

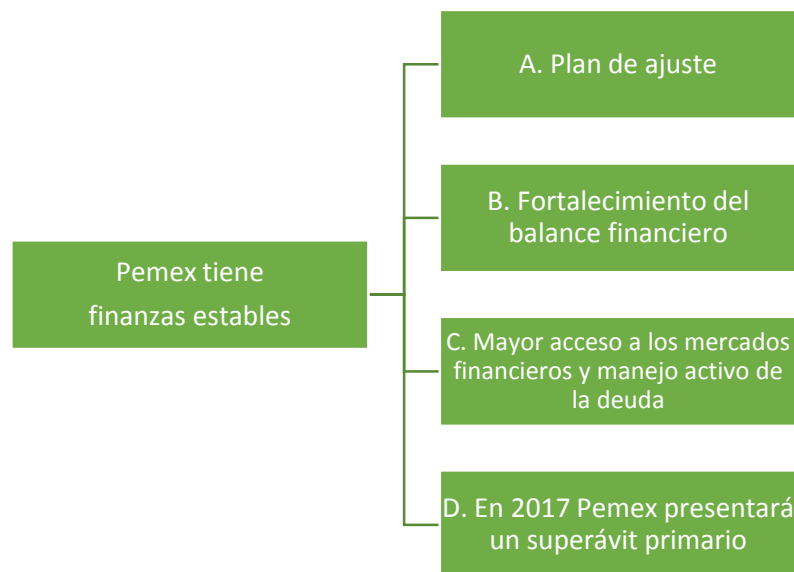
CONTENIDO

1. Situación y Perspectiva Financiera
 - Plan de Ajuste
 - Fortalecimiento del Balance Financiero
 - Mayor Acceso a los Mercados Financieros y Manejo Activo de la Deuda
 - Superávit Primario
2. Escenarios del Plan de Negocios
3. Exploración y Producción
4. Transformación Industrial
5. Logística
6. Etileno
7. Fertilizantes
8. Comercio Internacional
9. Seguridad y Sustentabilidad
10. Reflexiones finales

Plan de Negocios de Pemex 2016 - 2021

1. Situación y Perspectiva Financiera

Para analizar la situación y perspectiva financiera se abordan los siguientes 4 puntos:



A. Plan de Ajuste

- Pemex reaccionó al entorno de precios bajos con un Plan de ajuste, al igual que todas las compañías petroleras del mundo.

- El plan de ajuste consistió en un recorte por **100 mil millones de pesos**, aproximadamente el 20% del presupuesto de la compañía.

- **6 mil millones de pesos:** Se detuvo la producción de pozos cuyo costo de extracción estaba por arriba de 25 dólares por barril.
- **65 mil millones de pesos:** Replantear inversiones sin comprometer la producción futura.
 - Se recortó la inversión en aguas profundas por 13 mil millones de pesos para el 2016.

- Están en proceso los farmouts de: Ayin---Batsil en aguas someras, Cárdenas---Mora y Ogarrio en campos terrestres.
- En Transformación Industrial, se replantearon inversiones en reconfiguraciones de las refinерías para llevarse a cabo a través de asociaciones.
- **29 mil millones de pesos:** Generar Eficiencias y Reducción de costos. Para esto se hizo:
 - Austeridad corporativa – Reducción de plazas de alto mando.
 - Transparencia en Procura – Aumento de proveedores y por ende mejores precios.
 - Austeridad Administrativa – Ahorros por eficiencias y reducción de costos.

B. Fortalecimiento del Balance Financiero

Para fortalecer el balance financiero, el Gobierno Federal ha implementados tres medidas:

- Inyección de liquidez (73.5 mmdp): El objetivo es reducir el pasivo de proveedores.
- Beneficio fiscal (38.5 mmdp): El objetivo es reducir las necesidades de financiamiento.
- Fondeo al pasivo laboral (184 mmdp): Con la Reforma, los trabajadores se incorporan a un régimen de cuentas individuales financieramente sustentable.

C. Mayor Acceso a los Mercados Financieros y Manejo Activo de la Deuda

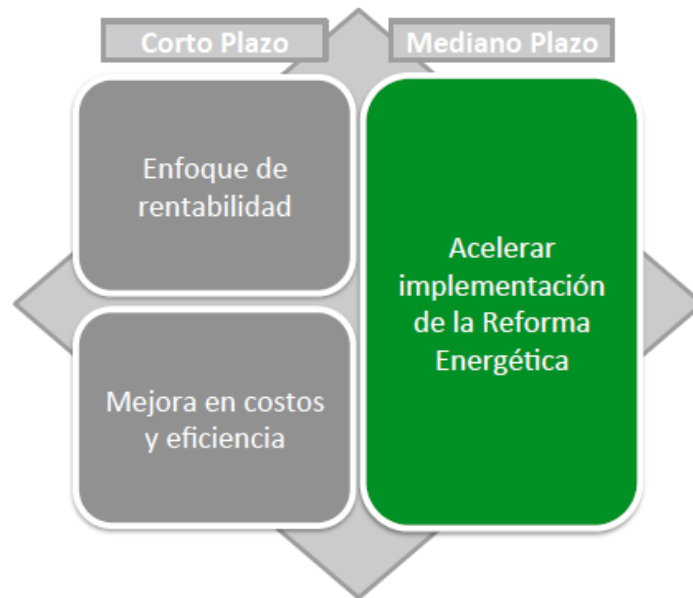
- Los mercados han respondido de manera positiva.
- Disminución del diferencial entre el riesgo Pemex y el soberano en 148 puntos base.
- Durante este año se incrementó el plazo promedio del portafolio de deuda a 1 año.
- Se mejoró el nivel de la caja consolidada de Pemex.

D. Superávit Primario

El escenario financiero de 2017 es un cambio de tendencia.

Superávit primario (por primera vez desde 2012)	8.4 mil millones de pesos
Plataforma de producción alcanzable	1.944 millones de barriles diarios
Proyección de precios conservadora	42 dólares por barril

De esta manera, PEMEX se enfocara en el:



2. Escenarios

Las premisas que considera PEMEX son:

- Proyección de precios del petróleo en línea con futuros del Brent y ajustados a la Mezcla Mexicana.
- Tasas de interés crecientes de acuerdo a los promedios de futuros del mercado.
- Tipo de cambio utilizado por la SHCP en el Paquete Económico 2017.

Supuestos conservadores

- No se toman en cuenta ingresos adicionales por desinversiones.
- Se mantiene la disminución en costos lograda en 2016.
- Hacia adelante, los incrementos en productividad están documentados de manera individual.
- La liberación de flujo por inversiones a través de alianzas se destinará a mejorar el flujo financiero de la empresa.

Escenario Plan de Negocios

- Pemex Exploración y Producción:
 - Se concentra en asignaciones rentables después de impuestos.
- Pemex Transformación Industrial:

-
- Alianzas en la operación de actividades auxiliares y alianzas para la configuración de las refinерías.
 - Disciplina operativa y confiabilidad.
 - Eficiencia en costos y reconocimiento gradual de los costos de oportunidad en los precios de transporte.

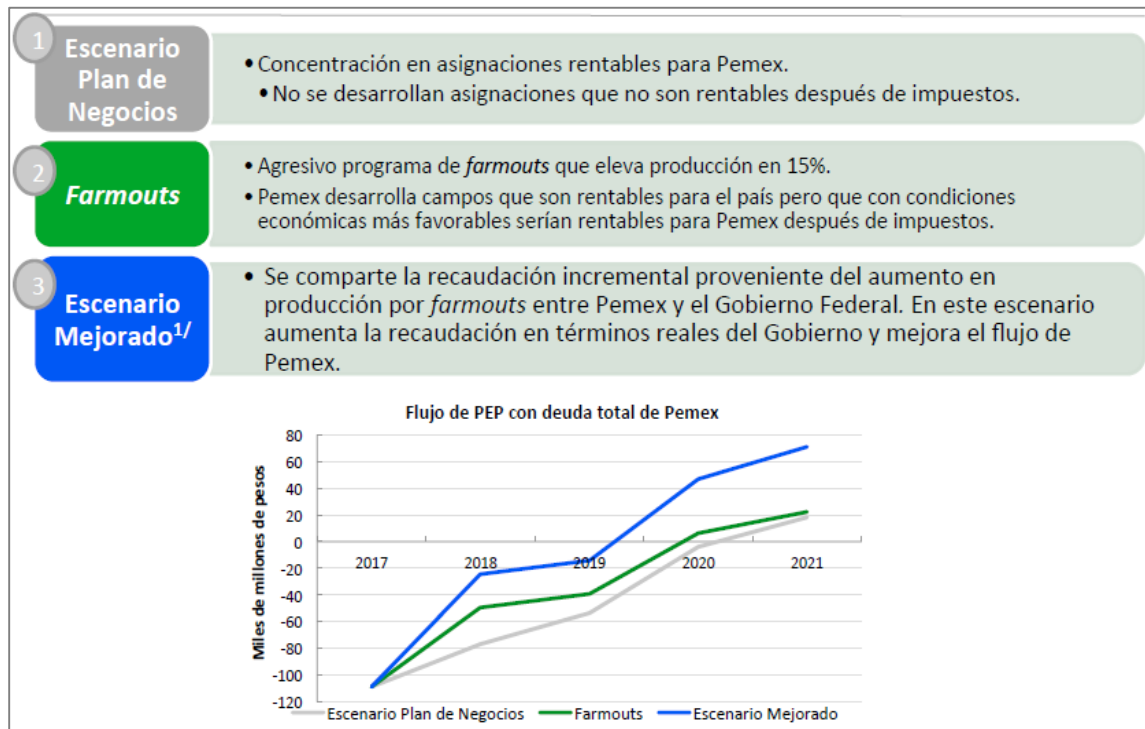
Escenario Mejorado

- Pemex Exploración y Producción
 - Desarrollo agresivo de farmouts, aprovechando las oportunidades otorgadas por la Reforma Energética.
 - Pemex desarrolla campos que son rentables para el país pero que con condiciones económicas más favorables serían rentables para Pemex después de impuestos.
 - Se comparte la recaudación incremental entre Pemex y el Gobierno Federal proveniente del aumento en producción por farmouts. El Gobierno Federal aumenta su recaudación en términos reales con respecto a 2017.

3. Exploración y Producción

- La Ronda 0 le otorgó a Pemex 22.2 mil millones de barriles de reservas 3P al 2016.
 - La Secretaría de Energía otorgó 528 millones de barriles en las Rondas 1.2 y 1.3.
 - El campo Trion que está en proceso de farmout tiene 500 millones de barriles en reservas 3P.
 - Los campos que Pemex licitará en la Ronda 2.1 y 2.2 tienen 444 millones de barriles.
 - Pemex pasó de ser la 3era productora de petróleo del mundo en 2004 a la 8va en 2015.
- El reto: reemplazar la caída de la producción de Cantarell, estabilizar la producción y eventualmente incrementar la plataforma de manera rentable, segura y sustentable.
- La oportunidad: que con la Reforma Energética, la producción e inversión se puede realizar a través de alianzas.

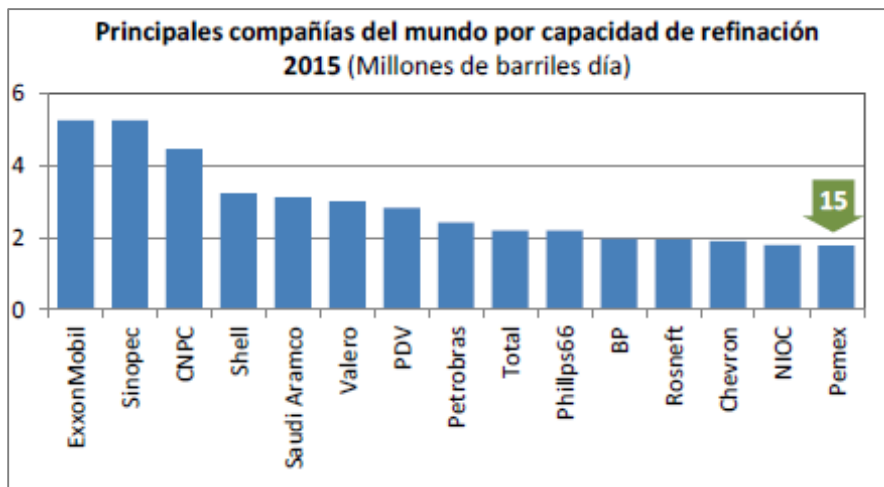
- La estrategia:



- Exploración:
 - La meta de incorporación de reservas del escenario base es de 1,100 millones de barriles de petróleo crudo equivalente a nivel 3P de 2017 a 2021.
 - En caso de obtenerse recursos adicionales, se considera un crecimiento sostenido a 1,500 millones de barriles.
- Perforación y Servicios
 - Como parte de la Reforma Energética se separó Pemex Perforación y Servicios de Pemex Exploración y Producción, práctica común en el contexto internacional.
 - El reto es transitar de ser una compañía de perforación y servicios para Pemex Exploración y Producción a una compañía capaz de competir en el mercado por contratos de otras compañías.
 - La oportunidad es que cuenta con todas las herramientas para lograrlo: activos y personal con conocimiento de campos mexicanos.
 - Nace como la 8va perforadora terrestre del mundo por sus activos, con más de 90 equipos de perforación, 25 mil pozos perforados y 75 años de experiencia en México.

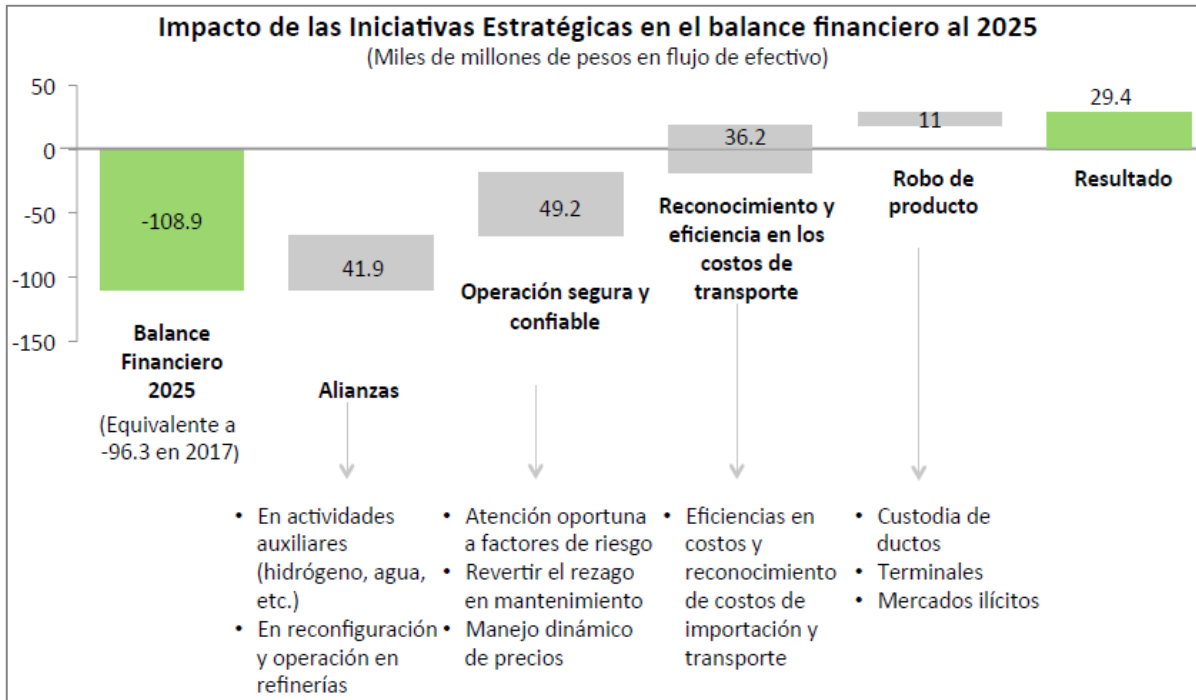
4. Transformación Industrial

- Seis refinерías en México con una capacidad de refinación de 1,640 miles de barriles día (Mbd) y una en Estados Unidos en asociación con Shell.
- Empresa número 15 a nivel mundial.
- Nueve centros procesadores de gas.



- El mercado de los productos del TRI es atractivo:
 - A nivel mundial, el mercado mexicano representa el 6to consumidor de gasolinas, el 9no en gas natural y el 3er consumidor de Gas L.P.
 - Buenas perspectivas de crecimiento (2.5% anual), que contrasta con mercados maduros donde se espera estancamiento.
 - Con la Reforma Energética se liberan los precios gradualmente y se permite la participación de privados en toda la cadena de productos petrolíferos y gas.
- Diagnóstico operativo:
 - El reto es revertir las pérdidas económicas y operativas de cerca de 100 mil millones de pesos.

- Estrategia:



- Cogeneración:
 - El suministro de Hidrógeno, vapor y electricidad son los aspectos críticos de la confiabilidad de las refinerías.
 - Pemex tiene una demanda de generación de vapor de 8.8 mil toneladas por hora. Si todo este vapor proviniera de cogeneración se tendría una capacidad instalada de 5 Gigawatts de electricidad, cerca del 15% de la demanda nacional.
 - El reto es diseñar los esquemas de construcción, financiamiento y contratación de los proyectos de cogeneración.
 - La oportunidad es que a partir de la Reforma Energética se pueden crear estas plantas eficientes de cogeneración mediante alianzas con empresas especializadas.

5. Logística

- Pemex Logística nace al separar las actividades de transporte, tratamiento y almacenamiento de hidrocarburos y petrolíferos de Pemex Exploración y Producción y de Transformación Industrial.
- Pemex Logística nace como la 5ta empresa de logística más grande del mundo de acuerdo a sus activos.

- 17 mil kilómetros de ductos, 89 terminales de almacenamiento, 10 residencias portuarias, 16 buquetanques, 520 carrotanques y 1,485 autotanques.
- El reto que enfrenta Pemex Logística es transformarse en una empresa de logística competitiva:
 - Con varios clientes y en un mercado competitivo.
 - Tener tarifas tope reguladas por la CRE.
 - Una empresa que oferte servicios de manera rentable y competitiva.
- La oportunidad es aprovechar su infraestructura, conocimiento, experiencia y la posibilidad de alianzas en un mercado abierto con buenas perspectivas de crecimiento.
- Estrategia: Proyección del Balance Financiero.

Elemento	Impacto MM\$	Iniciativas
1. Reducción de costos y modernización de infraestructura	2.8	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos. • Eficiencia en puerto. • Incremento de confiabilidad de logística primaria .
2. Fortalecimiento de la confiabilidad de los negocios logísticos	3.9	<ul style="list-style-type: none"> • Temporada abierta. • 13 nodos estratégicos de almacenamiento. • 3 proyectos estratégicos de transporte por ducto.
3. Focalización de los mercados más rentables y estratégicos.	6.0	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración en las líneas de negocio principales, evitando pérdidas en reparto local, autotanques, carrotanques y buquetanques.
Total:	12.7	

6. Etileno

- La segunda empresa petroquímica más grande del país. Conformado por las plantas de los complejos petroquímicos Cangrejera y Morelos
- Único productor de óxido de etileno en México, y el 32% del mercado nacional de polietilenos y 36% en monoetilenglicol (MEG).
- El reto es mejorar confiabilidad operativa y asegurar suministro de materia prima.
- La oportunidad es que solucionando el problema de materia prima, Pemex Etileno se puede consolidar como una empresa rentable con márgenes atractivos.

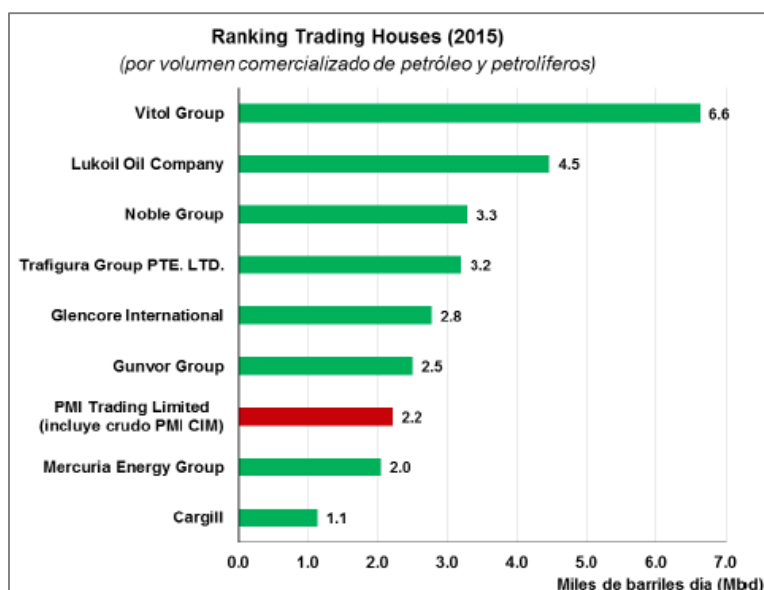
- La cadena de valor de etileno incrementa entre 12 y 20 veces el valor de su materia prima (etano).

7. Fertilizantes

- A partir de 1991 se privatiza la industria de fertilizantes de manera desintegrada. La producción de amoníaco, insumo esencial para la industria, permaneció en PEMEX. En consecuencia, el costo de los insumos aumentó, se perdió competitividad y la producción de los fertilizantes cayó de manera importante.
- En 2014 y 2015, Pemex adquirió Agro Nitrogenados y Fertinal.
- El reto es reestructurar las empresas para maximizar su valor.
- La oportunidad es que Pemex tiene a su alcance los instrumentos para integrar el amoníaco a la cadena de valor y para garantizar el suministro de gas.

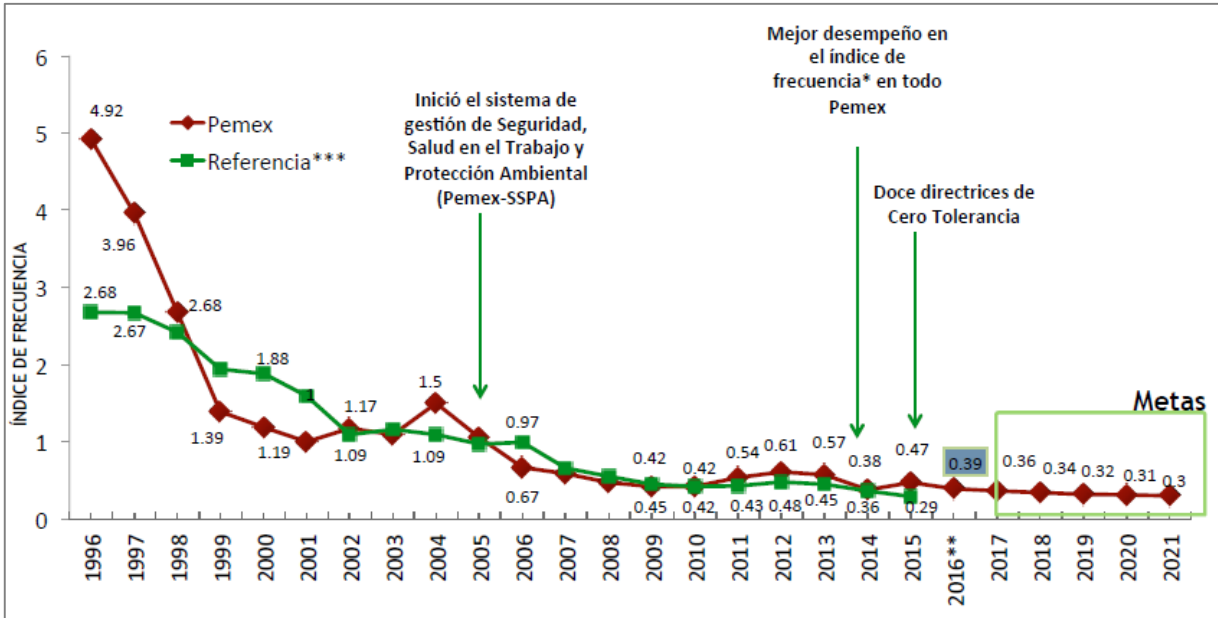
8. Comercio Internacional

- Petróleos Mexicanos Internacional (PMI) es el séptimo comercializador más importante del mundo por volumen, con 2 millones de barriles diarios comercializados.
- El reto es pasar de ser el comercializador exclusivo de y para Pemex a un comercializador global competitivo.
- Las oportunidades son en el comercio exterior de productos, atender a terceros nacional e internacionalmente manteniendo a Pemex como su principal contraparte.



9. Seguridad y Sustentabilidad

- Petróleos Mexicanos tiene un compromiso absoluto con la seguridad de sus trabajadores.



- La protección ambiental y desarrollo sustentable son valores prioritarios para Petróleos Mexicanos.
 - Reducir las emisiones de dióxido de carbono (CO2e) en 25% en el año 2021.
 - Disminuir el consumo de agua.
 - Ejecutar iniciativas para la conservación y restauración del ecosistema

10. Reflexiones finales

- Pemex ha enfrentado el reto de corto plazo con determinación y hoy tiene finanzas estables.
 - Plan de ajuste (reducción de costos y planteamiento de inversiones)
 - Mejoras al balance (apoyos del Gobierno Federal y reforma de pensiones)
 - Acceso a los mercados de manera exitosa y manejo activo de la deuda.
- Pemex ya empezó a aprovechar la oportunidad histórica de la Reforma Energética.
 - Los primeros farmouts tanto en aguas profundas, someras y campos terrestres ya están en proceso.
 - Se tiene un plan para acelerar este proceso hacia adelante.
 - Se desincorporó exitosamente Gasoductos de Chihuahua (1.1 mil millones de dólares).

-
- Con todas estas acciones, utilizando parámetros realistas y escenarios y supuestos conservadores, Pemex regresa al equilibrio financiero en el 2019/2020 al tiempo de estabilizar su deuda.

Fuente de información:

Pemex, *Plan de Negocios 2016-2021*. Disponible en Internet:

http://www.pemex.com/acerca/plan-de-negocios/Documents/plannegocios-pmx_2016-2021.pdf [Consulta: 3 de noviembre de 2016]