



Informe Estratégico:

El objetivo es proporcionar una comprensión profunda y multifacética de la situación financiera de PEMEX.

Elaborado por:

Marco A. Sánchez Cabrera como coordinador de investigación.

Análisis Profundo de la Situación Financiera y Operativa de PEMEX

Índice

Introducción: Contexto y Objetivos del Análisis

- Contexto General
- Objetivos del Análisis

I. Situación Financiera Actual de PEMEX

- A. Balance General y Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2024
 - Desempeño del Estado de Resultados en 2024
 - Estado del Balance General en 2024
 - Producción y Operaciones en 2024
 - Apoyos Gubernamentales en 2024
- B. Desempeño Financiero y Operativo al Cierre del Segundo Trimestre de 2025
 - Resultados del Primer Trimestre (Q1) 2025
 - Resultados del Segundo Trimestre (Q2) 2025
- C. Indicadores Financieros Clave y Tendencias
 - Relación Pasivos Totales vs. Activos Totales
 - Deuda Financiera
 - Deuda con Proveedores
 - Apoyos Gubernamentales
 - Calificación Crediticia
 - Tabla 1: Resumen de Resultados Financieros Clave de PEMEX (2024, Q1 2025, Q2 2025)
 - Análisis de la Volatilidad de los Resultados Recientes
 - Análisis de la Persistencia del Endeudamiento

II. Análisis Detallado de Deuda y Pasivos

- A. Deuda Financiera en Mercados Internacionales y Vencimientos
 - Monto y Composición
 - Vencimientos y Riesgos de Liquidez
 - Apoyo del Gobierno y Estrategias de Financiamiento
- B. Pasivos Laborales y Obligaciones de Pensiones
 - Monto y Crecimiento de Obligaciones

- Marco Legal y Desafíos Estructurales
- C. Panorama Ampliado de la Deuda con Proveedores y Contratistas
 - Monto y Evolución Crítica
 - Impacto Operativo y Económico
 - Tabla 2: Estructura de Deuda y Pasivos de PEMEX (2024, 2025)
 - Análisis de la Interconexión de las Categorías de Deuda
 - Análisis de la Carga Fiscal Implícita y la Presión sobre la Deuda Soberana

III. Situación Actual y Deficiencias de la Infraestructura de PEMEX

- A. Infraestructura de Exploración y Producción
 - Estado de los Activos y Producción
 - Deficiencias Operativas y Técnicas
 - Impacto de la Obsolescencia Tecnológica
- B. Infraestructura de Refinación y Transformación Industrial
 - Capacidad y Utilización de Refinerías
 - Desafíos en el Procesamiento de Crudo Pesado
 - Deficiencias Operativas y Técnicas
 - Mantenimiento y Rezago
- C. Infraestructura de Transporte y Logística (Ductos)
 - Estado de la Red de Ductos
 - Problemas de Mantenimiento y Seguridad
 - Impacto del "Huachicol"
- D. Accidentes Operativos y Estadísticas de Seguridad
 - Frecuencia y Gravedad de Incidentes
 - Comparación con Estándares Internacionales
- E. Desafíos Generales de Eficiencia Operativa
 - Exceso de Personal y Baja Productividad
 - Impacto de la Estructura Organizacional
 - Tabla 3: Indicadores Clave de Infraestructura y Operaciones de PEMEX (2024, 2025)
 - Análisis del Dilema de la Inversión
 - Análisis del Impacto del "Huachicol"

IV. Dificultades Técnicas y Financieras en Extracción y Refinación

- A. Extracción de Hidrocarburos
 - Declive de Campos Maduros y Necesidad de Nuevos Yacimientos
 - Desafíos en Crudo Extrapesado y Aguas Someras

- Costos de Extracción y Rentabilidad
- B. Refinación de Hidrocarburos
 - Ineficiencia Operativa de Refinerías Existentes
 - Impacto de la Refinería Dos Bocas (Olmeca)
 - Desafíos en la Producción de Combustibles de Alto Valor
- C. Interconexión de Retos Técnicos y Financieros
 - La "Quiebra Técnica" y la Baja Productividad
 - La Carga de la Refinación en el Balance General
 - Análisis de la Paradoja de la Refinación
 - Análisis de la Dependencia de la Inversión Pública

V. Análisis del Plan de Recuperación de PEMEX (5 de Agosto de 2025)

- A. Descripción del Plan y sus Pilares Estratégicos
 - Objetivos Generales
 - Ejes de la Estrategia (13 acciones)
 - Estrategia de Capitalización y Financiamiento (5 componentes)
 - Nuevo Régimen Fiscal: Derecho Petrolero para el Bienestar
- B. Viabilidad Financiera del Plan
 - Evaluación de los Mecanismos de Financiamiento
 - Proyecciones de Reducción de Deuda y Liquidez
 - Opiniones de Expertos y Calificadoras
 - Análisis de la Insuficiencia del Apoyo Financiero
- C. Viabilidad Operativa del Plan
 - Metas de Producción de Crudo y Gas Natural
 - Metas de Refinación y Petroquímicos
 - Desafíos Operativos No Abordados
 - Análisis de Expertos sobre Metas Operativas
 - Análisis de la Desconexión entre Metas y Realidad
- D. Repercusiones Fiscales y Macroeconómicas
 - Incremento de la Deuda Pública y Presión sobre el Balance Fiscal
 - Impacto en el Riesgo País y Calificación Soberana
 - Comportamiento del Precio del Petróleo y su Influencia
 - Análisis del Riesgo de la 'Pemex-dependencia'
 - Análisis de la Vulnerabilidad ante la Volatilidad del Precio del Petróleo

Conclusiones y Perspectivas

- Síntesis de la Situación Actual

- Evaluación General del Plan de Recuperación
 - Desafíos Críticos Pendientes
 - Recomendaciones Estratégicas
-

Introducción: Contexto y Objetivos del Análisis

Contexto General

Petróleos Mexicanos (PEMEX), la empresa petrolera estatal de México, representa un pilar fundamental para la economía nacional y un símbolo de la soberanía energética del país. Su desempeño tiene repercusiones directas en las finanzas públicas, el desarrollo industrial y la estabilidad macroeconómica. Sin embargo, en los últimos años, PEMEX ha enfrentado desafíos financieros y operativos persistentes, lo que ha generado una creciente preocupación tanto a nivel nacional como internacional. La empresa ha sido objeto de constantes debates sobre su sostenibilidad a largo plazo y su impacto en la salud fiscal del Estado. La complejidad de su estructura de deuda, las deficiencias en su infraestructura y los retos inherentes a la extracción y refinación de hidrocarburos han puesto a la empresa en una situación crítica que requiere un análisis exhaustivo.

Objetivos del Análisis

El presente informe tiene como objetivo principal proporcionar una comprensión profunda y multifacética de la situación actual de PEMEX. Se realizará un análisis exhaustivo de su salud financiera al 31 de diciembre de 2024 y durante el transcurso de 2025, desglosando su compleja estructura de deuda y pasivos. Se evaluará el estado y las deficiencias de su infraestructura operativa, y se llevará a cabo una evaluación crítica de la viabilidad y las implicaciones del plan de recuperación presentado por la presidenta de México el 5 de agosto de 2025. El informe busca ofrecer una perspectiva integral y basada en datos para informar decisiones estratégicas por parte de los diversos actores interesados en el futuro de la petrolera mexicana.

I. Situación Financiera Actual de PEMEX

A. Balance General y Estado de Resultados al 31 de Diciembre de 2024

Desempeño del Estado de Resultados en 2024

A pesar de recibir apoyos gubernamentales significativos por MXN 165.6 mil millones, PEMEX cerró los primeros seis meses de 2024 con un resultado neto negativo, reportando pérdidas por MXN 251.3 mil millones.¹ El segundo trimestre de 2024 fue particularmente adverso, con pérdidas de MXN 255.9 mil millones registradas únicamente entre abril y junio.¹ Esta cifra representó la mayor pérdida de la empresa en los últimos 13 años, con la excepción del año atípico 2020, marcado por la pandemia de COVID-19.¹

La subsidiaria Pemex Transformación Industrial (PTRI), encargada de la refinación y comercialización, fue la de peor desempeño, contribuyendo con pérdidas de MXN 261.7 mil millones.¹ Un factor determinante en estos resultados negativos fue el impacto del tipo de cambio peso-dólar, que generó una pérdida cambiaria neta de (-)MXN 126.3 mil millones.¹ Al cierre del tercer trimestre de 2024 (3Q24), PEMEX reportó una pérdida neta aún mayor de MXN 430.1 mil millones (equivalente a US\$21.3 mil millones), consolidándose como su mayor pérdida trimestral en 13 años (excluyendo el impacto de la pandemia), lo que reflejó un deterioro de MXN 433.1 mil millones en comparación con el mismo período de 2023.²

Estado del Balance General en 2024

Al finalizar el primer semestre de 2024, la estructura financiera de PEMEX mostraba una debilidad considerable: los pasivos totales de la petrolera ascendían a MXN 3.9 billones, lo que representaba 1.7 veces el valor de sus activos totales, que sumaban MXN 2.3 billones.¹ Esta desproporción es un indicador de lo que se denomina "quiebra técnica".¹ La situación se agravó al 30 de septiembre de 2024, cuando el patrimonio neto de PEMEX se desplomó a un valor negativo de MXN 1.74 billones. Esto contrasta drásticamente con los MXN 118 mil millones de patrimonio neto registrados en la misma fecha de 2011, subrayando un severo y continuo desequilibrio financiero.² Los estados financieros consolidados de PEMEX se preparan de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo que permite una base de comparación internacional.⁴

Producción y Operaciones en 2024

En cuanto a la producción de petrolíferos, el diésel experimentó un incremento del 32.9%, pasando de 133.8 a 178 Mbd, mientras que la elaboración de combustóleo aumentó un 2.9%, de 291 a 300 Mbd, convirtiéndose en el petrolífero más producido por PEMEX en el primer semestre de 2024.¹ Durante el tercer trimestre de 2024, PEMEX alcanzó un hito en su capacidad de refinación, procesando un promedio de 1.258 millones de barriles de crudo al día. Esta cifra representó un aumento del 100.31% en comparación con el cierre de 2018 y fue el nivel más alto registrado en una década. Las siete refinerías del Sistema Nacional de Refinación (SNR) operaron a un promedio de 962 mil barriles diarios en este período.⁵ La refinería de Deer Park, en Texas, contribuyó significativamente a este volumen combinado, aportando 296 mil barriles diarios.⁶ A pesar de estos avances, PEMEX quedó un 23% por debajo de su meta de refinación para 2024, procesando 905,607 barriles diarios de crudo en sus siete refinerías, cuando se esperaba alcanzar casi 1.2 millones.⁷ Las exportaciones de petróleo de México cayeron un 30% en junio de 2024, y las de crudo de PEMEX disminuyeron un 39%.²

Apoyos Gubernamentales en 2024

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) implementó medidas de apoyo fiscal, condonando el pago del Derecho de Utilidad Compartida (DUC) y el Derecho por Extracción de Hidrocarburos correspondientes a los últimos tres meses de 2023 y enero de 2024. Este beneficio ascendió a MXN 91 mil millones para 2023 y MXN 20.6 mil millones para 2024.¹

B. Desempeño Financiero y Operativo al Cierre del Segundo Trimestre de 2025

Resultados del Primer Trimestre (Q1) 2025

PEMEX reportó una pérdida neta de MXN 43.329 mil millones en el primer trimestre de 2025 (1T25), lo que contrasta con una ganancia de MXN 4.682 mil millones obtenida en el mismo período del año anterior.⁸ Los ingresos totales de la petrolera estatal disminuyeron un 2.5% interanual, ubicándose en MXN 395.590 mil millones. Esta caída fue resultado de una disminución en las ventas, incrementos en otros gastos, gastos de administración, el costo financiero, la pérdida cambiaria y los impuestos y derechos.⁸ A pesar de la caída en ingresos, el costo de ventas de la empresa disminuyó un 13%, lo que permitió un rendimiento bruto un 43% superior al del primer trimestre de 2024.⁸ La producción de hidrocarburos líquidos en el 1T25 mostró un decremento de 55.1 mil barriles diarios en comparación con el trimestre anterior, atribuido

principalmente a una menor producción de crudo pesado y ligero.¹⁰ Las ventas de exportación y domésticas de PEMEX registraron un cambio anual de -7.6% y 1.2% respectivamente en el 1T25.¹⁰ Las calificaciones de riesgo crediticio de PEMEX se mantuvieron estables entre el 1 de enero y el 31 de marzo de 2025, sin cambios respecto al cierre de 2024.¹¹

Resultados del Segundo Trimestre (Q2) 2025

En un giro positivo, PEMEX registró una utilidad neta de MXN 59.521 mil millones durante el segundo trimestre de 2025 (2T25). Este resultado contrasta fuertemente con la pérdida de MXN 273.315 mil millones reportada en el mismo trimestre de 2024.⁹ La compañía atribuyó esta ganancia a la reducción de los costos de ventas y a una menor carga fiscal.¹² No obstante, los ingresos totales de la empresa cayeron un 4.4% en comparación con el año anterior, alcanzando los MXN 391.621 mil millones.¹² Operativamente, la producción de hidrocarburos líquidos promedió 1.638 Mbd, mientras que la de gas natural alcanzó 3.592 MMpcd. El procesamiento de crudo se ubicó en 987 Mbd, impulsando la producción de petrolíferos a 1.034 Mbd.¹⁵ La producción de gas natural experimentó una disminución del 3.7% respecto al mismo período del año pasado.¹² En el acumulado de los primeros seis meses de 2025, la petrolera reportó una ganancia de MXN 16.2 mil millones.¹⁶

C. Indicadores Financieros Clave y Tendencias

Relación Pasivos Totales vs. Activos Totales

Al cierre del primer semestre de 2024, los pasivos totales de PEMEX (MXN 3.9 billones) eran 1.7 veces sus activos totales (MXN 2.3 billones) ¹, lo que subraya una situación de "quiebra técnica".¹ Esta proporción se mantuvo crítica al tercer trimestre de 2024 (3Q24), con pasivos de MXN 4.1 billones frente a activos de MXN 2.3 billones.²

Deuda Financiera

La deuda financiera de PEMEX se situó en USD 98.8 mil millones al cierre del segundo trimestre de 2025 (2T25), una ligera disminución respecto a los USD 101.1 mil millones del trimestre anterior.¹² A pesar de esta leve reducción, PEMEX sigue siendo la petrolera más endeudada del mundo, con pasivos cercanos a USD 100 mil millones.¹⁷ Al 3Q24, la deuda financiera bruta total era de MXN 1.91 billones (USD 97.3 mil millones), un aumento del 6.4% interanual.²

Deuda con Proveedores

La deuda con proveedores y contratistas ha mostrado una tendencia alarmante. Alcanzó MXN 362.5 millones al primer semestre de 2024, un incremento del 56.8% en comparación con el mismo período de 2023.¹ A fines de marzo de 2025, esta deuda se ubicó en aproximadamente MXN 405 mil millones¹⁸, cifra que se confirmó en MXN 404 mil millones al primer trimestre de 2025 (1T25).¹⁹ El monto a junio de 2025 ascendió a aproximadamente MXN 430.8 mil millones, un 18.8% mayor al reportado al 30 de junio de 2024.¹⁶

Apoyos Gubernamentales

El gobierno mexicano ha continuado brindando apoyo financiero a PEMEX, con inyecciones de capital que ascendieron a MXN 94.5 mil millones al cierre del 2T25, destinadas a facilitar el pago de sus obligaciones de deuda.¹²

Calificación Crediticia

Durante el segundo trimestre de 2024, ninguna calificadora modificó la calificación crediticia de PEMEX.¹ Las calificaciones de riesgo se mantuvieron sin cambios en el 1T25 en relación con el cierre de 2024.¹¹ Sin embargo, HR Ratings mantiene a PEMEX en BBB+ con observación negativa, citando un futuro "retador" debido a la baja producción de crudo, la dependencia de campos con poca inversión y la vulnerabilidad al tipo de cambio.¹⁷ En contraste, Fitch Ratings elevó la calificación crediticia de PEMEX de B+ a BB con perspectiva estable tras la emisión de Notas Pre-capitalizadas (PCAP).²⁰

Tabla 1: Resumen de Resultados Financieros Clave de PEMEX (2024, Q1 2025, Q2 2025).

Indicador Financiero	Al 31 de Dic. 2024 (Estimado Anual/H1/3Q)	Q1 2025	Q2 2025
Pérdida/Ganancia Neta (MXN)	Pérdida de 251.3 mil millones (H1 2024) ¹ , Pérdida de 430.1 mil millones (3Q 2024) ²	Pérdida de 43.329 mil millones ⁸	Ganancia de 59.521 mil millones ⁹
Ingresos Totales (MXN)	No disponible para cierre anual 2024.	395.590 mil millones ⁸	391.621 mil millones ¹²
Deuda con Proveedores (MXN)	362.5 millones (H1 2024) ¹ , 402.9 mil millones (3Q 2024) ²	404 mil millones (marzo 2025) ¹⁸	430.8 mil millones ¹⁶
Deuda Financiera Total (USD)	97.3 mil millones (3Q 2024) ²	101.1 mil millones (marzo 2025) ⁹	98.8 mil millones (junio 2025) ¹²
Pasivos Totales (MXN)	3.9 billones (H1 2024) ¹ , 4.1 billones (3Q 2024) ²	No disponible	No disponible
Activos Totales (MXN)	2.3 billones (H1 2024) ¹ , 2.3 billones (3Q 2024) ²	No disponible	No disponible
Apoyos Gubernamentales (MXN)	165.6 mil millones (1S 2024) ¹ , 91 mil millones (2023) y 20.6 mil millones (2024) por condonación ¹	No se especifica un monto para Q1 2025.	94.5 mil millones (acumulado a 2T 2025) ¹²

Análisis de la Volatilidad de los Resultados Recientes

Aunque PEMEX reportó una utilidad neta en el segundo trimestre de 2025, tras pérdidas significativas en el primer trimestre de 2025 y el primer semestre de 2024, esta rentabilidad se atribuye principalmente a la "reducción de los costos de ventas y una menor carga fiscal".¹² Esta situación sugiere que la mejora en los resultados financieros no se debe necesariamente a un aumento en la eficiencia operativa subyacente o en la generación de ingresos de sus actividades principales de exploración, producción o refinación. Más bien, esta reversión a la rentabilidad parece ser el resultado de ajustes contables y fiscales.

Si la ganancia proviniera de un aumento robusto en la producción de crudo o refinados, o de una mejora sustancial en los márgenes de refinación, indicaría una recuperación más sólida y sostenible. Sin embargo, la dependencia de la reducción de costos, que puede ser finita o implicar una menor inversión futura, y la carga fiscal, que puede ser resultado de condonaciones o cambios en el régimen fiscal como el Derecho Petrolero para el Bienestar ¹, sugiere una base frágil para la rentabilidad. Esta situación refuerza el escepticismo de las calificadoras, como HR Ratings ¹⁷, que mantienen una perspectiva negativa, ya que probablemente están evaluando los problemas estructurales subyacentes en lugar de los resultados trimestrales que pueden ser influenciados por factores no operativos. En esencia, la rentabilidad reciente de PEMEX es volátil y no refleja una mejora fundamental en su modelo de negocio o eficiencia operativa. Esto subraya la continua dependencia de la empresa de medidas de soporte fiscal y de gestión de costos, lo que plantea interrogantes sobre su capacidad para generar ganancias sostenibles a largo plazo sin intervenciones externas.

Análisis de la Persistencia del Endeudamiento

A pesar de las considerables inyecciones de capital y apoyos fiscales del gobierno, que ascendieron a MXN 165.6 mil millones en el primer semestre de 2024 ¹ y MXN 94.5 mil millones en el segundo trimestre de 2025 ¹², los pasivos totales de PEMEX continúan superando ampliamente sus activos (1.7 veces en el primer semestre de 2024 ¹ y 1.8 veces en el tercer trimestre de 2024 ²). Además, la deuda con proveedores ha aumentado drásticamente, con un incremento del 56.8% en el primer semestre de 2024 en comparación con 2023 ¹, y alcanzando MXN 405 mil millones en marzo de 2025.¹⁸

Esta dinámica indica que el apoyo financiero actúa como un paliativo, una "curita para una hemorragia" ³, en lugar de abordar las causas profundas de su insolvencia. El hecho de que PEMEX esté en "quiebra técnica" ³ y que su patrimonio neto sea negativo

² sugiere que las inyecciones de capital están siendo utilizadas principalmente para cubrir pérdidas operativas y amortizaciones de deuda inmediata, en lugar de para inversiones productivas que generen un retorno sostenible o para reducir estructuralmente los pasivos. La creciente deuda con proveedores, incluso mientras se inyecta capital, puede indicar una priorización de la deuda financiera sobre la comercial, lo cual es una estrategia de riesgo.²¹ Esta dinámica plantea serias dudas sobre la sostenibilidad a largo plazo de PEMEX y la capacidad del gobierno para seguir financiándola indefinidamente sin comprometer la estabilidad económica general del país. El apoyo financiero, aunque vital para evitar un colapso inmediato, no está resolviendo los problemas estructurales de PEMEX, lo que perpetúa un ciclo de dependencia donde la empresa sigue siendo una carga fiscal considerable y sus ineficiencias operativas fundamentales persisten.

II. Análisis Detallado de Deuda y Pasivos

A. Deuda Financiera en Mercados Internacionales y Vencimientos

Monto y Composición

Al cierre del segundo trimestre de 2025, la deuda financiera de PEMEX se situó en USD 98.8 mil millones, una ligera disminución en comparación con los USD 101.1 mil millones registrados en el trimestre anterior.¹² A pesar de esta leve reducción, PEMEX ostenta el título de la petrolera más endeudada del mundo, con pasivos que rondan los USD 100 mil millones.¹⁷ Un factor de riesgo significativo es que aproximadamente el 90% de su deuda financiera está denominada en moneda extranjera, principalmente en dólares estadounidenses, lo que la hace extremadamente vulnerable a las fluctuaciones del tipo de cambio peso-dólar.¹⁷ Al 30 de septiembre de 2024, la deuda financiera bruta total de PEMEX ascendía a MXN 1.91 billones (equivalente a US\$97.3 mil millones), lo que representó un aumento del 6.4% respecto al tercer trimestre de 2023.²

Vencimientos y Riesgos de Liquidez

PEMEX enfrenta importantes vencimientos de deuda en el corto y mediano plazo. Para el año 2025, los vencimientos pendientes, que incluyen bonos y créditos bancarios, se estiman entre USD 6.4 mil millones y USD 8.9 mil millones.⁹ La situación se agrava en 2026, con vencimientos que ascienden a USD 18.7 mil millones.⁹ La amortización de esta deuda representa uno de los desafíos más apremiantes para la nueva administración.² Fitch Ratings estimó que el déficit de caja de PEMEX podría ascender a USD 75 mil millones para el período 2025-27, lo que se traduce en un promedio anual de USD 25 mil millones ²⁴, indicando una necesidad continua de financiamiento externo.

Apoyo del Gobierno y Estrategias de Financiamiento

El gobierno mexicano ha brindado un apoyo constante a PEMEX mediante inyecciones de capital, que sumaron MXN 94.5 mil millones al cierre del segundo trimestre de 2025.¹² Se ha recurrido a la emisión de un bono por USD 12 mil millones a través del vehículo de inversión Eagle Funding Luxco, con la participación de bancos internacionales como JP Morgan, Bank of America y Citibank, con el objetivo de respaldar a la petrolera.¹³ Un punto crítico es que los bonos emitidos por el Gobierno Federal para apoyar a PEMEX pagan el doble de lo que pagan los inversionistas por bonos soberanos de países como Portugal, Francia o Alemania.¹⁷ Este alto costo de financiamiento refleja una percepción de riesgo elevada por parte del mercado, a pesar del respaldo soberano. La Secretaría de Hacienda planea emitir deuda en los mercados financieros internacionales, por un monto estimado de hasta USD 10 mil millones, a través de un fideicomiso para fortalecer la posición financiera de PEMEX. Sin embargo, expertos consideran que esta operación es un "alivio temporal" e insuficiente para cubrir las necesidades de la empresa.²⁵

B. Pasivos Laborales y Obligaciones de Pensiones

Monto y Crecimiento de Obligaciones

El pago de pensiones de PEMEX experimentó un aumento del 5% en 2025, lo que implica que la empresa destina MXN 218 millones diariamente a sus jubilados.²⁶ El pasivo total de PEMEX por concepto de pensiones alcanzó MXN 1.36 billones a junio de 2025, consolidándose como la obligación más grande entre todos los planes de pensiones en México.²⁶ La presidenta de México ha señalado que el monto anual destinado a pensiones asciende a cerca de MXN 90 mil millones y ha indicado que se están revisando las pensiones más altas, calificándolas de "muy exageradas", particularmente aquellas correspondientes al personal de confianza.²⁶

Marco Legal y Desafíos Estructurales

Un tribunal ha ordenado a PEMEX el pago de jubilaciones a trabajadores con más de 15 años de servicio²⁷, lo que podría aumentar la carga de pasivos. PEMEX también debe continuar pagando la pensión de viudez a María Amparo Casar, una decisión judicial que el presidente López Obrador ha anunciado que será impugnada.²⁷ El régimen de pensiones de PEMEX fue reestructurado en 2015, transitando de un sistema de beneficio definido a uno de contribución definida²⁶, un intento de mitigar la creciente carga. Un desafío estructural persistente es la alta relación entre el número de trabajadores y los ingresos generados por la empresa, lo que afecta su productividad.

La decisión de la presidenta de descartar cualquier reducción de personal limita las posibilidades de mejorar la estructura de costos de PEMEX.³

C. Panorama Ampliado de la Deuda con Proveedores y Contratistas

Monto y Evolución Crítica

La deuda de PEMEX con sus proveedores ha escalado de manera alarmante. En abril de 2023, la deuda era de MXN 88.791 mil millones; para abril de 2024, se incrementó a MXN 148.281 mil millones.¹⁸ A fines de marzo de 2025, esta deuda se disparó a aproximadamente MXN 405 mil millones¹⁸, cifra que se confirmó en MXN 404 mil millones al primer trimestre de 2025.¹⁹ Este monto representó un incremento del 56.8% en el primer semestre de 2024 en comparación con el mismo período de 2023¹, y es la mayor pérdida de la empresa en los últimos 13 años.¹ Se estima que el 60% de las empresas que prestan servicios a PEMEX son estadounidenses.¹⁹ La Asociación Mexicana de Empresas de Servicios Petroleros (Amespac) ha manifestado que a sus asociados se les adeudan MXN 50 mil millones y han amenazado con suspender sus servicios si no se encuentra una solución.¹⁸ Grandes empresas estadounidenses como Baker Hughes, Halliburton, Nabors Drilling, Weatherford y Honeywell han reportado facturas pendientes, aunque algunas deudas importantes de 2024-2025 han sido saldadas.¹⁹

Impacto Operativo y Económico

La deuda con proveedores se ha convertido en uno de los "focos más rojos" en el panorama económico mexicano, sin una solución clara a la vista.¹⁸ Ha provocado o exacerbado crisis económicas en estados productores de petróleo como Veracruz y Tabasco.¹⁸ La falta de pagos ha obligado a miles de empresas, tanto nacionales como internacionales, a detener sus operaciones o a dejar de prestar servicios a PEMEX.¹⁹ El sistema COPADES, utilizado para la facturación, ha estado inoperable durante meses, impidiendo el reconocimiento de deudas pasadas y el procesamiento de facturas pendientes.¹⁹ La falta de pagos compromete gravemente el flujo de caja de los proveedores, lo que podría llevar a la suspensión de actividades a partir de julio de 2025.²⁸ Si no se resuelve, esta situación podría resultar en una disminución de la producción de hidrocarburos, afectando directamente los ingresos de PEMEX y su capacidad para cumplir con otras obligaciones financieras.¹⁸ Según Moody's, la deuda con proveedores representa un riesgo mayor para PEMEX que los aranceles²⁴, lo que resalta su criticidad.

Tabla 2: Estructura de Deuda y Pasivos de PEMEX (2024, 2025)

Tipo de Pasivo	Al 31 de Dic. 2024 (Estimado)	Al 30 de Junio 2025	
Deuda Financiera Total (USD)	97.3 mil millones (3Q 2024) ²	98.8 mil millones ¹²	
Deuda con Proveedores (MXN)	402.9 mil millones (3Q 2024) ²	430.8 mil millones ¹⁶	
Pasivo Total por Pensiones (MXN)	No disponible para 2024 completo.	1.36 billones (junio 2025) ²⁶	
Vencimientos de Deuda (USD)	No se especifica para 2024.	2025: 6.4 - 8.9 mil millones ⁹	2026: 18.7 mil millones ⁹

Análisis de la Interconexión de las Categorías de Deuda

El alarmante aumento de la deuda de PEMEX con sus proveedores ¹⁸ no es meramente un problema financiero, sino que tiene consecuencias operativas directas e inmediatas. Esta situación ha llevado a amenazas de suspensión de servicios por parte de los contratistas ¹⁹, lo que, a su vez, puede afectar directamente la producción de hidrocarburos.¹⁸ Una disminución en la producción se traduciría en menores ingresos, exacerbando las dificultades financieras generales de PEMEX y creando un círculo vicioso. La incapacidad de la empresa para saldar sus deudas comerciales, a pesar del apoyo gubernamental, revela una profunda disfunción en su gestión de liquidez y en la priorización de pagos. Los proveedores, al no recibir sus pagos, se ven obligados a reducir o cesar sus operaciones, lo que interrumpe la cadena de suministro y afecta la capacidad de PEMEX para mantener sus niveles de producción y exploración. Esta interrupción tiene un efecto dominó, impactando la economía de los estados petroleros y, en última instancia, la recaudación fiscal del gobierno. La situación subraya que la deuda comercial es un detonante de riesgos operativos que, si no se aborda de manera efectiva, puede socavar cualquier esfuerzo por estabilizar financieramente a la petrolera.

Análisis de la Carga Fiscal Implícita y la Presión sobre la Deuda Soberana

La relación pasivo-activo de PEMEX, que indica una "quiebra técnica" ¹, y la persistencia de su alta deuda financiera ¹⁷, incluso con el apoyo gubernamental, implican una carga fiscal implícita significativa para el Estado mexicano. Los apoyos financieros directos, como las condonaciones de derechos ¹ y las inyecciones de capital ¹², se traducen en menores ingresos para el gobierno o en un aumento de su propio endeudamiento. La emisión de bonos soberanos a tasas más altas para apoyar a PEMEX ¹⁷ es una señal clara de que el mercado percibe un riesgo soberano elevado debido a la situación de la petrolera.

Esta situación genera una presión considerable sobre el balance fiscal del país. Cada vez que PEMEX requiere apoyo, el gobierno debe desviar recursos que podrían destinarse a otros programas o aumentar su propia deuda, lo que puede afectar la calificación crediticia soberana de México.³ Las agencias calificadoras monitorean de cerca la capacidad del gobierno para contener los pasivos contingentes de PEMEX, ya que estos pueden convertirse en obligaciones directas para el Estado, incrementando el riesgo país.²⁴ La dependencia financiera de PEMEX del gobierno limita el espacio fiscal para otras inversiones productivas o programas sociales, y coloca a las finanzas públicas en una posición vulnerable ante cualquier deterioro adicional en la situación de la petrolera o ante fluctuaciones en los precios internacionales del petróleo. La incapacidad de PEMEX para generar suficientes ingresos propios para cubrir sus obligaciones y financiar sus inversiones la convierte en una "aspiradora de dinero" ²⁴, lo que pone en duda la sostenibilidad de las finanzas públicas a largo plazo.

III. Situación Actual y Deficiencias de la Infraestructura de PEMEX

A. Infraestructura de Exploración y Producción

Estado de los Activos y Producción

La producción de hidrocarburos líquidos de PEMEX ha mostrado una tendencia a la baja en los últimos años, con una producción promedio de 1.615 millones de barriles diarios (Mbd) en el tercer trimestre de 2024, lo que representó una caída del 11.3% anual.²⁴ En el primer trimestre de 2025, la producción de líquidos fue de 1.615 Mbd, con una disminución de 55.1 mil barriles diarios respecto al trimestre anterior, principalmente por menor producción de crudo pesado y ligero.¹⁰ Aunque hubo una ligera recuperación a 1.638 Mbd en el segundo trimestre de 2025 ¹⁵, la producción de gas natural también disminuyó un 3.7% en el mismo periodo.¹² La empresa ha dependido de campos petroleros con poca inversión ¹⁷, y la producción de crudo ha estado en sus niveles más bajos en décadas.³

Deficiencias Operativas y Técnicas

La falta de inversión en exploración y producción ha sido un problema recurrente, lo que ha llevado a una dependencia de campos maduros que están en declive natural.²⁴ La producción de nuevos campos no ha logrado compensar la caída de los yacimientos existentes.²⁴ PEMEX ha enfrentado dificultades en la finalización de pozos técnicamente complejos, menores tasas de producción inicial en algunos campos, fallas en equipos de bombeo y retrasos en la infraestructura marina.²⁴ La empresa ha tenido que extinguir más de 40 filiales, algunas en paraísos fiscales, en un esfuerzo por mejorar la transparencia y reducir costos operativos.³¹ Sin embargo, el proceso de extinción ha enfrentado obstáculos como la falta de información y retrasos burocráticos.³¹

Impacto de la Obsolescencia Tecnológica

La obsolescencia de las plantas y el bajo mantenimiento son problemas estructurales que afectan la eficiencia de PEMEX.³² Aunque el plan estratégico de 2025-2035 busca consolidar la producción de crudo y reponer reservas mediante el desarrollo de nuevos yacimientos³³, la falta de inversión en tecnología avanzada y la brecha tecnológica en México¹⁰ representan un obstáculo significativo. La experiencia limitada de PEMEX en la extracción de crudo extrapesado en aguas someras, como en el campo Kayab, donde se planea una inversión de 18.73 mil millones de dólares para recuperar casi 500 millones de barriles, ilustra los desafíos técnicos y la necesidad de mayor estudio y tecnología para una explotación óptima.³⁴

B. Infraestructura de Refinación y Transformación Industrial

Capacidad y Utilización de Refinerías

El sistema de refinación de PEMEX ha sido un punto de debilidad constante. Aunque en el tercer trimestre de 2024 se alcanzó un récord de 1.258 millones de barriles de crudo procesados diariamente⁵, la empresa quedó un 23% por debajo de su meta de refinación para 2024.⁷ A principios de 2025, la utilización de la capacidad de refinación a nivel nacional promedió solo el 46%, el nivel más bajo en décadas.³⁵ En el segundo trimestre de 2025, el procesamiento de crudo se ubicó en 987 Mbd.¹⁵ La refinería de Dos Bocas (Olmeca), a pesar de su alto costo, procesaba solo 16.3 Mbd de crudo a principios de 2025, menos del 5% de su capacidad diseñada, y gran parte de esto dependía de materia prima de otras refinerías.³⁵

Desafíos en el Procesamiento de Crudo Pesado

La predominancia de crudo pesado en la producción de PEMEX, como el crudo Maya, presenta desafíos en un mercado global que se inclina hacia crudos más ligeros y de menor contenido de azufre, que son más fáciles y económicos de refinar.³⁶ La infraestructura de refinación de PEMEX no está óptimamente configurada para procesar eficientemente este tipo de crudo, lo que contribuye a la baja rentabilidad de la división de Transformación Industrial.¹ La división de refinación y comercialización de PEMEX reportó pérdidas netas de 28.9 mil millones de dólares en 2024, lo que explica casi por completo el balance negativo de la empresa.³⁷

Deficiencias Operativas y Técnicas

Las refinerías de PEMEX se caracterizan por ineficiencias operativas significativas, bajo mantenimiento y obsolescencia de plantas.³² La división de refinación ha registrado pérdidas consecutivas durante años, a pesar de los intentos gubernamentales de aumentar el volumen de crudo procesado.³⁸ La falta de inversión en capital en las refinerías operativas ha sido menos de la mitad de lo invertido en administraciones anteriores, lo que explica por qué las tasas de producción y utilización de capacidad permanecen por debajo de las expectativas oficiales.³⁸ La construcción de las coquizadoras de Tula y Salina Cruz, destinadas a mejorar los rendimientos de productos de alto valor y reducir la producción de combustóleo, aún no ha concluido.²⁰

Mantenimiento y Rezago

El sistema de refinación de PEMEX lucha por mantener los niveles de procesamiento de crudo debido a su envejecimiento.³⁹ En septiembre de 2024, la tasa de utilización de refinerías fue del 38% y se registraron 45 paros de plantas en el mismo mes.³⁹ Estos problemas operativos, junto con los retrasos en los pagos a contratistas, han afectado la capacidad de la empresa para realizar el mantenimiento necesario y las reparaciones.³⁵

C. Infraestructura de Transporte y Logística (Ductos)

Estado de la Red de Ductos

La red de ductos de PEMEX es una infraestructura crítica para el transporte de hidrocarburos en el país. Sin embargo, su estado y operación se ven gravemente afectados por la delincuencia organizada.

Problemas de Mantenimiento y Seguridad

La Gerencia de Transporte, Mantenimiento y Servicios a Ductos de Pemex Logística ha reportado pagos por más de MXN 2.238 mil millones entre diciembre de 2018 y enero de 2023 para la reparación de ductos dañados por la delincuencia organizada.⁴⁰ El año 2022 fue el de mayor gasto en reparaciones, con MXN 630.8 millones, un 23.8% más que en 2021.⁴⁰ Estos daños no solo impiden el hurto, sino que también representan un riesgo significativo de accidentes graves como incendios o explosiones.⁴⁰

Impacto del "Huachicol"

El robo de combustibles, conocido como "huachicol", ha generado quebrantos significativos para PEMEX. Tan solo entre 2019 y 2022, las pérdidas por tomas clandestinas ascendieron a más de MXN 2.541 mil millones.⁴⁰ A pesar de las estrategias implementadas por el gobierno para combatir este delito, el problema persiste, y el número de tomas clandestinas sigue en aumento.⁴⁰ En el primer semestre de 2025, PEMEX reportó pérdidas por MXN 13.122 mil millones derivadas del "huachicol", un incremento del 37% respecto al mismo período del año anterior.⁴² Solo entre abril y junio de 2025, las pérdidas alcanzaron MXN 7.650 mil millones, un aumento del 55.4% respecto al mismo trimestre de 2024.⁴² Esta cifra es la segunda más alta registrada desde que PEMEX comenzó a informar sobre estas pérdidas en 2019.⁴² Los cárteles mexicanos financian sus operaciones con el robo de combustibles de PEMEX, lo que agrava la situación de seguridad y financiera de la empresa.⁴²

D. Accidentes Operativos y Estadísticas de Seguridad

Frecuencia y Gravedad de Incidentes

La seguridad industrial en PEMEX ha sido un problema creciente en los últimos años.⁴³ Aunque el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) reportó una reducción en la frecuencia y gravedad de accidentes en el segundo trimestre de 2024, con una disminución del 32.7% en los días perdidos (de 31 a 21 por millón de horas-hombre) ¹, otras fuentes indican un panorama más complejo. En el primer trimestre de 2025, la frecuencia de accidentes para el personal de PEMEX disminuyó un 19% a 0.25

accidentes por millón de horas-hombre trabajadas, y la tasa de gravedad disminuyó un 22% a 7 días perdidos por millón de horas-hombre trabajadas.²⁴ Sin embargo, la frecuencia de accidentes en PEMEX Exploración y Producción aumentó un 27.6% entre 2022 y 2023, y en el Corporativo un 26.6%.⁴³

Comparación con Estándares Internacionales

El índice de accidentes de PEMEX supera en un 60% el estándar internacional ⁴⁴, lo que indica que, a pesar de algunas mejoras reportadas, la empresa aún tiene un rezago significativo en materia de seguridad industrial. El peor resultado para un primer trimestre desde 2009 se registró en 2022, con 42 días perdidos por millón de horas-hombre de exposición al riesgo.⁴³

E. Desafíos Generales de Eficiencia Operativa

Exceso de Personal y Baja Productividad

PEMEX enfrenta un problema de baja productividad, con un número excesivo de trabajadores en relación con los ingresos que genera.³ Las empresas competidoras son, en general, más eficientes.³ La decisión de la presidenta de México de descartar cualquier reducción de personal limita las posibilidades de mejorar la estructura de costos de PEMEX.³

Impacto de la Estructura Organizacional

La empresa ha estado en un proceso de reestructuración para extinguir más de 40 empresas filiales, muchas de ellas en paraísos fiscales, con el objetivo de mejorar la transparencia y reducir costos.³¹ Esta reestructuración busca consolidar la empresa en una entidad más transparente y eficiente, dejando atrás un esquema fragmentado y de baja rentabilidad.⁴⁵ Sin embargo, la falta de información de algunas de estas empresas y los obstáculos burocráticos han dificultado el proceso.³¹

Tabla 3: Indicadores Clave de Infraestructura y Operaciones de PEMEX (2024, 2025)

Indicador Operativo	Al 31 de Dic. 2024 (Estimado)	Al 30 de Junio 2025
Producción de Crudo y Condensados (Mbd)	1.615 millones (3Q 2024) ²⁴	1.638 millones (2T 2025) ¹⁵
Producción de Gas Natural (MMpcd)	No disponible para 2024 completo.	3.592 millones (2T 2025) ¹²
Procesamiento de Crudo (Mbd)	1.258 millones (3Q 2024) ⁵	987 mil (2T 2025) ¹⁵
Producción de Petrolíferos (Mbd)	No disponible para 2024 completo.	1.034 millones (2T 2025) ¹⁵
Utilización de Capacidad de Refinación	962 mil barriles diarios (7 refinерías SNR, 3Q 2024) ⁶	46% (principios de 2025) ³⁵
Frecuencia de Accidentes (por MMhh)	0.25 (1T 2025, reducción 19% vs 1T24) ²⁴	0.25 (1T 2025) ²⁴
Gravedad de Accidentes (días perdidos por MMhh)	21 (1S 2024, reducción 32.7% vs 1S23) ¹	7 (1T 2025, reducción 22% vs 1T24) ²⁴

Análisis del Dilema de la Inversión

La estrategia de inversión de PEMEX presenta un dilema fundamental. La empresa ha priorizado la refinación, una división que ha demostrado ser un "pozo sin fondo" y que opera con pérdidas significativas.³ La refinería de Dos Bocas, por ejemplo, ha costado casi 20 mil millones de dólares y opera muy por debajo de su capacidad.³ Esta asignación de capital a un segmento ineficiente, impulsada más por razones políticas que económicas ³⁷, ha tenido un costo considerable.

Al mismo tiempo, la inversión en exploración y producción, que es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, ha sufrido recortes.³ Esto ha llevado a que la extracción de crudo se encuentre en sus niveles más bajos en décadas.³ La necesidad de que PEMEX genere un superávit financiero para 2024-2025 ha llevado a una reducción del gasto de capital, lo que, si bien puede mejorar temporalmente el balance financiero, socava la capacidad de la empresa para estabilizar y aumentar la producción de petróleo.³⁷ Esta situación crea una tensión inherente: las decisiones de inversión a corto plazo para mejorar el balance pueden comprometer la capacidad productiva futura, lo que a su vez afectaría los ingresos petroleros del gobierno. La falta de una asignación óptima de capital a través de la cadena de valor de PEMEX es un obstáculo importante para su recuperación y rentabilidad sostenibles.

Análisis del Impacto del "Huachicol"

El "huachicol" o robo de combustibles, no es solo un problema de seguridad pública o una pérdida financiera directa para PEMEX, sino que también es un síntoma de debilidades estructurales en la infraestructura y la gobernanza de la empresa. Las pérdidas por "huachicol" han aumentado significativamente, alcanzando más de MXN 13 mil millones en el primer semestre de 2025.⁴² Estos montos representan un quebranto financiero directo que agrava la ya precaria situación de liquidez de PEMEX.

La persistencia y el aumento de las tomas clandestinas, a pesar de las estrategias gubernamentales para combatirlas ⁴⁰, sugieren que la infraestructura de ductos de PEMEX es vulnerable y que los sistemas de seguridad y monitoreo son insuficientes o están comprometidos. Los costos de reparación de los ductos dañados por la delincuencia organizada son considerables ⁴⁰, lo que desvía recursos que podrían destinarse a mantenimiento preventivo o inversiones productivas. Además, la participación de cárteles en el robo de combustibles ⁴² indica un problema de seguridad que trasciende las capacidades de PEMEX, requiriendo una respuesta coordinada y robusta del Estado. La incapacidad para controlar eficazmente el

"huachicol" no solo erosiona los ingresos de PEMEX, sino que también pone en riesgo la integridad de su infraestructura, la seguridad de las comunidades y la credibilidad de las operaciones de la empresa. Este problema es un reflejo de la necesidad de fortalecer la seguridad operativa y la gobernanza interna para proteger los activos y los flujos de ingresos de la petrolera.

IV. Dificultades Técnicas y Financieras en Extracción y Refinación

A. Extracción de Hidrocarburos

Declive de Campos Maduros y Necesidad de Nuevos Yacimientos

La producción de petróleo de PEMEX ha estado en declive constante, con una caída del 28% en la última década, pasando de 2.27 millones de barriles diarios (bpd) en 2015 a 1.64 millones de bpd en mayo de 2025.²¹ Este descenso se debe en gran parte al declive natural de los campos maduros, como Maloob, Zaap, Quesqui y Tupilco Profundo.²⁴ La empresa no ha logrado compensar esta caída con la producción de nuevos campos.²⁴ La falta de inversión en exploración ha limitado el descubrimiento y desarrollo de nuevos yacimientos, lo que es fundamental para la sostenibilidad del negocio petrolero.⁴⁶

Desafíos en Crudo Extrapesado y Aguas Someras

PEMEX enfrenta retos técnicos significativos en la extracción de crudo extrapesado. Por ejemplo, en el campo Kayab, la empresa busca recuperar casi 500 millones de barriles de crudo de 8 grados API, un aceite muy pesado y de alta viscosidad.³⁴ Sin embargo, México carece de experiencia significativa en la explotación de este tipo de aceite, especialmente en aguas someras, lo que plantea desafíos técnicos para llevar el crudo del yacimiento a la superficie.³⁴ Este tipo de crudo es más denso que el agua, lo que añade complejidad a su extracción.³⁴ La dependencia de campos con poca inversión y la falta de capacidad para explorar nuevas reservas en aguas profundas o gas de esquisto son barreras importantes.¹⁷

Costos de Extracción y Rentabilidad

Aunque el precio de la mezcla mexicana de petróleo ha fluctuado, alcanzando, por ejemplo, USD 63.92 por barril el 4 de agosto de 2025 ⁴⁹ y USD 66.54 por barril el 31 de julio de 2025 ⁵⁰, los costos de extracción y las ineficiencias operativas impactan la rentabilidad. PEMEX Exploración y Producción (PEP), aunque es la división más rentable, también reportó una pérdida neta de 1.8 mil millones de dólares en 2024, en gran parte debido a operaciones financieras con riesgo cambiario.³⁷ La falta de

inversión en exploración y la dependencia de campos con poca inversión hacen que el futuro de la producción de crudo sea retador.¹⁷

B. Refinación de Hidrocarburos

Ineficiencia Operativa de Refinerías Existentes

La división de refinación de PEMEX, Pemex Transformación Industrial (PTRI), es su segmento más ineficiente y ha sido una fuente constante de pérdidas.¹ En 2024, PTRI reportó pérdidas netas de 28.9 mil millones de dólares, lo que casi explica el balance negativo de la empresa.³⁷ La utilización de la capacidad de refinación de PEMEX ha sido baja, promediando solo el 46% a principios de 2025, el nivel más bajo en décadas.³⁵ A pesar de los esfuerzos por aumentar el procesamiento de crudo, las refinerías existentes no han logrado optimizar su eficiencia operativa.³⁸

Impacto de la Refinería Dos Bocas (Olmeca)

La refinería Olmeca en Dos Bocas, Tabasco, ha sido un proyecto emblemático con un costo que se ha duplicado a 17 mil millones de dólares.³⁵ Sin embargo, su desempeño ha sido muy deficiente, procesando solo 16.3 Mbd de crudo a principios de 2025, menos del 5% de su capacidad diseñada.³⁵ Gran parte de este procesamiento depende de materia prima de otras refinerías, no de operaciones independientes.³⁵ Los objetivos de producción de combustibles clave no se han cumplido, y en enero de 2025, la refinería solo produjo 13.4 Mbd de gasolina y 5 Mbd de diésel, lo que obliga a México a seguir importando más de 500 mil Mbd de productos refinados mensualmente.³⁵ La falta de números detallados y la discrepancia en las cifras reportadas generan escepticismo sobre la transparencia y gobernanza de PEMEX.³⁵

Desafíos en la Producción de Combustibles de Alto Valor

El plan de PEMEX busca producir el 80% de diésel y gasolinas en sus refinerías³³, pero la realidad operativa muestra que la producción de petrolíferos, aunque mejoró en eficiencia en el segundo trimestre de 2025, aún enfrenta desafíos, y el margen de refinación se ha desplomado.²⁴ La construcción de las coquizadoras de Tula y Salina Cruz es crucial para mejorar los rendimientos de destilados y reducir las emisiones de gas de efecto invernadero, pero su finalización es un factor crítico para alcanzar la autosuficiencia energética.⁵

C. Interconexión de Retos Técnicos y Financieros

La "Quiebra Técnica" y la Baja Productividad

La acumulación de riesgos operativos, la ineficiencia y la alta deuda han llevado a PEMEX a una "quiebra técnica".¹ Esta situación se agrava por una baja productividad general, con un exceso de personal en relación con los ingresos generados.³ La empresa no está posicionada para capitalizar oportunidades, incluso en periodos de altos precios del petróleo, debido a sus ineficiencias operativas no resueltas.³⁸

La Carga de la Refinación en el Balance General

La división de refinación es un lastre significativo para el balance general de PEMEX. Sus pérdidas constantes anulan las ganancias de otras ramas de la empresa.³⁷ La inversión continua en este segmento, a pesar de su ineficiencia, es una decisión que genera un costo alarmante para el país.³⁷

Análisis de la Paradoja de la Refinación

La división de Pemex Transformación Industrial (PTRI) presenta una paradoja: a medida que su capacidad de producción aumenta, sus pérdidas también crecen, hasta el punto de anular cualquier ganancia de las demás ramas de la empresa.³⁷ En 2024, PTRI reportó pérdidas netas de 28.9 mil millones de dólares, lo que casi explica el balance negativo general de PEMEX.³⁷ Esta situación indica un problema fundamental con la eficiencia y rentabilidad de su infraestructura de refinación y comercialización.

La inversión en la refinería Olmeca en Dos Bocas, con un costo que se ha duplicado a 17 mil millones de dólares ³⁵, ejemplifica esta paradoja. A pesar de la enorme inyección de capital, la refinería opera muy por debajo de su capacidad y contribuye marginalmente a la producción de combustibles, lo que agrava las pérdidas generales de la empresa.³⁵ Este fenómeno sugiere que la estrategia de aumentar la capacidad de refinación sin abordar las ineficiencias operativas subyacentes, la obsolescencia de las plantas y los problemas de mantenimiento ³² no conduce a una mejora financiera. De hecho, parece generar mayores costos de operación y depreciación, lo que se traduce en pérdidas crecientes. La persistencia de esta situación plantea serias dudas sobre la viabilidad económica de la estrategia de autosuficiencia en refinados si no se acompaña de una profunda reestructuración operativa y una mejora sustancial de la eficiencia.

Análisis de la Dependencia de la Inversión Pública

La situación financiera de PEMEX, marcada por la "quiebra técnica" y la incapacidad de generar ganancias sostenibles de sus operaciones principales ³, ha llevado a una dependencia crítica de la inversión pública. El gobierno ha inyectado miles de millones de pesos en la empresa ¹ y ha implementado medidas como la reducción de la carga fiscal ²⁰ y la emisión de bonos con garantía soberana ¹³ para mantener a PEMEX a flote y financiar su inversión productiva.

Esta dependencia, sin embargo, limita el capital disponible para otros proyectos estratégicos nacionales y aumenta la deuda pública del país.²⁹ La falta de inversión privada significativa en los proyectos de PEMEX, debido a la incertidumbre y los riesgos asociados ²¹, obliga al gobierno a asumir la mayor parte de la carga financiera. La estrategia actual del gobierno de reducir el gasto de capital de PEMEX para generar un superávit financiero a corto plazo ³⁷ es una medida que, si bien busca estabilizar las finanzas de la petrolera, podría socavar su capacidad a largo plazo para aumentar la producción y las reservas. Esta situación pone de manifiesto que, sin un cambio fundamental en la estructura de negocio y la eficiencia operativa de PEMEX que le permita generar su propio capital para inversión, la empresa seguirá siendo una carga financiera significativa para el Estado, afectando la estabilidad económica general del país.

V. Análisis del Plan de Recuperación de PEMEX (5 de Agosto de 2025)

A. Descripción del Plan y sus Pilares Estratégicos

Objetivos Generales

El Plan Estratégico 2025-2035 de PEMEX, presentado por la presidenta Claudia Sheinbaum Pardo el 5 de agosto de 2025, tiene como objetivo asegurar la viabilidad económica de la empresa a corto, mediano y largo plazo, guiado por principios de soberanía, seguridad, sostenibilidad y justicia energética.²⁰ El plan busca que PEMEX tenga ingresos suficientes para pagar su deuda y financiar inversiones a partir de 2027.²⁰

Ejes de la Estrategia (13 acciones)

El plan incluye 13 acciones específicas ²⁰:

1. **Consolidar la producción de crudo, exportar excedentes y reponer reservas:** Esto implica el desarrollo de dos grandes yacimientos en el Golfo de México (Zama y Trion) y la reactivación de campos con potencial para alcanzar la meta de 1.8 millones de barriles de petróleo por día.²⁰
2. **Ampliar la producción de gas natural:** Aprovechando recursos del sur y del norte del país, con una meta de 5,000 millones de pies cúbicos diarios.²⁰
3. **Aumentar la producción de gasolinas, diésel, turbosina y otros refinados:** Se plantea un proceso para obtener el 80% de estos productos en las refinerías de PEMEX y concluir la construcción de las coquizadoras de Tula y Salina Cruz.²⁰
4. **Ampliar la oferta de petroquímicos y fertilizantes:** Incluye la reconstrucción de complejos y el incremento de la producción de urea y amoniaco, migrando de refinerías normales a petroquímicas.²⁰
5. **Ampliar la red de gasoductos:** Con la construcción de tres nuevos gasoductos conectados a Polos de Bienestar.²⁰
6. **Servicios logísticos a terceros:** Aprovechando la flota menor de PEMEX.²⁰
7. **Construir plantas de cogeneración:** En Tula, Salina Cruz, Cangrejera y Nuevo PEMEX para reducir emisiones y elevar la eficiencia.²⁰
8. **Mejorar la comercialización de productos.**²⁰
9. **Comercializar energéticos distintos a los hidrocarburos:** Como energía solar, eólica, geotermia, hidrógeno y biocombustibles.²⁰
10. **Producción de litio a partir de salmueras petroleras:** Identificando cinco campos viables.²⁰
11. **Reducción de emisiones de gas de efecto invernadero en 14% y mayor ayuda a comunidades.**²⁰
12. **Reducción de gasto administrativo.**²⁰
13. **Fortalecer la posición financiera.**²⁰

Estrategia de Capitalización y Financiamiento (5 componentes)

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) detalló una Estrategia Integral de Capitalización y Financiamiento para PEMEX, con esfuerzos entre 2025 y 2026 para que la empresa no requiera apoyo de la SHCP a partir de 2027.²⁰ Esta estrategia incluye

²⁰:

1. **Determinación del Derecho Petrolero para el Bienestar en 30%:** Contribuyendo a la fortaleza financiera de PEMEX.²⁰
2. **Reducción de la deuda financiera y comercial:** Emisión de Notas Pre-capitalizadas (PCAP) para anticipar pagos de obligaciones en 2025 y 2026 y reforzar la liquidez. Esto llevó a Fitch Ratings a elevar la calificación crediticia de PEMEX de B+ a BB con perspectiva estable.²⁰
3. **Mejoras operativas y optimización de procesos y fortalecimiento de la estructura organizacional.**²⁰
4. **Financiamiento de la inversión productiva.**²⁰
5. **Desarrollo de proyectos mixtos:** A través de un Fondo de Inversión para PEMEX con recursos de hasta MXN 250 mil millones en 2025, garantizados por el Gobierno de México.²⁰

Nuevo Régimen Fiscal: Derecho Petrolero para el Bienestar

El Derecho Petrolero para el Bienestar es un nuevo régimen fiscal que simplifica el esquema tributario de PEMEX, reemplazando tres derechos actuales por uno solo.²³ La tasa base será del 30% para el petróleo y del 11.62% para el gas natural, con ajustes según el precio del crudo.²³ Aunque busca dar estabilidad a PEMEX, especialistas como México Evalúa y el CIEP advierten que podría reducir los ingresos del gobierno federal y limitar su capacidad de financiamiento, ya que en escenarios de precios bajos, el impacto recaerá en el gobierno.²³

B. Viabilidad Financiera del Plan

Evaluación de los Mecanismos de Financiamiento

El plan de recuperación de PEMEX se basa en una estrategia financiera integral que incluye la emisión de Notas Pre-capitalizadas (PCAP) y la creación de un Fondo de Inversión de hasta MXN 250 mil millones para 2025, garantizado por el Gobierno de México.²⁰ Este fondo está diseñado para cubrir la inversión de 2025 y se espera que sea una medida única, con la expectativa de que PEMEX genere ingresos suficientes para sus inversiones y pasivos futuros.⁴⁵ La banca de desarrollo también utilizará su balance para financiar al menos la mitad de estos recursos.⁴⁷ Sin embargo, la Secretaría

de Hacienda emitirá deuda en los mercados financieros internacionales, por un monto estimado de hasta USD 10 mil millones, a través de un fideicomiso para fortalecer a PEMEX.²⁵

Proyecciones de Reducción de Deuda y Liquidez

El plan proyecta una disminución del saldo de la deuda financiera para el cierre de la administración.⁴⁶ Se espera que la deuda baje unos USD 10 mil millones para diciembre de 2025 y descienda hasta USD 77.3 mil millones en 2030.⁵⁸ La emisión de PCAP busca anticipar pagos de obligaciones en 2025 y 2026 para reforzar la liquidez.²⁰ Sin embargo, los vencimientos de deuda para 2025 (USD 6.4-8.9 mil millones) y 2026 (USD 18.7 mil millones) son considerables.⁹ Fitch estimó que el déficit de caja de PEMEX para el período 2025-27 ascenderá a USD 75 mil millones, un promedio de USD 25 mil millones anuales.²⁴

Opiniones de Expertos y Calificadoras

Expertos y calificadoras han expresado escepticismo sobre la viabilidad financiera del plan. Adriana Eraso, analista corporativa de Fitch Ratings, considera que la operación de inyección de recursos por USD 9-9.5 mil millones es un "alivio bastante temporal y de muy corto plazo".²⁵ Se señala que el monto es relativamente pequeño en comparación con la deuda total de PEMEX y que un verdadero impacto requeriría reformas en su operación y estrategia de negocios.²⁵ Moody's advirtió que el plan no despeja las dudas y que no mejorará la calificación de PEMEX, ya que no es claro cómo se lograrán las metas.⁵¹ Analistas de Bloomberg Línea señalan que el plan carece de una revisión de los retos operativos más grandes y que el apoyo financiero por sí solo no resolverá las deficiencias operativas y técnicas subyacentes.⁵⁹ Incluso si se alcanza la meta de deuda de USD 77 mil millones para 2030, el ratio de apalancamiento de PEMEX seguiría siendo superior a 5x, muy por encima del promedio de la industria.⁵⁹

Análisis de la Insuficiencia del Apoyo Financiero

La inyección de capital y el apoyo fiscal proporcionado a PEMEX, aunque vital para su supervivencia inmediata, se perciben como insuficientes para resolver sus problemas financieros estructurales.²⁵ El gobierno mexicano ha destinado miles de millones de pesos en apoyos, pero la deuda total de PEMEX, tanto financiera como con proveedores, sigue siendo masiva y creciente.¹ La operación de emisión de deuda por hasta USD 10 mil millones es calificada como un "alivio temporal" ²⁵ por expertos, lo que sugiere que no aborda la magnitud de las necesidades de efectivo de la petrolera, que se estiman en USD 26 mil millones para 2026.²⁵

La experiencia pasada, donde el gobierno anterior proporcionó cerca de USD 100 mil millones en apoyo sin una mejora significativa ⁵⁹, refuerza la idea de que el respaldo financiero por sí solo no es una solución sostenible. La alta tasa que pagan los bonos emitidos para apoyar a PEMEX ¹⁷ es un indicador de la percepción de riesgo por parte del mercado, lo que encarece el financiamiento y consume recursos públicos. Esta situación subraya que la estrategia actual del gobierno es más una gestión de crisis de liquidez que una solución a la insolvencia de fondo de PEMEX. Para una recuperación genuina, el apoyo financiero debe ir acompañado de reformas operativas y de negocio profundas que permitan a PEMEX generar su propia rentabilidad y reducir su dependencia del presupuesto federal, algo que los analistas consideran que el plan actual no aborda adecuadamente.²⁵

C. Viabilidad Operativa del Plan

Metas de Producción de Crudo y Gas Natural

El plan estratégico de PEMEX para 2025-2035 busca consolidar la producción de crudo y condensados para alimentar las refinerías locales, con una meta de 1.8 millones de barriles diarios (Mbd).²⁰ Esto implica el desarrollo de dos grandes yacimientos en el Golfo de México, Zama y Trion, y la reactivación de campos maduros.²⁰ En cuanto al gas natural, la meta es aumentar la producción de los actuales 3.5 mil millones de pies cúbicos diarios (MMpcd) a 5 mil MMpcd, con el objetivo de reducir la dependencia de las importaciones de gas de Estados Unidos.²⁰

Metas de Refinación y Petroquímicos

El plan busca aumentar la producción de gasolinas, diésel, turbosina y otros refinados, con el objetivo de obtener el 80% de estos productos en las refinerías de PEMEX.²⁰ Esto incluye la conclusión de la construcción de las coquizadoras de Tula y Salina Cruz.²⁰ Además, se contempla ampliar la oferta de petroquímicos y fertilizantes, reconstruyendo complejos como Cosoleacaque y migrando refinerías normales a petroquímicas.²⁰

Desafíos Operativos No Abordados

Analistas han señalado que el plan de reestructuración de PEMEX no aborda los mayores retos operativos que aquejan a la petrolera.⁵⁹ Problemas como el envejecimiento de los campos petroleros, una plantilla laboral inflada y las refinerías deficitarias no son tratados de manera profunda.⁵⁹ La falta de inversión en exploración y producción es un riesgo mayor que los aranceles, según Moody's.²⁴ La ineficiencia operativa en cada rincón de la empresa ha sido ignorada durante tanto tiempo que

PEMEX no está posicionada para capitalizar oportunidades, incluso con precios altos del petróleo.³⁸

Análisis de Expertos sobre Metas Operativas

Expertos como Arturo Carranza dudan que PEMEX pueda alcanzar la meta de producción de 1.8 Mbd bajo las condiciones actuales.⁵¹ La falta de detalles y datos transparentes, especialmente para la refinería Olmeca en Dos Bocas, genera escepticismo sobre la garantía de cumplimiento de las metas.⁵¹ Aunque el plan incluye 21 proyectos de inversión de desarrollo mixto ⁵¹, la viabilidad de atraer inversión privada significativa es cuestionable sin salvaguardias institucionales y estabilidad contractual.²¹ La dependencia de la inyección de capital gubernamental sin una reestructuración operativa profunda ha sido una constante en administraciones anteriores, y no ha logrado revertir el declive estructural.⁵⁹

Análisis de la Desconexión entre Metas y Realidad

El plan de recuperación de PEMEX establece metas operativas ambiciosas, como alcanzar 1.8 millones de barriles diarios de producción de crudo y lograr la autosuficiencia en combustibles para 2027.²⁰ Sin embargo, existe una notable desconexión entre estas metas y la realidad operativa actual de la empresa. La producción de crudo ha estado en declive durante años, y la refinería Olmeca, un proyecto clave para la autosuficiencia, opera muy por debajo de su capacidad y con pérdidas significativas.²¹

Expertos y analistas han expresado dudas sobre la capacidad de PEMEX para cumplir estas metas.⁵¹ La falta de una revisión profunda de los desafíos operativos, como el envejecimiento de los campos, la ineficiencia de las refinerías existentes y la plantilla laboral sobredimensionada, sugiere que el plan se enfoca más en objetivos que en soluciones estructurales.⁵⁹ La experiencia pasada demuestra que las inyecciones de capital por sí solas no han logrado revertir el declive productivo de PEMEX.⁵⁹ Para que las metas operativas sean realistas, se requerirían inversiones masivas en exploración y producción, mejoras sustanciales en la eficiencia de la refinación y una gestión más ágil y menos burocrática. La brecha entre las aspiraciones del plan y la capacidad operativa actual de PEMEX plantea serias dudas sobre su viabilidad y la posibilidad de alcanzar la autosuficiencia energética en el plazo establecido.

D. Repercusiones Fiscales y Macroeconómicas

Incremento de la Deuda Pública y Presión sobre el Balance Fiscal

El plan de recuperación de PEMEX, al requerir apoyo financiero continuo del gobierno, ejerce una presión considerable sobre el balance fiscal de México. La Secretaría de Hacienda ha tenido que emitir deuda para capitalizar a PEMEX, lo que se traduce en un incremento de la deuda pública.²⁵ Para el ejercicio fiscal 2025, el Congreso aprobó límites de endeudamiento neto para el Gobierno Federal de hasta MXN 1.58 billones de endeudamiento interno y USD 15.5 mil millones de endeudamiento externo, lo que es congruente con un déficit del sector público del 3.2% del PIB.⁵² Sin embargo, el déficit del Gobierno Federal para 2025 se proyecta en MXN 1.576 billones, equivalente al 4.4% del PIB.⁵²

El nuevo régimen fiscal, el Derecho Petrolero para el Bienestar, si bien busca dar estabilidad a PEMEX, podría reducir los ingresos petroleros para la Federación.²³ Expertos señalan que el Poder Ejecutivo seguirá renunciando a recursos petroleros en favor de PEMEX, lo que limitará la capacidad de financiamiento del gobierno.²³ Esta situación implica que el gobierno asumirá una mayor parte de los costos de PEMEX, afectando su capacidad para financiar otros programas y proyectos.

Impacto en el Riesgo País y Calificación Soberana

El elevado endeudamiento de PEMEX y su dependencia del apoyo gubernamental ponen en riesgo la calificación soberana de México.³ El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) ha alertado que el endeudamiento del país, que ya equivale al 54% del PIB, podría deteriorar la calificación soberana en los próximos meses.²⁹ Sin medidas adecuadas para reducir el déficit, el acceso a financiamiento internacional podría volverse más costoso, afectando la estabilidad económica del país.²⁹

El credit default swap (CDS) de México a 5 años, una medida del riesgo soberano, ha mostrado un deterioro, lo que refleja la preocupación del mercado por la "contingencia fiscal de Pemex".²⁴ Fitch Ratings ha indicado que el alza o baja de los pasivos contingentes de PEMEX, junto con el futuro de la consolidación fiscal, son factores sensibles para modificar la calificación de la deuda soberana de México.²⁴ La falta de inversión en producción de crudo es un riesgo mayor para PEMEX que los aranceles, según Moody's ²⁴, lo que subraya la interconexión entre la salud de la petrolera y la percepción de riesgo del país.

Comportamiento del Precio del Petróleo y su Influencia

El plan de PEMEX y la estabilidad de las finanzas públicas están intrínsecamente ligados al comportamiento del precio internacional del petróleo. Los ingresos petroleros del gobierno son una fuente crucial de financiamiento, y cualquier fluctuación en los precios afecta directamente la capacidad de PEMEX para generar ingresos y, por ende, su necesidad de apoyo gubernamental. En el primer trimestre de 2025, la depreciación del peso mexicano contribuyó a una pérdida cambiaria neta de MXN 15.1 mil millones para PEMEX ²⁴, lo que demuestra la vulnerabilidad de la empresa a las condiciones del mercado global y el tipo de cambio.

Aunque el plan busca diversificar las fuentes de financiamiento y reducir la dependencia de los hidrocarburos a largo plazo ⁴⁶, la realidad a corto y mediano plazo es que PEMEX sigue siendo altamente sensible a los precios del crudo. Una caída sostenida en los precios del petróleo podría agravar las pérdidas de PEMEX, aumentar su déficit de caja y, en consecuencia, exigir un mayor apoyo fiscal del gobierno, exacerbando la presión sobre la deuda pública y el riesgo país.²⁴

Análisis del Riesgo de la 'Pemex-dependencia'

La continua necesidad de apoyo financiero gubernamental para PEMEX, a pesar de los esfuerzos de recuperación, crea un riesgo significativo de "Pemex-dependencia" para las finanzas públicas de México. La empresa se ha convertido en una "aspiradora de dinero" ²⁴, consumiendo recursos que podrían ser utilizados para otras prioridades nacionales. El hecho de que el gobierno tenga que emitir bonos con altos costos de financiamiento para apoyar a PEMEX ¹⁷ es una señal de que el mercado percibe que la salud financiera de la petrolera está intrínsecamente ligada a la del Estado.

Esta situación limita la autonomía fiscal del gobierno y su capacidad para responder a otras contingencias económicas o sociales. La carga de los pasivos de PEMEX, tanto financieros como laborales y con proveedores, se traslada implícitamente al balance del gobierno, lo que aumenta la deuda pública y puede llevar a una revisión a la baja de la calificación crediticia soberana de México.²⁴ La "Pemex-dependencia" implica que la estabilidad económica del país está fuertemente atada al desempeño de una empresa con problemas estructurales profundos, lo que reduce la flexibilidad fiscal y aumenta la vulnerabilidad macroeconómica. Si PEMEX no logra una autosuficiencia financiera genuina, el Estado mexicano seguirá asumiendo sus riesgos y costos, lo que podría comprometer la trayectoria de crecimiento y desarrollo del país a largo plazo.

Análisis de la Vulnerabilidad ante la Volatilidad del Precio del Petróleo

El plan de recuperación de PEMEX y, en general, la salud de las finanzas públicas mexicanas, son altamente vulnerables a la volatilidad del precio internacional del petróleo. Aunque el plan estratégico menciona la diversificación hacia energías renovables a largo plazo ⁴⁶, la realidad a corto y mediano plazo es que la principal fuente de ingresos de PEMEX sigue siendo la extracción y refinación de hidrocarburos.

Las fluctuaciones en el precio del petróleo afectan directamente los ingresos por ventas de PEMEX, su rentabilidad y, por ende, su capacidad para cubrir sus costos operativos y deudas. Una caída en los precios del crudo puede llevar a una disminución de los ingresos petroleros del gobierno ²³, lo que a su vez ejerce una mayor presión sobre el balance fiscal y aumenta la necesidad de apoyo a PEMEX. Por ejemplo, la depreciación del peso frente al dólar tuvo un impacto negativo significativo en los resultados de PEMEX en 2024 ¹ y 2025 ⁸, lo que demuestra cómo los factores externos pueden exacerbar la ya frágil situación financiera de la empresa. Esta dependencia de un *commodity* volátil hace que cualquier proyección financiera o meta de autosuficiencia de PEMEX sea inherentemente incierta y sujeta a las dinámicas impredecibles del mercado global de energía.

Conclusiones y Perspectivas

Síntesis de la Situación Actual

PEMEX se encuentra en una situación financiera y operativa precaria, caracterizada por pérdidas recurrentes, una deuda masiva y creciente, y una infraestructura envejecida y deficiente. A pesar de los significativos apoyos gubernamentales y condonaciones fiscales, la empresa opera en "quiebra técnica", con pasivos que superan ampliamente sus activos. La deuda financiera, cercana a los USD 100 mil millones, y la deuda con proveedores, que ha escalado a más de MXN 400 mil millones, representan cargas insostenibles que comprometen su liquidez y solvencia. Operativamente, la producción de crudo y gas natural ha mostrado un declive, y la capacidad de refinación, aunque con picos puntuales, se mantiene subutilizada y con ineficiencias estructurales, como lo demuestra el bajo desempeño de la refinería Olmeca. El "huachicol" y los problemas de seguridad en ductos añaden una capa adicional de pérdidas y riesgos.

Evaluación General del Plan de Recuperación

El Plan Estratégico 2025-2035, presentado el 5 de agosto de 2025, es una iniciativa ambiciosa que busca la autosuficiencia de PEMEX para 2027 a través de una combinación de metas de producción, mejoras operativas y nuevos mecanismos de financiamiento, incluido el Derecho Petrolero para el Bienestar. Sin embargo, el análisis revela que, si bien el plan es un paso hacia la estabilización, sus mecanismos financieros son percibidos como "alivios temporales" por los expertos, y no abordan la magnitud de la deuda ni las necesidades de capital a largo plazo. Las metas operativas, como alcanzar 1.8 Mbd de crudo y la autosuficiencia en combustibles, son consideradas optimistas y desconectadas de la realidad operativa actual de la empresa, que aún enfrenta problemas estructurales de ineficiencia, obsolescencia tecnológica y una plantilla laboral sobredimensionada.

Desafíos Críticos Pendientes

Los principales desafíos que persisten para PEMEX incluyen:

1. **Sostenibilidad Financiera:** La dependencia continua del apoyo gubernamental y la incapacidad de generar ganancias operativas consistentes plantean dudas sobre su viabilidad a largo plazo sin un cambio fundamental en su modelo de negocio.
2. **Deuda y Liquidez:** La gestión de los considerables vencimientos de deuda en 2025 y 2026, así como la creciente deuda con proveedores, que amenaza la continuidad operativa, requieren soluciones más allá de las inyecciones de capital.
3. **Eficiencia Operativa y Productividad:** La baja productividad, el exceso de personal y las ineficiencias en la refinación y exploración/producción son barreras significativas para la rentabilidad.
4. **Infraestructura:** El envejecimiento de los activos, la obsolescencia tecnológica y la vulnerabilidad de la red de ductos al "huachicol" demandan inversiones sustanciales y una gestión de seguridad más robusta.
5. **Impacto Fiscal:** La "Pemex-dependencia" ejerce una presión considerable sobre las finanzas públicas y el riesgo país de México, limitando el espacio fiscal para otras inversiones y haciendo que la economía sea vulnerable a la volatilidad del precio del petróleo.

Recomendaciones Estratégicas

Para lograr una recuperación sostenible y reducir la carga sobre las finanzas públicas, se sugieren las siguientes recomendaciones estratégicas:

1. **Reestructuración Operativa Profunda:** Implementar reformas que aborden las ineficiencias operativas en todas las divisiones, incluyendo la optimización de la plantilla laboral y la mejora de los procesos en refinerías y campos de producción.
2. **Atracción de Inversión Privada:** Crear un marco legal y de confianza que incentive la participación del sector privado en proyectos de exploración y producción, especialmente en yacimientos complejos y aguas profundas, para complementar las capacidades técnicas y financieras de PEMEX. Esto podría aliviar la presión sobre el presupuesto público.
3. **Priorización de Inversiones:** Reevaluar la asignación de capital, priorizando inversiones en exploración y producción que generen retornos más altos y sostenibles, y reestructurando la división de refinación para mejorar su eficiencia o considerar desinversiones en activos no rentables.
4. **Fortalecimiento de la Gobernanza y Transparencia:** Mejorar la transparencia en la información financiera y operativa, así como fortalecer la gobernanza corporativa para asegurar decisiones basadas en criterios económicos y no solo políticos.
5. **Solución Integral a la Deuda con Proveedores:** Establecer un mecanismo claro y expedito para saldar la deuda con proveedores, ya que su impago afecta directamente la cadena de suministro y la producción.
6. **Estrategia de Diversificación Energética Realista:** Acelerar la transición hacia energías limpias de manera pragmática, asegurando que las inversiones en esta área sean rentables y no desvíen recursos de las operaciones centrales críticas.
7. **Control del "Huachicol":** Fortalecer las estrategias de seguridad y monitoreo de ductos para combatir el robo de combustibles, lo que no solo reducirá pérdidas, sino que también mejorará la integridad de la infraestructura y la seguridad operativa.

La implementación de estas medidas, combinada con un manejo fiscal prudente, será fundamental para transformar a PEMEX en una empresa financieramente viable y un activo estratégico para México, en lugar de una carga persistente para sus finanzas públicas.

Fuentes citadas

1. Estados financieros segundo trimestre de 2024 - IMCO, acceso: agosto 6, 2025, <https://imco.org.mx/estados-financieros-segundo-trimestre-de-2024/>
2. PEMEX Reports Record Losses in 3Q24 Financial Results - Mexico Business News, acceso: agosto 6, 2025, <https://mexicobusiness.news/oilandgas/news/pemex-reports-record-losses-3q24-financial-results>
3. Pemex: un lastre para las finanzas públicas- Grupo Milenio, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.milenio.com/opinion/julio-serrano-espinosa/apuntes-financieros/pemex-un-lastre-para-las-finanzas-publicas>
4. PETRÓLEOS MEXICANOS (CONSOLIDADO) - Cuenta Pública, acceso: agosto 6, 2025, https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2024/tomo/VIII/MAT_Print.52TYY.02.NEF.pdf
5. Refinación de PEMEX supera niveles históricos con un incremento de más del 100%, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.ejecentral.com.mx/nuestro-eje/refinacion-de-pemex-supera-niveles-historicos-con-un-incremento-de-mas-del-100>
6. PEMEX duplica su capacidad de refinación y alcanza niveles históricos en 2024 - Vídeo Dailymotion, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.dailymotion.com/video/x98quao>
7. Pemex queda 23% abajo de su meta de refinación - El Economista, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/pemex-queda-23-abajo-meta-refinacion-20250129-744080.html>
8. Pemex tuvo pérdidas por 43329 millones de pesos en el primer trimestre del 2025, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=twV14EVxJcQ>
9. Una buena para Pemex: Reporta ganancias por primera vez en un ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2025/07/28/una-buena-para-pemex-reporta-ganancias-por-primera-vez-en-un-ano-con-3-mil-200-mdd-en-segundo-trimestre/>
10. Mexico | Pemex's oil production keeps falling - BBVA Research, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/mexico-pemexs-oil-production-keeps-falling/>
11. Pemex en la mira: Análisis de resultados al primer trimestre 2025 - IMCO, acceso: agosto 6, 2025, <https://imco.org.mx/pemex-en-la-mira-analisis-de-resultados-al-primero-trimestre-2025/>
12. Pemex reporta ganancias por más de 59 mil millones en segundo ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=goQ2JOfXxms>
13. Pemex reports profits of 59 billion pesos and debt of 98 billion ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.youtube.com/shorts/O8TH8snBBOs>
14. Pemex reporta ganancia de 59521 millones de pesos en segundo trimestre de 2025, acceso: agosto 6, 2025, <https://aristeguinoticias.com/2807/dinero-y-economia/pemex-reporta-ganancia-de-59521-millones-de-pesos-en-segundo->

[trimestre-de-2025/](#)

15. Presenta Pemex sus resultados del 2T de 2025 - Proyectos México, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.proyectosmexico.gob.mx/146658-2/>
16. Pemex en la mira: Análisis de resultados al segundo trimestre 2025 - IMCO, acceso: agosto 6, 2025, <https://imco.org.mx/pemex-en-la-mira-analisis-de-resultados-al-segundo-trimestre-2025/>
17. Aún con apoyo, deuda para Pemex más costosa que en Europa, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/aun-apoyo-deuda-pemex-costosa-europa-20250803-771067.html>
18. Deuda de Pemex con proveedores: ¿estamos en Pesadilla en la ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/deuda-pemex-proveedores-pesadilla-calle-infierno-vii-20250618-764237.html>
19. Pemex debe más de 400 mil mdp a proveedores: ¿A cuánto ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2025/07/15/pemex-debe-mas-de-400-mil-mdp-a-proveedores-a-cuanto-asciende-su-deuda-con-empresas-norteamericanas/>
20. Plan Estratégico 2025-2035: Avanza rescate de Pemex, empresa del pueblo de México, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/plan-estrategico-2025-2035-avanza-rescate-de-pemex-empresa-del-pueblo-de-mexico>
21. Pemex Is at a Crossroads - Americas Quarterly, acceso: agosto 6, 2025, <https://americasquarterly.org/article/pemex-is-at-a-crossroads/>
22. Con el Derecho Petrolero para el Bienestar, Pemex se fortalecerá para ser un pilar fundamental de la economía mexicana: Dolores Padierna - Comunicacion Social Diputados, acceso: agosto 6, 2025, <https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/index.php/mesa/con-el-derecho-petrolero-para-el-bienestar-pemex-se-fortalecera-para-ser-un-pilar-fundamental-de-la-economia-mexicana-dolores-padierna->
23. Derecho Petrolero para el Bienestar proyecta estabilidad para PEMEX, pero preocupa a especialistas - Energía Hoy, acceso: agosto 6, 2025, <https://energiahoy.com/2024/11/28/derecho-petrolero-para-el-bienestar-proyecta-estabilidad-para-pemex-pero-preocupa-a-especialistas/>
24. Pemex al límite, golpea el riesgo soberano de México | Arena Pública, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.arenapublica.com/negocios/pemex-al-limite-golpea-el-riesgo-soberano-de-mexico>
25. Hacienda emitirá bonos para capitalizar a Pemex - El Financiero, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2025/07/23/hacienda-emitira-bonos-para-capitalizar-a-pemex/>
26. Pago de pensiones de Pemex aumentó 5%; destina 218 millones ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/pago-pensiones-pemex-aumento-5-destina-218-millones-pesos-dia-jubilados-20250730-770411.html>
27. Ordenan a Pemex pagar jubilaciones a trabajadores con más de 15 ..., acceso:

- agosto 6, 2025, <https://elcomentario.ucol.mx/?p=110586>
28. Proveedores de Pemex amenazan con frenar operaciones en julio ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://expansion.mx/empresas/2025/06/16/%20proveedores-pemex-paro-operaciones-por-adeudos>
 29. Endeudamiento de Pemex pone en riesgo la calificación soberana de México, acceso: agosto 6, 2025, <https://globalenergy.mx/noticias/endeudamiento-de-pemex-pone-en-riesgo-la-calificacion-soberana-de-mexico/>
 30. Mexico | Pemex's production target more dependent on the new fields - BBVA Research, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/mexico-pemexs-production-target-more-dependent-on-the-new-fields/>
 31. Pemex extinguirá sus 40 empresas en paraísos fiscales - Contralínea, acceso: agosto 6, 2025, <https://contralinea.com.mx/interno/semana/pemex-extinguira-sus-40-empresas-en-paraisos-fiscales/>
 32. México | Recomendaciones a Pemex ante recorte a producción petrolera - BBVA Research, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/mexico-recomendaciones-a-pemex-ante-recorte-a-produccion-petrolera/>
 33. Plan de Pemex busca producir el 80% de diésel y gasolinas en sus refinerías | Revista TyT, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.tyt.com.mx/nota/plan-de-pemex-busca-producir-el-80-de-diesel-y-gasolinas-en-sus-refinerias>
 34. Pemex va por extracción de un tipo de crudo en el que no se tiene mucha experiencia, acceso: agosto 6, 2025, <https://forbes.com.mx/pemex-va-por-extraccion-de-un-tipo-de-crudo-en-el-que-no-se-tiene-mucha-experiencia/>
 35. Olmeca's Struggles: A Cautionary Tale for Mexico's Energy Ambitions - Alnvest, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.ainvest.com/news/olmeca-struggles-cautionary-tale-mexico-energy-ambitions-2505/>
 36. Pemex y la geopolítica del crudo pesado: ¿Ventaja comparativa o desventaja estructural?, acceso: agosto 6, 2025, <https://petroleoenergia.com/industrias/pemex-y-la-geopolitica-del-crudo-pesado-ventaja-comparativa-o-desventaja-estructural/>
 37. 30,600 millones de dólares en pérdidas: ¿qué hacemos con Pemex ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/colaborador-invitado/2025/03/05/30600-millones-de-dolares-en-perdidas-que-hacemos-con-pemex/>
 38. Understanding Pemex's Post-Election Challenges through Six Charts - Center on Global Energy Policy at Columbia University SIPA | CGEP %, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.energypolicy.columbia.edu/understanding-pemexs-post-election-challenges-through-six-charts/>
 39. Mexico's Pemex struggling to maintain crude processing levels at ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.energypolicy.columbia.edu/mexicos-pemex-struggling-to-maintain-crude-processing-levels-at-aging-refining-system/>
 40. Reparar ductos equivale a quebrantos por huachicol: Pemex. - Sinergia, acceso:

- agosto 6, 2025, <https://secmexico.com/reparar-ductos-equivale-a-quebrantos-por-huachicol-pemex/>
41. Reparar ductos equivale a quebrantos por huachicol: Pemex - Excélsior, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.excelsior.com.mx/nacional/reparar-ductos-equivale-a-quebrantos-por-huachicol-pemex/1584083>
 42. Aunque Sheinbaum aseguró que Pemex será autosuficiente en 2027, las pérdidas por huachicol siguen aumentando, con más de 13 mil millones de pesos en el primer semestre de 2025 - El Imparcial, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.elimparcial.com/mexico/2025/08/06/aunque-sheinbaum-aseguro-que-pemex-sera-autosuficiente-en-2027-las-perdidas-por-huachicol-siguen-aumentando-con-mas-de-13-mil-millones-de-pesos-en-el-primer-semestre-de-2025/>
 43. Frecuencia de accidentes en Pemex rebasó 122.7% la meta de 2022 - Energía A Debate, acceso: agosto 6, 2025, <https://energiaadebate.com/frecuencia-de-accidentes-en-pemex-rebaso-122-7-la-meta-de-2022/>
 44. Índice de accidentes de Pemex supera en 60% al estándar internacional - El Economista, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Indice-de-accidentes-de-Pemex-supera-en-60-al-estandar-internacional-20230711-0131.html>
 45. Así funcionará el Plan Estratégico 2025-2035 para transformar a Pemex - YouTube, acceso: agosto 6, 2025, https://www.youtube.com/watch?v=EAFvH4d_qn8
 46. Plan Estratégico 2025-2035 de Pemex - YouTube, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=AyrR4kaTsg0>
 47. Pemex: Plan Estratégico 2025 - 2030 - YouTube, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=NeEDDfrZCUE>
 48. Pemex - Wikipedia, acceso: agosto 6, 2025, <https://en.wikipedia.org/wiki/Pemex>
 49. Cierre de la mezcla mexicana de petróleo de este lunes 4 de agosto, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.infobae.com/mexico/2025/08/05/cierre-de-la-mezcla-mexicana-de-petroleo-de-este-lunes-4-de-agosto/>
 50. El precio del petróleo mexicano cierra el mes de julio a la baja, tras días de revalorización, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.infobae.com/mexico/2025/08/01/precio-de-la-mezcla-mexicana-de-petroleo-de-este-jueves-31-de-julio/>
 51. El plan de Pemex no despeja las dudas y Moody's advierte que no ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.lapoliticaonline.com/mexico/economia-mx/el-pan-de-pemex-no-despeja-las-dudas-y-moodys-advierte-que-no-mejorara-su-calificacion/>
 52. paf_2025.pdf - FINANZAS PÚBLICAS, acceso: agosto 6, 2025, https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/paquete_economico/paf/paf_2025.pdf
 53. Pemex dejará de depender del gobierno, en dos años, acceso: agosto 6, 2025, <https://es-us.noticias.yahoo.com/pemex-dejar%C3%A1-depender-gobierno-a%C3%B1os-061950553.html>

54. Lanzan estrategia para sanear PEMEX - Diario de Colima, acceso: agosto 6, 2025, <https://diariodecolima.com/noticias/detalle/2025-08-06-lanzan-estrategia-para-sanear-pemex>
55. Presidenta Claudia Sheinbaum anuncia nuevo régimen fiscal de Pemex llamado Derecho Petrolero para el Bienestar - Gob MX, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.gob.mx/presidencia/prensa/presidenta-claudia-sheinbaum-anuncia-nuevo-regime-fiscal-de-pemex-llamado-derecho-petrolero-para-el-bienestar>
56. Derecho Petrolero para el Bienestar y transferencias a Pemex afectarán las finanzas, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.eleconomista.com.mx/economia/derecho-petrolero-bienestar-y-transferencias-pemex-efectaran-finanzas-20241127-736063.html>
57. Ingresos presupuestarios 2025: Escenarios de recaudación y crecimiento. - CIEP, acceso: agosto 6, 2025, <https://ciep.mx/ingresos-presupuestarios-2025-escenarios-de-recaudacion-y-crecimiento/>
58. Gobierno de México presenta plan para rescatar a la estatal Pemex | AFP - YouTube, acceso: agosto 6, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=jiC8Fqb9UUo>
59. Plan de recuperación de Pemex carece de la revisión de retos ..., acceso: agosto 6, 2025, <https://www.bloomberglinea.com/latinoamerica/mexico/plan-de-recuperacion-de-pemex-carece-de-la-revision-de-retos-operativos-analistas/>
60. Pemex podría quedar sin presupuesto antes de que acabe el año - EL CEO, acceso: agosto 6, 2025, <https://elceo.com/negocios/pemex-podria-quedar-sin-presupuesto-en-2025/>