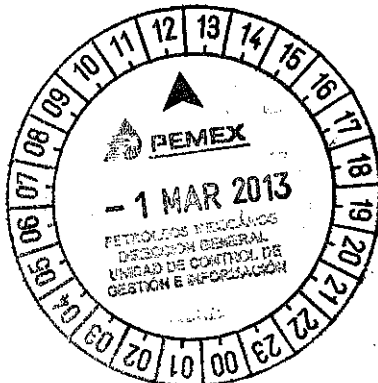




Oficina del Comisario de Petróleos Mexicanos
Marina Nacional 329
Colonia Petróleos Mexicanos
México D.F. CP 11311

OCPM-003/2013

México, D.F.; a 1 de marzo de 2013



Asunto: Informe anual sobre la situación operativa, programática y financiera de Petróleos Mexicanos correspondiente al 2012, así como de las recomendaciones formuladas al Consejo de Administración en el mismo período.



01 MAR 2013

13:20 HRG.

PROSECRETARIA DEL CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Luis Videgaray Caso
Secretario de Hacienda y Crédito Público
PRESENTE

En mi carácter de Comisario de Petróleos Mexicanos (Pemex) y en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 71 de la Ley de Petróleos Mexicanos y en el artículo 82 de su Reglamento, me permito presentar el siguiente informe sobre la situación financiera, operativa y programática de Pemex correspondiente al 2012.

I. Situación Financiera

Atendiendo las leyes aplicables, Pemex debe emitir estados financieros consolidados en base a Normas Específicas de Información Financiera Gubernamental para el Sector Paraestatal (Normas Gubernamentales o NG), emitidas por la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Para tal efecto la administración del organismo ha emitido los estados financieros consolidados de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios correspondientes al año 2012, los cuales ya han sido revisados y dictaminados por los auditores externos (KPMG Cárdenas Dosal S.C.).

He participado en reuniones con el objeto de analizar los estados financieros mencionados en el párrafo anterior. Dichas reuniones han sido con el personal de Pemex responsable de la emisión de los mismos así como con los auditores externos encargados de su revisión y dictamen. Como resultado de dichas reuniones y habiendo observado el proceso de su elaboración he concluido que los estados financieros se han emitido

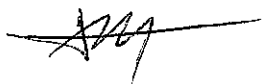
usando principios contables adecuados (NG), y que la revisión del auditor externo se basó en los principios de auditoría aplicables.

Dichos estados financieros dictaminados muestran las siguientes características que considero importantes:

- Las ventas netas consolidadas ascendieron a 1,557,439.5 millones de pesos, 5.3% más que en el 2011. Las ventas de exportación disminuyeron 1.4% debido a la combinación de un incremento de 0.6% en la exportación de crudo y una disminución de exportaciones de gasolinas y naftas. El aumento mencionado en la exportación de crudo es resultado de una disminución de volumen de 5.5% compensada por variaciones en el tipo de cambio peso/dólar y un pequeño incremento en precio promedio.

Por otro lado las ventas nacionales aumentaron 11.3% gracias a que las ventas de gasolinas y diésel tuvieron un aumento de 13.7%, que a su vez se debieron a un aumento en volumen y precio contra el año anterior de 2.0% y 11.4% respectivamente

- En el año los costos y gastos totales de operación aumentaron más que los ingresos totales. En efecto, los ingresos totales (ventas netas y otros ingresos) aumentaron 5.7% mientras que el total de costo de ventas más costos y gastos de operación aumentaron en mayor proporción: 8.2%. El concepto de otros ingresos se forma principalmente por el beneficio fiscal otorgado por el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios aplicable a gasolinas y diésel el cual pretende compensar algunos subsidios en los precios de hidrocarburos.
- El total de impuestos, derechos y aprovechamientos ascendió en el año a 901,876.1 millones de pesos, cifra que es 3.3% superior al año anterior y un record en la historia de Pemex.
- En el ejercicio se tuvo un rendimiento neto de 36,906.4 millones de pesos, cifra que comparada con la pérdida del año anterior (54,468.5 millones de pesos) arroja una diferencia favorable de 91,374.9 millones de pesos. Los tres principales conceptos que originan esta mejora son:
 - El rendimiento de operación aumentó 16,522.4 millones de pesos (un 2.3%) para llegar a 735,401.1 millones de pesos.
 - El resultado integral de financiamiento mejoró en 79,132.3 millones de pesos, principalmente como resultado de una revaluación del peso mexicano con respecto al dólar norteamericano y otras monedas.
 - Los efectos anteriores fueron parcialmente compensados por un incremento de 3.4% en impuestos y derechos causados que significó un aumento de 29,480.9 millones de pesos.
- En el Balance General al cierre del 2012 los activos fijos representan el 78.7% del total del activo, y el 9.0% de los activos fijos son inversiones que se encuentran en proceso, por lo que no han generado ingresos o beneficio alguno. El 54.1% de dichos activos se encuentran en Pemex Refinación.



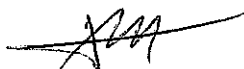
- El Balance General Consolidado de Pemex presenta un pasivo laboral (Reserva para beneficio a empleados) que asciende a 409,909.3 millones de pesos al cierre del año (30.0% de los pasivos totales consolidados) y que corresponde principalmente al plan de pensiones que Pemex tiene establecido con sus trabajadores. Dicho monto es 15.5% superior al pasivo registrado el año anterior por el mismo concepto. El importe de las obligaciones por beneficios definidos (OBD) que da origen a este pasivo, se cuantificó para el cierre del año en 1,018,380.1 millones de pesos lo que representa un incremento 20% en comparación al 2011 y fue debido principalmente a la disminución de tasa de descuento utilizada para el cálculo del pasivo (8.35%) y al incremento en el estimado de ayudas por gas y gasolina que se otorga a los pensionados.

El pasivo mencionado no se ha fondeado por lo que PEMEX tiene que hacerse de recursos presupuestales para cubrir estas obligaciones al ir venciendo. Debido a sus características esta obligación representa el reto financiero más importante de PEMEX para los próximos años.

- La mayor parte de la deuda de Pemex (61.3%) está contratada en dólares norteamericanos y en el 2012 el tipo de cambio pasó de 13.99 a 13.01 pesos por dólar, una disminución de 7.0%. Esta revaluación ayudó a que en el año y en términos de pesos, la deuda total de PEMEX se incrementara solo 0.2%.
- Las principales agencias calificadoras del mercado, le han otorgado a PEMEX las siguientes calificaciones como emisor de deuda en moneda extranjera:
 - S&P: BBB
 - Moody's: Baa1
 - Fitch Ratings: BBB

Estas calificaciones corresponden a una firma con capacidad *adecuada* para cubrir sus obligaciones financieras.

- El Patrimonio consolidado al cierre es de 214,826.0 millones de pesos, el cual tuvo un incremento de 11.2% comparado al año 2011 y que se debe principalmente a la utilidad generada durante el año. Dicho Patrimonio representa solo el 13.6% de los activos totales, sin embargo la administración considera que esta situación no ha afectado la habilidad de PEMEX de cumplir sus obligaciones financieras. Más aún, PEMEX pudo incrementar su deuda en 3,406.2 millones de dólares en el 2012 a costos similares a los incurridos en años anteriores.
- Pemex contempla aumentar su deuda en 3,314.8 millones de dólares durante el 2013 y el Plan de Negocios considera un incremento de endeudamiento al 2016. Se debe considerar la posibilidad de que la estructura financiera actual reflejada en su Balance General Consolidado bajo NG, pudiera limitar los montos o afectar el costo de la deuda incremental.



- Además de los estados financieros emitidos bajo NG en 2012, PEMEX también debe emitir estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB), lo que satisface los requerimientos de información de otros grupos de interés fuera del Gobierno Federal, entre los que sobresalen la Bolsa Mexicana de Valores y el sector financiero en general.

Las principales diferencias entre las NIIF y las NG se mencionan en las notas a los estados financieros. Sobresale por relevante la diferencia en el tratamiento del reconocimiento del costo neto del periodo de los beneficios a empleados, el cual es generado principalmente por el plan de pensiones, ya que en un periodo dado, bajo NG se reconocen costos sólo cuando éstos no generen pérdidas en dicho periodo. Otra diferencia importante que se presentará en el 2012 es que, debido a la adopción de las NIIF, se permite bajo esta norma la revaluación de activos fijos a valor razonable, revaluación que no se permite bajo NG. Esto genera diferencias muy importantes en la estructura financiera finalmente reportada bajo las dos normas.

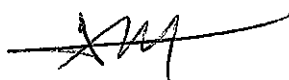
A continuación se presentan los principales rubros de los estados financieros bajo NG y bajo NIF en millones de pesos para el año 2011:

	Bajo NG (Dictaminados)	Bajo NIIF (No dictaminados)
Ventas netas	1,557,439.5	1,646,912.0
Utilidad (Pérdida) neta	36,906.4	4,977.7
Activos totales	1,579,654.7	2,022,467.8
Pasivo Laboral	409,909.3	1,014,420.8
Pasivos Totales	1,364,828.6	2,020,022.9
Patrimonio	214,826.0	2,444.8

II. Situación Operativa

En relación con mi obligación de informar sobre la situación operativa y programática de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, a continuación presento los siguientes comentarios.

El marco de referencia para el presente informe es principalmente el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios 2012-2016 (el Plan de Negocios), autorizado por el Consejo de Administración el 5 de julio de 2011.



Con objeto de contar con elementos adicionales para el informe, examiné datos y cifras operativas del Organismo e información relacionada con la ejecución de los proyectos corporativos; asimismo, participé en reuniones de trabajo con diversos funcionarios y realicé algunas visitas de campo.

Considerando la diversidad y magnitud de las operaciones de Pemex es importante aclarar que el presente apartado se centra en los proyectos estratégicos, y considera el periodo enero-diciembre de 2012.

Pemex-Exploración y Producción

Pemex contribuye con más del 30% de los ingresos del Estado, pero en los últimos años lo ha logrado gracias a los altos precios del crudo y no por la cantidad de volumen extraído, lo que significa un riesgo tanto para el organismo, como para las finanzas públicas.

El derecho más importante que paga Pemex al Gobierno Federal es el Derecho Ordinario sobre Hidrocarburos (DOSH). En 2011 y 2012, la tasa aplicable del fue del 72.5% y 71.5%, respectivamente; sin embargo, el importe causado conforme a este derecho ascendió a 747.6 miles de millones de pesos en el 2012, cifra 2.1% superior al correspondiente del 2011. Este incremento se dio a pesar del decremento de tasa mencionado y de la disminución en el 2012 de la producción de crudo y gas de 0.2% y 3.2% respectivamente.

La disminución de la producción de crudo se ha dado desde que esta llegó a un máximo histórico de 3,383 miles de barriles diarios (Mbd) en el 2004 hasta 2,548 Mbd⁽¹⁾ en el 2012, lo que significa una disminución del 24.7%, debido principalmente a la declinación de la producción del yacimiento Cantarell, la cual pasó de 2,211 Mbd en diciembre de 2003 (su producción más alta), a 444 Mbd en diciembre 2012, lo que representa una disminución del 79.9%. Este descenso ha sido parcialmente compensado por el incremento de la producción del proyecto Ku-Maloob-Zaap, que pasó de 294 Mbd en el 2003 a 855 Mbd en el 2012, siendo actualmente el yacimiento de mayor producción, representando el 34% del total nacional. Si comparamos los momentos de mayor producción de ambos complejos, Ku-Maloob-Zaap representaría sólo el 40% de Cantarell, poniendo en manifiesto la dependencia que teníamos de este último. Por lo anterior es muy importante identificar nuevos yacimientos que permitan compensar en su totalidad la pérdida de la producción por la declinación de Cantarell y, más aún, incrementar la producción total de Pemex.

Las alternativas disponibles para compensar la disminución antes mencionada, se encuentran en los desarrollos de los proyectos Aceite Terciario del Golfo (ATG, también conocido como *Chicontepec*), Crudo Ligerero Marino y Aguas Profundas del Golfo, los cuales por su naturaleza geológica, requerirán de una gran cantidad de recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos. En el caso de Chicontepec, este proyecto representa el 38.9% de las reservas totales al 1 de enero del 2012, y sólo el 2.5% de la producción, lo que muestra como la explotación de estas reservas es aún incipiente, no

¹ Base de Datos Institucional (BDI), PEMEX.



obstante que al cierre del 2012 ese yacimiento logró una producción 29.8% mayor a la reportada en el 2011.

En el 2012, la producción total de crudo en Pemex promedió 2,548 Mbd, que comparándola con los 2,553 Mbd del 2011 genera una diferencia del -0.2%, variación similar a la de -0.9%, observada entre los años 2009-2011. Estos resultados indican que Pemex ha logrado frenar el declive que se venía presentando en la producción de hidrocarburos, pero el siguiente paso necesariamente deberá ser incrementar rápidamente la producción de forma importante.

PEP ha desarrollado los Contratos Integrales (también llamados Incentivados o de Desempeño), los que se espera contribuyan positivamente en la estrategia de exploración y explotación de hidrocarburos. La primera ronda de este tipo de contratos se adjudicó en agosto de 2011, orientados a campos maduros de la Región Sur, y la segunda en junio de 2012 relativos a la Región Norte. En total se han asignado siete contratos los cuales representaron cerca de 0.5% de la producción total de crudo en el 2012. Los siguientes Contratos Integrales se espera correspondan al Proyecto Chicontepec. Los planes de Pemex para este tipo de contratos estiman lograr volúmenes equivalentes al 8.4% de la producción total de crudo para el 2017.

En relación con el portafolio de inversiones 2012, PEP ejerció 274,250 millones de pesos, lo que significó el 88.0% de los recursos presupuestales totales de Pemex destinados a inversión. Los proyectos Cantarell, Programa Estratégico de Gas, Integral Ku-Maloob-Zaap, ATG, Burgos y A.J. Bermúdez concentraron más del 60% de esos recursos.

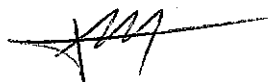
A la fecha del presente informe la administración de Pemex no ha emitido información pública sobre reservas certificadas de hidrocarburos al 1 de enero del 2013.

Por todo lo anterior, es muy importante que Pemex incremente los niveles de producción para lograr la meta de 2.9 MMbd en el 2017 y simultáneamente invierta para restituir reservas a niveles superiores al 101.1% logrado en el 2011, lo que permitirá ampliar el horizonte operativo y financiero de la empresa. Por lo tanto, es importante mantener las estrategias de PEP de acelerar la incorporación y explotación de reservas, incluyendo las no-convencionales como es el caso de Chicontepec, aguas profundas y gas no asociado (*shale gas*).

PEMEX-Gas y Petroquímica Básica

En el periodo del 2005 a 2008, la producción de gas natural creció a ritmos superiores al 10% anual; sin embargo, a partir del año 2009, se presentó una tendencia a la baja. Pemex pasó de producir 7,020 millones de pies cúbicos diarios (MMpcd) en el 2010 a 6,594 MMpcd en el 2011 y a 6,385 MMpcd en el 2012⁽²⁾. A la par de esta situación, los bajos precios del gas, en relación a otros combustibles, así como el crecimiento de la actividad económica (especialmente en la zona centro-occidente del país), ocasionaron un importante crecimiento en la demanda de este producto. Entre los años 2011 y 2012, las ventas al sector industrial-distribuidoras crecieron un 5% y el sector eléctrico 1%. Además de los retos que esta situación implica, también se han presentado problemas en

² BDI, PEMEX.



la distribución, ya que el Sistema Nacional de Ductos se encuentra prácticamente saturado siendo incapaz de atender los picos de demanda que se generan; por otro lado, la infraestructura actual para la importación del gas natural faltante, desde el sur de Estados Unidos hacia los centros de demanda del país, es insuficiente. Todo lo anterior ha ocasionado una serie de desabastos y alertas críticas por falta de suministro en algunas zonas del país.

En línea con el Plan de Negocios, Pemex-Gas y Petroquímica Básica (PGPB) en el 2012 definió las diferentes inversiones requeridas para el fortalecimiento de su red de transporte de gas natural y de optimización de la logística de gas LP, tanto con recursos propios como de terceros. Adicionalmente PGPB está llevando a cabo una serie de estrategias encaminadas a minimizar el impacto de las variaciones del gas que PEP envía a PGPB para su proceso y distribución, mediante la adaptación y/o expansión de la capacidad de proceso para atender la oferta de gas de los nuevos campos de PEP, así como al fortalecimiento de la excelencia operativa.

En cuanto a la excelencia operativa, en octubre del 2012 inició operaciones la planta de cogeneración de 300 mega watts mediante la cual se estará suministrando energía eléctrica a bajo costo para diferentes centros de trabajo de Pemex, así como vapor al Centro Procesador de Gas (CPG) de Nuevo Pemex, reflejándose en ahorros económicos sustanciales y en beneficios ambientales al reducirse emisiones de Gases de Efecto Invernadero equivalentes a 940 mil toneladas anuales de CO₂. Por otro lado, con objeto de adecuarse a los nuevos yacimientos de PEP, en noviembre del 2012 se puso en marcha la nueva planta criogénica en el CPG Poza Rica con una inversión de 4,890 millones de pesos, la cual tiene una capacidad para procesar 200MMpcd para atender el gas asociado al proyecto de Chicontepec de PEP.

El gran reto de PGPB en los próximos años es satisfacer la demanda de gas de la zona centro-occidente. La adecuada ejecución de los proyectos ligados a las inversiones antes mencionadas, permitirá contar con gas de importación a partir de diciembre del 2014.

PEMEX-Refinación

La industria de la refinación en el mundo requiere de grandes inversiones, es madura y con muy estrechos márgenes, por lo que la generación de valor de este negocio se basa en la eficiencia y disciplina operativa, situación que aún se ve lejana en el organismo subsidiario.

El Plan de Negocios para este organismo indica trabajar inicialmente en una mejora importante en los resultados de operación a través de un seguimiento muy cercano a pequeños proyectos de eficiencia de plantas y procesos, aunado a una mejora en la productividad laboral. La reciente reconfiguración de la refinería de Minatitlán como el proyecto de la Reconfiguración de Salamanca (conversión de residuales) deben mejorar también los resultados operativos. El proyecto más importante de PR es la Nueva Refinería de Tula el cual tendrá también un efecto importante en la capacidad total del organismo.



La mejora operativa esperada para el 2012 no se ha dado. El índice de paros no programados (12.0%)⁽³⁾ resultó muy desfavorable respecto a la meta establecida (6.0%) para el 2012, y más aún respecto a la referencia internacional (1%)⁽⁴⁾. De igual forma, el índice de intensidad energética de 136.5 del Sistema Nacional de Refinación (SNR), resultó muy superior respecto de la meta de 126 (la referencia es de 94.5)⁽⁵⁾. Por su parte, la meta de aumentar los rendimientos de gasolinas y destilados no se cumplió, al obtener 64.4% que resulta menor al 69.1% que se fijó como meta (la referencia internacional es de 72.7%)⁽⁶⁾. En el 2012 PR utilizó solo el 67.5% de la capacidad instalada. Esta subsidiaria no ha podido solventar los problemas derivados de ineficiencias en mantenimiento de equipos y continúa con fallas en los procesos de administración de plantas, lo que ha llevado a que la mayoría de los indicadores de desempeño operativo se ubiquen por debajo de las metas establecidas.

Como consecuencia de lo anterior, PR ha visto limitada su capacidad de producir petrolíferos, lo que ha implicado la necesidad de importar mayores volúmenes de gasolinas y diésel para satisfacer la demanda nacional -no obstante el 3.0% de incremento en la producción de petrolíferos logrado en el 2012 para llegar a 1,236 Mbd-. La demanda nacional de gasolinas y diésel presenta un crecimiento de 41.8% de 2002 al 2012. En contraste la producción de ambos petrolíferos sólo ha aumentado 8.0% en el mismo periodo, por lo que las importaciones han crecido en el período mencionado de 12.4% al 43.1% de la demanda nacional.

Además de las ineficiencias mencionadas, la administración considera que los precios al público de gasolinas y diésel fijados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público no reflejan todos los costos incurridos por Pemex y por tanto no se apegan a la política establecida de tener en México los precios internacionales ajustados por los costos de transporte y distribución al país.

La situación de ineficiencias y de las limitaciones de precio mencionadas siguen generando pérdidas financieras en PR, mismas que bajo NG ascendieron a 93,021 millones de pesos en 2012, cifra 12.9% mayor a las del 2011. Esta subsidiaria continúa con el proyecto de Mejora de Desempeño Operativo (MDO) cuyos beneficios no han mejorado sensiblemente los resultados financieros reportados, a pesar de que ya se tienen algunas mejoras operativas contra el 2011 (como el proceso total de crudo que aumentó 2.7% en el año) apoyadas en parte por la disponibilidad de la reconfiguración de Minatitlán.

En el 2012, PR ejerció 28,944 millones de pesos para sus proyectos, lo que significó el 9.3% de los recursos presupuestales de Pemex destinados a inversión, monto superior a lo que ejerció en el 2011, cuando ejerció 25,135 millones de pesos.

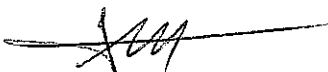
El principal reto de PR es revertir las pérdidas financieras, para lo que tendrá que materializar las acciones del programa de mejora al desempeño operativo, ejecutar eficientemente los proyectos con objeto de poder capitalizar pronto sus beneficios, así como corregir las fallas identificadas por la administración respecto a los sistemas

³ Informe Anual 2012 de Pemex Refinación.

⁴ Costa Norte del Golfo de México (CNGM), estudio SOLOMON. PEMEX.

⁵ Costa Norte del Golfo de México (CNGM), estudio SOLOMON. PEMEX.

⁶ Costa Norte del Golfo de México (CNGM), estudio SOLOMON. PEMEX.



diseñados por el Gobierno Federal para determinar ciertos precios de venta de sus productos.

PEMEX-Petroquímica

Pemex Petroquímica (PPQ) tiene que competir en el mercado con empresas nacionales y extranjeras por lo que cualquier ineficiencia, independientemente de la causa, le generará pérdidas financieras o pérdidas de mercado.

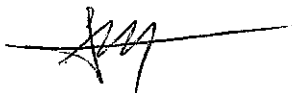
La falta de inversión en este Organismo Subsidiario ha generado desventajas competitivas por lo que las principales estrategias del Plan de Negocios están orientadas a identificar cadenas de valor en donde se tenga la posibilidad de competir favorablemente, lograr estándares internacionales de eficiencia operativa en cadenas seleccionadas, realizar alianzas estratégicas para integrar cadenas de valor, así como impulsar el desarrollo tecnológico y economías de escala en las cadenas rentables.

La producción neta de petroquímicos en el 2012 fue de 2 millones 952 mil toneladas, cifra 22.8% menor a la reportada en el 2011 (3 millones 826 mil toneladas)⁽⁷⁾. La mayor parte de esta disminución es resultado de cierres de plantas que se han dado al seleccionar las cadenas de mayor valor agregado para el organismo.

En materia de inversión, los proyectos de PPQ representaron únicamente el 0.9% de los recursos presupuestales de Pemex ejercidos en el 2012. En contraste, PPQ representa el 2.3% de las ventas consolidadas de Pemex. Un evento importante en el año para este organismo fue el inicio de operaciones del Tren de Aromáticos I, lo que representa un ejemplo de la aplicación de la estrategia de PPQ, ya que una vez seleccionada esta cadena como una en la que se quiere competir, se hicieron las inversiones correspondientes, en enero de 2012 se paró la producción de la planta anterior y se arrancó la nueva el pasado mes de octubre.

Debido a la edad promedio de las instalaciones de PPQ, sus retos importantes son el lograr abatir el rezago tecnológico en la planta productiva y elevar los niveles de eficiencia operativa. Los niveles de recursos invertidos en los últimos años no han sido suficientes para avanzar en el logro de estos objetivos, por lo que la implantación de esquemas de coinversión con terceros independientes resulta una alternativa viable y conveniente para el logro de los objetivos. El caso de la integración de la cadena Sal-Cloro/Sosa-Etileno-MCV por realizar con Mexichem S.A.B. y/o sus subsidiarias y aprobada por el Consejo de Administración el pasado mes de enero, es un buen ejemplo de implantación de esta estrategia.

⁷ BDI, PEMEX.



III. Situación Programática

El Plan de Negocios 2012-2016 incluye una serie de estrategias llamadas Estrategias Transversales, mismas que a diferencia de las estrategias de los Organismos Subsidiarios, no requieren inversiones masivas de capital. Por considerarlas muy importantes, en el presente informe expongo ciertos comentarios sobre algunas de estas Estrategias Transversales.

- **Plan Estratégico de Recursos Humanos y Relaciones Laborales**

Pemex ha diseñado un Plan Estratégico de Recursos Humanos que busca apoyar las operaciones de la empresa, desplegando líneas de acción a través de cuatro áreas prioritarias: desarrollar el capital humano, transformar la cultura organizacional, incrementar la productividad laboral e implementar un nuevo modelo de operación de recursos humanos y relaciones laborales.

Para el 2012 se establecieron indicadores para medir el avance en el logro de los objetivos estratégicos trazados en el Plan de Negocios. Dichos indicadores arrojan como resultado una mejora, ya sea contra el año anterior o contra la meta establecida. En particular ha resultado importante el avance en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, sistema que deberá ser usado como base para otros procesos de recursos humanos. Todos estos resultados y otras observaciones nos llevan a la conclusión de que ha habido avances en este programa. Sin embargo es necesario mejorar los indicadores usados para medir los avances alineándolos mejor a las estrategias planteadas.

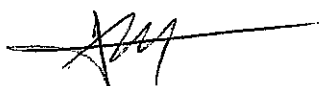
- **Programa Estratégico Tecnológico (PET)**

El PET integra el portafolio de necesidades tecnológicas de Pemex a partir de las estrategias definidas en el Plan de Negocios. Dicho documento es el punto de partida para la planeación y administración de los recursos tecnológicos del Organismo, ya que incluye un diagnóstico de necesidades, establece criterios y mecanismos para su atención, y promueve sinergias con instituciones especializadas en la materia.

El PET, para su ejecución, se allega de recursos provenientes del presupuesto disponible de Pemex (por lo general, escaso), de los fondos gubernamentales de fomento tecnológico, así como de la firma de convenios de colaboración con terceros.

Al cierre del 2012 continua vigente el PET 2010-2024; sin embargo, la Administración realizó una actualización del mismo para el periodo 2013-2027, el cual fue autorizado en noviembre de 2012. Este nuevo documento incluye avance importante en la definición de las necesidades, los plazos de atención de las mismas, así como el mecanismo de atención sugerido.

No obstante el gran avance que se ha dado en la formulación del PET, aún se cuentan con discrepancias en el grado de avance entre las diferentes áreas del Organismo para la atención del programa. Por otro lado, siendo el PET un plan de



largo plazo, actualmente no se pueden identificar beneficios tangibles derivados de su aplicación disciplinada.

- **Emisión de Bonos Ciudadanos**

Estos bonos surgieron a partir de la promulgación de la Ley de Petróleos Mexicanos; sin embargo, aún no han sido emitidos. Pemex ha trabajado con la SHCP para diseñar e identificar las características apropiadas que deberán tener estos instrumentos, así como los mecanismos para su distribución. Aún no se tiene fecha determinada para su emisión.

- **Estrategia para el Control del Mercado Ilícito de Combustibles**

Pemex continuó los esfuerzos y la atención especial a la prevención y abatimiento de los actos ilícitos de robo, extracción, adulteración y comercialización de productos petrolíferos, mediante la Estrategia Integral de Abatimiento del Mercado Ilícito, fortaleciendo la vigilancia de los derechos de vía, con el apoyo de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), la Procuraduría General de la República (PGR), la Secretaría de Marina (SEMAR) y la Policía Federal (PF).

En el 2012, si bien es cierto que se han detectado una mayor cantidad de tomas clandestinas (TC) respecto del año anterior, pasando de 1,419 a 1,744 (un aumento del 22.9%), resulta cierto también que el volumen estimado de combustible sustraído ilícitamente aumentó un 18.8%, pasando de 6.9 millones de barriles en 2011 a 8.2 millones de barriles en el 2012⁸.

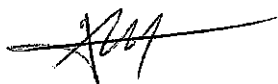
El tema es de gran relevancia, no sólo por el costo del volumen extraído, sino por el riesgo que las TC conllevan, ya que pueden causar daños graves a las personas involucradas en el robo, a las comunidades aledañas, a las instalaciones del Organismo además de posible deterioro del medio ambiente.

- **Implantación del Sistema Institucional de Desarrollo de Proyectos**

Pemex ha padecido, desde hace años, de una debilidad en la planeación y desarrollo de proyectos al generarse desviaciones importantes en los alcances, lo que ha conducido a retrasos en los tiempos de terminación e incrementos en los montos invertidos.

Desde el año 2010, Pemex está buscando implantar un procedimiento estándar, con base en la utilización de mejores prácticas internacionales, aplicable a todos los organismos subsidiarios, exceptuando a PEP, para regular la administración de proyectos (Sistema Institucional de Desarrollo de Proyectos o SIDP). El objeto de este sistema mantener un buen control durante las diversas etapas de los proyectos de inversión, evitando cambios en su alcance y dando mayor certidumbre en cuanto a los montos a invertir y los tiempos de ejecución. El sistema define las varias etapas por las que debe pasar todo proyecto, las

⁸ Informe del Director General al Consejo de Administración, febrero 27, 2013.



actividades por incluir cada etapa y el procedimiento para acreditar que el proyecto está listo para pasar a la siguiente.

El SIDP aún no ha permeado en su totalidad en los organismos industriales, por lo que aún falta que madure para que pueda convertirse en parte de la cultura de administración de proyectos en Pemex. Para ello, se requiere de un mayor impulso por parte de los líderes de cada organismo, reconociendo el valor agregado que otorga la utilización del sistema.

En el 2012, como parte de un proceso de mejora continua, se llevó a cabo una actualización del sistema que busca dotarlo de mayor flexibilidad y robustez en las acreditaciones y autorizaciones requeridas, con objeto de acortar los tiempos para la ejecución de la obra, en los proyectos que así lo requieran. Esta nueva versión deberá autorizarse en 2013.

- **Modelo de Negocio Único Integral de Suministros**

Los avances importantes en este programa durante el año fueron la creación de una base de datos de proveedores de todas las subsidiarias y el perfeccionamiento del modelo a utilizar. Sin embargo no fue posible avanzar en la creación de infraestructura de sistemas como se planeó para el año.

Debido a lo disperso de las áreas de compras en Pemex, y considerando los montos que se operan al año, es muy importante avanzar rápido en este programa, estandarizando métodos y procedimientos además de centralizar los procesos de compra más importantes.

- **Programa de Desincorporación de Activos**

Este programa tiene el objetivo de liquidar eficientemente activos de la empresa que se encuentren improductivos u ociosos. Durante el año 2012 se realizaron ventas de estos activos por 188.7 millones de pesos, cifra 36.6% menor a la planeada para el período y 40.1% menos al incurrido el año anterior. La principal razón del incumplimiento de los planes fue el no haberse cumplido a tiempo los trámites administrativos requeridos de las diversas áreas de Pemex relacionadas con el tema en forma previa a la licitación de venta. La complejidad de dichos trámites ha limitado el avance en este programa.

- **Modificaciones al Régimen de Pensiones**

Como se comentó en la sección sobre la situación financiera del organismo, Pemex tiene un pasivo laboral muy importante por concepto del plan de pensiones, primas de antigüedad y beneficios por terminación por razones distintas a la reestructuración.

Debido al rápido crecimiento tanto del pasivo correspondiente como de los pagos a efectuar a los beneficiarios, es importante definir soluciones a este problema



financiero. Durante el año 2012 no se ha realizado ninguna modificación al régimen de pensiones.

IV. Recomendaciones Formuladas al Consejo de Administración

A continuación se listan las recomendaciones emitidas por el Comisario de Petróleos Mexicanos al Consejo de Administración.

- Debido a que el balance financiero actual no puede ser base de un crecimiento sostenido de Pemex, se recomendó identificar las acciones que habrán de realizarse en el mediano y largo plazo para modificar el balance para terminar con una estructura financiera más razonable.
- Debido al largo tiempo que se toma desde el cierre de una planta hasta su desincorporación y venta basada en un Dictamen de no Utilidad y en los acuerdos sindicales correspondientes, se recomienda revisar el procedimiento que se tiene para llevar a cabo el proceso total con el objeto de acortarlo.
- Debido a que los montos de inversión en los que se ha incurrido han sido más de 30% inferiores a los programados en los Planes de Negocio que se han autorizado, se recomendó revisar la forma en que se están haciendo los planes de inversión para que estos sean realistas tanto desde el punto de vista técnico como el presupuestal.
- Debido a que Pemex Gas y Petroquímica Básica tiene en su balance una cuenta por cobrar de 2,073 millones de pesos la cual no se considera cobrable y que está en proceso de depuración y considerando además que es posible que sea necesario cancelarla, se recomendó crear una reserva contable por el monto total de la cuenta.
- Debido a que los activos fijos del proyecto de la Reconfiguración de Minatitlán no se capitalizaron al momento en que la planta quedó disponible para su uso, se recomendó revisar el procedimiento que se tiene para tal efecto.
- Se recomendó no incluir el costo del pasivo laboral en la lista de externalidades que se presenta para recalcular la utilidad neta, lo anterior debido a que dicho concepto es el costo de una prestación vigente y considera el hecho real de que no se ha fondeado el pasivo.
- Se recomendó que al formar los consejos de administración de las empresas filiales se tenga cuidado de hacerlo de tal manera que no se rasgue el velo corporativo.
- Dentro de los procedimientos de evaluación y autorización de proyectos de inversión que se tienen en Pemex, no existe un tratamiento especial para

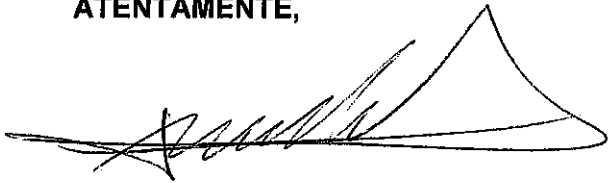


aquellos a los que se está obligado por disposiciones legales, por lo que se recomendó modificar dichos procedimientos para incluir tales disposiciones.

- Se recomendó estandarizar la forma en que se reporta el avance de los proyectos de las diversas subsidiarias.

Para la realización de mis funciones he solicitado y obtenido de los directores y administradores la información sobre las operaciones, documentación y registros que consideré necesario examinar.

ATENTAMENTE,



ING. FELIPE MELLADO FLORES

COMISARIO DE PETRÓLEOS MEXICANOS

C.c.p. Lic. Pedro Joaquín Coldwell, Secretario de Energía.
Mtro. Emilio Lozoya Austin, Director General de Petróleos Mexicanos.
Dr. César Emiliano Hernández Ochoa, Secretario del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.
Lic. Neus Peniche Sala, Prosecretario del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.