



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

OCPM-002/2014

México, D.F.; a 1 de marzo de 2014



03 MAR 2014
12:50 HR9
SECRETARÍA DEL CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN

Asunto: Informe anual sobre la situación operativa, programática y financiera de Petróleos Mexicanos correspondiente al 2013, así como de las recomendaciones formuladas al Consejo de Administración en el mismo período.

Lic. Pedro Joaquín Coldwell
Secretario de Energía
PRESENTE

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



En mi carácter de Comisario de Petróleos Mexicanos (Pemex) y en cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 71 de la Ley de Petróleos Mexicanos y en el artículo 82 de su Reglamento, me permito presentar el siguiente informe sobre la situación financiera, operativa y programática de Pemex correspondiente al 2013.

I. Situación Financiera

Atendiendo las leyes aplicables, Pemex debe emitir estados financieros consolidados en base a Normas Específicas de Información Financiera Gubernamental para el Sector Paraestatal (Normas Gubernamentales o NG), emitidas por la Secretaría de la Función Pública y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Para tal efecto la administración del organismo ha emitido los estados financieros consolidados de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios correspondientes al año 2013, los cuales

ya han sido revisados y dictaminados por los auditores externos (Castillo Miranda y Compañía, S.C.).

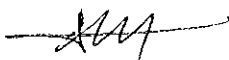
He participado en reuniones con el objeto de analizar los estados financieros mencionados en el párrafo anterior. Dichas reuniones han sido con el personal de Pemex responsable de la emisión de los mismos así como con los auditores externos encargados de su revisión y dictamen. Como resultado de dichas reuniones y habiendo observado el proceso de su elaboración, he concluido que los estados financieros se han emitido usando principios contables adecuados (NG), y que la revisión del auditor externo se basó en los principios de auditoría aplicables.

Para facilitar la lectura del presente informe, se muestra como Anexo al final del mismo una forma condensada del Estado Consolidado de Situación Financiera y del Estado Consolidado de Resultados que fueron dictaminados, los que muestran las siguientes características que considero importantes:

- Las ventas netas consolidadas fueron de 1,537,740.4 millones de pesos, 1.3% menos que en el 2012. Las ventas de exportación disminuyeron un 9.3% debido a una disminución de 9.7% en la exportación de crudo, esto a su vez consecuencia de una disminución de volumen de 5.6% así como una disminución de 3.5% en el precio del crudo exportado.

Por otro lado las ventas nacionales aumentaron 5.0% contra el año anterior, gracias a que las ventas de gasolinas automotrices, diésel y combustóleo tuvieron un aumento de 4.7%, debido a la combinación de una reducción de volumen de 3.6% y un aumento de 9.3% en el precio promedio.

- En el año los costos y gastos totales de operación disminuyeron en menor proporción que los ingresos totales. En efecto, los ingresos totales (ventas netas y otros ingresos) disminuyeron 7.6% mientras que el total de costo de ventas más costos y gastos de operación disminuyeron solo el 0.2%. El concepto de otros ingresos disminuyó el 71.1% debido principalmente a la disminución del beneficio fiscal otorgado por el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios aplicable a gasolinas y diésel el cual pretende compensar algunos subsidios en los precios de hidrocarburos. El origen de esta disminución es la reducción de la diferencia entre el precio internacional y el precio en México de las gasolinas.
- El total de impuestos, derechos y aprovechamientos fueron de 862,247.7 millones de pesos en el año, cifra que es 4.4% menor a la del año anterior.
- En el ejercicio se tuvo una pérdida neta de 110,664.8 millones de pesos, cifra que comparada con la utilidad del año anterior (36,906.4 millones de pesos) arroja una diferencia desfavorable de 147,571.2 millones de pesos. Los tres principales conceptos que originan esta pérdida son:
 - La reducción ya mencionada de Otros Ingresos por 140,860.7 millones de pesos (un 71.1%) para llegar a 57,233.1 millones de pesos.
 - El resultado integral de financiamiento afectó en 24,414.2 millones de pesos debido principalmente a que en el 2013 se tuvo una pérdida




cambiaría que contrastó con una utilidad cambiaria del 2012, siendo la diferencia entre las dos 45,397.8 millones de pesos.

- Los efectos anteriores fueron parcialmente compensados por un decremento de 4.4% en impuestos y derechos causados que significó una disminución de 39,640.5 millones de pesos.
- En el Balance General al cierre del 2013 los activos fijos representan el 82.7% del total del activo, y el 11.7% de los activos fijos son inversiones que se encuentran en proceso, por lo que no han generado ingresos o beneficio alguno. El 47.8% de dichos activos se encuentran en Pemex Refinación.
- El Balance General Consolidado de Pemex presenta un pasivo laboral (Reserva para beneficio a empleados) que asciende a 463,974.4 millones de pesos al cierre del año (30.4% de los pasivos totales consolidados) y que corresponde principalmente al plan de pensiones que Pemex tiene establecido con sus trabajadores. Dicho monto es 13.2% superior al pasivo registrado el año anterior por el mismo concepto. El importe de las obligaciones por beneficios definidos (OBD) que da origen a este pasivo, se cuantificó para el cierre del año en 1,144,156.0 millones de pesos lo que representa un incremento 12.4% en comparación al 2012.

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

- La deuda total de PEMEX se incrementó en 9.3% en término de pesos, pasando de 753,051.7 millones de pesos a 822,774.6 millones de pesos, representando al final del año el 50.1% de los Activos Totales. Considerando que la mayor parte de esta deuda está contratada en dólares norteamericanos (62.8%) y como en el 2013 el tipo de cambio pasó solamente de 13.01 a 13.08 pesos por dólar (un aumento de 0.54%), la mayor parte del crecimiento anual de la deuda se dio por nuevas contrataciones.
- PEMEX contempla incrementar su nivel de deuda en 9,666.3 millones de dólares durante el 2014.
- Las principales agencias calificadoras del mercado, le han otorgado a PEMEX las siguientes calificaciones como emisor de deuda en moneda extranjera:
 - S&P: BBB+
 - Moody's: Baa1
 - Fitch Ratings: BBB+

Las calificadoras S&P y Fitch Ratings aumentaron sus calificaciones de BBB a BBB+ durante 2013. Fitch Ratings justificó el aumento de su calificación diciendo que *"La calificación de PEMEX refleja el cercano vínculo con el gobierno mexicano"*



y su importancia fiscal para el soberano. También considera su sólida utilidad antes de impuestos, perfil orientado a la exportación, producción estabilizada, importantes reservas de hidrocarburos y fuerte posición de mercado en México”.

- El Patrimonio consolidado al cierre es de 117,166.5 millones de pesos, el cual tuvo una disminución del 44.9% comparado al año 2012 y que se debe principalmente a la pérdida generada durante el año. Dicho Patrimonio pasó de representar el 13.6% de los activos totales a solo el 7.1%; sin embargo la administración considera que esta situación no ha afectado la habilidad de PEMEX de cumplir sus obligaciones financieras. Más aún, PEMEX pudo incrementar su deuda en 5,020.8 millones de dólares en el 2013 a costos similares a los incurridos en años anteriores.
- La información financiera que hemos mencionado arriba corresponde a la consolidación de los estados financieros de las cuatro subsidiarias de Pemex: Pemex Exploración y Producción (PEP), Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB) y Pemex Petroquímica (PPQ). En seguida se muestran algunas cuentas seleccionadas de los estados financieros individuales de dichas subsidiarias. Las sumas de cada cuenta no suman el total consolidado debido principalmente a la cancelación de las ventas inter-compañías en el proceso de consolidación.

	PEP	REFINACION	PGPB	PPQ
Ventas Netas	1,250,783.9	820,912.6	219,332.5	40,360.4
Rendimiento de operación	908,506.4	(184,610.7)	4,498.3	(4,672.9)
Rendimiento (Pérdida) neto del ejercicio	0.0	(116,839.4)	6,392.6	(5,285.7)
Activo	1,501,675.1	390,491.2	151,645.5	39,740.3
Pasivo	1,257,324.3	378,685.3	98,539.8	5,704.5
Capital	244,350.8	11,805.9	53,105.8	34,035.8

- Además de los estados financieros emitidos bajo NG en 2013, PEMEX también debe emitir estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB), lo que satisface los requerimientos de información de otros grupos de interés fuera del Gobierno Federal, entre los que sobresalen la Bolsa Mexicana de Valores y el sector financiero en general.

Las principales diferencias entre las NIIF y las NG se mencionan en las notas a los estados financieros. Sobresale por relevante la diferencia en el tratamiento del reconocimiento del costo neto del periodo de los beneficios a empleados, el cual es generado principalmente por el plan de pensiones, ya que en un periodo dado,

bajo NG se reconocen costos sólo cuando éstos no generen pérdidas en dicho periodo.

A continuación se presentan los principales rubros de los estados financieros bajo NG y bajo NIIF en millones de pesos para el año 2013:

	Bajo NG (Dictaminados)	Bajo NIIF (No dictaminados)
Ventas netas	1,537,740.4	1,608,202.4
Utilidad (Pérdida) neta	(110,664.7)	(169,092.5)
Activos totales	1,642,197.2	2,041,051.2
Pasivo Laboral	463,974.4	1,119,207.9
Pasivos Totales	1,525,030.8	2,226,369.8
Patrimonio	117,166.5	(185,318.6)

II. Situación Operativa

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

El marco de referencia para el presente informe es principalmente el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios 2013-2017, autorizado por el Consejo de Administración el 12 de julio de 2012.

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

Considerando la diversidad y magnitud de las operaciones de Pemex es importante aclarar que el presente apartado se centra en los proyectos estratégicos, y considera el periodo enero-diciembre de 2013.



Pemex-Exploración y Producción

La contribución de Pemex a los ingresos del Estado Mexicano representó el 33.2%¹ del total en el 2013. En los últimos años, Pemex ha logrado esta participación debido a los altos precios del crudo y no por la cantidad de volumen extraído, ya que ésta se ha mantenido prácticamente constante, lo que significa un riesgo tanto para el organismo como para las finanzas públicas.

El derecho más importante que paga Pemex al Gobierno Federal es el Derecho Ordinario sobre Hidrocarburos (DOSH). En 2013 y 2012, la tasa aplicable fue del 71.5% y el importe causado conforme a este derecho ascendió a 717.3 miles de millones de pesos en el año 2013, inferior en 4.1% respecto de lo causado en 2012. La principal causa de esta disminución está dada por menores ventas.

A partir del año 2004, donde la producción de petróleo crudo promedió un máximo histórico de 3,383 miles de barriles diarios (Mbd), Pemex ha presentado menores producciones de crudo, año con año. El resultado obtenido en el 2013 no es la excepción, ya que es el volumen más bajo que se ha producido en 25 años al promediar 2,522 Mbd, 1.0% menos de los 2,548 Mbd reportados en el 2012. En los últimos 10 años la producción ha disminuido un promedio de 3.2% anualmente. La principal causa de esta disminución es la declinación en la producción del yacimiento Cantarell, la cual pasó de 2,211 Mbd en diciembre de 2003 (su producción más alta), a 417 Mbd en diciembre 2013 (su producción más baja), lo que representa una disminución de 1,794 Mbd o una pérdida del 81.1% de su producción. Este descenso ha sido parcialmente compensado por el incremento de la producción del proyecto Ku-Maloob-Zaap, que pasó de 304 Mbd en el 2004 a 864 Mbd en el 2013, siendo actualmente el yacimiento de mayor producción, representando el 34% del total nacional. Si comparamos los momentos de mayor producción de ambos complejos, Ku-Maloob-Zaap representaría sólo el 40% de Cantarell, poniendo en manifiesto la dependencia que teníamos de este último. Por lo anterior, es muy importante identificar nuevos yacimientos que permitan compensar en su totalidad la pérdida de la producción por la declinación de Cantarell y, más aún, que permitan incrementar la producción total de Pemex.

Las alternativas disponibles para compensar la disminución antes mencionada, se encuentran en los desarrollos de los proyectos Aceite Terciario del Golfo (ATG, también conocido como *Chicontepepec*), Crudo Ligerero Marino y Aguas Profundas del Golfo, los cuales por su naturaleza geológica, requerirán de una gran cantidad de recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos.

Al 1 de enero del 2013, el proyecto de Chicontepepec representó el 34.8% de las reservas totales de crudo (Probadas, Probables y Posibles, o 3P), pero en 2013 sólo el 2.6% de la producción de crudo, lo que muestra cómo la explotación de estas reservas es aún incipiente; peor aún, al cierre del 2013 ese yacimiento presentó una disminución en la producción de 3.4% respecto de la reportada en el 2012.

En el 2013, la producción total de crudo en Pemex promedió 2,522 Mbd, disminuyendo en 1.0% respecto de los 2,548 Mbd generados en el 2012, variación similar a la de -0.9%, observada entre los años 2010 y 2011. Estos resultados indican que Pemex ha logrado

¹ Informe de la situación financiera del sector público "ingresos petroleros", SHCP.

frenar el declive que se venía presentando en la producción de hidrocarburos, pero no ha logrado dar el siguiente paso, incrementar la producción de crudo de forma importante.

PEP ha desarrollado los Contratos Integrales (también llamados Incentivados o de Desempeño), los que se espera contribuyan positivamente en la estrategia de exploración y explotación de hidrocarburos. La primera ronda de este tipo de contratos se adjudicó en agosto de 2011, orientados a campos maduros de la Región Sur; la segunda, en junio de 2012, relativos a la Región Norte y la tercera, en septiembre de 2013, en el área de Chicontepec. En total se han asignado diez contratos, en base a los cuales se produjo cerca de 0.5% de la producción total de crudo en el 2013, por lo que a la fecha resultan intrascendentes en las operaciones de PEP. Sin embargo, los planes de Pemex para este tipo de contratos estiman lograr volúmenes equivalentes al 8.4% de la producción total de crudo para el 2017.


PEP también extrae el gas que se produce en nuestro país y en el año 2013 el volumen extraído fue de 5,679 MMpcd², un volumen prácticamente igual al año anterior. Analizando un período más largo, se observa una disminución en la producción desde el año 2009, cuando se tuvo una extracción de 6,534 MMpcd, de tal manera que desde entonces hasta el 2013 se ha dado una disminución de 13.1%. Entre el 2009 y el 2010, la principal causa de esta disminución fue la caída en la producción del gas asociado de Cantarell, mientras que entre los años 2010 y 2013, la principal causa fue la caída en la producción de gas no asociado de la Región Norte (en los Activos de Burgos y Veracruz). Por otro lado, en los últimos años PEP ha aumentado sus autoconsumos de gas a razón de 13% anual (TACC), tanto para sus plantas como para la inyección de gas a los yacimientos maduros o en declinación. Estas dos situaciones: menor producción de gas y mayores autoconsumos del hidrocarburo, han ocasionado una disminución considerable en la oferta o venta de gas a terceros.

Al 1 de enero del 2013 las reservas 3P de gas de Chicontepec representaron el 43.7% de las reservas totales de gas nacional pero en 2013 sólo el 2.6% de la producción de ese hidrocarburo y, a diferencia del comportamiento del crudo, al cierre del 2013 este yacimiento incrementó la producción en 12.2%, respecto de la reportada en el año anterior.

En relación con el portafolio de inversiones 2013, PEP ejerció 287,663 millones de pesos, lo que significó el 87.5% de los recursos presupuestales totales de Pemex destinados a inversión física. Los proyectos Cantarell, Integral Ku-Malob-Zaap, Proyecto Aceite Terciario del Golfo (ATG), Burgos, Integral Complejo Antonio J. Bermúdez, Integral Chuc y Proyecto Crudo Ligero Marino concentraron más del 60% de esos recursos.

A la fecha del presente informe la administración de Pemex no ha emitido información pública sobre reservas certificadas de hidrocarburos al 1 de enero del 2014.

Por todo lo anterior, es muy importante que Pemex incremente los niveles de producción de crudo y de gas y, simultáneamente, continúe invirtiendo gran cantidad de recursos económicos, físicos y tecnológicos para restituir reservas a un ritmo superior al 104.3% logrado en el 2012 (reportado en enero 2013), lo que permitirá ampliar el horizonte operativo y financiero de la empresa. Por lo tanto, es importante mantener las estrategias de PEP de acelerar la incorporación y explotación de reservas, incluyendo las no-


² Volúmenes expresados sin nitrógeno.

convencionales como es el caso de aguas profundas, Chicontepec y de gas no asociado (*shale gas*).

PEMEX-Gas y Petroquímica Básica (PGyPB)

El gas que PEP deja disponible a PGyPB para su proceso y venta, ha disminuido en los últimos años a razón de un 3.5% anual promedio, desde 4,616 MMpcd en el 2009 hasta 4,010 MMpcd en el 2013. En particular en este último año la disminución fue de 2.7%. Al mismo tiempo se ha estado dando un crecimiento de la demanda nacional, la cual creció cerca del 5% anual (TAAC) de 2009 al 2013. Este incremento en la demanda se ha dado principalmente por la disminución del precio relativo del gas con respecto a otros combustibles. La diferencia entre la extracción disponible para PGyPB y la demanda nacional se ha tenido que cubrir con importaciones crecientes, tanto de la propia PGyPB como de terceros.

Las importaciones realizadas por PGyPB han crecido a una tasa anual de 32.2% del 2009 al 2013, y tan solo en este último año crecieron 18.5% para llegar a 1,290 MMpcd, llegando a representar el 37.2% de las ventas a terceros de PGyPB.

Con el objeto de atender los desbalances de oferta y demanda de gas en algunas regiones, en el 2013 se adelantaron algunas inversiones del plan de negocios de PEP para incrementar la producción. En el nuevo plan de negocios 2014-2018 también se incluyeron inversiones adicionales con el mismo propósito.

La situación anterior se está dando al momento en que el Sistema Nacional de Ductos se encuentra prácticamente saturado, siendo incapaz de atender los picos de demanda que se generan particularmente en la zona Centro-Occidente, mientras por otro lado, la infraestructura para la importación del gas natural faltante, desde el sur de Estados Unidos hacia los centros de demanda del país, es insuficiente, por lo que se están ejecutando los proyectos "Los Ramones I" y "Los Ramones II", que a partir de diciembre 2014 permitirán transportar 1,000 MMpcd y 2,200 MMpcd a partir del 2016, cuando hayan concluido los trabajos de construcción de los ductos y estaciones de compresión.

Otro efecto de la disminución de los volúmenes de gas que PEP deja disponibles a PGyPB ha sido que en ocasiones los centros procesadores de gas no cuentan con alimentación suficiente para su operación, con las repercusiones que esto conlleva (especialmente en el ámbito económico). Con la nueva planta criogénica de Poza Rica (200 MMpcd), que inició operaciones a finales del año 2012, se cuenta con una capacidad instalada de procesamiento de 5,912 MMpcd y en el año 2013 se procesaron 4,403.7 MMpcd, lo que equivale a utilizar un 74.5% de la capacidad.

El gran reto de PGyPB en los próximos años es satisfacer la demanda nacional de gas, principalmente en la zona centro-occidente. Los proyectos mencionados permitirán aumentar la producción y distribuir mejor las importaciones, y así salvar el reto mencionado.



PEMEX-Refinación

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

Pemex Refinación no ha vuelto a obtener niveles de proceso como los observados en el 2004, donde se logró un promedio de 1,303.4 Mbd, no obstante que en el 2013 promedió 1,224 Mbd, 2.1% mayor que lo reportado en 2012. Por otro lado, en cuanto a elaboración de petrolíferos se refiere, en el 2013 se tuvo un incremento del 3.7% respecto del año anterior para ubicarse en 1,281 Mbd; llama la atención que contando con una mayor capacidad instalada de proceso, gracias a la reconfiguración de Minatitlán, la elaboración de petrolíferos del 2013 no supera a la producción del 2004, cuando se elaboraron 1,361 Mbd de productos.

En contraste con la producción, entre el 2004 y el 2013 se muestra una tendencia creciente en el volumen de venta de petrolíferos. En este periodo, la demanda nacional de gasolinas y diésel presenta un crecimiento del 2.6% anual (TACC), ubicándose en 1,202.6 Mbd en el 2013. En consecuencia, para satisfacer la demanda se han incrementado sustancialmente las importaciones de diésel y gasolinas, pasando de 94.4 Mbd en el 2004 a 455 Mbd en el 2013, no obstante que en el 2013 se importaron 64 Mbd menos, una disminución de 12.3%.

Para contrarrestar esta tendencia, el Plan de Negocios de este organismo está enfocado en generar una mejora importante en los resultados de operación a través de proyectos de eficiencia de plantas y procesos, aunado a una mejora en la productividad laboral. Esto implica reducir el consumo energético, mejorar la utilización de la capacidad instalada, aumentar los niveles de confiabilidad, fortalecer las mejores prácticas operativas, garantizar la rentabilidad de las inversiones e incrementar el margen de operación de las instalaciones. Los proyectos del MDO³, de la reconfiguración de Salamanca (conversión de residuales) y de la nueva capacidad de refinación en Tula, están enfocados a mejorar los resultados operativos y a aumentar el proceso de crudo del organismo para disminuir las importaciones.

No obstante los esfuerzos realizados, las metas del 2013 para mejorar los resultados operativos no se cumplieron. El índice de paros no programados (10.1%) resultó muy desfavorable respecto a la meta establecida (4.0%) para el 2013, y más aún respecto a la referencia internacional (1%). De igual forma, el índice de intensidad energética de 135.3 del Sistema Nacional de Refinación (SNR), resultó superior respecto de la meta de 123 (la referencia es de 94.5)⁴.

Por su parte, la meta de aumentar los rendimientos de gasolinas y destilados no se cumplió, al obtener 65.3% que resulta menor al 67.5% que se fijó como meta (la referencia internacional es de 72.7%)⁽⁵⁾. En el 2013 PR utilizó solo el 69.8% de la capacidad equivalente de destilación. Esta subsidiaria no ha podido solventar los problemas derivados de ineficiencias en mantenimiento de equipos y continúa con fallas


³ Mejora del Desempeño Operativo.

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

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

en los procesos de administración de plantas, lo que ha llevado a que la mayoría de los indicadores de desempeño operativo se ubiquen por debajo de las metas establecidas.

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

La situación de ineficiencias y de las limitaciones de precio mencionadas siguen generando pérdidas financieras en PR, mismas que bajo NG ascendieron a 116,839 millones de pesos en el año, cifra 25.6% mayor a las del 2012.

En el 2013, PR ejerció 29,794 millones de pesos para sus proyectos de inversión física, lo que significó el 9.1% de los recursos presupuestales de Pemex destinados a inversión, monto superior en 2.9% a lo que ejerció en el 2012, cuando ejerció 28,944 millones de pesos.

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

PEMEX-Petroquímica

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

La producción neta de petroquímicos en el 2013 fue de 3,564 mil toneladas (Mt), 22% superior a la reportada en el 2012. La mayor parte de este incremento es la entrada en operación del tren de Aromáticos I.

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

En este sentido, en enero del 2013 se firmó una coinversión entre PPQ y Mexichem S.A.B. para integrar la cadena sal-cloro/sosa-etileno-MCV, en donde PPQ aportó los activos fijos correspondientes a las plantas de etileno, MCV (Clorados III), servicios auxiliares, tratamiento de efluentes y energía eléctrica del Complejo Petroquímico Pajaritos y, en donde Mexichem aportó las plantas de sal, de cloro/sosa y recursos financieros para capital de trabajo neto y para la rehabilitación y modernización de las plantas de PPQ. Pemex tiene el 44.1% de las acciones de la coinversión. La motivación de esta integración es hacer más eficiente y competitivo el proceso de producción de

PVC, ya que PPQ era el único productor de MCV en México y Mexichem el productor dominante de cloro en el país. A partir de octubre del 2013, Pemex inició la venta de etano a la coinversión.

Debido a la edad promedio de las instalaciones de PPQ, sus retos importantes son el lograr abatir el rezago tecnológico en la planta productiva y elevar los niveles de eficiencia operativa. Los niveles de recursos invertidos en los últimos años no han sido suficientes para avanzar en el logro de estos objetivos, por lo que la implantación de esquemas de coinversión con terceros independientes resulta una alternativa viable y conveniente para el logro de los objetivos.

III. Situación Programática

El Plan de Negocios 2013-2017 incluye una serie de estrategias llamadas Estrategias Transversales, mismas que a diferencia de las estrategias de los Organismos Subsidiarios, no requieren inversiones masivas de capital. Por considerarlas muy importantes, en el presente informe expongo ciertos comentarios sobre algunas de estas Estrategias Transversales.

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

Uno de los objetivos del Plan de Negocios es "Desarrollar y proveer recursos humanos especializados y mejorar la productividad" que busca apoyar las operaciones de la empresa, desplegando líneas de acción a través de cuatro áreas prioritarias: desarrollar el capital humano, transformar la cultura organizacional, incrementar la productividad laboral y mejorar el proceso de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

Para lo anterior se realizaron varias acciones que entre las más destacadas se encuentran la inauguración de la Universidad Pemex, los pagos variables con base en los resultados de evaluación individual, los reacomodos de plazas sindicalizadas identificadas como "sin materia de trabajo" y actualmente se cuenta con servicios automatizados para la atención de los trabajadores de Pemex y mejorar su proceso. Por otro lado, la estrategia de contar con un sistema único de recursos humanos se encuentra aún en proceso de definición, ya que se ha considerado que la Reforma Energética podría traer cambios estructurales que afecten directamente a este proceso.

- **Implantación del Sistema Institucional de Desarrollo de Proyectos (SIDP)**

Pemex carece de una cultura de planeación y desarrollo de proyectos, situación que ha favorecido la generación de desviaciones importantes en los alcances y en los tiempos de terminación, repercutiendo en incrementos en los montos invertidos. Para disminuir estas deficiencias, desde el año 2010 Pemex ha buscado implantar un procedimiento estándar, con base en la utilización de



mejores prácticas internacionales, aplicable a todos los organismos subsidiarios, exceptuando a PEP, para regular la administración de proyectos (SIDP). El sistema define varias etapas por las que debe pasar todo proyecto, las actividades que se contemplan en cada etapa y el procedimiento para acreditar que el proyecto está listo para pasar a la siguiente etapa o compuerta (FEL).

El SIDP ha sufrido cambios como respuesta a un proceso de mejora continua. Durante el 2013, se adelantó la aprobación de los proyectos de FEL III a FEL II, incluyendo un análisis de riesgo, situación que le brinda mayor flexibilidad y robustez al proyecto para ser aprobado y al mismo tiempo disminuir los tiempos de ejecución de la obra.

Aún y cuando el SIDP no ha terminado de implantarse y falta que madure para que pueda convertirse en parte de la cultura de administración de proyectos en Pemex, también requiere de un mayor impulso por parte de los líderes de cada organismo, para que reconozcan el valor agregado que otorga la utilización del sistema.

- **Modelo de Negocio Único Integral de Suministro (MNUIS)**

El objetivo del MNUIS es lograr homogeneidad y sistematización en el proceso de suministro de bienes y servicios, de tal forma que permitan establecer criterios, lineamientos, controles y mecanismos de evaluación que eviten la discrecionalidad, cumpliendo con el marco jurídico y normativo vigente.

Los avances importantes en la implantación del MNUIS se dieron en el directorio de proveedores y contratistas (ahora se encuentra en "la nube" con mayor calidad y cantidad de información de los principales proveedores de Pemex), en la depuración del Catálogo de Datos Maestros, y en la implementación de los "Acuerdos Referenciales" en materia de contratación de bienes, arrendamientos y servicios estandarizados relacionados con actividades sustantivas de carácter productivo de PEMEX, los cuales están encaminados a mejorar las condiciones de compra a través de procesos competitivos, abiertos y transparentes.

Por otro lado, el MNUIS no pudo avanzar como se esperaba, ya que el proyecto de integración tecnológica y de sistemas de la Plataforma Única de Suministros (PLUS) se suspendió a finales del 2012 y sólo se ha avanzado en fase de diseño. Las fases de construcción, integración, desarrollo, pruebas y capacitación se encuentran pendientes hasta que se definan las leyes secundarias de la Reforma Energética, de una posible nueva estructura de PEMEX y el rol que tomará, dado estos cambios, la nueva Dirección Corporativa de Procura y Abastecimientos (DCPA), creada por Acuerdo del Consejo de Administración el 17 de enero 2014. El objeto de la DCPA es centralizar todas las compras de Pemex para contar con un mejor aprovechamiento del poder de compra de la empresa a fin de generar ahorros y desarrollar procesos estandarizados, ágiles, oportunos y más transparentes. Debido a la suspensión mencionada, no se cumplió el objetivo de tener avances de 78% en el 2013.

Considerando los montos de compras que se operan al año en Pemex y la inminente entrada de competencia directa en materia de hidrocarburos en el país, es muy importante la celeridad con la que quede operando la DCPA apoyada con el MNUIS.



- **Modelo de Finanzas Único**

Como parte de la estrategia "Gestión por Procesos" en Pemex, se creó una iniciativa llamada "Finanzas Único", con el objetivo de dotar a Pemex de los sistemas, proceso y controles internos que le permitan emitir información financiera individual y consolidada cumpliendo con lo establecido en las normas contable en que Pemex reporta sus estados financieros.

Con base en lo anterior la administración contrató servicios de consultoría para la implementación de la solución de Negocio para la sistematización del proceso de finanzas a nivel institucional, el cual se encuentra suspendido debido a que se consideró que la Reforma Energética podría causar una reestructura al interior de la empresa que impacte al Modelo de Finanzas Único de Pemex.

Como consecuencia de que Pemex no tiene un sistema que emita automáticamente información financiera bajo Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), la administración de Pemex se ha visto en la necesidad de reprocesar información que generan los sistemas institucionales actuales, provocando un mayor riesgo en la información financiera emitida bajo IFRS.

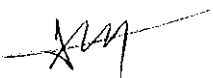
- **Emisión de Bonos Ciudadanos**

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

- **Seguridad, Salud y Protección Ambiental (SSPA)**

El objetivo de este sistema es guiar a la empresa hacia una mejora continua en su desempeño en materia de seguridad, salud en el trabajo y protección ambiental, mediante la administración de riesgos de operaciones y procesos.

Se encuentra fundamentado en 12 mejores prácticas internacionales, implantado mediante tres Subsistemas con diferentes elementos cada uno. El Subsistema SASP (seguridad en los procesos) es el que tiene un mayor grado de avance; le sigue el SAA (administración ambiental) y al último el SAST (administración de salud en el trabajo). Este último presenta problemas más elementales para su implantación, como son la definición de líderes en niveles intermedios y recursos presupuestales para la adquisición de equipos de protección personal, contratación de especialistas (higienistas, ergonomistas, psicólogos, etc.), capacitación del personal, así como para la contratación de servicios de certificadores externos que permitan evaluar "expost" las mejoras efectuadas en un equipo o proceso con objeto de comprobar su eficacia.



Aunque se han tenido avances importantes en la implantación del sistema, los resultados de los dos últimos ejercicios aún no reflejan la efectividad de estos avances. El índice de frecuencia de accidentes del 2013 se disminuyó en 6.6% respecto de lo observado en el 2012, para ubicarse en 0.57⁶, aún lejos de la referencia internacional de 0.47. Por su parte, el índice de gravedad de lesiones permaneció constante a un nivel de 32, habiendo logrado niveles de 25 en el año 2010.

Debido al tipo de procesos que tiene Pemex, la seguridad es un tema de la más alta prioridad y los resultados esperados no se han alcanzado. Se deben redoblar los esfuerzos para que en el corto plazo se vea una mejora sustancial en los indicadores, que redunde en mejores resultados operativos.

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

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

No obstante estos esfuerzos, en el 2013 se incrementó el estimado de volumen de combustible sustraído ilícitamente en 13.4%, al pasar de 8.2 millones de barriles en el 2012 a 9.3 millones de barriles. De igual forma, en el 2013 se detectaron 1,308 tomas clandestinas más que en el 2012 (aumento del 75%), pasando de 1,744 a 3,052 tomas clandestinas.

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

- **Plan de Atención a Contingencias**

Desde el año de 2007, Pemex cuenta con un Centro de Control de Atención a Emergencias (CCAEE), ubicado en la Torre de PEMEX, en la Ciudad de México y desde el cual se coordinan todas las acciones encaminadas a la atención de una emergencia. Desde esa fecha, PEMEX cuenta con un Plan de Contingencias a Emergencias que opera de manera sistemática y coordinada todos los días del año, tanto al interior como al exterior de PEMEX. A su vez, el CCAEE se encuentra soportado con 22 Grupos Regionales de Atención y Manejo de Emergencias (GRAMES) distribuidos en todo el territorio nacional, desde los cuales, dependiendo de la gravedad del incidente no deseado, permiten atender de forma expedita la emergencia.

- **Plan de Atención a Sitios Contaminados con Hidrocarburos**

⁶ No se incluye la explosión del Centro Administrativo de la Ciudad de México de enero de 2013.

Pemex tiene la obligación de restaurar a sus condiciones originales (o a las que establezcan las autoridades ambientales), todos los sitios afectados con hidrocarburos generados por sus actividades. Para ello, se cuentan con estrategias de prevención de derrames y con un proceso de atención de sitios contaminados para abatir el inventario de los mismos.

Al cierre del 2013 se tiene un inventario de 84 presas⁷, todas ellas de PEP y 1,020.24 ha de áreas afectadas, de las cuales 464 ha (45%) corresponden a PREF, 394 ha (39%) corresponden a PGyPB⁸, 162 ha (16%) a PEP y 0.34 ha (menos de 1%) a PPQ.

En los últimos 5 años, el inventario de sitios contaminados ha disminuido a razón de un 4.3% (TACC), pasando de 1,269 ha. en el 2008 a 1020 ha. en el 2013; de seguir a ese ritmo y considerando que ya no se incorporen nuevos pasivos, Pemex tardaría hasta 20 años en eliminarlos. La causa principal de este desempeño es la insuficiente disponibilidad presupuestal para ejecutar proyectos de remediación, incumpliendo así con la normatividad ambiental aplicable. En este sentido, Pemex cuenta con un programa que incluye una serie de proyectos que abarcan del año 2014 al 2018 y con el cual quedarían remediados el 96% de los sitios contaminados y el 100% de las presas. Para tal efecto, es imprescindible contar con un presupuesto autorizado aproximado de \$6 mil millones de pesos, mismo que no se tiene.

IV. Recomendaciones Formuladas al Consejo de Administración

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

- Debido a que se dio un cambio de tendencia de las estadísticas de accidentes, se recomendó revisar su origen para revertirla, buscando principalmente cambios que se hayan hecho en los sistemas de administración de la seguridad industrial.
- Se recomendó considerar en los procesos de planeación el objetivo de los Estados Unidos, nuestro principal cliente internacional, de aumentar su autosuficiencia energética, considerando que esto se está dando junto con la disminución esperada de consumo de combustibles automotrices en ese país.
- Se recomendó revisar el contenido de los “modelos económicos” que se presentan junto con los contratos que requieren autorización del consejo de

⁷ Excavaciones de terracería en las que se depositaban recortes y desechos impregnados con hidrocarburos producto de la perforación de pozos petroleros. Actualmente, esta práctica es inexistente, ya que se utilizan presas metálicas para la captación de los desechos, evitando el contacto con el suelo. Cuando se cierra un pozo, se retiran estas presas metálicas.

⁸ Incluye el pasivo de la ex Unidad Minera de Texistepec, en Veracruz, estimado en 382 ha.

administración para que estos contengan información que permitan concluir sobre la atractividad económica de las condiciones pactadas en los mismos.

- Sobre el Plan de Negocio 2014-2018 se recomendó atender todas las amenazas que se presentaron al Consejo, en particular las referentes a la posibilidad de que disminuya el precio del petróleo debido a una posible sobreoferta en América del Norte.
- Con respecto al procedimiento que se sigue en Pemex para la desincorporación de activos fijos en desuso, se recomendó que se revise el mismo para agilizarlo, en particular en las actividades que se dan posteriormente a la autorización por el Consejo de Administración.

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

ATENTAMENTE,



ING. FELIPE MELLADO FLORES

COMISARIO DE PETRÓLEOS MEXICANOS

C.c.p. **Mtro. Emilio Lozoya Austin, Director General de Petróleos Mexicanos.**
Lic. Fernando Zendejas Reyes, Secretario del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.
Lic. Miguel Angel Flores Ramírez, Prosecretario del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos.

Anexo

Estado Consolidado de Situación Financiera 31 de diciembre de 2013 y 2012 millones de pesos

Activo	2013	2012
Total del activo circulante	207,668.0	277,549.2
Pozos, ductos, propiedades y equipo - neto	1,358,470.7	1,242,779.4
Otros activos - neto	77,281.6	59,326.0
Total del activo	1,643,420.3	1,579,654.7
Pasivo		
Porción circulante de la deuda a largo plazo	77,083.8	93,324.0
otros pasivos circulantes	159,011.3	128,073.5
Total del pasivo circulante	236,095.0	221,397.5
Pasivo a largo plazo:		
Deuda a largo plazo	745,690.9	659,727.7
Provisión para beneficios a empleados	463,974.4	409,909.3
Otros	79,270.4	73,794.1
Total del pasivo	1,525,030.8	1,364,828.6
Total del patrimonio	118,389.5	214,826.0

Estado Consolidado de Resultados Por los años terminados al 31 de diciembre de 2013 y 2012 millones de pesos

	2013	2012
En el país	910,187.6	867,036.7
De exportación	621,156.7	684,866.1
Ingresos por servicios	6,396.0	5,536.7
Ingresos Totales	1,537,740.3	1,557,439.5
Costo de lo vendido	701,301.8	709,182.6
Gastos generales	119,156.8	112,855.8
Rendimiento de operación	717,281.7	735,401.2
Otros ingresos - neto	57,233.1	198,093.7
Resultado Integral de financiamiento:	-31,685.7	-7,271.5
Resultados de compañías subsidiarias	3,832.5	12,559.2
Derechos e impuestos	862,235.6	901,876.1
(Pérdida) rendimiento neto del ejercicio	-115,574.0	36,906.4