Un breve recuento de:

Estrategia de Petróleos Mexicanos para el Desarrollo de Proveedores, Contratistas y Contenido Nacional

I. Antecedentes

- La reforma energética promulgada el pasado 28 de noviembre estableció en su artículo décimo tercero transitorio que Pemex y sus organismos subsidiarios establecerán una estrategia para apoyar el desarrollo de proveedores y contratistas nacionales como parte del Plan Estratégico Integral de Negocios.

- La ley señala que dicha estrategia, debe incluir un diagnóstico de la participación de los proveedores y contratistas mexicanos en obras, adquisiciones y arrendamientos de bienes y servicios, así como objetivos específicos y metas cuantitativas anuales del grado de contenido nacional en bienes, servicios y obras, respetando lo establecido en los tratados internacionales.

- El propósito es aumentar gradualmente el contenido nacional, con una estrategia realista y aplicable, a través de medidas concretas que permitan cumplir las metas de este programa.

- Cabe destacar que el contenido nacional tenderá a crecer gradualmenteconsiderando que existen limitantes propias en la proveeduría nacional, limitantes normativas y contractuales que establece la legislación vigente, así como limitantes mismas que señalan los compromisos internacionales que México tiene firmados con otros países. No obstante, el contenido nacional sí puede aumentarse con la instrumentación de una amplia y profunda Estrategia

II. Experiencias internacionales

- Para esta estrategia, se revisaron los casos de Noruega y Brasil. Las experiencias exitosas de ambos países en esta materia, si bien en contextos y realidades muy distintas, permiten identificar algunas de las mejores prácticas.

- En el caso de Noruega, el énfasis fue en la transferencia de tecnología y la cooperación en programas de investigación y desarrollo. El gobierno de Noruega, a través de la agencia reguladora (NPD), condicionó el otorgamiento de concesiones entre 1972 y 1994 a la transferencia y desarrollo de tecnología con firmas locales, así como a la formación de personal especializado nacional, que eventualmente pudiera encargarse de la operación petrolera en el país.

- Adicionalmente, para colocar en igualdad de condiciones a los grupos proveedores locales, la política del gobierno noruego fue demandar de las empresas concesionarias que hicieran transparente y predecible su proceso de adquisiciones y que hicieran explícito qué adquirían de cada proveedor.

- Por su parte, el gobierno de Brasil decidió implantar políticas industriales activas para maximizar el impacto nacional que brinda el desarrollo de los masivos descubrimientos recientes de reservas. La política de Brasil para maximizar el impacto del desarrollo de su base de hidrocarburos tiene tres pilares: (i) capacitación de profesionales y técnicos; (ii) política industrial activa de estímulo a los proveedores locales por vías fiscales y de financiamiento, entre otras; y (iii) diagnóstico detallado de las cadenas locales de proveedores de bienes y servicios para identificar fortalezas y debilidades, y prestar asistencia focalizada a fin de asegurar la competitividad internacional del sector.

III. Diagnóstico

- Petróleos Mexicanos realizó un diagnóstico integral de la situación de su proveeduría para conocer con precisión su situación actual y los obstáculos para crecer, y con éste, poder formular la Estrategia correspondiente para aumentar el contenido nacional.

- Por un lado, Petróleos Mexicanos realizó una encuesta a la industria nacional para dimensionar la capacidad, perfil y estructura del sector productivo nacional y de esta forma conocer su situación particular y su opinión respecto a su relación con Petróleos Mexicanos.

- En la Encuesta de Opinión a Empresas Proveedoras de Petróleos Mexicanos participaron 4,025 empresas.

- Se destaca que con base en las compras de bienes, servicios y arrendamientos, así como de obra pública y servicios relacionados (periodo 2006-2008), se concluyó que el grado de contenido nacional es de 35.1 por ciento, lo que equivale a una erogación anual de 81 mil 500 millones de pesos.

- Este grado de contenido nacional actual en las adquisiciones y obras de Petróleos Mexicanos es el punto de partida de la Estrategia para el Desarrollo de Proveedores, Contratistas y Contenido Nacional

- Dicho diagnóstico puede resumirse en ocho desafíos a superar para el desarrollo de proveedores, contratistas y aumento de contenido nacional:
    - Desconocimiento de la demanda de PEMEX por parte de la proveeduría.
    - Falta de capacidad instalada de la proveeduría nacional para cumplir con los requerimientos de la industria petrolera.

- Diseño de productos financieros con la banca privada, que apoyen las iniciativas estratégicas para el desarrollo de proveedores nacionales.
- Las PYMES enfrentan mayores dificultades para el acceso a financiamiento, en comparación con grandes empresas.
- En comparación con las extranjeras, las empresas nacionales carecen de la tecnología requerida para la industria petrolera
- La mano de obra calificada o especializada de las empresas nacionales es en general insuficiente.
- La cadena de proveeduría no está articulada adecuadamente.
- Los procedimientos de contratación representan un obstáculo para la industria en el proceso de convertirse en proveedores de Pemex.

IV. Estrategia

- Una vez concluido el Diagnóstico, se diseñó de manera coordinada con otras instancias gubernamentales y del sector privado la Estrategia que emprenderá PEMEX para aumentar el contenido nacional de su proveeduría.

- La Estrategia se basa en identificar los obstáculos y áreas de oportunidad que enfrenta la proveeduría nacional en la industria petrolera –la oferta- y por otro otorgar certidumbre y transparencia a lo que Pemex demandará en el futuro–la demanda-.

- El reto es cerrar las brechas existentes entre la oferta nacional y la demanda de PEMEX.

Análisis de la Demanda:

- Por el lado de la demanda, se publicará por primera vez, y de manera anual, la cartera de proyectos de Petróleos Mexicanos para un periodo de por lo menos 5 años, la definición de proyectos tipo a partir de esta cartera, y la identificación de los recursos críticos que se demandarían en la ejecución de esos proyectos.

- La cartera de proyectos se incluirá en el Plan Estratégico Integral de Negocios.

- De manera preliminar, se estima que PEMEX tendrá requerimientos de inversión mayores a los 200 mil millones de dólares para los próximos 10 años.

Análisis de la oferta:

- Por el lado de la oferta, las acciones contenidas en la estrategia buscan definir las cadenas de proveeduría que cubren la demanda de los recursos críticos, la identificación de proveedores específicos que la han venido atendiendo y la pueden atender en el futuro la demanda de PEMEX, así como la especificación de la problemática que éstos enfrentan para poder subsanarla.

- Dicho lo anterior, la Estrategia queda conformada de cinco Temas Estratégicos, 23 Iniciativas y 82 Acciones concretas, ocho de ellas de corto plazo, que serán implementadas gradualmente para aumentar el contenido nacional en el mediano y largo plazo (una lista completa aparece en el anexo de este documento).

- Los cinco temas Estratégicos son:
    - Nueva relación con la cadena de suministro, con ocho iniciativas y 37 acciones
    - Apoyar la instalación de mayor capacidad, con seis iniciativas y 17 acciones
    - Nuevos esquemas de financiamiento, con dos iniciativas y 6 acciones
    - Asimilación y desarrollo de tecnología, con cinco iniciativas y 17 acciones
    - Capacitación profesional, con dos iniciativas y 5 acciones

- La Estrategia, a su vez, contempla plazos –corto, mediano y largo- para la ejecución de las 82 Acciones.

- Entre las acciones relevantes destacan:
    - Solicitar a los proveedores y contratistas la declaración obligatoria del grado específico de contenido nacional en todas las contrataciones de bienes, servicios, arrendamientos y obra pública, a partir de los contratos celebrados en agosto
    - Registrar en los sistemas de Petróleos Mexicanos, de manera obligatoria, el grado de contenido nacional, para fines de seguimiento y documentación de la Estrategia, en licitaciones públicas, invitación a tres y adjudicaciones directas
    - Solicitar un mínimo de 10% de contenido nacional para todos los proyectos "integrados mayores, a partir del último trimestre de 2009
    - Impartir cursos regionales para empresas proveedoras, actuales y potenciales, sobre cómo venderle a Petróleos Mexicanos
    - Promover la Conferencia Nacional Anual de Proveedores de la Industria del Petróleo, donde participen fabricantes y contratistas
    - Crear la Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional, como canal de comunicación institucional con el fin de que las empresas inicien/aumenten su participación en la proveeduría a Petróleos Mexicanos
    - Reforzar la difusión entre cámaras y proveedores y contratistas en general de los programas anuales de compras, así como una visión a cinco años de la demanda de Petróleos Mexicanos, para dar transparencia sobre el ejercicio de los programas anuales de compras
    - Promover en foros específicos el acercamiento de las grandes empresas con las PYMES
    - Promover la interacción entre empresas nacionales y el IMP
    - En coordinación con la Secretaría de Economía, desarrollar el mecanismo de "empresas tractor" con los principales proveedores y contratistas de Pemex

V. Metas

- Considerando lo anterior así como la medición preliminar (estimación) del actual contenido nacional de la proveeduría, que es de 82 mil millones de pesos al año (35.1 por ciento del total), la meta es aumentar en 20 mil millones ese contenido, es decir, un incremento de 25% como lo establece la Ley de Petróleos Mexicanos.

VI. Ejecución de la estrategia

- Finalmente, para la implantación de la Estrategia se propone que cada *Acción* se clasifique por su factibilidad de realización en cada periodo, así como por el resultado esperado. Es decir, se llevarán a cabo acciones inmediatas con resultados de corto plazo, y otras cuyos resultados se observarán en el mediano y/o largo plazo.

- Adicionalmente, para su correcta instrumentación, la *Estrategia* se realizará en un esquema de gestión en el que participan Petróleos Mexicanos, las cámaras y asociaciones de proveedores de bienes y servicios y diversas entidades gubernamentales. Asimismo se aplicarán mecanismos de seguimiento y control para contar con información actualizada que permita definir y llevar a cabo acciones correctivas.

- Cabe señalar que el portafolio de iniciativas de la Estrategia es dinámico, por lo que se podrán añadir nuevas iniciativas con base en las necesidades y conforme se divulgue la Estrategia entre Cámaras Empresariales y las mismas empresas.

VII. ANEXO

Temas y acciones de la Estrategia

I. Nueva relación con la cadena de suministro

I.1 Iniciativa: Identificar potencial competitivo y contenido nacional de la cadena de suministro

Acciones

- **Inmediata: solicitar a los proveedores y contratistas la declaración obligatoria del grado específico de contenido nacional en todas las contrataciones de bienes, servicios, arrendamientos y obra pública, a partir de los contratos celebrados en agosto**
- **Inmediata: registrar en los sistemas de Petróleos Mexicanos, de manera obligatoria, el grado de contenido nacional, para fines de seguimiento y documentación de la Estrategia, en licitaciones públicas, invitación a tres y adjudicaciones directas**
- Identificar la demanda de insumos críticos y las brechas de capacidad en la industria nacional
- Revisar la metodología de cálculo de contenido nacional e incluir en éste estudios de pre-inversión, ingenierías y mano de obra
- Establecer un mecanismo robusto de verificación de contenido nacional, para aplicarlo en los procedimientos de contratación y en los mecanismos de fomento a proveedores y contratistas

I.2 Iniciativa: Llevar un registro único del historial de proveedores y evaluar su desempeño

Acciones

- Simplificar el registro de proveedores, prestadores de servicios y contratistas, así como contar con un repositorio único de documentación legal y administrativa para evitar que se soliciten los mismos documentos varias veces
- Implantar un sistema integral de evaluación del desempeño de proveedores
  - Brindar un sistema de evaluación transparente, operado en colaboración con empresas especializadas en la materia, que dé seguimiento a la solvencia financiera y de negocio del proveedor

        - Constituir una base de datos única al interior de Petróleos Mexicanos, que permita a las áreas contratantes consultar los riesgos y ventajas al seleccionar proveedores
    - Retroalimentar a los proveedores en relación con sus evaluaciones. Identificar y comunicar las áreas de oportunidad
    - Analizar la problemática que enfrentan los proveedores actuales y potenciales

I.3 Iniciativa: Establecer relaciones de largo plazo con la cadena de suministro

Acciones

- Favorecer contratos de largo plazo con proveedores y contratistas de excelencia
- Promover el servicio post-venta
- Incentivar el cumplimiento cabal de los compromisos contractuales

I.4 Iniciativa: Optimizar los procedimientos de compra

Acciones

- Establecer esquemas de contratación adecuados al tamaño de la empresa y al tipo de bien o servicio
- Especificar en los contratos la aplicación oportuna de fórmulas para reconocer el ajuste de precios
- Simplificar los mecanismos de seguimiento y comprobación de avance, para agilizar el pago a proveedores y contratistas
- Simplificar el proceso para llevar a cabo la evaluación técnica de propuestas de bienes, servicios y obras
- Desarrollar el mercado electrónico de compras, con énfasis en adquisiciones menores para facilitar la participación de PYMES en la proveeduría

I.5 Iniciativa: Brindar certidumbre sobre la demanda de Petróleos Mexicanos y las condiciones contractuales

Acciones

- Elaborar y difundir anualmente un documento con la actualización de la prospectiva de demanda de bienes, servicios y obra, con un horizonte de cinco años
- Crear la Unidad de Desarrollo de Proveedores y Contenido Nacional, como canal de comunicación institucional, legítimo y ordenado, con el fin de que las empresas inicien/aumenten su participación en la proveeduría a Petróleos Mexicanos, que:
    - Dé orientación para promover sus productos
    - Oriente sobre cómo venderle a Pemex
    - Sirva de enlace con áreas que evalúen sus productos (áreas técnicas o IMP)

- Lograr la asignación oportuna de los recursos presupuestados, para erogarlos de acuerdo con lo planeado, conforme a lo establecido en la reforma energética

I.6 Iniciativa: Capacitación a proveedores y contratistas actuales y potenciales

Acciones

- **Inmediata: impartir cursos regionales para empresas proveedoras, actuales y potenciales, sobre cómo venderle a Petróleos Mexicanos**
- Llevar a cabo talleres semestrales con la industria sobre el régimen de contratación vigente en Pemex, enfocando esfuerzos en contrataciones a efectuar en el corto y mediano plazos
- Implantar un procedimiento de retroalimentación con la iniciativa privada respecto a los requerimientos de capacitación.
- Realizar talleres de difusión de los requerimientos de Pemex por tipo de industria, así como de los diversos apoyos disponibles para el desarrollo de proveedores y contratistas
- Identificar y difundir los requerimientos de empresas extranjeras que busquen alianzas estratégicas con empresas nacionales

I.7 Iniciativa: Fortalecer la difusión oportuna de las necesidades de Pemex

Acciones

- **Inmediata: identificar foros actuales de promoción y comunicación de las necesidades de la industria petrolera, para eventualmente considerarlas en una Conferencia Nacional Anual de Proveedores de la Industria del Petróleo, donde participen fabricantes y contratistas**
- **Inmediata: reforzar la difusión entre cámaras y proveedores y contratistas en general de los programas anuales de compras, así como una visión a cinco años de la demanda de Petróleos Mexicanos, y sus modificaciones en función de disponibilidad presupuestaria, para dar transparencia sobre el ejercicio de los programas anuales de compras**
- Intensificar la difusión de información de los contratos celebrados por Pemex
- Difundir los instrumentos de apoyo con que cuentan Nafin y la Secretaría de Economía para el desarrollo de las PYMES (factoraje, anticipos, financiamiento, etc.), que son o pueden ser proveedores de Pemex
- Publicar en diversos medios, impresos y electrónicos, las convocatorias de contratación. Desarrollar mecanismos de suscripción en internet (RSS) que alerten sobre la publicación de bases y pre-bases
- Difundir y promover la Estrategia en eventos de las industrias relacionadas con el sector hidrocarburos
- Evaluar y mejorar el proyecto Petróleos Mexicanos – Nafin "¿Cómo venderle a Pemex?". Considerar la participación de otros intermediarios financieros

- Desarrollar sistemas de inteligencia de negocio, que permitan a proveedores y contratistas actuales y potenciales conocer mejor las necesidades de Pemex

I. 8 Iniciativa: Flexibilizar el marco normativo de contratación mediante el régimen específico

Acciones

- Identificar las restricciones en materia de contratación incluidas en las leyes LAASSP y LOPSRM
- Definir en la Estrategia los esquemas necesarios para mejorar las condiciones contractuales con los proveedores y contratistas de Pemex
- Participar con los responsables que elaboran el régimen específico, en la incorporación de dichos esquemas
- Analizar y asegurar que dichos esquemas promuevan la competitividad y la maximización de valor para Petróleos Mexicanos

II. Apoyar la instalación de mayor capacidad

II.1 Iniciativa: Promover asociaciones y eslabonamientos en la cadena de suministros

Acciones

- **Acción inmediata: promover en foros específicos el acercamiento de las grandes empresas con las PYMES**
- En coordinación con la Secretaría de Economía, desarrollar el mecanismo de "empresas tractor" con los principales proveedores y contratistas de Pemex
- Promover la asociación entre empresas nacionales, en particular PYMES, para que estén en condiciones de abastecer los volúmenes requeridos
- Hacer extensivas a proveedores y contratistas las condiciones favorables que obtenga Pemex para abaratar las ofertas que le hagan y mejoren su posición competitiva

II.2 Iniciativa: Promover la producción y el uso de insumos nacionales

Acciones

- Incrementar el uso de contratos de largo plazo con empresas grandes, a fin de proporcionarles certidumbre en su planeación de incrementos de capacidad
- Aumentar el número de contratos multianuales y alargar su plazo

II.3 Iniciativa: Optimizar el uso de los umbrales y de las reservas consideradas en los TLC's

Acciones

- **Acción inmediata: solicitar un mínimo de 10% de contenido nacional para todos los proyectos "integrados mayores, a partir del último trimestre de 2009**
- Requerir mínimos de contenido nacional en proyectos "llave en mano", que puedan ser provistos de manera competitiva y que cumplan con la definición de los TLC's
- Utilizar las reservas contenidas en los TLC's para bienes, servicios y obras con brechas de demanda que puedan ser cerradas en términos competitivos

II.4 Iniciativa: Mejorar el proceso de normalización en Petróleos Mexicanos

Acciones

- Identificar y jerarquizar los temas claves de normalización relacionados con el desarrollo de proveedores y contratistas
- Difundir la relevancia de la normalización como proceso clave de la actualización tecnológica y competitiva de Pemex
- Crear un área centralizada de especialistas, en las diferentes disciplinas técnicas, para atender las necesidades de normalización de manera integral, durante el ciclo de vida de los proyectos en Pemex
- Mantener alineado el "marco normativo" de Pemex con los estándares y prácticas internacionales de la industria, participando en el proceso global de normalización que se lleva a cabo en los diferentes foros de organismos normalizadores (ISO/TC67 estándares para uso en la industria del petróleo y gas)

II.5 Iniciativa: Promover una distribución geográfica de la proveeduría de la industria del petróleo acorde con la actividad del sector

Acciones

- Consolidar un directorio regionalizado con las pequeñas y medianas empresas que actualmente son proveedoras de Petróleos Mexicanos
- Promover el establecimiento de proveedores y contratistas en regiones donde exista demanda de bienes y servicios de la industria del petróleo, en coordinación con gobiernos estatales

II.6 Iniciativa: Cuando las empresas nacionales no tengan por sí mismas potencial para crecer de manera competitiva, promover la instalación de empresas extranjeras en México

Acciones

- Identificar las cadenas de proveeduría de las empresas extranjeras que lo venden a Pemex, y promover su establecimiento en México utilizando mecanismos como contratos a largo plazo

- Apoyar a empresas extranjeras proveedoras de Pemex en gestiones con autoridades estatales y federales para su establecimiento en México

III. Nuevos esquemas de financiamiento

III.1 Iniciativa: Crear / fomentar líneas de financiamiento

Acciones

- Utilizar los recursos del Fideicomiso Nafin (Fondo de Fomento de la Proveeduría Nacional de Pemex) para apoyar el capital de trabajo y el desarrollo de empresas nacionales
- Incorporar la oferta de instituciones financieras a la Estrategia, por medio de productos como: capital de trabajo, adquisición de equipo, y pago a proveedores y acreedores diversos
- Incorporar los programas de apoyo vigentes de la Secretaría de Economía para la industria nacional

III.2 Iniciativa: Esquemas de garantía para el otorgamiento de financiamiento

Acciones

- Establecer mecanismos con las instituciones financieras para flexibilizar el otorgamiento de financiamiento, por medio de esquemas de cesión total o parcial de derechos del contrato, cuentas de reserva y garantía líquida, hipotecaria y prendaria
- Emitir un "Certificado de pedido" y compartir la información que se autorice sobre el desempeño del proveedor, a fin de facilitar el proceso crediticio
- Desarrollar con Nafin el modelo de fianza electrónica

IV. Asimilación y desarrollo de tecnología

IV.1 Iniciativa: Intercambio y actualización tecnológica mediante asociaciones

Acciones

- Establecer nuevos procedimientos para promover la transferencia de conocimiento y tecnología a empresas nacionales, vinculadas con contrataciones de proveedores y contratistas extranjeros
- Promover esquemas de asociación del tipo Joint Industry Projects (JIP), con la participación de empresas extranjeras, nacionales, Petróleos Mexicanos y el Instituto Mexicano del Petróleo

IV.2 Iniciativa: Fortalecer la capacidad tecnológica de las PYMES, con apoyo del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP)

Acciones

- **Acción inmediata: promover la interacción entre empresas nacionales y el IMP**
- Instrumentar estrategias tecnológicas a corto y mediano plazos, congruentes con las necesidades de Pemex, para que las empresas participantes sean candidatas para recibir apoyo del fideicomiso correspondiente
- Diseñar e instrumentar esquemas de financiamiento de investigación, desarrollo y transferencia de tecnología para las pequeñas y medianas empresas, aprovechando diferentes instrumentos federales (v.gr., programa Avance de Conacyt)
- Preparar un esquema de capacitación técnica especializada para empresas pequeñas y medianas
- Apoyar a Petróleos Mexicanos en la preparación o revisión que se requiera de la normatividad técnica, conforme avance el desarrollo de proveedores y contratistas

IV.3 Iniciativa: Fomento a la investigación y desarrollo

Acciones

- Facilitar el uso de los fondos de ciencia y tecnología para la investigación relacionada con la industria petrolera
- Desarrollar y promover instrumentos financieros específicos para la promoción de la investigación y desarrollo
- Estructurar una agenda tecnológica para promover el desarrollo de tecnología industrial y su puesta en operación

IV.4 Iniciativa: Acceso a la tecnología

Acciones

- Facilitar el acceso a información tecnológica vinculada con la satisfacción de necesidades actuales y futuras de Pemex, utilizando al IMP
- Facilitar el acceso a recursos humanos, laboratorios, plantas piloto, plantas de demostración y pruebas de campo, para desarrollos tecnológicos requeridos
- Patrocinar proyectos de desarrollo tecnológico para sectores industriales específicos
- Apoyar la asimilación de tecnología externa y su transferencia a PYMES
- Brindar soporte para la integración de tecnología

IV.5 Iniciativa: Capacitación tecnológica

Acciones

- Aprovechar esfuerzos en marcha en el IMP en programas de capacitación de personal operativo de la industria
- Multiplicar y fortalecer la certificación de habilidades laborales

V. Capacitación profesional

V.1 Iniciativa: Apoyar y participar en la impartición de cursos de capacitación profesional

Acciones

- Identificar necesidades de capacitación, general y específica, por parte de la industria y participar en el diseño e impartición de los cursos necesarios
- Desarrollar análisis de demandas regionales para diseñar y llevar a cabo cursos de capacitación

V.2 Iniciativa: Crear programas de especialización con universidades e instituciones de investigación

Acciones

- Realizar un censo de instituciones y universidades que ofrecen capacitación profesional, relevante para Pemex y divulgarlo.
- Evaluar el plan de estudios ofrecido por dichas instituciones y universidades
- Promover la transferencia de conocimiento de las instituciones de enseñanza hacia personal de la industria