

AGOSTO-2025 — CIUDAD DE MÉXICO

Plan Estratégico de Pemex 2025-2035: Implicaciones para la competitividad

El Plan Estratégico adelanta cambios financieros y operativos para Pemex

El éxito de esta estrategia dependerá de la capacidad de Pemex de:

- Acelerar los procesos para ponerse al corriente en el pago de sus deudas con proveedores y contratistas.
- Ofrecer condiciones atractivas para el desarrollo de proyectos mixtos.
- Ejecutar los proyectos de forma eficiente con criterios de rentabilidad.

El 5 de agosto el Gobierno Federal anunció el Plan Estratégico de Pemex 2025-2035 con el objetivo de dar viabilidad financiera a la empresa y eliminar su dependencia de los apoyos de la hacienda pública a partir de 2027. El plan se compone de dos ejes —uno financiero y uno operativo— que incorporan cambios importantes tanto en los mecanismos para financiar los nuevos proyectos de la empresa con inversión pública y privada como en la naturaleza de las nuevas iniciativas.

Principales elementos del Plan Estratégico 2025-2035

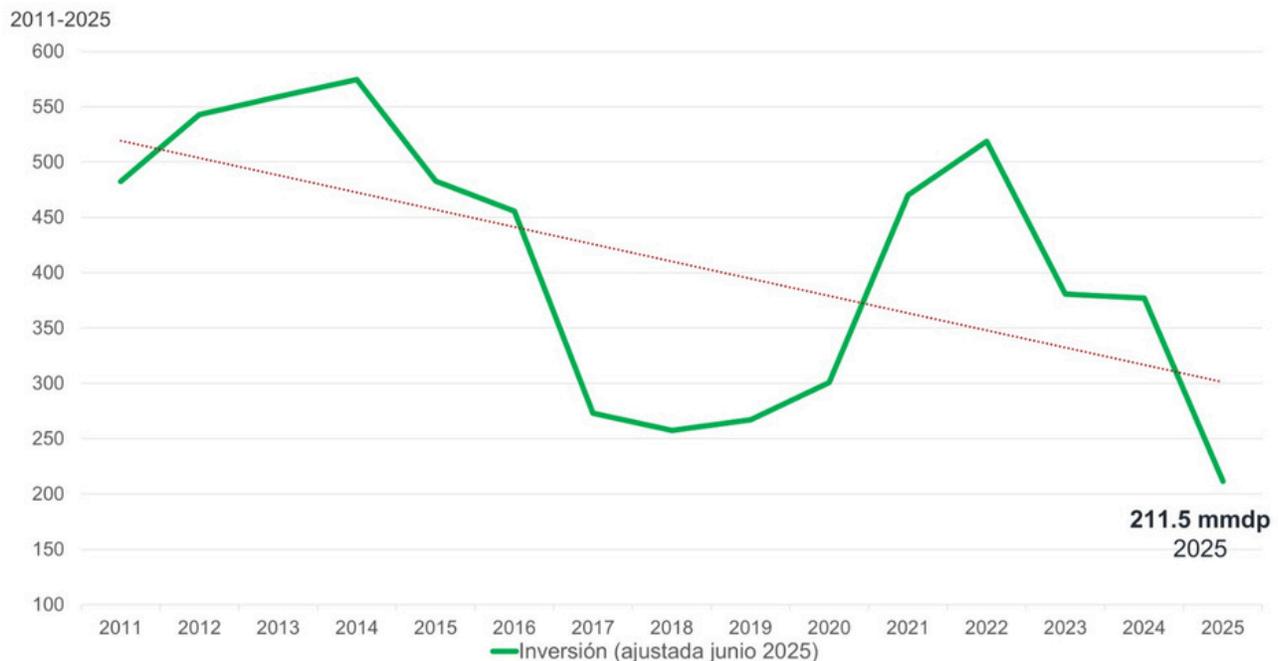
Eje financiero

- **Lanzar un nuevo fondo para financiar proyectos de inversión.** Se anuncia la creación de un fondo con 250 mil millones de pesos (mmdp) para financiar en 2025 proyectos de inversión (incluidos proyectos mixtos con participación de privados) y pagos a proveedores y contratistas. Los proyectos deberán contar con proyecciones de rentabilidad que permitan al fondo recuperar sus recursos.

- El fondo contará con una garantía de la Secretaría de Hacienda, mientras que la banca de desarrollo aportará la mitad de los recursos y el resto provendrá de la banca comercial. En el futuro se planea recurrir al público inversionista para aumentar los recursos de este mecanismo.
 - **Consideraciones:** En 2025 Pemex tiene un presupuesto de inversión asignado de 211.2 mmdp, del cual al cierre del segundo trimestre ya se había devengado 68% (144.9). Si se analiza la inversión devengada por Pemex en los últimos 15 años, **en siete de esos años la empresa ejerció montos superiores —en términos reales— a los 461.2 mmdp que resultan de sumar los 211.2 mmdp asignados para inversión en 2025 y los 250 mmdp anunciados a través del nuevo instrumento financiero.** Adicionalmente, es necesario considerar que una parte de **los recursos del fondo se utilizarán para reducir la deuda con contratistas y proveedores**, la cual asciende actualmente a 430 mmdp, el monto disponible para el desarrollo de nuevos proyectos es menor. En este sentido, el anuncio del fondo de inversión es una noticia positiva en la medida que se considere como un punto de partida y se trabaje activamente para crecer los recursos disponibles para nuevos proyectos.

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C.

Inversión devengada de Pemex. Miles de millones de pesos constantes (junio 2025)



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Pemex, 2025

IMCO.org.mx | © IMCO 2025

@IMCOmx /IMCOmx /IMCO_mx /IMCOmexico

- **Reducir la deuda financiera total de la empresa.** Se mantendrán las aportaciones de capital en 2025 (136.2 mmdp) y 2026 (por definirse en el paquete económico que se presentará en septiembre) principalmente para reducir la deuda de corto plazo (con vencimientos menores de un año).

La emisión de notas pre-capitalizadas por¹12 mil millones de dólares (mdd) llevada a cabo en julio de 2025 se utilizará para obtener liquidez que le ayude a la empresa a solventar los pagos de deuda durante este periodo. Para 2030 se pretende reducir la deuda 25% comparado con el saldo al cierre de 2018 (105.2 mdd). Esto implicaría cerrar la administración con una deuda financiera total de 78.9 mdd. Al cierre del segundo trimestre de 2025, la empresa reportó una deuda de 98.8 mdd.

- **Consideraciones:** Durante los últimos años, Pemex ha reportado ante la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) de Estados Unidos que **en caso de que se eliminen las aportaciones de capital que ha hecho el Gobierno Federal desde 2019, su capacidad de pago de deuda puede estar comprometida.** Ante este panorama, Pemex tiene un periodo de año y medio para sanear sus finanzas y encontrar un camino hacia la sostenibilidad financiera sin apoyo estatal.
- **Consolidar el nuevo régimen fiscal de Pemex.** El nuevo régimen fiscal consiste en un pago único de derechos denominado el “Derecho Petrolero para el Bienestar” que desde 2025 grava el valor de los hidrocarburos extraídos (precio por cantidad) con las siguientes tasas: petróleo, gas asociado y condensados (30%) y gas no asociado (11.63%).
 - **Consideraciones:** De acuerdo con [estimaciones del IMCO](#), de haber estado en vigor durante 2024, Pemex habría pagado 10.6% menos en impuestos y derechos con el nuevo régimen fiscal (26.6 mmdp menos). El nuevo esquema **no permite deducciones de costos por parte de Pemex, esto puede reducir el atractivo de llevar a cabo nuevas inversiones en exploración y extracción** y favorecer la explotación de campos de menor riesgo financiero, desarrollados o maduros.
- **Simplificar la administración de Pemex.** Se eliminan subsidiarias y sus órganos de gobernanza, todas las actividades se consolidan bajo la supervisión del Consejo de Administración del corporativo.
 - **Consideraciones:** La reducción de la burocracia administrativa dentro de la empresa puede simplificar procesos, sin embargo será fundamental hacerlo con precaución para que esto **no vaya en detrimento de las mejores prácticas de gobernanza corporativa, transparencia y auditoría.**

Eje productivo

- **Alcanzar 1.8 millones de hidrocarburos líquidos (petróleo crudo y condensados).** La estrategia para incrementar la producción de petróleo crudo y condensados para frenar el declive de campos maduros, reactivar campos y completar el desarrollo de Trión y Zama. Para ello, se evalúan actualmente 21 proyectos mixtos, donde podrá utilizarse el mecanismo financiero anunciado por Banobras.
 - **Consideraciones:** La producción actual de hidrocarburos líquidos de Pemex se ubicó en 1.6 millones de barriles diarios (MMbd), este es el menor monto desde la década de 1970. **Únicamente entre enero y junio de 2025 la producción total de hidrocarburos líquidos cayó 9.9% comparado con el mismo periodo del año anterior.** Revertir este declive requiere que Pemex aumente significativamente su actividad de exploración y producción. Si se compara el primer semestre de 2025 con el mismo periodo de 2024, el número de nuevos pozos terminados (en condiciones de producir hidrocarburos) reportados por Pemex fue de 32, esto representa una caída de 59% respecto al año anterior (78). La apuesta central de Pemex para corregir esta reducción son las asignaciones mixtas, sin embargo, si se quieren cosechar resultados para 2030, es necesario acelerar su adjudicación e ir más allá y licitar nuevos proyectos.

1. Las notas pre-capitalizadas (P-Caps) permitirán a la empresa obtener liquidez mediante un fideicomiso que emite deuda y compra bonos del tesoro estadounidense, sin que esto impacte negativamente en su balance financiero. Así, la empresa accede a recursos sin aumentar sus compromisos financieros, ni deteriorar la salud de sus finanzas.

INSTITUTO MEXICANO PARA LA COMPETITIVIDAD, A.C.

Producción de hidrocarburos líquidos de Pemex (petróleo crudo y condensados)

Enero 2011-junio 2025



Fuente: Elaborado por el IMCO con información de Pemex, 2025

IMCO.org.mx | © IMCO 2025

[@IMCOmx](#)
[/IMCOmx](#)
[/IMCO_mx](#)
[/IMCOmexico](#)

- **Incrementar la producción de gas natural.** Incrementar la producción de gas natural. Se pretende alcanzar 5,000 millones de pies cúbicos diarios (MMpcd) en 2028 al maximizar la producción de los campos existentes de gas, así como promoviendo nuevos programas de producción con contratos mixtos y el desarrollo de áreas convencionales y de frontera con alto potencial. Asimismo, se abre la puerta a la exploración en yacimientos de geografía compleja, lo cual contempla evaluar la explotación de yacimientos de baja permeabilidad (no convencionales).
 - **Consideraciones:** El anuncio de que Pemex contempla la explotación de yacimientos de baja permeabilidad puede tener un impacto importante en su producción, sin embargo, enfrenta dos retos cruciales. En primer lugar, Pemex carece de experiencia en este tipo de proyectos, por lo que deberá asociarse con operadores privados con el conocimiento técnico para ello. Segundo, compartir frontera con Texas agrega una capa de complejidad adicional, dado que ahí **se produce el gas natural más barato del mundo, por lo que Pemex difícilmente podrá competir en costos con sus contrapartes estadounidenses.** Por ello, se debe explorar qué alternativas existen para que estos proyectos tengan viabilidad financiera.
- **Expansión de la red de gasoductos.** Se retoma el proyecto del gasoducto Jáltipan-Salina Cruz, así como la conexión del proyecto Puerta al Sureste con el Mayakán para conectar la península de Yucatán.
 - **Consideraciones: Estos proyectos fueron anunciados durante la administración anterior, el primero como parte del Corredor Interoceánico y el segundo como parte de los esfuerzos por llevar gas natural a la península de Yucatán,** en ellos Pemex funge únicamente como titular de los derechos de vía.

- **Incrementar la producción de gasolinas, diésel y turbosina.** El plan contempla un total de 189.7 mmdp en el Sistema Nacional de Refinación, un promedio anual de 17.2 mmdp anuales, así como continuar el programa de mantenimiento Deer Park en Houston, Texas. Asimismo, se pretende aprovechar los residuales (productos pesados restantes después de los procesos de destilación) en Tula y Salina Cruz, reanudar la operación de la coquizadora en Madero y optimizar los procesos en Minatitlán.
 - **Consideraciones:** El monto anual promedio de nuevas inversiones en el Sistema Nacional de Refinación es 14.7% superior al asignado en 2025 para las refinerías, el cual asciende a 15.0 mmdp. **Si las nuevas inversiones anunciadas no son acompañadas de cambios en la gestión y operación de las refinerías, es poco probable que se reviertan las pérdidas de este segmento.**
- **Invertir en energías alternativas.** Desarrollar proyectos de energía eléctrica en alianza con la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en los complejos de Salina Cruz, Tula, Cangrejera y Nuevo Pemex por un total de 2,750 nuevos megawatts.
 - **Consideraciones:** Aunque es positivo que Pemex aborde los retos de transición energética que enfrenta el sector hidrocarburos y pueda usar su capacidad instalada para generación eléctrica, **el impacto de estos proyectos en sus resultados financieros será menor, por ello, la CFE debe ser quien lidere estos esfuerzos sin que Pemex distraiga recursos financieros y operativos en los mismos.**

El Plan Estratégico de Pemex adelanta cambios para la empresa por tres razones centrales. En primer lugar, la creación de un fondo de inversión para financiar obras de Pemex por medio de Banobras permitirá a la empresa diversificar sus fuentes de financiamiento de fuentes públicas y privadas sin elevar sus niveles de deudas. Segundo, la emisión de notas pre-capitalizadas de julio representó un mecanismo innovador para inyectar liquidez de corto plazo para la empresa. Tercero, la posibilidad de desarrollo de yacimientos no convencionales amplía las posibilidades de Pemex, ya sea en solitario o con socios, de incrementar su plataforma de producción al explotar un segmento con alto potencial tanto en términos de petróleo crudo como de gas natural.

No obstante, **el éxito de esta estrategia dependerá, en primera instancia de la capacidad de Pemex de acelerar los procesos para ponerse al corriente en el pago de sus deudas con proveedores y contratistas, de ejecutar los proyectos de forma eficiente con criterios de rentabilidad y de asociarse con empresas con experiencia en la explotación de yacimientos no convencionales.** Asimismo, no se presentó un plan integral para reducir las pérdidas en el segmento de refinación, únicamente se retoman proyectos anunciados en administraciones anteriores. **Sin una mejora estructural en su desempeño operativo —particularmente en el segmento de refinación—, los nuevos instrumentos de financiamiento podrían no traducirse en una mejora sostenible que cambie la trayectoria a la baja de Pemex.**

El IMCO es un centro de investigación apartidista y sin fines de lucro dedicado a enriquecer con evidencia la toma de decisiones públicas para avanzar hacia un México justo e incluyente.

Para entrevistas favor de comunicarse con:

Paola Gurrola | prensa@imco.org.mx | Cel. (55) 7907 6656