

Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos

Acta 865

En la Ciudad de México, siendo las trece horas del día diecisiete de diciembre de dos mil trece, se reunieron en la Sala de Consejo de Petróleos Mexicanos, con objeto de celebrar una sesión extraordinaria del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos a la que fueron debidamente convocados, el Consejero Presidente, licenciado Pedro Joaquín Coldwell, Secretario de Energía; los Consejeros doctor Enrique Ochoa Reza, Subsecretario de Hidrocarburos de la Secretaría de Energía; maestro Leonardo Fabio Beltrán Rodríguez, Subsecretario de Planeación y Transición Energética de la Secretaría de Energía; doctor Miguel Messmacher Linartas, Subsecretario de Ingresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y licenciado José Rogelio Garza Garza, Subsecretario de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía; los Consejeros Profesionales contador público José Fortunato Álvarez Enríquez, doctor Héctor Moreira Rodríguez, ingeniero Jorge Borja Navarrete, y doctor Fluvio César Ruiz Alarcón, y los Consejeros Representantes del Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, señor Fernando Navarrete Pérez, señor Fernando Pacheco Martínez, señor Jorge Wade González, señor Sergio Lorenzo Quiroz Cruz, y diputado José del Pilar Córdova Hernández.

También estuvieron presentes el maestro Emilio Ricardo Lozoya Austin, Director General de Petróleos Mexicanos; el doctor César Emiliano Hernández Ochoa y el licenciado Miguel Ángel Flores Ramírez, Secretario y Prosecretario del Consejo, respectivamente, y el ingeniero Felipe Mellado Flores, Comisario de Petróleos Mexicanos.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

Asistieron también los siguientes funcionarios de Petróleos Mexicanos: licenciado Víctor Díaz Solís, Director Corporativo de Administración; licenciado Mario Alberto Beauregard Álvarez, Director Corporativo de Finanzas; ingeniero Carlos Rafael Murrieta Cummings, Director Corporativo de Operaciones; maestro José Luis Luna Cárdenas, Director Corporativo de Tecnología de Información y Procesos de Negocio; licenciado Marco Antonio de la Peña Sánchez, Director Jurídico; contador público Daniel Ramírez Ruiz, Titular del Órgano Interno de Control; licenciado Tomás Ibarra Guerra, Titular de la Unidad de Control Interno Institucional; maestro Froylán Gracia Galicia, Coordinador Ejecutivo de la Dirección General; doctor Javier Romo Michaud, Asesor Jurídico del Director General; licenciado Luis Ignacio Durán Lomeli, Gerente de Comunicación Social, y maestro Edgar Torres Garrido, Asesor Ejecutivo de la Dirección General.

A solicitud del Director General, asistieron también como invitados el ingeniero Miguel Tame Domínguez, Director General de Pemex-Refinación; el ingeniero Alejandro Martínez Sibaja, Director General de Pemex-Gas y Petroquímica Básica, y el ingeniero Manuel Sánchez Guzmán, Director General de Pemex-Petroquímica.

Igualmente, asistió el licenciado Jorge Valadez Montoya, Subdirector de Coordinación Estratégica de PMI, Comercio Internacional, S.A. de C.V.

El Presidente verificó el quórum con el Secretario y declaró abierta la sesión.

Asimismo, dio la bienvenida al contador público Daniel Ramírez Ruiz, quien recientemente había sido designado Titular del Órgano Interno de Control. Asimismo, expresó también la bienvenida al licenciado Rogelio Garza Garza, suplente del Secretario de Economía.

A continuación el Secretario sometió a consideración de los Consejeros el orden del día, respecto al cual no hubo comentarios, por lo que se adoptó, por unanimidad, el siguiente:

A c u e r d o

El Consejo de Administración **aprueba** el siguiente orden del día:

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

I. Asuntos para Autorización del Consejo

- I.1 Designación del Prosecretario del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos
- I.2 Programa Institucional de Comunicación Social 2014
- I.3 Séptima Adecuación al Presupuesto de 2013
- I.4 Lineamientos del Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios

II. Asuntos para Conocimiento del Consejo

- II.1 Informe sobre la Inversión en una planta de Fertilizantes
- II.2 Informe de los avances en la inversión en el astillero español denominado H.J. Barreras

I. Asuntos para Autorización del Consejo

I.1 Designación del Prosecretario del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos

El maestro Emilio Lozoya indicó que estaba proponiendo la designación del licenciado Miguel Ángel Flores Ramírez, como Prosecretario del Consejo de Administración y agregó que su *curriculum* se había distribuido oportunamente.

No habiendo comentarios, los señores Consejeros adoptaron, por unanimidad, el siguiente:

A c u e r d o

Con fundamento en artículo 17 de la Ley de Petróleos Mexicanos, el Consejo de Administración **designa** al licenciado

Miguel Ángel Flores Ramírez, como Prosecretario del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos, quién tendrá las funciones y facultades a que se refieren los artículos 7o. y 9o., en relación con el 8o. del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos.

I.2 Programa Institucional de Comunicación Social 2014

Para la presentación de este punto del orden del día, el Presidente dio la palabra al licenciado Ignacio Durán, quien se refirió a la propuesta, señalando que era necesario contar con la aprobación de los gastos destinados al programa, y con la autorización de la Secretaría de Gobernación, para poder llevar a cabo la campaña de información sobre la reforma energética que iniciaría en enero de 2014.

Destacó que se trataba de una campaña que únicamente tenía como finalidad informar a la población los alcances de la reforma, que era una de las prioridades del Gobierno de la República y de Petróleos Mexicanos.

Precisó que el programa contemplaba 130 millones de pesos, para una campaña de la reforma energética que tendría vigencia de enero a mayo, y para una segunda campaña sobre la modernización de Pemex en el marco de dicha reforma.

Mencionó que en ese periodo se atravesaría el aniversario 76 de la expropiación petrolera, el 18 de marzo, por lo que también se haría una campaña al respecto. Agregó que también se trabajaría en una campaña intensa sobre los grandes avances de Pemex en materia de responsabilidad social.

El doctor Héctor Moreira comentó que en la reciente discusión de la reforma, se había encontrado que en la prensa, y en ocasiones en los propios diputados, había comentarios que no correspondían con lo que realmente era la reforma. Mencionó que en su oficina se había hecho un estudio en el que se distinguían

los errores que había en lo que se estaba diciendo públicamente, mismo que ofreció proporcionar al área de Comunicación Social.

Asimismo, subrayó que era importante informar al público para que no se formaran una idea equivocada de la reforma aprobada.

El maestro Emilio Lozoya agradeció el ofrecimiento del Consejero Héctor Moreira y señaló que una de las iniciativas que se tenía para el inicio de 2014, era lanzar cursos para los medios de comunicación sobre el tema energético, dado que había un profundo desconocimiento al respecto. Agregó que los cursos podrían ampliarse incluso a legisladores que quisieran participar.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

No habiendo más comentarios, los señores Consejeros adoptaron, por unanimidad, el siguiente:

A c u e r d o

Primero. Con fundamento en los artículos 19, fracción XXII, de la Ley de Petróleos Mexicanos, y 38 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, sujeto a la autorización del ejercicio de los recursos, la Estrategia y el Programa Institucional de Comunicación Social 2014, por parte de la Secretaría de Gobernación, el Consejo de Administración **aprueba** a Petróleos Mexicanos los gastos destinados al Programa Institucional de Comunicación Social para el ejercicio 2014, por la cantidad de 220 millones de pesos más el Impuesto al Valor Agregado, para el desarrollo del mismo.

Una vez que sea autorizado y ejercido dicho programa, el Director General deberá presentar, al Consejo de Administración, un informe sobre su aplicación y resultados.

Segundo. Con fundamento en los artículos 19, fracción XXII, de la Ley de Petróleos Mexicanos, y 38 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, el Consejo de Administración **aprueba** a Petróleos Mexicanos la ampliación al rubro de gasto de comunicación social con cargo al presupuesto 2014, hasta por un importe de 300 millones de pesos, más el Impuesto al Valor Agregado, con la finalidad de cubrir el pasivo circulante derivado de la ejecución del Programa Institucional de Comunicación Social 2013. Lo anterior, sujeto a la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

I.3 Séptima Adecuación al Presupuesto de 2013

El licenciado Mario Beauregard llevó a cabo la presentación de la propuesta, refiriéndose en primer término a sus antecedentes.

Informó que en la sesión 862 extraordinaria, el Consejo de Administración aprobó la Quinta Adecuación. Explicó que con base en las “Reglas que establecen las modificaciones a los presupuestos de Petróleos Mexicanos y sus Organismos, que no requieren la aprobación del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos”, se notificaron, a través de la página de Internet del Consejo de Administración, cuatro modificaciones a la Quinta Adecuación, mismas que no incrementaron el techo del gasto ni el monto de Servicios Personales ni modificaron las metas de balance primario y financiero de la entidad.

Explicó que la Sexta Adecuación Presupuestal, realizada en el marco de las citadas reglas, consideró los siguientes dos movimientos:

1. La transferencia de inversión física a inversión financiera, por 950 millones de pesos, relacionada con el contrato de mandato para la flota menor de Pemex-Refinación, y
2. El incremento en el endeudamiento neto por 20,363.9 millones de pesos, aprobado por el Consejo de Administración.

Por lo que hace a la Séptima Adecuación que se proponía, detalló que el primer rubro correspondía al Fondo de Excedentes (FEX), que era una comisión mercantil creada el 28 de diciembre de 2007, con vencimiento al 28 de diciembre de 2013.

Explicó que, con objeto de extinguir dicha comisión mercantil antes de su fecha de vencimiento, se transferiría el saldo remanente al flujo de efectivo de Petróleos Mexicanos, para su

aplicación en inversión en infraestructura, conforme a los fines del Fondo.

Destacó que lo anterior tenía fundamento en los “Lineamientos que deberán observar los entes públicos para registrar en las cuentas de activo los fideicomisos sin estructura orgánica y contratos análogos, incluyendo mandatos”, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 2 de enero de 2013.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

Asimismo, apuntó que otro rubro contemplado en la adecuación propuesta, era el relativo a los Contratos Integrales de Exploración y Producción.

Indicó que, derivado de los esquemas especiales de contratación previstos en la Ley de Petróleos Mexicanos, Pemex-Exploración y Producción diseñó los contratos referidos, mismos que se habían ido aprobando por el Consejo de manera particular.

Destacó que, para su implementación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió el “Mecanismo presupuestario específico para el registro y seguimiento de los ingresos y egresos del ejercicio fiscal 2013, correspondientes a la operación de los Contratos Integrales de Exploración y Producción derivados de la Producción Adicional”.

Mencionó que para el cierre de 2013, Pemex estimaba tener ingresos netos derivados de la producción adicional de ocho contratos por un monto de 3 mil 115 millones de pesos, y un gasto de operación por 2 mil 591 millones.

Asimismo, señaló que el pago de derechos adicionales a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, derivado de los ingresos adicionales de los contratos, se incrementaría en 2 mil 965 millones de pesos y el balance primario y financiero de la entidad estaba aumentando en 525 millones.

Precisó que el resultado de los dos movimientos significaba un incremento de ingresos propios por 3 mil 905 millones de pesos, de los cuales 2 mil 591 millones incrementarían el gasto de operación, y 790 millones el de inversión, mejorando los balances primario y financiero de la entidad en 525 millones de pesos.

El doctor Fluvio Ruiz comentó que los datos le parecían relevantes, dado que sería la primera vez que se integrarían los ingresos derivados de los Contratos Integrales de Exploración y Producción. Recordó que por un tiempo, no habían llegado a la línea base definida por Pemex-Exploración y Producción.

Apuntó que esos ingresos correspondían a los contratos de la Zona Sur, en Tabasco, lo cual era muy importante porque mostraba la distribución final de los ingresos. Preciso que el valor de la producción era de 6 mil 080 millones de pesos, y que de ahí se podían entregar 2 mil 965 millones a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Subrayó que la recuperación de costos sería un dato muy relevante bajo las modalidades de contratación que permitía la reforma recientemente aprobada.

Por otra parte, solicitó el detalle de la información correspondiente a cada uno de los contratos involucrados.

No habiendo más comentarios, los señores Consejeros adoptaron, por unanimidad, el siguiente:

A c u e r d o

Con fundamento en los artículos 19, fracción VI, y 49, fracción II, de la Ley de Petróleos Mexicanos, el Consejo de Administración, sujeto al cumplimiento de la normativa aplicable, **aprueba** la séptima adecuación al presupuesto 2013 de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, misma que incorpora un incremento en los ingresos propios por 3,905 millones de pesos, de los cuales 2,591 millones incrementarán el gasto de operación y 790 millones el de inversión, mejorando los balances primario y financiero de la entidad por 525 millones de pesos, en términos de los cuadros presentados.

I.4 Lineamientos del Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios

El ingeniero Jorge Borja Navarrete se refirió a la propuesta, señalando que el artículo 23, fracción X, de la Ley de Petróleos Mexicanos, establecía que el Comité de Auditoría y Evaluación del Desempeño debía proponer, al Consejo de Administración, los Lineamientos señalados, con la finalidad de ampliar su enfoque a los asuntos operativos y financieros, así como considerar el papel que estaba desempeñando la Unidad de Control Interno Institucional de Petróleos Mexicanos.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

A continuación, pidió al licenciado Tomás Ibarra, comentar a mayor detalle el tema.

El licenciado Ibarra Guerra explicó que la propuesta nacía de un esfuerzo conjunto entre la administración, el Comité de Auditoría y Evaluación del Desempeño y la Secretaría de la Función Pública, a través del Órgano Interno de Control, con la finalidad de ampliar el alcance de los lineamientos actuales que estaban acotados al tema financiero.

Destacó que el nuevo documento respondía a las mejores prácticas, adoptando el modelo COSO, que se estaba utilizando en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, pero adecuado a las necesidades particulares de Pemex.

Mencionó que los lineamientos anteriores incluían una estructura limitada respecto de los actores de control, la cual se estaba ampliando para definir responsabilidades claras en todos los actores que formaban parte de la organización, desde el Consejo de Administración, hasta los responsables de los procesos, y pretendía integrar la orientación a resultados, la administración de riesgos, la seguridad en la integración de la información, la

eficiencia de los procesos y el cumplimiento al marco legal y normativo.

Destacó que con ese esfuerzo se estaba respondiendo a las inquietudes que se habían generado internamente y a las observaciones de las distintas instancias de fiscalización, y que serviría como base para integrar mejores procesos en la organización.

Finalmente, sugirió que el acuerdo propuesto se adicionara con el señalamiento de que quedaría sujeto a la autorización de la Secretaría de la Función Pública, dado que había un trámite de formalización que debía incorporarse.

No habiendo comentarios, los señores Consejeros adoptaron, por unanimidad, el siguiente:

A c u e r d o

Con fundamento en el artículo 19, fracción IV, inciso h, de la Ley de Petróleos Mexicanos, el Consejo de Administración, previa opinión del Comité de Auditoría y Evaluación del Desempeño, y sujeto a la correspondiente determinación de la Secretaría de la Función Pública, **aprueba** los Lineamientos del Sistema del Control Interno en Petróleos Mexicanos y sus Organismos Subsidiarios, conforme al documento presentado.

II. Asuntos para Conocimiento del Consejo

II.1 Informe sobre la Inversión en una planta de Fertilizantes

El maestro Edgar Torres llevó a cabo la presentación del tema, destacando que el proyecto, además de ser un buen negocio, tendría efectos de gran relevancia en términos sociales.

Advirtió que cada día había menor disponibilidad de hectáreas para el cultivo de alimentos consumibles, lo que implicaba la necesidad de incrementar la productividad agrícola. Preciso que

ello podía llevarse a cabo mediante la tecnología, el riego, la genética y los fertilizantes.

Apuntó que en el mundo existían países con equilibrio importador, con una baja producción de fertilizantes en razón de la poca dotación de insumos, y por otro lado, países con equilibrio exportador. Preciso que en la primera categoría se ubicaban México, Brasil y Estados Unidos.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

Indicó que en México, en los últimos 20 años, se habían consumido aproximadamente 4 millones de toneladas de fertilizantes, de los cuales, hasta antes de 2007 se había producido menos de 1 millón y medio en el país, y hasta 2012, cerca de 2.5 millones de toneladas.

Mencionó que hacia el año 1999, la producción de urea dejó de ser significativa en el país, con el cierre de la planta de Agro Nitrogenados, y fue hasta 2007 que nuevamente se retomó la producción de ese tipo de agroinsumos una planta en la región de Veracruz.

Informó que en México se tenía una importación total de cerca de 2.5 millones de toneladas de fertilizantes.

Explicó que debido a la importación de agroinsumos estratégicos, México se encontraba calificado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por sus siglas en inglés) como en una situación de dependencia agroalimentaria, lo cual estaba definido por la importación de más del 25 por ciento de los alimentos. Subrayó que el país estaba importando casi el 40 por ciento de los granos consumidos.

Comentó que no se trataba de un problema de escalas, ya que Rusia, que tenía una dotación de tierra mucho más elevada, también se encontraba en situación de dependencia.

Advirtió que en México, el 85 por ciento de los productores, generaban menos del 25 por ciento de los alimentos, mientras que el 25 por ciento de la producción se encontraba exclusivamente en el 1 por ciento de los productores. Destacó que ello significaba que había dos realidades muy diferentes en el país, y que podían distinguirse como un México industrializado, con grandes extensiones de tierra, y otro fragmentado con distribución de hectáreas similar a la de China.

Al respecto, indicó que en el México industrializado, la productividad se asemejaba a socios comerciales de México, como Estados Unidos y China, que en un caso tenía una alta dotación de tierra, y en el otro caso, una baja dotación, por lo que llevaba a cuestionarse por qué no se podía tener el mismo nivel de productividad que el de países con un hectareaje similar, como era el caso de China.

Apuntó que la respuesta estaba en que, en los países con alta dotación de tierra, e inclusive en el México industrializado, existía un consumo de fertilizantes que alcanzaba los 135 kilogramos por hectárea, en el caso de los granos. Agregó que, en cambio, en el México fragmentado existía un muy bajo consumo. Subrayó que lo anterior hablaba de que el fertilizante era el insumo estratégico de mayor impacto en la productividad.

Explicó que no había una relación directa, y que no se podría incrementar el consumo de fertilizantes de manera exponencial y lineal, sino que existía un rendimiento decreciente, conforme se utilizara una mayor cantidad.

Comentó también, que había países que compartían altos niveles de productividad, pero no necesariamente todos tenían alta dotación de tierras. Subrayó que por ello se había hecho una distinción entre países con alta dotación de tierras y consumo efectivo de fertilizantes, y aquéllos con baja dotación de tierra y alto consumo de fertilizantes. Destacó que en ambos casos se

podía observar que la producción era muy similar, pero con la diferencia de que en el primer caso la intervención del Estado era muy acotada, mientras que en el segundo caso tenía una alta intervención.

Apuntó que en el caso del México fragmentado, las opciones serían compactar tierras o incrementar la participación del Estado.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

El doctor Héctor Moreira advirtió la importancia de distinguir entre los diferentes tipos de cultivos, por sus diferentes características.

El maestro Edgar Torres respondió que, tratándose de granos, en general, el insumo nutriente que les permitía mayor desarrollo y productividad era el nitrógeno.

Por otra parte, indicó que, más allá de las diferencias de cultivos, se encontraban cinco características que podían identificar a las industrias en los países. Mencionó que los países con grandes extensiones de cultivos tenían baja intervención del Estado y advirtió que México no se identificaba con la caracterización de los países en los que existía alta fragmentación de la tierra, pero también tenían altas productividades.

Destacó que ello llevaba a la conclusión de que con una mayor intervención del Estado, para una mayor integración de la cadena, se podría llegar a un modelo que se asemejara más a la realidad de los productores fragmentados.

Agregó que lo anterior significaba que probablemente sería necesario pensar en un modelo dual. Al respecto, explicó que los productores que ya tenían una gran extensión de territorio, no necesitarían de la intervención del Estado, pero para aquellos altamente fragmentados, con baja productividad, se requeriría integrar la cadena a fin de hacerles llegar los fertilizantes, para lo

cual sería necesaria la intervención del Estado, con programas específicamente creados para ello.

Mencionó que se había observado que en casos como Indonesia, Vietnam y China, la participación del Estado en la integración de la cadena, incluyendo la producción de fertilizantes y amoniaco, así como la distribución y comercialización de fertilizantes, había hecho que se generaran empresas especializadas en la producción, distribución y comercialización de los fertilizantes.

Destacó que el marco legal vigente en el país, obligaba a influir de manera específica en ese sentido. Agregó que adicionalmente, el Plan Nacional de Desarrollo y diversos compromisos asumidos por el Gobierno Federal, llevaban a concluir que Pemex debía adoptar un papel más proactivo en esa actividad.

Explicó que por ello se había estado trabajando en una estrategia integral que consideraba la recuperación de la capacidad de producción nacional de amoniaco, mejorar la eficiencia operativa y comercial, e integrar la cadena de amoniaco y fertilizantes. Añadió que había también proyectos de menor escala, así como otros megaproyectos potenciales.

Apuntó que en esos momentos, se estaba presentando la oportunidad de adquirir los activos de la empresa de fertilizantes denominada Agro Nitrogenados.

Posteriormente, se refirió a los antecedentes de la industria de fertilizantes en México. Indicó que en 1992, Fertimex se escindió en trece unidades productivas, de las cuales a esa fecha, sólo trabajaban seis. Sobre las características de la planta que se pensaba adquirir, destacó que tenía la posibilidad de producir cerca de un millón de toneladas anuales de urea; casi 270 mil toneladas de nitrato de amonio; 215 mil toneladas de ácido nítrico, y 600 mil toneladas del fertilizante líquido conocido como UAN 32.

Asimismo, detalló diversas facilidades adicionales con las que contaba la planta, entre las que señaló que contaba con un puerto, y subrayó que su localización, en Pajaritos, Veracruz, era altamente relevante, no solo por la producción de fertilizantes, sino para el comercio de algunos productos que Pemex podría llegar a tener a su disposición.

El maestro Emilio Lozoya subrayó que el puerto podría utilizarse para enviar gasolina y diesel a Salina Cruz para su venta en el Pacífico, lo cual, aunque era independiente del negocio de fertilizantes, sería de gran rentabilidad para Pemex.

A continuación, el maestro Edgar Torres se refirió a las premisas básicas para el éxito de las empresas de fertilizantes y apuntó que la primera de ellas consistía en que debían tenerse ventajas tecnológicas. Agregó que era necesario un respaldo financiero para soportar largos periodos de márgenes bajos, y finalmente, como tercera ventaja, señaló que debía contarse con insumos a precios competitivos. Subrayó que este último elemento era muy importante porque se estaba esperando que en México se tuviera la capacidad de producir gas a precios eficientes, en el corto plazo, ante la aprobación de la Reforma Energética.

Asimismo, refiriéndose a la situación actual, advirtió que en esos momentos Pemex tenía una baja producción de amoníaco, ya que, aunque se tenía capacidad instalada, ésta no podía utilizarse por falta de insumo. Agregó que, a la luz de la oportunidad que se estaba presentando, se tenía pensado incrementar la capacidad, mediante la rehabilitación de una cuarta planta productora de amoníaco en Cosoleacaque, en beneficio de la productividad de Pemex.

Comentó que se tenía esa oportunidad, dado que al cierre de la planta de Agro Nitrogenados en los años noventa, se empezó a importar urea, lo que implicaba un déficit de balanza comercial que, a precios de 2012, era de cerca de 500 millones de dólares al

100
FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

año. Añadió que la urea permitía dar valor agregado al gas, con la oportunidad de transportarlo por ruedas o por mar.

Destacó también la posibilidad de contar con la flexibilidad de producir más amoniaco cuando por el precio así conviniera, o más urea, cuando no se tuviera mercado para almacenar esa producción.

Indicó como una ventaja adicional, el contar con la infraestructura necesaria para conectar el complejo de Cosoleacaque con el de Agro Nitrogenados, que estaban sólo a 28 kilómetros de distancia.

Informó que se había llevado a cabo una evaluación económica-financiera basada en tres supuestos fundamentales. El primero de ellos relativo a la inversión total necesaria requerida para adquirir y rehabilitar la planta de nitrogenados; el comportamiento de los márgenes, y las opciones de financiamiento.

El maestro Edgar Torres subrayó que en cualquier caso, el proyecto representaba un valor presente muy alto. Mencionó que, incluso bajo un escenario conservador en precios y márgenes, y con una inversión alta, se podría llegar a tener un valor presente de 204 millones de dólares.

Señaló que la estructura del negocio se integraría a través del Grupo PMI, siendo que PMI Norteamérica y PMI Holdings habían creado el instrumento PMI Infraestructura de Desarrollo, a través del cual se crearía PMI Fertilizantes. Agregó que hacia adelante se esperaba que el grupo PMI pusiera la infraestructura y que Pemex, a través de Pemex-Petroquímica, pusiera los insumos para generar un solo proyecto en el que Pemex sería accionista en toda la cadena.

Comentó que el proyecto había obtenido las autorizaciones necesarias para un caso como el que aquí se presentaba, siendo que el pasado 19 de julio, PMI Holdings B.V. lo aprobó y le

otorgó suficiencia presupuestaria. Precisó que la autorización fue por 475 millones de dólares. Agregó que el 9 de diciembre se presentó el caso de negocio en los Consejos de Administración de PMI Norteamérica, S.A. de C.V. y PMI Infraestructura de Desarrollo, quienes a su vez autorizaron a realizar una inversión máxima de 275 millones de dólares para la compra de los activos de la empresa Agro Nitrogenados.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

El maestro Emilio Lozoya explicó que de los 475 millones de dólares aprobados por el Consejo de PMI Holdings, 275 millones serían para la adquisición de los activos de planta y los otros 200 millones para la rehabilitación de éstos y su modernización.

Asimismo, destacó que se había utilizado a PMI y no se había hecho a través de Pemex-Petroquímica, dado que por esta vía hubiera tomado mucho más tiempo, y había premura, por parte del Gobierno Federal para llevar a cabo la producción de fertilizantes lo más pronto posible.

Agregó que, aun cuando estaba por verse en dónde quedarían las utilidades del proyecto, debía considerarse la integralidad de la cadena, que es lo que daba valor al proyecto. Subrayó que se buscaba tener una línea de negocios de fertilizantes constituida en una sociedad mexicana.

En ese sentido, el maestro Edgar Torres concluyó señalando que lo que se estaba buscando con el proyecto era que PMI adquiriera los activos de Agro Nitrogenados para renovar la planta y ponerla en funcionamiento, y que posteriormente Pemex-Petroquímica y PMI formaran una sociedad e integraran la cadena de valor de amoniaco-urea en beneficio de los productores rurales que tienen menor nivel de desarrollo y que se ubican en la región sur-sureste del país.

Mencionó que se tenía la idea de reubicar a empleados sin materia de trabajo en Cosoleacaque, lo cual ascendería a aproximadamente 800 empleados en ese complejo.

El ingeniero Felipe Mellado preguntó de dónde se obtendría la ingeniería y el liderazgo necesarios para la rehabilitación de la planta, a la que se destinarían 200 millones de dólares.

El maestro Emilio Lozoya respondió que para la administración del proyecto se contrataría a una empresa para vigilar que se llevara a cabo en tiempo y costo. Asimismo, comentó que se trataba de un buen ejemplo de lo que se podía hacer en términos de eficiencias para utilizar mano de obra que no estaba siendo maximizada en otras operaciones. Comentó que se había hablado con el Sindicato y se tuvo una respuesta muy propicia para encontrar personal que estuviera disponible de otras áreas y llevarlo a esa planta.

Advirtió que la rentabilidad del proyecto no sería la misma para Pemex, si se tuviera que contratar a gente nueva. Destacó también que con ello se abría un área de oportunidad extraordinaria para Pemex, en el sentido de apuntalar su presencia en el mercado de fertilizantes.

El doctor Héctor Moreira reconoció que se trataba de una oportunidad para el país, dado el déficit que se tenía. No obstante, advirtió que el escenario había cambiado en los últimos años, derivado del precio del gas. Por ello, preguntó qué precio se había considerado para la evaluación de los márgenes y cuál sería el punto de “quiebre”.

El maestro Edgar Torres respondió que el modelo estaba calculado con un precio de entre 4 y 5 dólares por millón de Btu los primeros años, y llegando incluso hasta 6 dólares. Agregó que después de 7 dólares, ya no sería rentable.

El maestro Emilio Lozoya precisó que ese era precio de venta, y que el costo de producción sería mucho menor.

El maestro Edgar Torres concluyó señalando que se habían hecho estudios por tres diferentes empresas contratistas, quienes habían

hecho estimaciones respecto al costo potencial de la rehabilitación de la planta. Mencionó que, incluso en Pemex-Petroquímica, se había llevado a cabo un ejercicio censal para estimar el costo de rehabilitación y modernización, y que la Dirección Corporativa de Operaciones había ayudado con diferentes modelos para el cálculo respectivo, y subrayó que se llegó a la conclusión de que con los 200 millones de dólares sería posible su rehabilitación y modernización, con independencia de que para la administración del proyecto se requeriría de un PMC.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

Finalmente mencionó que, aprovechando la coyuntura de esa adquisición, Pemex estaría en posibilidad de resolver un problema legal que tenía con los dueños de la planta, ya que para poder llevar a cabo la operación, se les había puesto como condición que se desistieran de los procedimientos que tuvieran contra Pemex.

El licenciado Marco Antonio de la Peña precisó que el litigio más grande que se tenía con la empresa, era por 12 mil 600 millones de pesos.

El maestro Emilio Lozoya destacó que se trataba de un proyecto prioritario para el Gobierno de la República, y que sería muy buen negocio para Pemex. Expresó su agradecimiento a la Secretaría de Energía por todo el apoyo en su conceptualización, y advirtió que para que tuviera el impacto social deseado, se requería de una intervención de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Mencionó que en 2014 se estaría trabajando con dicha dependencia para el modelo de distribución, dado que Pemex podría producir los fertilizantes a precios competitivos, pero si había intermediarios privados, se llevarían los márgenes y no se tendrían los beneficios sociales esperados.

Comentó que en el diseño se estaba tratando de apalancar los distintos instrumentos del Estado Mexicano, para que la

distribución fuera eficiente, y los márgenes no se perdieran en intermediarios privados.

El doctor Fluvio César Ruiz comentó que, más allá de la obligación legal del artículo 62 de la Ley de Petróleos Mexicanos, la concepción del proyecto y, principalmente, la distribución, debía beneficiar a la parte de México que todavía tenía baja productiva.

Subrayó su carácter estratégico para el país para poder mantener la producción nacional y agregó que sería muy importante la participación de la SAGARPA en la distribución final.

El Presidente reiteró que se reconocía la cooperación del Sindicato con el proyecto, este último, vital para la economía del país.

El señor Jorge Wade expresó una felicitación a Petróleos Mexicanos por tomar esa determinación. Comentó que en 2011 la entidad tomó la decisión de rehabilitar la planta IV de amoniaco, con un costo de 370 millones de pesos. Mencionó que lo hizo la mano de obra calificada del Sindicato, con participación de terceros que entraron para coadyuvar a la entrega en tiempo y forma de dicha rehabilitación.

Destacó que se pudo observar que de octubre de 2012 a marzo del 2013, se había amortizado la inversión de los recursos y que la planta había quedado bien reparada y produciendo los volúmenes que le correspondían.

Subrayó que había un compromiso formal los trabajadores sindicalizados de sacar el proyecto antes del tiempo previsto, de acuerdo con el calendario que se propuso.

Expresó su beneplácito al ver que la cadena productiva fuera hasta uno de los puntos finales, como lo era la elaboración de los fertilizantes. Manifestó una felicitación para el Gobierno Federal

y Petróleos Mexicanos y agregó que contaban con el apoyo de los trabajadores para sacar adelante el proyecto.

No habiendo más comentarios, los señores Consejeros adoptaron el siguiente:

Acuerdo

El Consejo de Administración **toma conocimiento** del Informe sobre la Inversión en una planta de Fertilizantes, en los términos presentados.

FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

II.2 Informe de los avances en la inversión en el astillero español denominado H.J. Barreras

El licenciado Jorge Valadez llevó a cabo la presentación del informa respectivo.

Se refirió a los antecedentes, señalando que ya se había anticipado al Consejo de Administración sobre la posibilidad de una inversión de 51 por ciento en el Astillero Hijos de Barreras.

Destacó que el objetivo de la participación era obtener el *know how* que se pudiera derivar de la construcción de los floteles o diferentes tipos de embarcaciones realizadas por ese astillero. Agregó que adicionalmente tenía una buena rentabilidad, y se buscaba la combinación entre ser competitivo y seguir renovando la flota de floteles de Pemex-Exploración y Producción.

Apuntó que el astillero fue fundado en 1892 y se caracterizaba por hacer barcos a la medida, atendiendo las necesidades particulares de cada cliente.

Mencionó que de 1998 a 2011, el astillero tuvo una gran demanda en la construcción de diferentes tipos de embarcaciones, pero después de ese año, hubo una combinación de una crisis en la Unión Europea, combinada con una disputa en materia de un incentivo fiscal del gobierno español para que los inversionistas realizaran préstamos o invirtieran en la construcción de floteles,

dado que el resto de la Comunidad Europea lo tenía en 20 por ciento y el español lo estaba dando en 30 por ciento.

Destacó que esa situación, junto con una deficiente administración por parte del astillero, lo llevó a un concurso mercantil, con lo cual logró una reestructura de su deuda con la condonación del 80 por ciento. Preciso que derivado de lo anterior, su deuda ascendía aproximadamente a 25 millones de euros, con un plazo de cinco años para solventarla.

Subrayó que ello generó una gran oportunidad para entrar a esa nueva línea de negocio. Comentó que grandes petroleras tenían astilleros propios para satisfacer su demanda de diferentes tipos de embarcaciones.

Continuó informando que, derivado de la reestructura de deuda, los actuales socios hicieron una recapitalización del astillero con 4.9 millones de euros, los cuales fueron destinados al pago de una primera amortización de la deuda.

Indicó que el proyecto fue sometido a aprobación del Consejo de Administración de PMI Holdings BV. Lo anterior, habiéndose acreditado su rentabilidad, así como su alineación al Plan Estratégico de PMI.

Advirtió que en su primera presentación al Consejo de Administración, se encargaron estudios complementarios de capacidad técnica del astillero, estudio de mercado y estudio legal.

Destacó que se llevaron a cabo todos los estudios, obteniéndose opinión favorable, con lo que el proyecto fue aprobado.

Indicó que ya se tenía un contrato firmado, así como asegurado un primer pedido de aproximadamente 80 millones de dólares. Agregó que se tenía un acuerdo con la Secretaría de Marina para dar más carga de trabajo al astillero.

Mencionó que, al ser socios mayoritarios, se tenía el derecho de nombrar al Director General y al Contralor, y que en el Consejo de Administración se tendría derecho de veto.

Mencionó que se tenían posibilidades para ganar una de las licitaciones para la contratación de floteles por Pemex-Exploración y Producción y, como siguientes pasos, señaló que se celebraría una asamblea de accionistas para nombrar consejeros, y se contrataría al personal nombrado por Pemex.

No habiendo comentarios, los señores Consejeros adoptaron el siguiente:

A c u e r d o

El Consejo de Administración **toma conocimiento** del Informe del avance en la inversión en el astillero español H.J. Barreras.

No habiendo más comentarios o asuntos a tratar, el Presidente dio por terminada la sesión, siendo las catorce horas con quince minutos, y agradeció a los presentes su asistencia y participación.

Lic. Pedro Joaquín Coldwell
Presidente

César Emiliano Hernández Ochoa
Secretario

Miguel Ángel Flores Ramírez
Prosecretario

104
FOLIO
PARA ACTAS DEL
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
DE
PETRÓLEOS MEXICANOS

OFICINA DE LA
PRESIDENCIA
DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN
DE PETROLEOS
MEXICANOS
OFICINA DE LA
PRESIDENCIA
DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN
DE PETROLEOS
MEXICANOS
OFICINA DE LA
PRESIDENCIA
DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN
DE PETROLEOS
MEXICANOS
OFICINA DE LA