



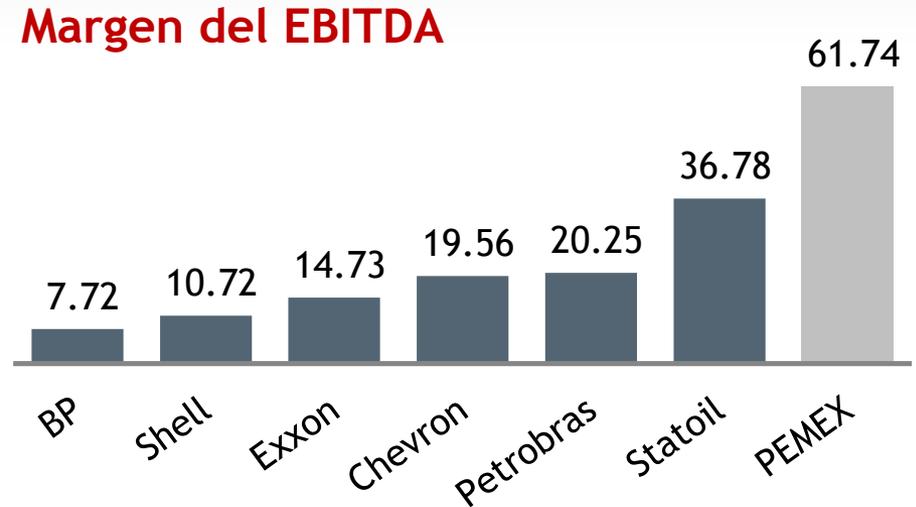
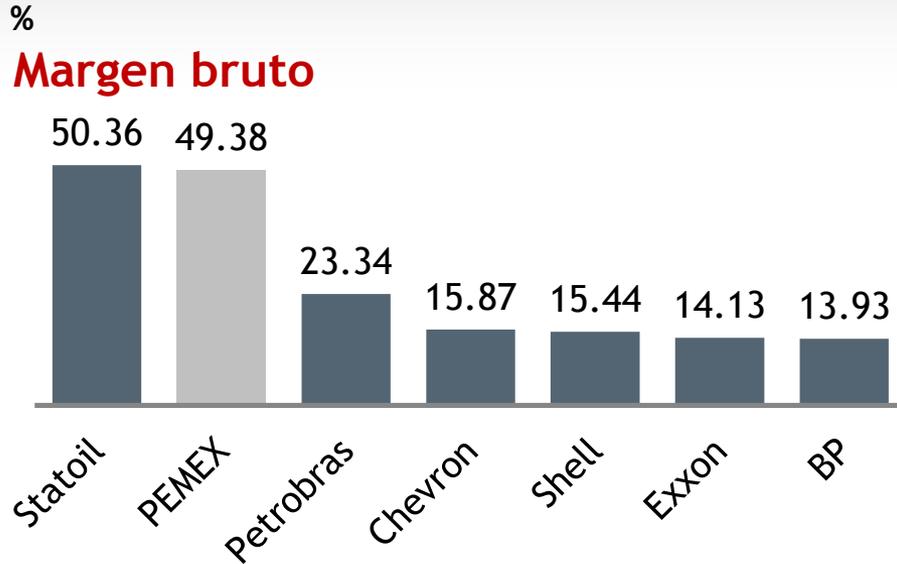
Transformación de PEMEX, retos y oportunidades

24 de septiembre de 2014

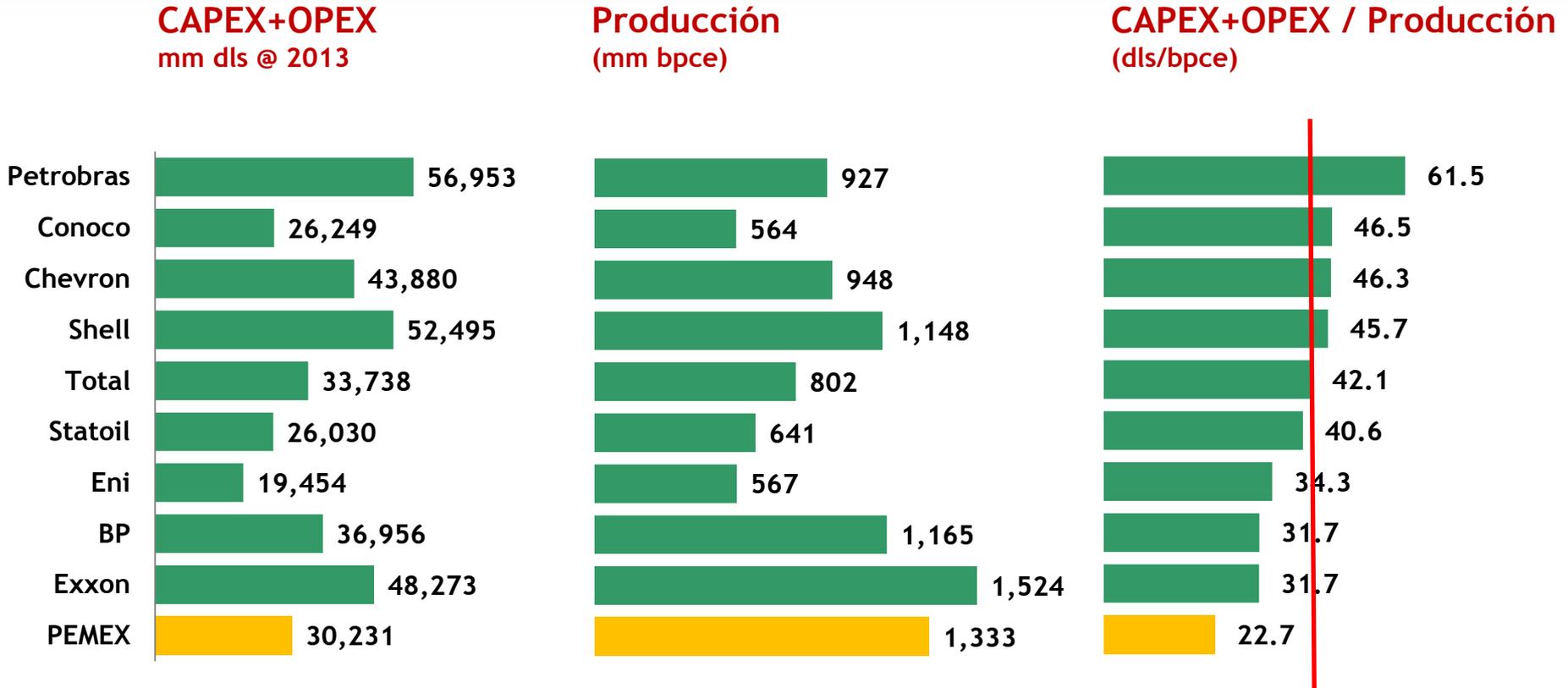
Pemex en contexto



PEMEX es una empresa rentable antes de impuestos y derechos

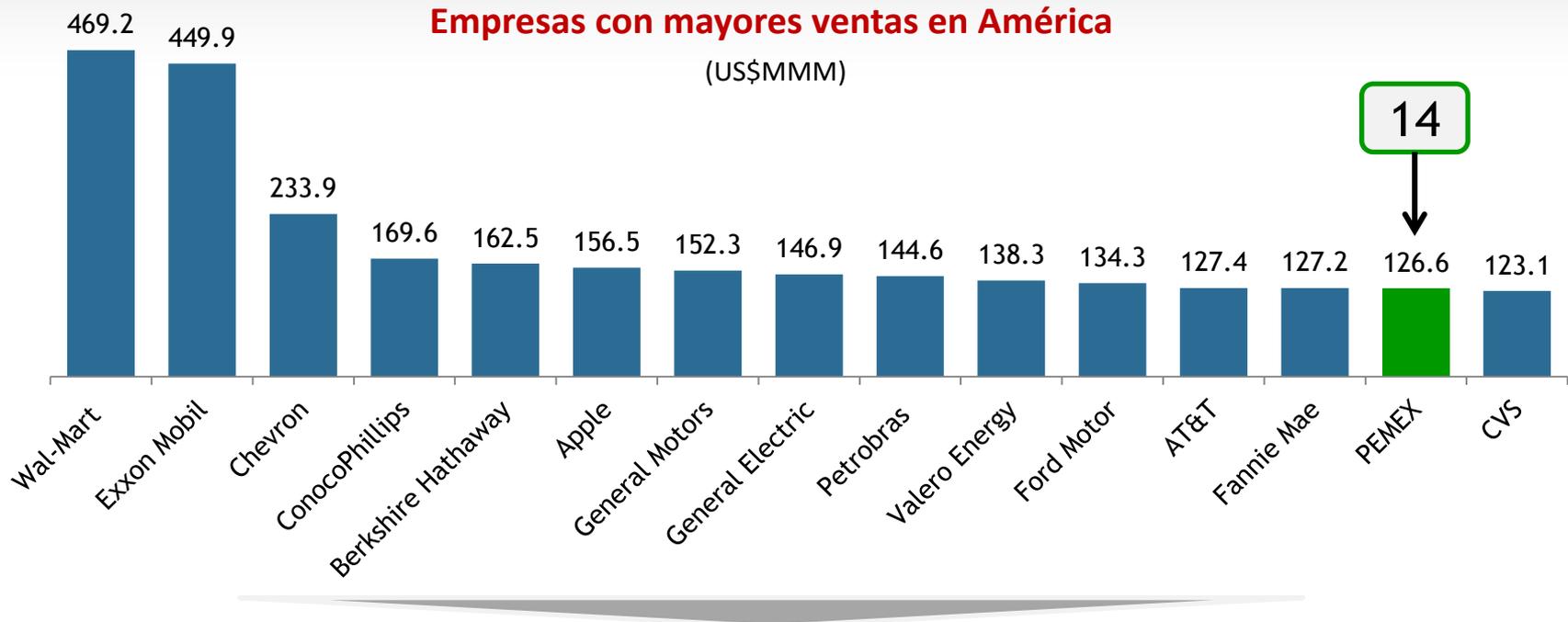


En términos de la inversión y gastos realizados por bpce, PEMEX ha demostrado costos competitivos



Promedio sin
PEMEX = 42.3

Fuente: Wood Mackenzie, 2013 e información de PEMEX.



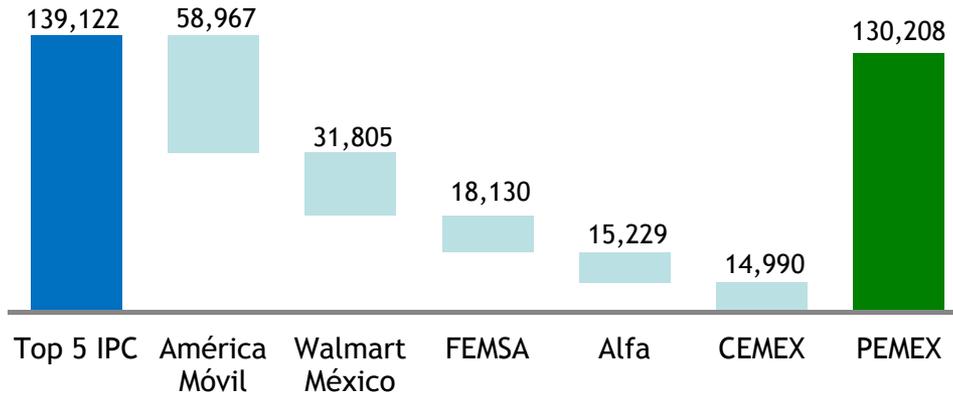
En términos de ventas PEMEX es una de las empresas líderes en América y el Mundo



Fuente: Fortune 500 ranking 2013.

US\$MM

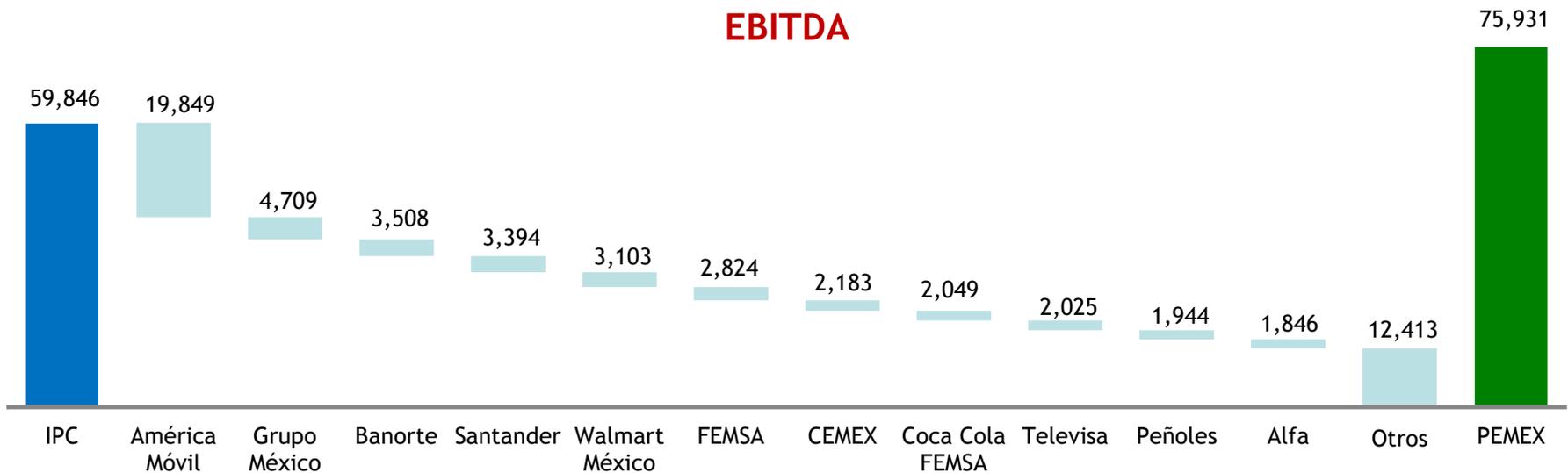
Ventas 2013



Los ingresos de PEMEX son equivalentes al de las 5 empresas más grandes que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV)

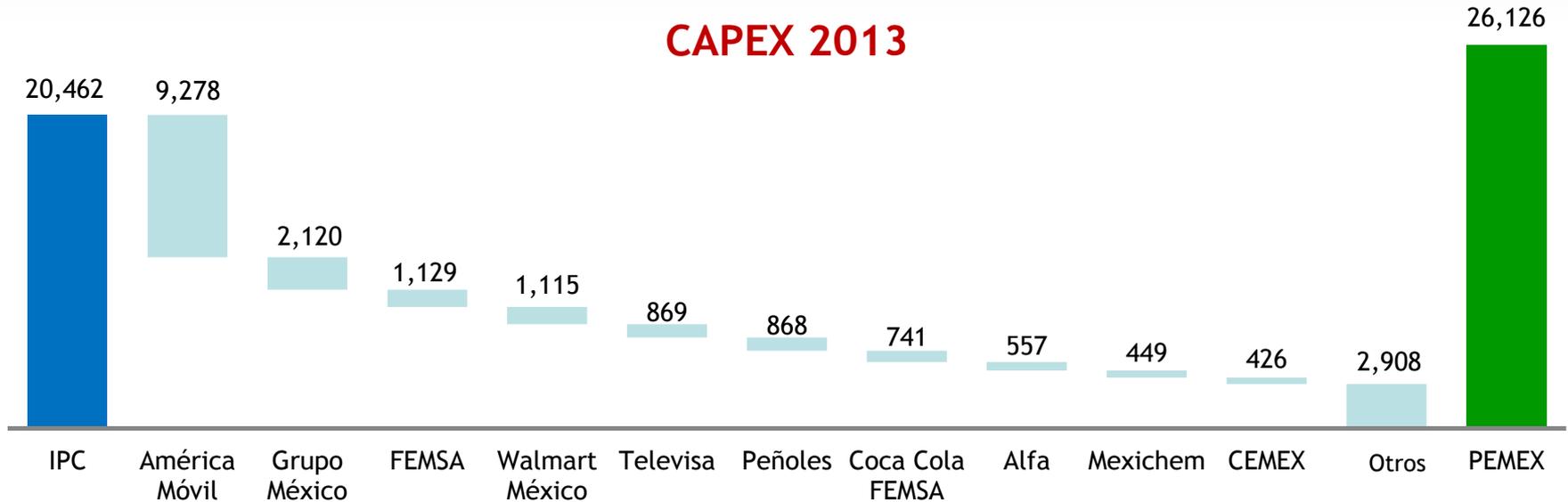
El EBITDA de PEMEX es 63% más grande que la suma de todas las compañías listadas en la BMV

EBITDA



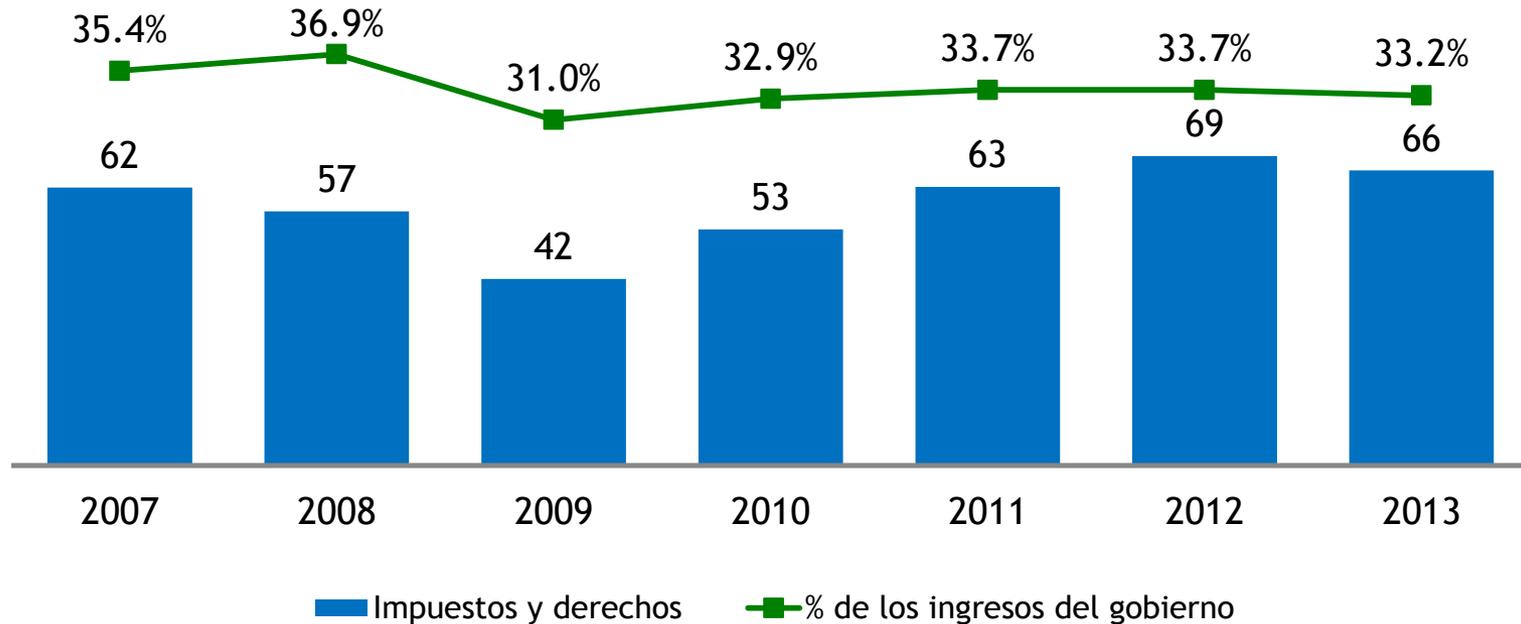
US\$MM

CAPEX 2013



- ✓ **PEMEX invierte más del doble que la empresa que invierte más en México y más que la inversión de todas las empresas listadas en la BMV**

Impuestos y derechos (US\$MMM)



Ingresos de la industria del crudo y gas como % del PIB

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	7.7%	8.6%	7.2%	7.3%	7.6%	7.6%	7.8%

Nuevo entorno



- La Reforma Energética es uno de los cambios más importantes en la industria, y como tal presenta importantes retos para PEMEX
- Para enfrentar estos retos, PEMEX se está transformando para ser más competitiva y mantenerse como la empresa petrolera más importante de la industria nacional

Pemex se debe transformar en una empresa:

- Productiva y eficiente
- Segura, confiable y sustentable
- Enfocada al cliente
- Innovadora
- Transparente
- **Rentable**



Para lograr su visión:

Ser la empresa más competitiva
en los mercados relevantes de la industria petrolera nacional
y con presencia internacional estratégica,
a través del compromiso de todos sus trabajadores

Modelo de la Transformación

Aspiración: Totalidad del potencial

Cumplimiento
de metas
operativas



Enfoque a
creación de
valor



Crear Cultura de Alto Desempeño

- Empresa altamente competitiva que adapta su estrategia
- Orientada a la atención de mercados relevantes
- Enfocada en la creación de valor y satisfacción del cliente
- Con personal reconocido por sus resultados, responsable y altamente capacitado
- Comprometida con la mejora continua, maximizando la productividad
- Con actitud de servicio y trabajo en equipo

Enfocar
Portafolio de
Negocios a las
Actividades
Sustantivas y
de Alta
Rentabilidad

- Empresa líder en el mercado nacional de hidrocarburos, petrolíferos y petroquímicos con características de calidad y precio competitivo
- Jugador estratégico en la exploración y producción de hidrocarburos
- Con una posición relevante en el mercado mundial de hidrocarburos
- Ofreciendo productos de calidad consistente
- Aliado consolidado por su experiencia y conocimiento de la geología, la operación sustentable y el mercado de hidrocarburos en México

Implementar
Modelo de
Negocios
Basado en la
Gestión por
Procesos

- Enfoque en gestión por procesos de negocio
- Estructura organizacional esbelta, eficiente, ágil y flexible
- Reconocida por su transparencia y rendición de cuentas
- Gobierno corporativo con un sistema de control interno robusto que garantiza gestión efectiva y sustentable del negocio
- Genera confianza a inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable del mismo

Implementar
un Sistema
para
Administración
de la
Excelencia
Operativa

- Empresa que optimiza el uso de sus activos y capacidad instalada
- Mantiene una operación segura, confiable, eficiente y sustentable
- Es referencia en estándares internacionales

Asignación anual del presupuesto de operación e inversión



Autonomía presupuestal y de gestión con una meta de balance financiero

Sobre-regulación externa e interna



Regulación flexible orientada a la rendición de cuentas de manera transparente

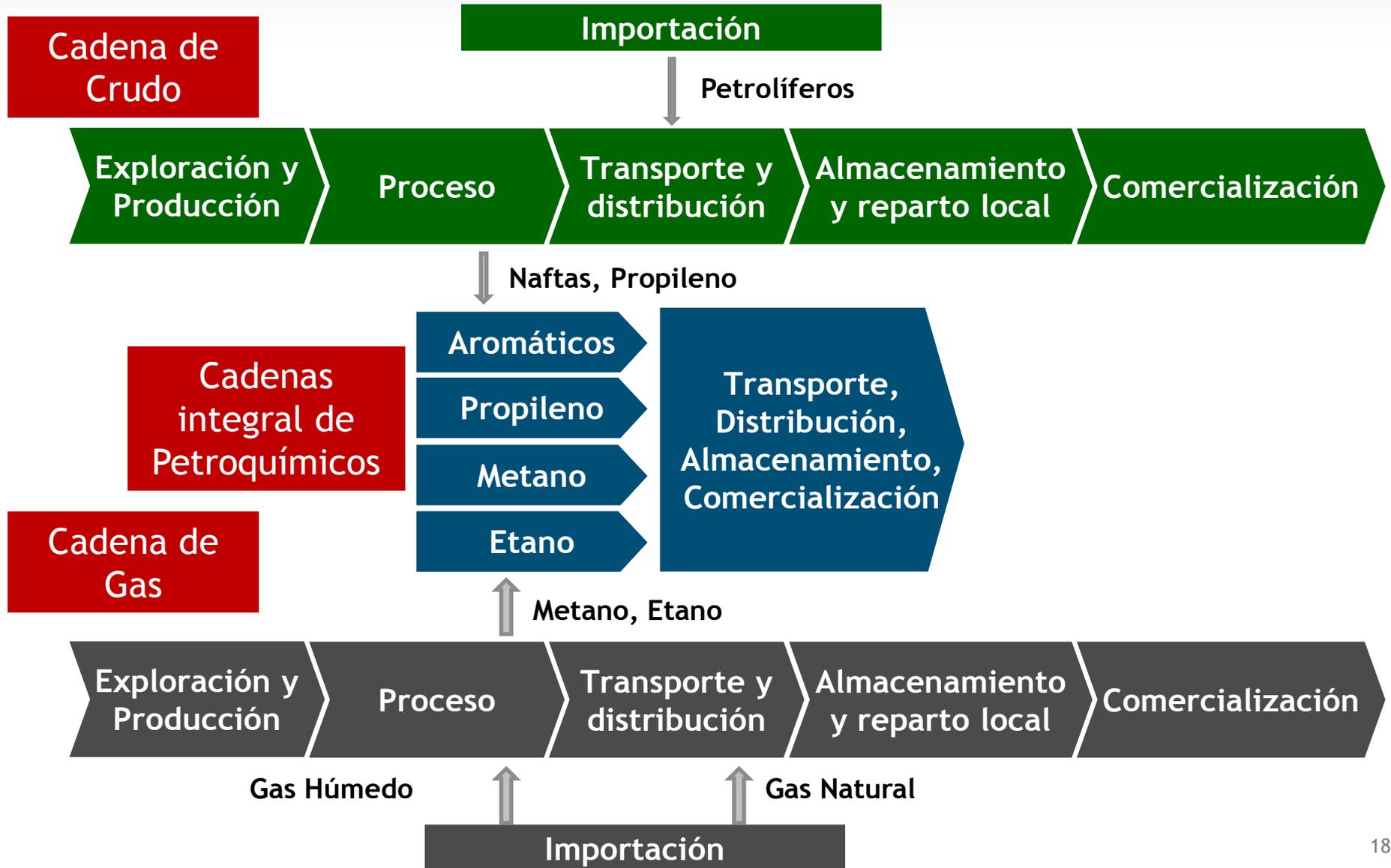
Gobierno con rol de dueño, regulador, y administrador de la empresa



Gobierno como dueño y regulador y Consejo de Administración y Director responsables de resultados de la empresa

El gran reto: lograr el cambio cultural de una empresa Paraestatal a una empresa orientada a la generación de valor con rendición de cuentas

Mapa actual de la operación de la empresa (Monopolio)



Nuevas oportunidades de participación en la industria (Competencia)

Cadena de Crudo

Importación

Crudo ↓ Petrolíferos ↓

- Importar crudo y procesarlo; participar en toda la cadena
- Importar petrolíferos (a partir de 2017) y transportarlos a los centros de consumo, realizar actividades de transporte, distribución, almacenamiento, reparto y comercialización



- Realizar actividades en exploración y explotación vía contratos
- Realizar oleoductos y gasoductos

- Comprar al Estado hidrocarburos para continuar proceso en la cadena o exportarlo.

Cadenas integral de Petroquímicos

Cadena de Gas



Metano, Etano ↑

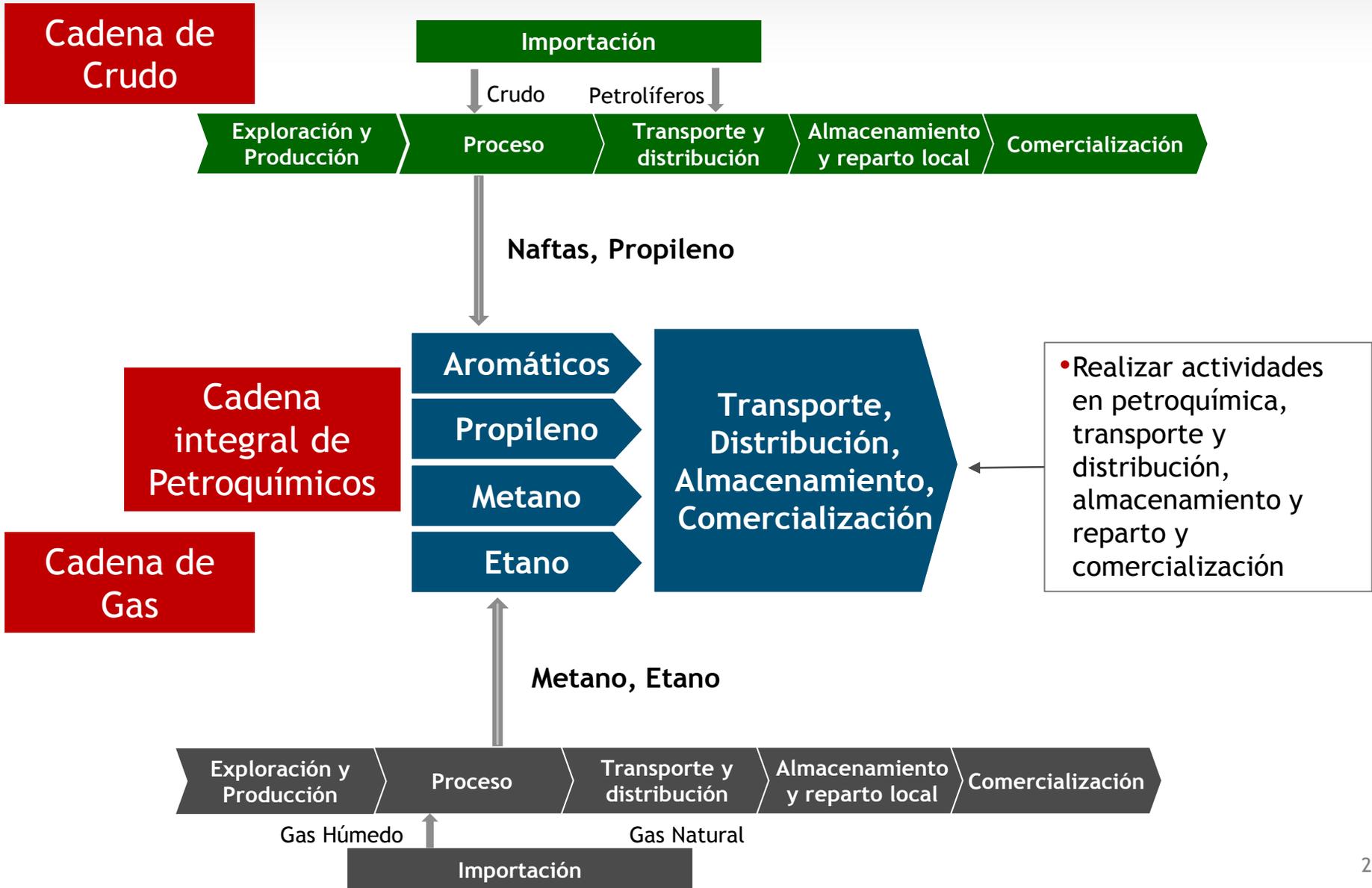
- Realizar actividades en refinación de crudo, transporte y distribución, almacenamiento y reparto y comercialización (marcas distintas a la de PEMEX a partir de 2016)



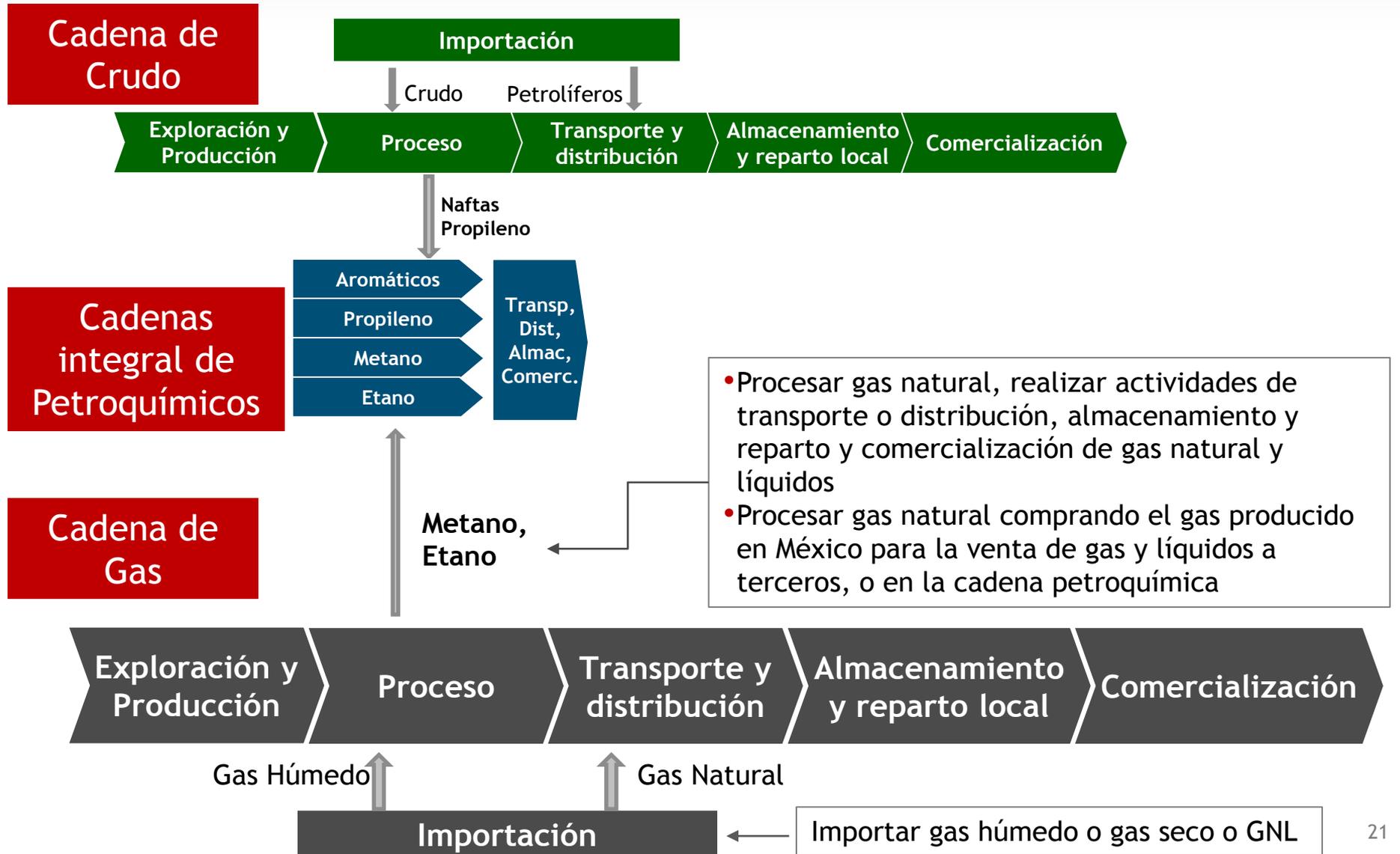
Gas Húmedo ↑ Gas Natural ↑

Importación

Nuevas oportunidades de participación en la industria (Competencia)



Nuevas oportunidades de participación en la industria (Competencia)



- La Reforma Energética presenta grandes retos y grandes oportunidades
- Petróleos Mexicanos se está preparando para este nuevo entorno y se está transformando para ser más competitivo y mantenerse como la empresa petrolera más importante de la industria nacional
- Se trabajará con la industria para fortalecer la competitividad de toda la cadena productiva y alcanzar el óptimo desarrollo de la empresa y del sector