incrementar el grado de CN en un mínimo de 25% ▪ Desarrollar a las PYMES ▪ Creación de un área especializada de promoción e incorporación de nuevos contratistas y proveedores nacionales ▪ Definir objetivos específicos y metas cuantitativas anuales de integración de CN en bienes, servicios y obras contratadas ▪ Respetar lo establecido en los tratados internacionales ▪ Definir el grado de CN requerido en los procesos de contratación ▪ Constituir un Registro Nacional de Proveedores y Contratistas ▪ Incluir políticas de CN en los programas anuales de contrataciones

Grado de Integración Nacional: Consistencia con tratados internacionales

PEP deberá sujetarse a las disposiciones que prohíben la imposición de requisitos de CN en sus procesos de contratación, apegándose exclusivamente a los casos de excepción contenidos en los tratados internacionales (TLCAN y otros)

Excepción	Descripción	CN
Umbrales	Compras menores, sujeto a umbrales (@2009): ▪ Bienes y servicios: 339 mil dólares ▪ Construcción: 11 millones de dólares	Hasta 100% de contratos asignados a empresas nacionales, preferentemente Pymes
Reserva específica	Reservas en materia de contrataciones con las que cuentan Pemex y CFE (412 millones de dólares @2009 anuales)	Hasta 100% de contratos asignados a empresas nacionales
Proyectos integrados	Cualquier contratación (sin fraccionar) que cumpla con las tres condiciones: a) El contratista tiene la facultad se seleccionar a los proveedores indirectos; b) PEP no fondea el proyecto, y c) El contratista asume el riesgo asociado con la no ejecución del proyecto	Hasta 40% en contratos integrados. Se incentivan la creación de asociaciones estratégicas entre los contratistas. Se suman para cubrir requisito

Grado de Integración Nacional: Definición de Grado de Integración Nacional

- La Integración Nacional en PEP se basa en el concepto de Valor Agregado Nacional (VAN) para determinar el Grado de Integración Nacional de los bienes, servicios y obras

- El VAN toma en cuenta el origen de los componentes empleados, i.e. recursos humanos y materiales o servicios utilizados. No prejuzga el origen del capital

Definición

Valor agregado incorporado o creado en México, mediante la utilización de recursos humanos y materiales nacionales, sin comprometer la calidad, a fin de estimular el desarrollo de la industria nacional y el empleo.

Metodología de cálculo

Bienes $CN_B = (VAN_B / VT_B) \times 100$ $VAN_B = VT_B - I_{dir} - I_{ind}$

Servicios $CN_S = (VAN_S / VT_S) \times 100$

Grado de Integración Nacional: Por qué el VAN?

Congruencia

- Metodología congruente con el Acuerdo de Grado de Integración Nacional de la SE, que utiliza una medida de VAN para el cálculo
- Asegura el cumplimento con lo dispuesto en DAC, en cuanto a la verificación
- Atiende a los requisitos de control e información requeridos por autoridades y entidades fiscalizadoras
- No excede los limites de los tratados internacionales

Operatividad

- Sencilla y aplicable a cualquier proyecto o contrato
- No induce a medidas compensatorias prohibidas en los tratados
- Incentiva actividades de mayor impacto en valor agregado (ej. ingenierías/capital humano).
- Incrementa la probabilidad de subcontratar proveedores mexicanos
- Sirve para medir eficiencia y calidad en el desempeño del contratista, así como de generar un historial

Grado de Integración Nacional: Proyectos Integrales de E&P

PEP promoverá una nueva cultura de compra, que privilegie la contratación de soluciones y no la compra de materiales, a través de los llamados Proyectos Integrales de E&P

- La estructuración de los Proyectos Integrales de E&P podrán incluir un requisito de Grado de Integración Nacional de hasta 40%
- Los Proyectos Integrales de E&P incentivan la creación de áreas de **asociaciones estratégicas** entre los proveedores

Condiciones de Excepción al CN	Límites de CN
Premisas de los **Proyectos Integrales de E&P:** ▪ El contratista principal tiene la facultad de seleccionar a los subcontratistas ▪ El contratista fondea el proyecto ▪ El contratista asume el riesgo asociado con la no ejecución del proyecto Estos proyectos pueden tomar la forma de adquisición de suministros/servicios o contratación de obra Los materiales de construcción y los servicios relacionados forman parte de la definición de Proyecto Integral de E&P	**Hasta 40% de CN** No se permite establecer sublímites dentro del proyecto

Grado de Integración Nacional: Algunas ventajas del CN

- El CN forma parte de la evaluación del desempeño, por lo que podría tanto ponderarse para la calificación como para ampliar el contrato
- En caso de que se registraran altos índices de CN producto de capital humano mexicano, podría existir remuneración adicional
- Un alto estándar de CN contribuye a una mejor calificación en un licitación
- En contratos integrales de E&P se fomenta la formación de alianzas con empresas nacionales, en donde la experiencia técnica proviene de empresas extranjeras

Grado de Integración Nacional: Instrumentación en PEP

Objetivos

- Identificación de contratistas y proyectos-contratos a ser cubiertos por la Integración Nacional en PEP
- Actualización de los procesos de contratación de PEP
- Aplicación y seguimiento de la estrategia

Prospectiva

- Identificar los proyectos-contratos susceptibles a ser cubiertos
- Registro de proveedores y contratistas
- Promover su participación y homologación

Desarrollo normativo y organizacional

- Ajustar la normatividad interna de contratación
- Ajustar/desarrollar la organización necesaria para la operatividad del programa

Instrumentación

- Piloto en los contratos integrales de E&P y diseñar la organización su ejecución
- Seguimiento y apoyo a los procesos de contratación cubiertos por la Integración Nacional en PEP

Comunicación, capacitación y consultas

- Incorporar el Integración Nacional en PEP en el programa de difusión

Grado de Integración Nacional: Gestión de proveedores y contratistas

Registro

- **Conformación de una base de datos que integre información propia así como de fuentes externas:**
  - ✓ Información propia de PEP-SAP
  - ✓ Calificadoras de riesgo comercial y financiero
- **Precalificación y calificación de potenciales contratistas con base en información técnica, comercial, financiera, legal, Grado de Integración Nacional, estándares de calidad, seguridad y medio ambiente**
- **Homologación y clasificación de contratistas por categorías**
- **Actualización periódica de la información de las empresas y sus contratos**

Evaluación y seguimiento

- **Seguimiento, vigilancia y evaluaciones paramétricas del desempeño de los proveedores**
- **Auditoría**

Contenido

- Nuevo marco legal
- Características de los contratos
- Acciones clave para la implementación
- Comentarios finales

Oportunidades para las empresas mexicanas

La Ley de Pemex representa un parte aguas para las empresas nacionales, de al menos dos formas:

- **Posibilidad de desarrollo y crecimiento en su línea de negocios frente a las reglas más flexibles ejecución**
- **Posibilidad de evolucionar a una empresa integrada de servicios petroleros, que enfrentará retos como:**
  - Cerrar brechas de capital humano, organización y procesos
  - Asumir un balance distinto de riesgo/beneficio
  - Planear a largo plazo
  - Formar alianzas con empresas internacionales
  - Incorporar enfoques multidisciplinarios
  - Establecer una nueva cultura de negocios con Pemex

Comentarios finales

- La reforma energética reconoce el carácter productivo de Pemex
- PEP lleva a cabo acciones concreta para aprovechar al máximo y en el menor tiempo posible las nuevas condiciones de contratación
- El nuevo marco legal plantea una nueva filosofía para la contratación, que alinea los intereses entre PEMEX y los contratistas
- La contratación bajo la Ley de PEMEX ya está vigente
- Los contratistas podrán incrementar la rentabilidad de los contratos si mejoran su desempeño
- La Ley de PEMEX representa una oportunidad para que PEP redefina y ordene su relación con sus proveedores y contratistas

Para materializar los beneficios de la reforma es fundamental la participación de Pemex, empresas y especialistas de la industria en el cambio de paradigmas de la contratación