

PUED Grupo de Energía  
Seminario “El curso de la reforma energética”  
Ciudad Universitaria, 11 a 14 de mayo de 2015

Mesa 1 Hidrocarburos

2ª sesión 11 de mayo 12:15 a 14:15

**PEMEX, EPE: nueva estructura corporativa**

Jorge Eduardo Navarrete

# Orden de la presentación

1. Una visión corporativa *moderna*
2. La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos
  - ➔ Una nota sobre transparencia
3. Fiscalización, transparencia y rendición de cuentas
4. Adopción del Estatuto Orgánico
5. La nueva estructura corporativa
6. Temas para otra presentación

# Una visión corporativa *moderna*

- *Los tres mandamientos* de Pemex, EPE
  - TRANSFORMACIÓN PARA IMPULSAR A MÉXICO: Maximizamos el valor de nuestra empresa para ser altamente competitiva a nivel nacional e internacional
  - CLARIDAD Y OPORTUNIDAD: En la divulgación de nuestras actividades operativas y financieras
  - ENFOQUE EN LAS NECESIDADES DEL MERCADO: implementamos estrategias comerciales para maximizar el valor económico de la empresa

# Una visión corporativa *moderna*

Tres *clics*: Acerca de... Gobierno corporativo... Filosofía

- NUESTRA RAZÓN DE SER: Maximizar el valor del petróleo para México
- NUESTRA MISIÓN: Ser la empresa más competitiva de la industria petrolera mexicana y referente internacional
- NUESTROS VALORES:
  - Decisiones en función del valor que aportan a Petróleos Mexicanos
  - Excelencia operativa y simplicidad administrativa
  - Innovación y agilidad
  - Satisfacción del cliente
  - Honestidad y rendición de cuentas
  - Trabajo en equipo para lograr las metas de Petróleos Mexicanos
  - Orgullo de pertenecer a Petróleos Mexicanos

# La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

## **Antecedentes históricos**

- 1933 - Compañía Petróleos de México, S. A. (Petromex)
  - empresa de capital mixto, encargada de regular el mercado interno y asegurar su abastecimiento
- 1937 - Administración General del Petróleo Nacional (AGPN)
  - entidad dependiente del Ejecutivo, que mantuvo los propósitos de Petromex y a la que correspondió la administración provisional de los activos expropiados en marzo de 1938

# La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

- Junio de 1938 – Creación de Petróleos Mexicanos
  - a cargo de exploración, extracción y refinación, y
- Distribuidora de Petróleos Mexicanos,
  - encargada de la comercialización en el país y en el exterior de crudo y derivados
- Agosto de 1940 – Pemex se encarga de “todo el manejo de la industria”.

## La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

- Pemex - empresa petrolera integrada hasta 1992
- Nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios
- Establece cuatro “organismos descentralizados de carácter técnico, industrial y comercial”.
  - Pemex-Exploración y Producción;
  - Pemex-Refinación;
  - Pemex-Gas y Petroquímica Básica, y
  - Pemex-Petroquímica

La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

## **Elementos del nuevo marco legal**

- EPE – vehículo para que la Nación lleve a cabo las actividades de exploración y extracción del petróleo y demás hidrocarburos, a través de asignaciones o contratos con particulares
- Las EPE son propiedad exclusiva del Gobierno Federal, cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propios y gozan de autonomía técnica, operativa y de gestión



# La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

## **EPE subsidiarias y empresas filiales**

- Según la Ley de Pemex, las subsidiarias se vinculan directamente a la exploración y extracción de hidrocarburos (arts 59 y 63), como “empresas productivas del Estado y personalidad jurídica y patrimonio propios” (art 60).
- Su “creación, fusión o escisión... será autorizada por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, a propuesta de su Director General” (art 61).

## La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

- El transitorio octavo estableció un plazo de 45 días, tras quedar instalado el nuevo Consejo (7 Oct14), para que el director presentase su propuesta de esquema de reorganización corporativa.
- El CdeA recibió, consideró y aprobó la propuesta del director general sobre la nueva estructura corporativa de la empresa en su sesión 882 extraordinaria, de 18 de noviembre de 2014.

# La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

- Aprobó, según el Acta correspondiente:
  - “la transformación del Organismo Subsidiario Pemex-Exploración y Producción en la Empresa Productiva Subsidiaria de Exploración y Producción”
  - “la reorganización de los Organismos Subsidiarios Pemex-Refinación, Pemex-Gas y Petroquímica Básica y Pemex-Petroquímica en la Empresa Productiva Subsidiaria de Transformación Industrial”
  - “la creación de cinco Empresas Productivas Subsidiarias para la integración de las funciones de (i) Perforación, (ii) Cogeneración y Servicios, (iii) Logística, (iv) Fertilizantes, y (v) Etileno” (que se convertirán en empresas filiales)

# La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

- Estableció también los plazos para completar la transición:
  - *90 días* para que la Administración presente la propuesta de estatutos orgánicos que se deriven de la reorganización corporativa
  - *hasta 365 días* para realizar “las transmisiones y transferencias que se requieran, según resulte más conveniente”
  - *90 días* para presentar las propuestas de acuerdos de creación de las empresas productivas subsidiarias

# La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

- *120 días*, para que la Administración presente al Consejo:
  - a) el esquema de precios, tarifas y asignaciones de costos aplicables en las transacciones comerciales entre Pemex y sus empresas productivas subsidiarias y filiales;
  - b) la propuesta de lineamientos y estrategia para el manejo integral de las filiales de Pemex

Próximo a vencer el primer plazo, el Consejo aprobó ampliar, en 40 días, el término para la presentación de la propuesta de acuerdos de creación y estatutos orgánicos relacionados con la reorganización corporativa. Este segundo plazo se extendió hasta el 27 de marzo.

# La transición: de OPD a EPE – tiempos y plazos

- La sesión 888 extraordinaria se realizó, *in extremis*, precisamente el 27 de marzo.
  - En cuanto al Estatuto Orgánico, el CdeA aprobó “las modificaciones a la reorganización corporativa aprobada mediante acuerdo CA-128/2014 en la sesión 882 extraordinaria, de 18 de noviembre de 2014”
  - También aprobó “el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, con la modificación solicitada, en los términos del documento anexo”
  - Sobre las EPE subsidiarias, el Consejo aprobó los acuerdos de creación de las siete empresas productivas del Estado subsidiarias de Pemex, ya enumeradas.

## → Una nota sobre transparencia

- Los 47 párrafos del Acta sobre la deliberación del CdeA en materia de reorganización corporativa, **se reservaron por cinco años** y se excluyeron de su versión pública, pues se refieren a cuestiones “todavía en proceso deliberativo”, cuya difusión “podría generar confusión” si el texto no concuerda con el que finalmente se publique en el *DOF*.
- El texto ya se publicó, pero el debate se mantiene reservado por cinco años, hasta 2020

## → Una nota sobre transparencia

- El CdeA modificó en marzo acuerdos aprobados en noviembre anterior. Los textos que se modificaron tampoco se divulgaron, sin mediar declaración formal de reforma.
- Por otra parte, de las sesiones del CdeA en 2014 se divulgaron tanto los acuerdos, como las actas. De las de 2015 sólo los acuerdos.
- ¿Así se entiende el principio de máxima transparencia?



# Fiscalización, transparencia y rendición de cuentas

- Acuerdos del CdeA (881e 7Nov14) Aprobar:
  - Políticas de contratación de seguros, fianzas o cauciones (Art 96 Ley de Pemex)
  - Políticas de revelación, resguardo y protección de información
  - Lineamientos del sistema de control interno en Pemex, EPE subsidiarias y filiales
  - Código de Ética de Pemex, EPES y filiales
  - Lineamientos de auditoría para Pemex, EPES y f.
  - Lineamientos de evaluación del desempeño...
  - Mecanismos de de coordinación entre la Unidad de Responsabilidades y la Auditoría Interna

# Adopción del Estatuto Orgánico

- Entró en vigor el 29Abr15, día siguiente al de su publicación en el *DOF*.
- Establece un plazo máximo de 365 días, a partir de esa fecha, hasta el 28Abr16, para “la transferencia de recursos humanos, materiales y financieros que se requieran para el ejercicio de las funciones derivadas de la reorganización corporativa... de Pemex y sus organismos subsidiarios”.
- Este nuevo lapso excede, en alrededor de cuatro meses, el periodo general de transición previsto en la reforma constitucional (dos años a partir de 20Dic13), cabe la hipótesis optimista que dicha transferencia se cumpla antes del 19 de diciembre próximo.

# La nueva estructura corporativa

- *Excelencia operativa y simplicidad administrativa:*
- Una dirección general
- Trece subdirecciones corporativas o equivalentes
- Cincuenta y siete subdirecciones
- Ciento ochenta y ocho gerencias
- *Diseño imaginativo:*
  - Gerencia de Desarrollo de Talento
    - Subdirección de Conocimientos Especializados
      - Dirección Corporativa de Recursos Humanos
- **Antes: 1DG / 8DC / 23SDC / 97G**

# La nueva estructura corporativa

- Salto de ocho a trece direcciones corporativas
- Dos DC realmente novedosas:
  - DC de planeación, coordinación y desempeño
    - DC – dirigir y alinear la planeación estratégica
      - SDPE – definir y supervisar las acciones de PE
      - GPE – establecer mecanismos y herramientas de PE
    - DC de alianzas y nuevos negocios
      - SD desarrollo de negocios de exploración y producción
      - SD desarrollo de negocios de transformación industrial
      - SD de análisis internacional: oportunidades de negocios

Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño			
Dirigir y alinear la Planeación Estratégica Institucional, la Programación Operativa y la evaluación del desempeño operativo y de negocio de Pemex, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales			
Subdirecciones Corporativas de		Gerencias de	
Planeación Estratégica	Definir y supervisar las actividades y mecanismos para llevar a cabo la Planeación Estratégica Institucional, la formulación, evaluación de factibilidad y jerarquización de las inversiones de Pemex, Subsidiarias y Filiales, así como coordinar la elaboración del Plan de Negocios y del Programa Estratégico Tecnológico	Planeación Estratégica	Establecer y administrar metodologías, mecanismos y herramientas de Planeación Estratégica Institucional y planeación tecnológica de Pemex, Subsidiarias y Filiales, así como coordinar su implantación
		Portafolio de Inversiones	Analizar las inversiones del portafolio y la cartera en Pemex, Subsidiarias y Filiales, así como proponer las acciones para su aprovechamiento
Programación y Coordinación	Conducir y controlar el proceso de Programación Operativa en Pemex, Subsidiarias, con la participación que corresponda a las Filiales	Modelos de Optimización Integral	Diseñar e implantar mecanismos y modelos y desarrollar herramientas para la optimización integral a corto y largo plazo de las operaciones de Pemex y sus Subsidiarias
		Programación de Operaciones	Instrumentar mecanismos, premisas y metodologías para la optimización integral y Programación Operativa de Pemex y Subsidiarias
		Coordinación Operativa	Elaborar análisis técnico-económicos de iniciativas operativas de corto plazo, y proponer y gestionar su ejecución con las Subsidiarias
		Gestión Energética	Identificar las mejores prácticas de gestión de energía y proponer la estrategia de uso de energía en Pemex, Subsidiarias y Filiales

DIRECCIÓN CORPORATIVA DE ALIANZAS Y NUEVOS NEGOCIOS		
Definir y dirigir la estrategia integral nacional e internacional de alianzas y nuevos negocios, para Pemex, Subsidiarias y Filiales, atendiendo las directrices, prioridades y políticas generales emitidas por el Consejo de Administración.		
SUBDIRECCIONES CORPORATIVAS DE		
DESARROLLO DE NEGOCIOS DE		Análisis Internacional
Exploración y Producción	Transformación Industrial	
Coordinar, dentro del ámbito de exploración y extracción, la aplicación de la estrategia integral de alianzas y nuevos negocios para Pemex, Subsidiarias y Filiales, así como analizar y proponer la fusión, escisión, transformación, adquisición o venta de empresas, compra o venta de activos estratégicos, y cesión o adquisición de derechos, y nuevas inversiones en negocios, en coordinación con las áreas competentes	Coordinar, dentro del ámbito de las actividades de la industria de hidrocarburos y eléctrica, distintas de la exploración y extracción, la aplicación de la estrategia integral de alianzas y nuevos negocios para Pemex, Subsidiarias y Filiales, así como analizar y proponer la fusión, escisión, transformación, adquisición o venta de empresas, compra o venta de activos estratégicos, y cesión y adquisición de derechos, y nuevas inversiones en negocios, en coordinación con las áreas competentes	Coordinar la aplicación de la estrategia integral de alianzas y nuevos negocios internacionales de Pemex, Subsidiarias y Filiales Definir la metodología para analizar y evaluar la creación de alianzas y nuevos negocios en el ámbito internacional de Pemex, Subsidiarias y Filiales, así como del modelo de negocio y estrategia de implementación para su terminación.
GERENCIAS DE		
Alianzas y Nuevos Negocios de:		Análisis del Entorno Internacional
Aguas Profundas	Producción	
Recursos Convencionales	Logística y Comercialización	Filiales
Recursos No Convencionales	Proyectos	

# Temas para otra presentación

- Sobre el Consejo de Administración de Pemex, EPE
  - Exclusión de representantes de los trabajadores
  - Consejeros independientes de tiempo parcial
  - De cuántos CI se puede prescindir y por cuánto tiempo
  - Desinterés real en el trabajo del Consejo: el récord de asistencia de los consejeros

LISTA DE ASISTENCIA A LAS SESIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	878i	879e	880e	881e	882e	883e	884o	885e	886o	887e	888e
	70ct	140ct	310ct	7Nov	18Nov	5Dic	19Dic	19Dic	13Feb	13Feb	27Mar
<b>Consejeros titulares</b>											
Consejeros <i>ex officio</i>											
Secretario de Energía, presidente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Secretario de Hacienda	✓	X	X	X	X	X	X	X			
Consejeros del Gobierno Federal											
Ildefonso Guajardo Villareal	✓	X	X	X	X	X	X	X			
Juan José Guerra Abud	✓	X	X	✓	✓	X	X	X			
María de Lourdes Melgar Palacios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
<b>Consejeros suplentes</b>											
Leonardo Fabio Beltrán Rodríguez						☐	☐	☐			
Miguel Messmacher Linartas		X	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
José Rogelio Garza Garza		✓	✓	X	✓	✓	✓	X			
Rafael Pacciano Alemán		✓	✓	☐	☐	✓	✓	✓			
<b>Consejeros independientes</b>											
Dr Carlos Elizondo Mayer-Serra	✓	✓	X	X	✓	✓	✓	✓			
Ing Jaime Lomelín Guillén	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Mtro Jorge José Borja Navarrete	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Dr Octavio Fco Pastrana Pastrana	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			
Mtro Alberto Tiburcio Celorio	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			