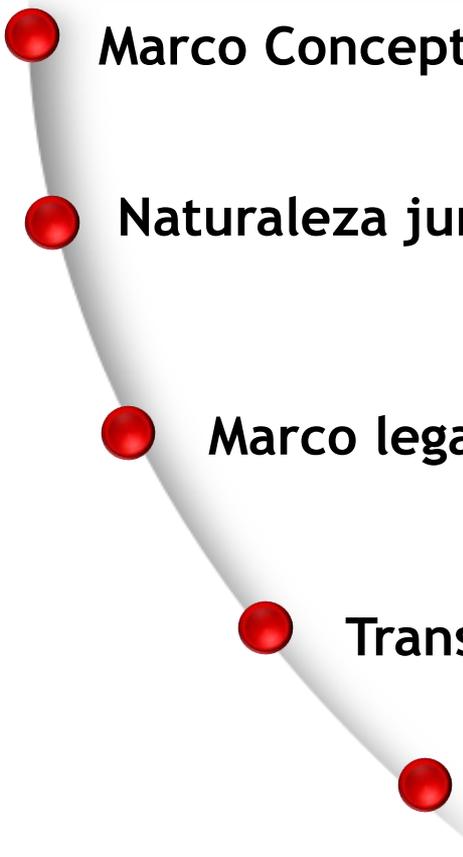
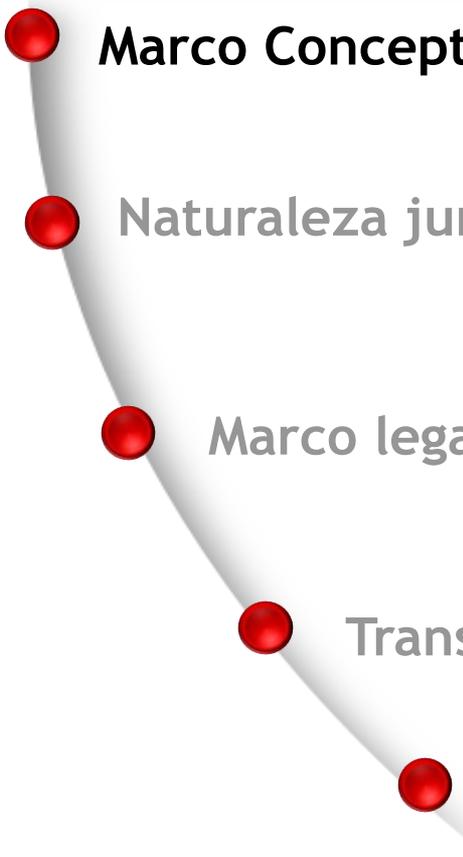


Pemex en el entorno de la reforma, su naturaleza, transición y evolución del gobierno corporativo.



- 
- Marco Conceptual de la Reforma Energética.**
 - Naturaleza jurídica de PEMEX como EPE.**
 - Marco legal de Petróleos Mexicanos**
 - Transición y evolución del Gobierno Corporativo.**
 - Acciones en curso, avance en transformación y proyección.**

- 
- Marco Conceptual de la Reforma Energética.**
 - Naturaleza jurídica de PEMEX como EPE.
 - Marco legal de Petróleos Mexicanos
 - Transición y evolución del Gobierno Corporativo.
 - Acciones en curso, avance en transformación y proyección.

La reforma constitucional en materia energética del año 2013 fue efectuada porque...

Se requería fortalecer a PEMEX



Existía necesidad de cambiar la tendencia inercial en el sector



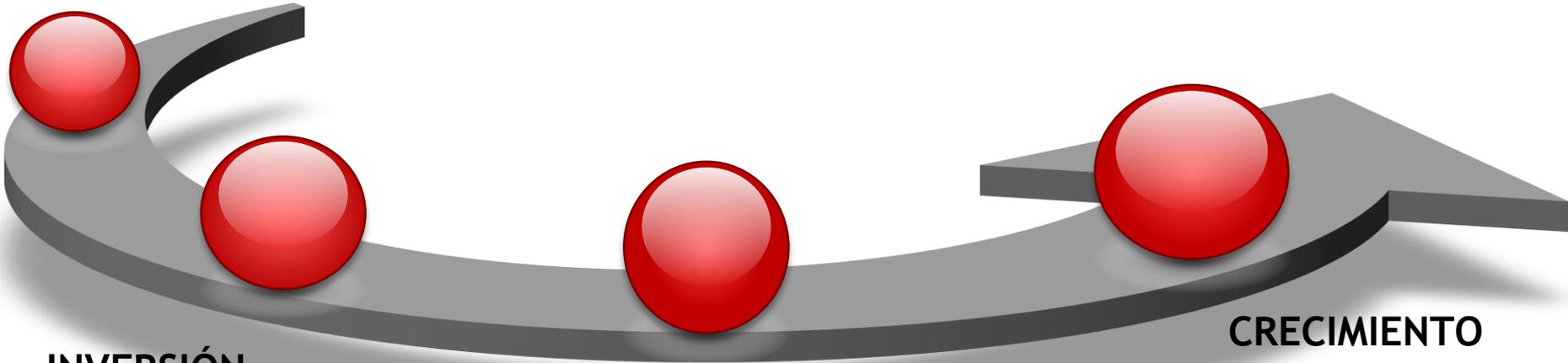
Era necesario incrementar la capacidad y velocidad de México para explotar su riqueza petrolera



La Reforma Energética

OPORTUNIDADES

México es un país atractivo para invertir y ofrecerá grandes oportunidades para empresas en el sector energético



INVERSIÓN

La Reforma Energética aumentará los niveles de inversión en el país

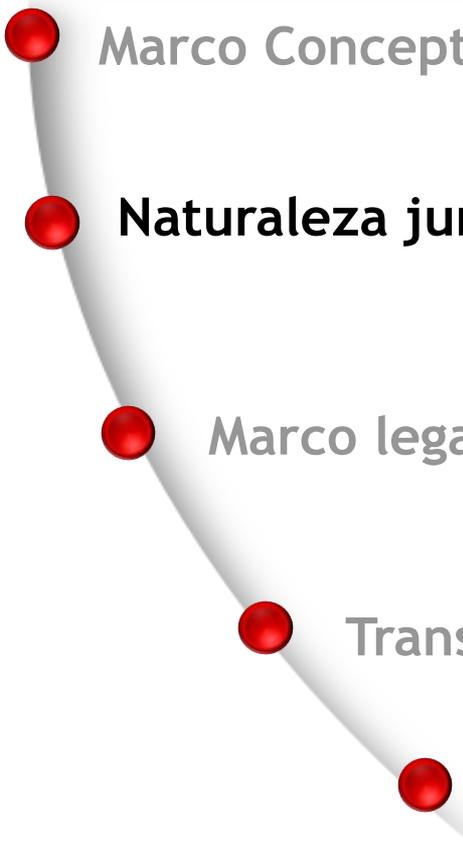
PEMEX

PEMEX, permanecerá como el jugador más importante en el sector de los hidrocarburos, con un agresivo plan de inversiones

CRECIMIENTO

La Reforma Energética será un catalizador para el crecimiento económico.



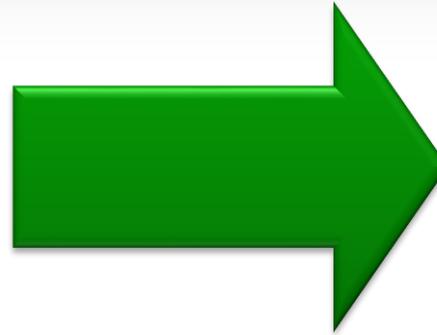
- 
- Marco Conceptual de la Reforma Energética.
 - **Naturaleza jurídica de PEMEX como EPE.**
 - Marco legal de Petróleos Mexicanos
 - Transición y evolución del Gobierno Corporativo.
 - Acciones en curso, avance en transformación y proyección.

El objetivo de la transformación de PEMEX a Empresa Pública, fue dotarla de una estructura auténticamente empresarial, es una nueva figura separada del resto de las entidades.

Las Empresas Productivas del Estado (EPE) son entes de propiedad exclusiva del Gobierno Federal, dotadas de un marco jurídico propio, acorde con sus fines de carácter productivo, promoviendo su manejo ágil, eficiente y transparente. Algunas de sus características son las siguientes:

- Objetivo comercial e industrial. Generación de valor económico.
- Operación, evaluación y vigilancia atendiendo a sus objetivos económicos.
- Autonomía de gestión del Consejo de Administración.
- Autonomía financiera, presupuestal, de contratación y administrativa.
- Régimen especial que le permite una operación más autónoma y flexible en materia de i) Empresas Productivas Subsidiarias y filiales; ii) Remuneraciones; iii) Adquisiciones, arrendamientos, obras y servicios; iv) Bienes; v) Responsabilidades; vi) Dividendo Estatal; vii) Presupuesto, y viii) Deuda.

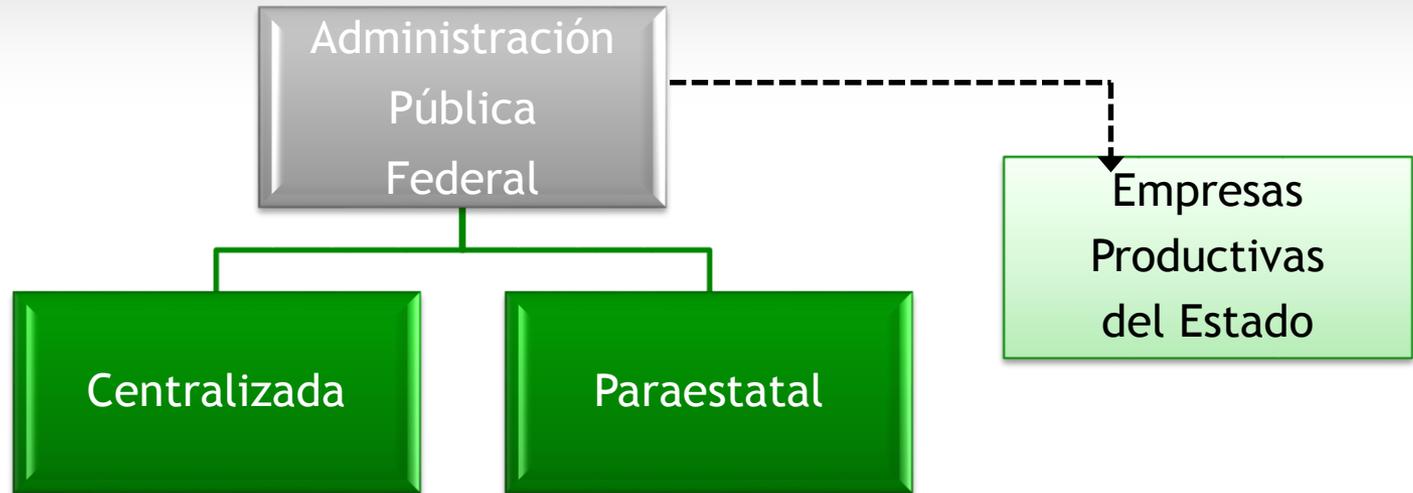
**EPE: generar
valor económico**



Fines económicos,
industriales y
comerciales, con
sentido de equidad
y responsabilidad
social y ambiental

- ◆ Figura de propiedad exclusiva del Gobierno Federal.
- ◆ Régimen legal especial, en el cual le aplican las normas siguientes : ○
 - LPM y disposiciones que determine el Consejo de Administración
 - Supletoriamente, el derecho civil y mercantil
- ◆ PEMEX podrá aprovechar las áreas de oportunidad del nuevo marco legal para establecer, con los socios que considere estratégicos:
 - alianzas y/o
 - asociaciones (*joint ventures*)

PEMEX deja de operar como un monopolio y se convierte en un actor relevante del sector



Primera Sala de la SCJN

Precedente judicial: “el legislador tiene facultades para expedir leyes en todo lo relacionado con la organización, estructura y asignación de facultades de los órganos de la Administración Pública Federal en diversos ordenamientos legales.”

- Control del Gobierno Federal a través de su Consejo de Administración. (Art. 2 LPX)
- No darle carácter de entidad paraestatal (excluida de la aplicación de la LFEP)
- Sujeta a un modelo de “colaboración” distinto al tradicional de “coordinación sectorial”. (Art. 116 LPX)

“ PEMEX, como *Empresa Productiva del Estado es una persona moral de derecho público bajo la propiedad y el control del Gobierno Federal, misma que es parte de la Administración Pública Federal sin considerarse una entidad paraestatal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con autonomía técnica, operativa y de gestión en los términos que determine su ley, cuyo objeto es desarrollar la actividad estratégica del Estado consistente en la exploración y extracción del petróleo y de los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos o gaseosos, así como su recolección, venta y comercialización, incluyendo su transformación, venta y comercialización de sus derivados, mediante el desarrollo de actividades empresariales, económicas, industriales y comerciales en términos de su objeto, generando valor económico y rentabilidad para el Estado Mexicano como su propietario, con sentido de equidad y responsabilidad social y ambiental*”.

- Marco Conceptual de la Reforma Energética.
- Naturaleza jurídica de PEMEX como EPE.
- **Marco legal de Petróleos Mexicanos**
- Transición y evolución del Gobierno Corporativo.
- Acciones en curso, avance en transformación y proyección.

Marco legal de PEMEX.

PEMEX

como EPE

**Ley de Petróleos
Mexicanos y su
Reglamento**

**Derecho Mercantil
y Civil**

Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación

Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Públicas

Ley Federal de Responsabilidades
Administrativas de los Servidores Públicos

Ley Federal de Responsabilidad
Patrimonial del Estado (Art. 2)

Ley General de Bienes Nacionales

Ley de Asociaciones Público Privadas (Art. 4 y 10)

Ley Federal de Competencia Económica (Art. 3)

Ley del Banco de México (Art. 34)

Ley de Amparo (Art. 7)

Código de Comercio y Código Federal de Procedimientos Civiles

No aplica:

- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público
 - Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas
 - Ley General de Contabilidad Gubernamental
 - Ley de Planeación
 - Ley de Concursos Mercantiles,
- Entre otras

- Marco Conceptual de la Reforma Energética.
- Naturaleza jurídica de PEMEX como EPE.
- Marco legal de Petróleos Mexicanos
- **Transición y evolución del Gobierno Corporativo.**
- Acciones en curso, avance en transformación y proyección.

Dirección y administración de Pemex anterior a la reforma:

Integración del Consejo de Administración

Quince Consejeros:

- Presidido por el Titular de la Secretaría de Energía.
- 6 representantes del Estado designados por el Ejecutivo Federal.
- 5 representantes del STPRM.
- 4 consejeros profesionales designados por el Ejecutivo Federal (servidores públicos).

Director General

- Nombrado y removido por el Presidente de la República (LFEP)

Sus atribuciones estaban definidas por la LFEP y por la Ley de Petróleos Mexicanos de 2008.

Salvo en el caso de los consejeros profesionales, el Ejecutivo Federal y el STPRM podían sustituir libremente a sus representantes en el Consejo de Administración. ○

El Consejo se reserva facultades de operación de la entidad.



Dirección y administración de Pemex anterior a la reforma:

PEMEX contaba con comités de apoyo al Consejo

Auditoría y Evaluación
del Desempeño

Estrategia e
Inversiones

Remuneraciones

Adquisiciones,
Arrendamientos, Obras
y Servicios

Medio Ambiente y
Desarrollo Sustentable

Transparencia y
Rendición de Cuentas

Desarrollo e
Investigación
Tecnológica

Los comités concentraron facultades propias de la operación y ejecución de las estrategias y objetivos de la empresa que, en principio, correspondían a la Dirección General.

Con el **nuevo modelo** de Gobierno Corporativo:

Consejo de Administración

- Se disminuyó el número de consejeros de 15 a 10.
- El STPRM deja de tener representación en el Consejo de Administración.
- La mitad de los consejeros integrantes son consejeros independientes (no servidores públicos).
- Los consejeros independientes sólo pueden ser removidos por las causas establecidas por la Ley, con el propósito de garantizar su autonomía respecto de la administración central

Órgano supremo que decide y evalúa la estrategia

Director General

- Nombrado por el Ejecutivo Federal
- Podrá ser removido discrecionalmente por el Ejecutivo Federal o por el voto de al menos 7 miembros del Consejo de Administración

Responsable de la operación y ejecución de la estrategia que determine el Consejo de Administración

Integración del Consejo de Administración



Consejo de Administración

- Responsable de definir las políticas, lineamientos y visión estratégica, así como aprobar los mecanismos de control y gestión de PEMEX.
- Autorizar y normar los temas estratégicos, financieros, de filiales, proyectos de inversión y temas relevantes de contratación.

Consejeros del Gobierno

- Con deber fiduciario y que actúen en interés de PEMEX

Consejeros independientes

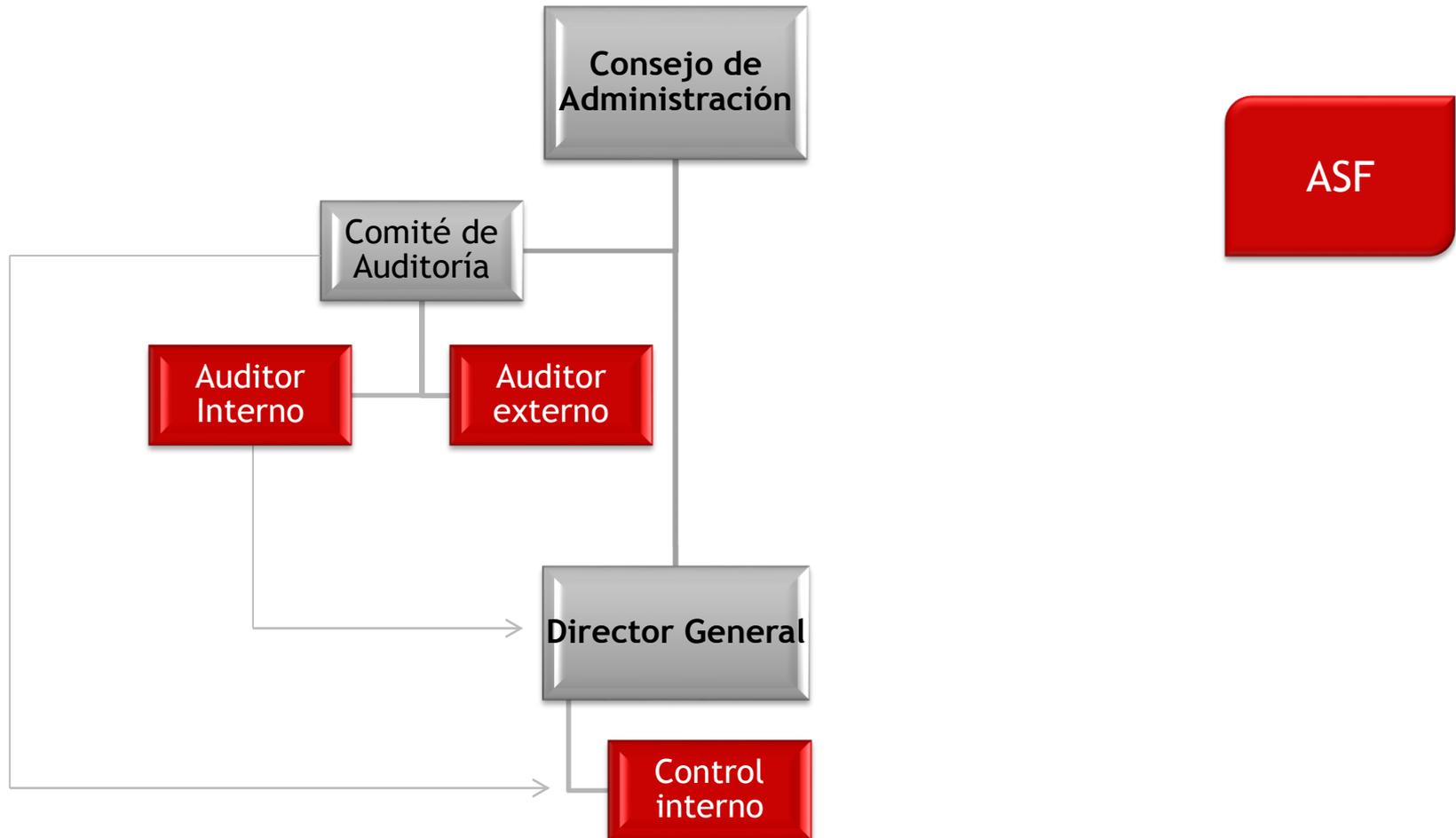
- Con experiencia y conocimiento de la industria
- Funciones de tiempo parcial
- No tendrán carácter de servidores públicos
- Periodo de 5 años, pudiendo ser nombrados para otro adicional



- Los comités serán órganos de apoyo al Consejo para coadyuvar en la toma de decisiones bajo las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- Tendrán las funciones que le asigne el propio Consejo, confiriéndole mayor autonomía al mismo.
- Estarán integrados por un mínimo de 3 y máximo de 5 consejeros.
- Responden a prácticas de gobierno corporativo.

Nuevo modelo de vigilancia y auditoría

Se consideró conveniente establecer órganos diferenciados que ejerzan funciones igualmente diferenciadas y específicas, conforme a las mejores prácticas internacionales



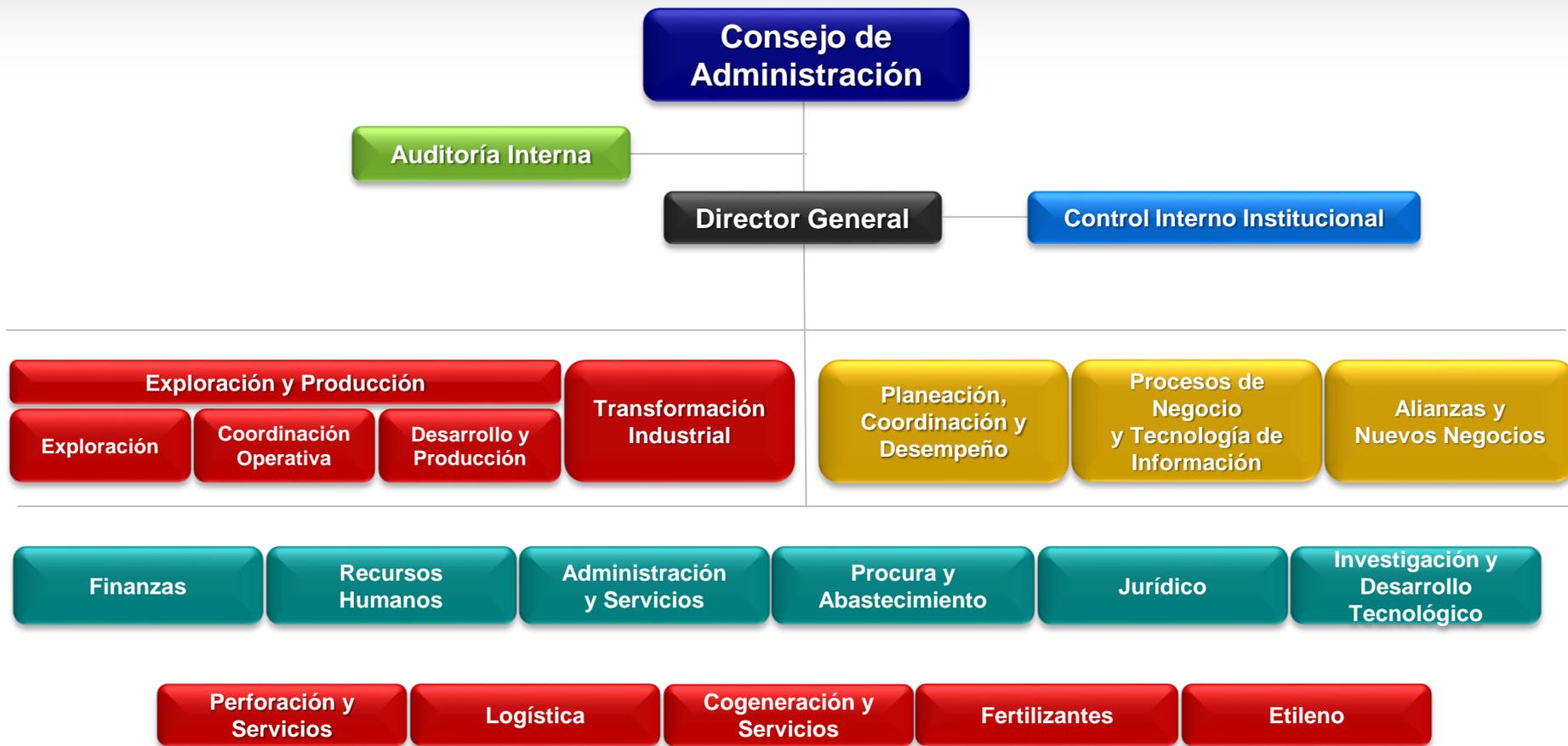
- Marco Conceptual de la Reforma Energética.
- Naturaleza jurídica de PEMEX como EPE.
- Marco legal de Petróleos Mexicanos
- Transición y evolución del Gobierno Corporativo.
- **Acciones en curso, avance en transformación y proyección.**



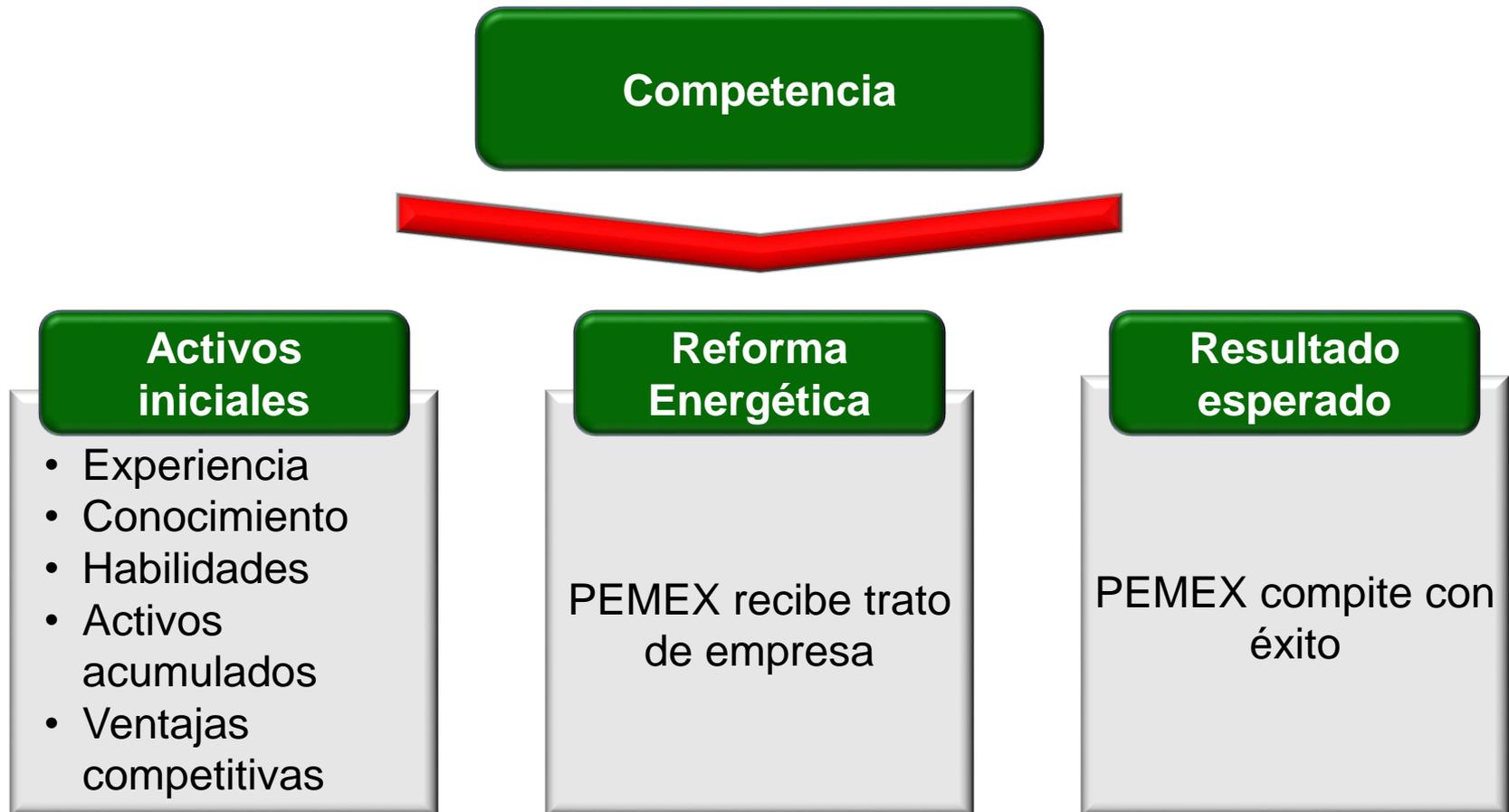
- **Misión:** Ser la empresa mas competitiva dentro de la industria petrolera mexicana y ser un referente a nivel internacional.
- Esfuerzo unido para **instrumentar la Transformación.**
- **Movilizadores de negocio** que se incorporarán a través de Somos Pemex como vehículo para atender los cuatro ejes de Transformación.
- **Aproximadamente 60% de las 70 iniciativas** de Transformación están relacionadas con la mejora de procesos.

PRINCIPIOS

- Un sólo PEMEX.
- Transformación de 4 Organismos Subsidiarios en 2 Empresas Productivas Subsidiarias, y la creación de 5 nuevas EPS.
- Centralización de funciones:
 - Procura.
 - Desarrollo Humano.
 - Jurídico.
 - Finanzas.
 - Planeación.
 - Seguros.
 - Servicios de Administración.
- Fortalecimiento de Recursos Humanos.
- Área especializada en Alianzas y Nuevos Negocios.
- Integración de Investigación y Desarrollo Tecnológico.



-  EPS
-  Direcciones corporativas soporte
-  Direcciones corporativas negocio



DISPOSICIONES DE LA REFORMA ENERGÉTICA	AVANCES
Ronda Cero	✓ Cumplido
Nuevo Gobierno Corporativo	✓ Cumplido
Nuevo régimen fiscal	✓ Cumplido
Autonomía de gestión	✓ Cumplido
Nuevo régimen de procura	✓ Cumplido
Nueva política de remuneraciones	✓ Cumplido
Nuevo régimen de control interno	✓ Cumplido
Nueva estructura corporativa	✓ Cumplido
Reestructuración de pensiones	En proceso



• La reforma constitucional y legal resultaron de alto impacto, al lograr descongelar el marco jurídico del sector energético.



• Después de 70 años, PEMEX deja de ser un organismo público descentralizado para convertirse en una Empresa Productiva del Estado (EPE), con fines económicos, comerciales e industriales, con responsabilidad social y ambiental. Sus decisiones deben basarse en la rentabilidad de los proyectos.



PEMEX, como EPE, se administrará con la eficiencia propia de cualquier empresa, se conducirá en igualdad de condiciones con otras petroleras, y sus contratos se regirán bajo los principios de derecho mercantil.



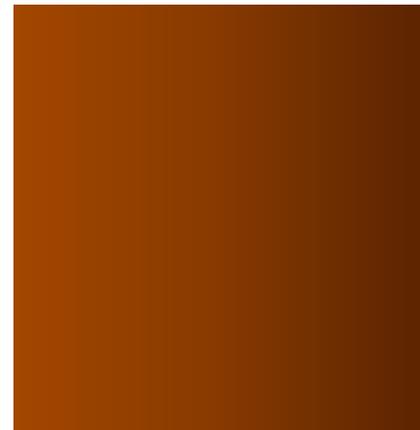
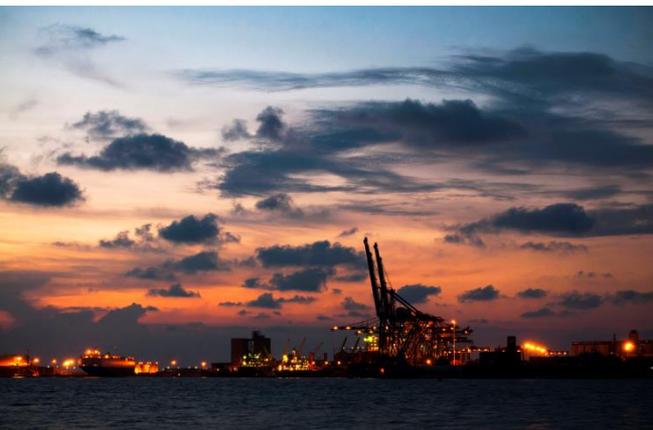
Primeros pasos:

- 1) Transformación de Pemex como EPS
- 2) Ronda 0
- 3) Ronda 1
- 4) Migraciones COPF y CIEPS

“La transformación jurídica eficaz de Petróleos Mexicanos será la base fundamental de los resultados que la sociedad mexicana espera de esta empresa”.

Pemex en el entorno de la Reforma Energética

Naturaleza, transición y evolución del Gobierno Corporativo



1. La reforma energética y transformación de Pemex en Empresa Productiva del Estado (EPE)
2. Gobierno Corporativo
3. El Consejo de Administración y sus Comités
4. Conclusiones y Retos



1

La reforma energética y transformación de Pemex en Empresa Productiva del Estado (EPE)

Reforma Energética

Fecha	Asunto
Dic 20, 2013	Publicación en el DOF del decreto que reforma la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos – Art. 25, 27 y 28 (21 artículos transitorios)
Agosto 11, 2014	Publicación en el DOF de legislación secundaria, incluyendo la Ley de Petróleos Mexicanos
Agosto 13, 27 y 29, 2014	la Secretaría de Energía otorgó a Petróleos Mexicanos 489 asignaciones, 108 de exploración y 381 de extracción que le dan el derecho de continuar realizando actividades de exploración y extracción de hidrocarburos
Octubre 7, 2014	Sesión de instalación del Consejo de Administración
Octubre 31, 2014	Publicación en el DOF del Reglamento de la Ley de Petróleos Mexicanos
Febrero 9, 2015	Publicación en el DOF del decreto que reforma al Reglamento de la Ley de Petróleos Mexicanos
Abril 28, 2015	Publicación en el DOF del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos Publicación en el DOF de los acuerdos de creación de las EPS
Mayo 29, 2015	Publicación en el DOF de las declaratorias de entrada en vigor de los acuerdos de creación como EPS de Pemex Exploración y Producción y de Pemex Cogeneración y Servicios
Julio 31, 2015	Publicación en el DOF de las declaratorias de entrada en vigor de los acuerdos de creación como EPS de Pemex Etileno, Pemex Fertilizantes y Pemex Perforación y Servicios

Reforma Energética - 5 Principios rectores

La Reforma Constitucional, publicada el 20 de diciembre de 2013, incluye modificaciones a los Artículos Constitucionales 25, 27 y 28, así como 21 Artículos Transitorios

5 principios rectores

El Estado Mexicano mantiene el control y propiedad de los hidrocarburos

Participación de terceros en el sector de hidrocarburos a través de distintos tipos de contratos y un nuevo régimen fiscal

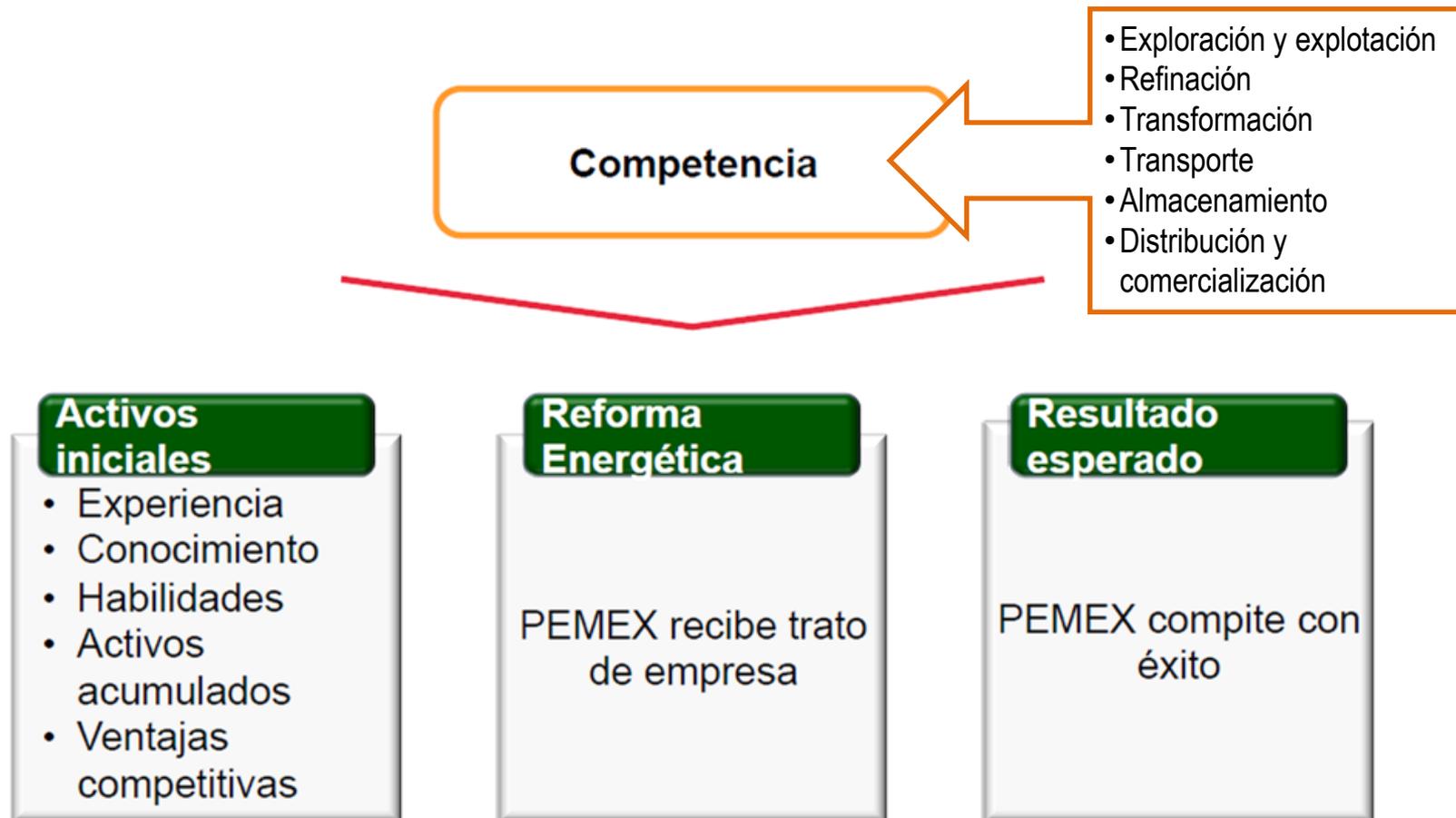
PEMEX se convierte en una Empresa Productiva del Estado

Reestructura del sector energético con nuevas entidades, nueva definición de roles y fortalecimiento las entidades reguladoras

Promueve sustancialmente el desarrollo de la industria nacional y garantiza la transparencia y la rendición de cuentas



Reforma Energética - Transformación en EPE



“Petróleos Mexicanos es una empresa productiva del Estado, propiedad exclusiva del gobierno federal, con **personalidad jurídica y patrimonio propios** y gozará de **autonomía técnica, operativa y de gestión**” (Artículo 2 – Ley de Petróleos Mexicanos)



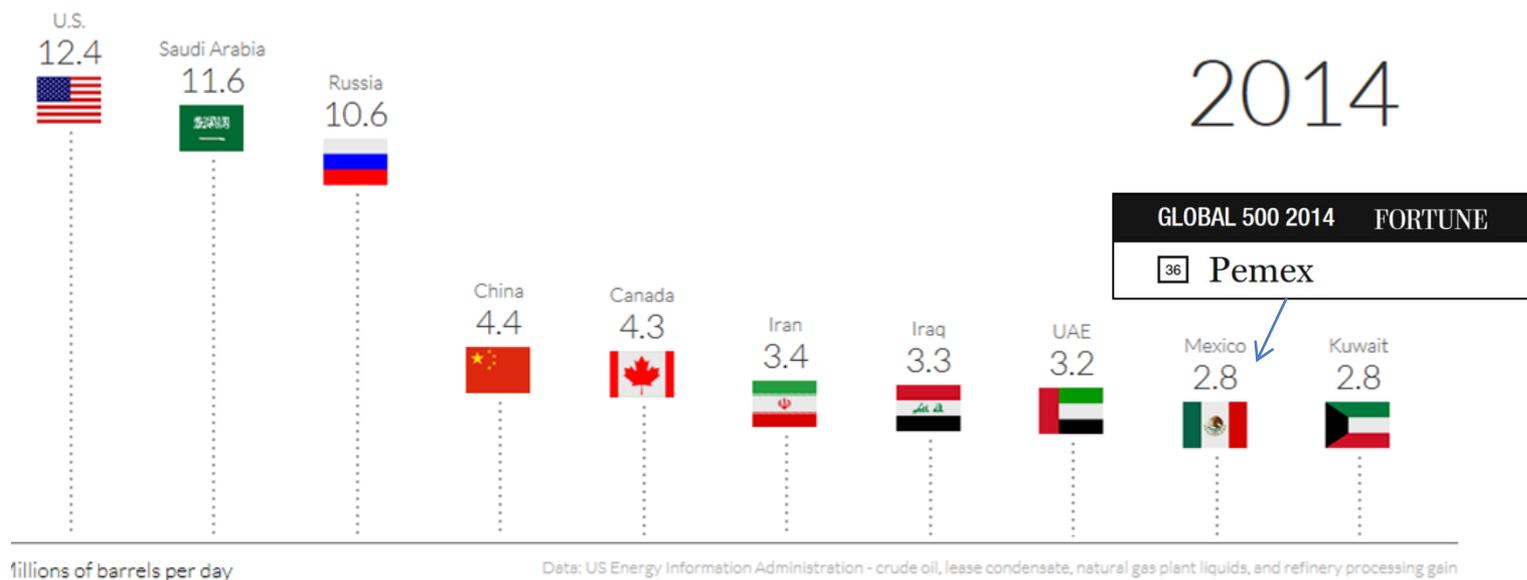
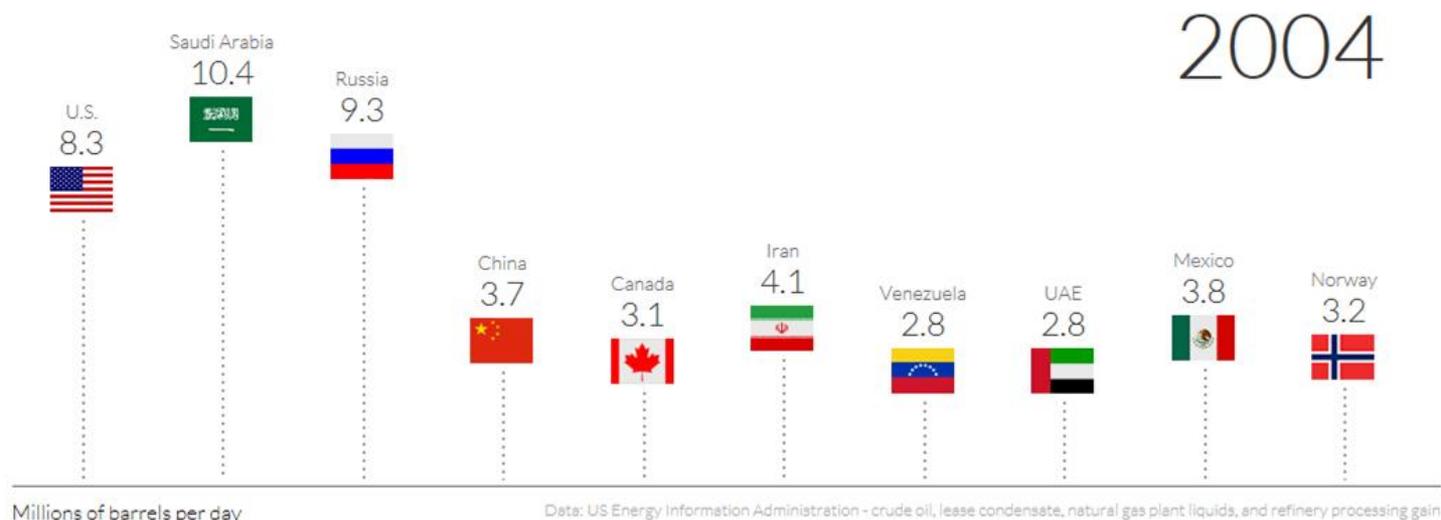
“Tiene como fin el desarrollo de actividades empresariales, económicas y comerciales, **generando valor económico y rentabilidad** para el Estado Mexicano como su propietario, así como **actuar de manera transparente, honesta, eficiente, con sentido de equidad y responsabilidad social y ambiental**, y procurar el **mejoramiento de la productividad para maximizar la renta petrolera** del Estado y contribuir con ello al desarrollo nacional” (Artículo 4 – Ley de Petróleos Mexicanos)

Transformación en EPE



-  EPS
-  Direcciones corporativas soporte
-  Direcciones corporativas negocio

Posición entre los 10 principales productores de petróleo



Al 31 de diciembre de 2014

Miles de millones de pesos

Total activos	\$ 2,128
Total pasivos	2,896
Pozos, ductos, propiedades, planta y equipo, neto	1,783
Ventas totales	1,587
Costo de ventas	865
Rendimiento antes de impuestos, derechos y aprovechamientos	481
Costo anual de pensiones, incluyendo el costo financiero de la obligación no fondeada	116
Inversión en pozos, ductos, propiedades, planta y equipo en 2014	231

Empleados	153,400
------------------	----------------



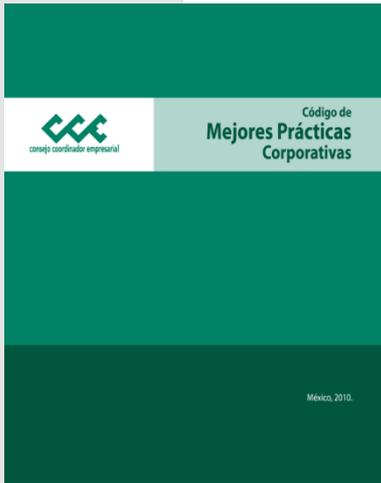
2

Gobierno Corporativo

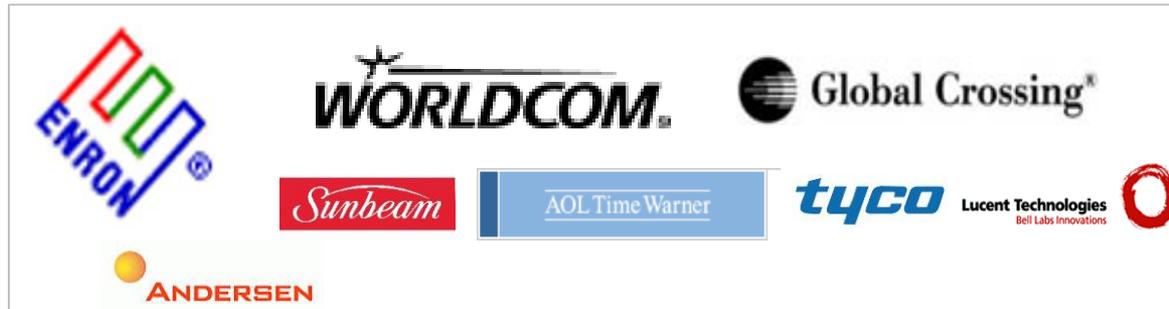
- Objetivo – Contribuir a mejorar los resultados y la administración de las empresas, con base en:
 - Enfoque estratégico
 - Transparencia
 - “Accountability”
 - Equidad entre los accionistas
 - Responsabilidad corporativa
- Es una combinación de procesos y estructuras, para definir los objetivos de la empresa, así como los medios para lograrlos y para monitorear el desempeño, basados en principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de sus órganos de gobierno
- Ayuda a definir como se asigna la autoridad y la responsabilidad y como se llevan a cabo las decisiones corporativas

Principios de Gobierno Corporativo

- Visión estratégica de la sociedad, la vigilancia y el desempeño efectivo de la administración.
- Identificación, administración, control y revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
- Ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
- Declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
- Prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
- Revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
- Cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
- Trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
- Reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- Emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.



Fraudes contables y Ley Sarbanes Oxley



Cambios regulatorios relevantes para las empresas públicas para:

- Mejorar la transparencia de la información financiera
- Reafirmar la independencia de los auditores
- Reforzar la rendición de cuentas estableciendo las responsabilidades de los Consejos de Administración y sus Comités de Auditoría.

Objetivo de un buen gobierno corporativo

- Permitir a la empresa un crecimiento sustentable considerando las necesidades de los interesados en su operación, incluyendo a sus:
 - Accionistas
 - Acreedores
 - Personal
 - Clientes
 - Proveedores
 - El medio ambiente
 - La comunidad en general
- El gobierno corporativo no es un fin en sí mismo, es un sistema integral que al ser usado correctamente, facilita a la empresa lograr sus objetivos y los de la sociedad a la que sirve.

Permite al Consejo y a la alta dirección

- Enfocarse en lo que es más importante
- Previene y mitiga situaciones que pueden distraer su tiempo y energía, además de otros recursos valiosos de la empresa
- Da tranquilidad de que las decisiones se toman con base en información financiera razonablemente confiable

Las disposiciones relativas al gobierno corporativo están reguladas en el título segundo de la Ley de Petróleos Mexicanos

El artículo 11 establece que la organización y estructura corporativa deberán atender a:

- La optimización de los recursos humanos, financieros y materiales
- La simplificación de los procesos
- La eficiencia y la transparencia
- La adopción de las mejores prácticas corporativas y empresariales a nivel nacional e internacional, asegurando su autonomía técnica y de gestión.



3

El Consejo de Administración y sus Comités

Consejo de Administración

Integración



Ley de Petróleos Mexicanos

Artículo 13

El Consejo de Administración, órgano supremo de administración de Petróleos Mexicanos, es responsable de definir las políticas, lineamientos y visión estratégica de Petróleos Mexicanos, sus empresas productivas subsidiarias y sus empresas filiales.

Funciones del Consejo de Administración

- Es el responsable de definir las políticas, lineamientos y visión estratégica de la compañía.
- El artículo 13 de la Ley establece 29 funciones que debe atender el Consejo de Administración, todas están relacionadas con la gestión y ejecución adecuada de los diferentes programas de planeación, operación y control de la empresa para el cumplimiento de sus metas.
- Sus responsabilidades son muy amplias e incluyen, entre otras:
 - La conducción central y dirección estratégica de las actividades empresariales, económicas e industriales de Pemex (Fracción I).
 - La vigilancia y evaluación del desempeño de Pemex y sus directivos (fracción XVIII)
 - La aprobación de los estados financieros anuales de la compañía (fracción VI).
 - En cuanto a la eficiencia del control interno, debe emitir los lineamientos que regulen el sistema de control interno de la empresa (Fracción XX) y evaluar y dar seguimiento a los sistemas de contabilidad, control, seguridad y auditoría (Fracción XXI).

Comités del Consejo de Administración

Consejo de Administración

Comité de Estrategia e Inversiones

- Aprueba las directrices, prioridades y políticas generales relacionadas con las inversiones de Pemex
- Analiza y hace recomendaciones al Plan de Negocios
- Define las inversiones estratégicas
- Da seguimiento a las inversiones importantes realizadas, previamente aprobadas por el Consejo

Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones

- Propone al Consejo de Administración los mecanismos de remuneraciones del Director General, de los directivos, y de todo el personal de Pemex
- Propone los convenios de capacitación, certificación y actualización necesarios

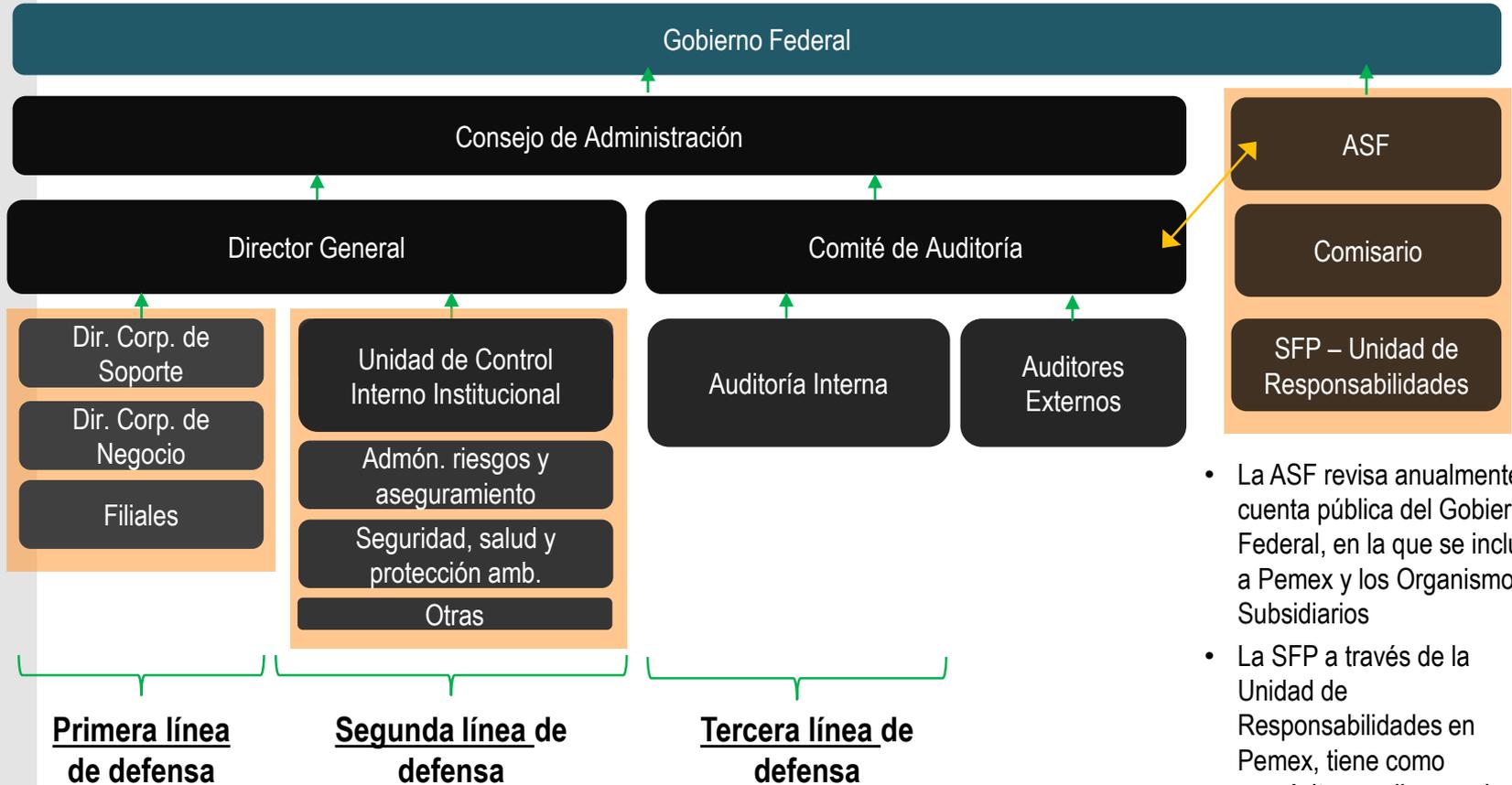
Comité de Adquisiciones, Arrendamientos, obras y servicios

- Opina sobre las contrataciones que se sometan a su consideración
- Emite recomendaciones para políticas en materia de contrataciones
- Da seguimiento a las adquisiciones, arrendamientos, servicios y obras
- Aprueba los casos de excepción a la licitación pública con empresas filiales de Petróleos Mexicanos
- Revisa los programas anuales de adquisiciones.

Comité de Auditoría

- Da seguimiento de la gestión y evaluación del desempeño financiero y operativo de Pemex
- Supervisa los procesos y vigila el sistema de control interno y los lineamientos que lo regulan
- Verifica el cumplimiento de metas y la razonabilidad y suficiencia de la información contable y financiera
- Informa al Consejo Administración sobre el alcance y conclusiones de su trabajo
- Le reportan Auditoría Interna y Auditoría Externa

Modelo de 3 líneas de defensa



- La ASF revisa anualmente la cuenta pública del Gobierno Federal, en la que se incluye a Pemex y los Organismos Subsidiarios
- La SFP a través de la Unidad de Responsabilidades en Pemex, tiene como propósito erradicar cualquier conducta irregular que lesione los intereses, patrimonio o a las personas que laboran en Pemex



Julio 2015 - Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense
<http://www.coso.org/documents/COSO-2015-3LOD-PDF.pdf>



4

Conclusiones y Retos



Conclusiones y Retos

- Avances en control interno, transparencia y rendición de cuentas, para acercarse a las múltiples prácticas nacionales e internacionales en materia de gobierno corporativo.
- Comité de Auditoria más involucrado y participante - elevando la conciencia de control y el mayor cumplimiento de políticas y procedimientos contables y de control interno.
- Comité de estrategia e inversión - filtro en la evaluación de las inversiones y otros aspectos estratégicos de la compañía, antes de que se sometan a la aprobación o conocimiento del Consejo de Administración.
- Comité de Recursos Humanos y Remuneraciones - ajustando las políticas de contrataciones y promociones.
- Comité de Adquisiciones, Arrendamientos Obras y Servicios - vigilando la existencia y calidad de la documentación de las transacciones importantes.
- Reenfoque de la Unidad de Control Interno Institucional y establecimiento del área de Auditoria Interna para fortalecer el control interno y la gestión de riesgos del negocio.

Conclusiones y Retos

- Producción petrolera que ha venido disminuyendo y que para estabilizarla e incrementarla requieren inversiones productivas importantes
- Difícil entorno económico, con precios internacionales del petróleo muy deprimidos
- Necesidad de mejorar la sustentabilidad financiera de diferentes maneras para enfrentar las grandes dificultades económicas actuales

Para enfrentar estos retos, Pemex cuenta con:

- Activos muy importantes con los que hacer frente a los tiempos que enfrenta:
 - Reservas de hidrocarburos que garantizan su sustentabilidad por varios años
 - Activos significativos que puede monetizar para inversiones productivas que incrementen sus actividades de exploración y producción de crudo y gas y renovación de plantas
 - Personal con gran talento y experiencia
- Posibilidad de efectuar alianzas rentables con terceros
- La voluntad y la capacidad de introducir estas mejoras que a pesar de la debilidad de precios actuales, le de sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo.

- Sin la reforma energética los problemas que actualmente enfrenta la empresa y en general el sector energético del país, serían aún mayores y el futuro sería aún más incierto.
- Pemex enfrenta retos significativos en el futuro inmediato, que pueden ser aún mayores si no son debida y oportunamente atendidos.
- En la transformación de Pemex para ser como empresa productiva del estado uno de los pilares que permitan lograr los beneficios de la Reforma Energética, han sido y serán fundamentales los cambios que se han implantado en el gobierno corporativo de la empresa, que hemos comentado.

Pemex en el entorno de la Reforma Energética

Naturaleza, transición y evolución del Gobierno Corporativo

