



# Mesa de análisis técnico en torno al Plan Estratégico de PEMEX 2025-2035

## Principales retos para su implementación

Francisco J. Barnés de Castro

27 de agosto 2025



# Retos operativos

1) Producción de crudo y condensados



## Retos operativos

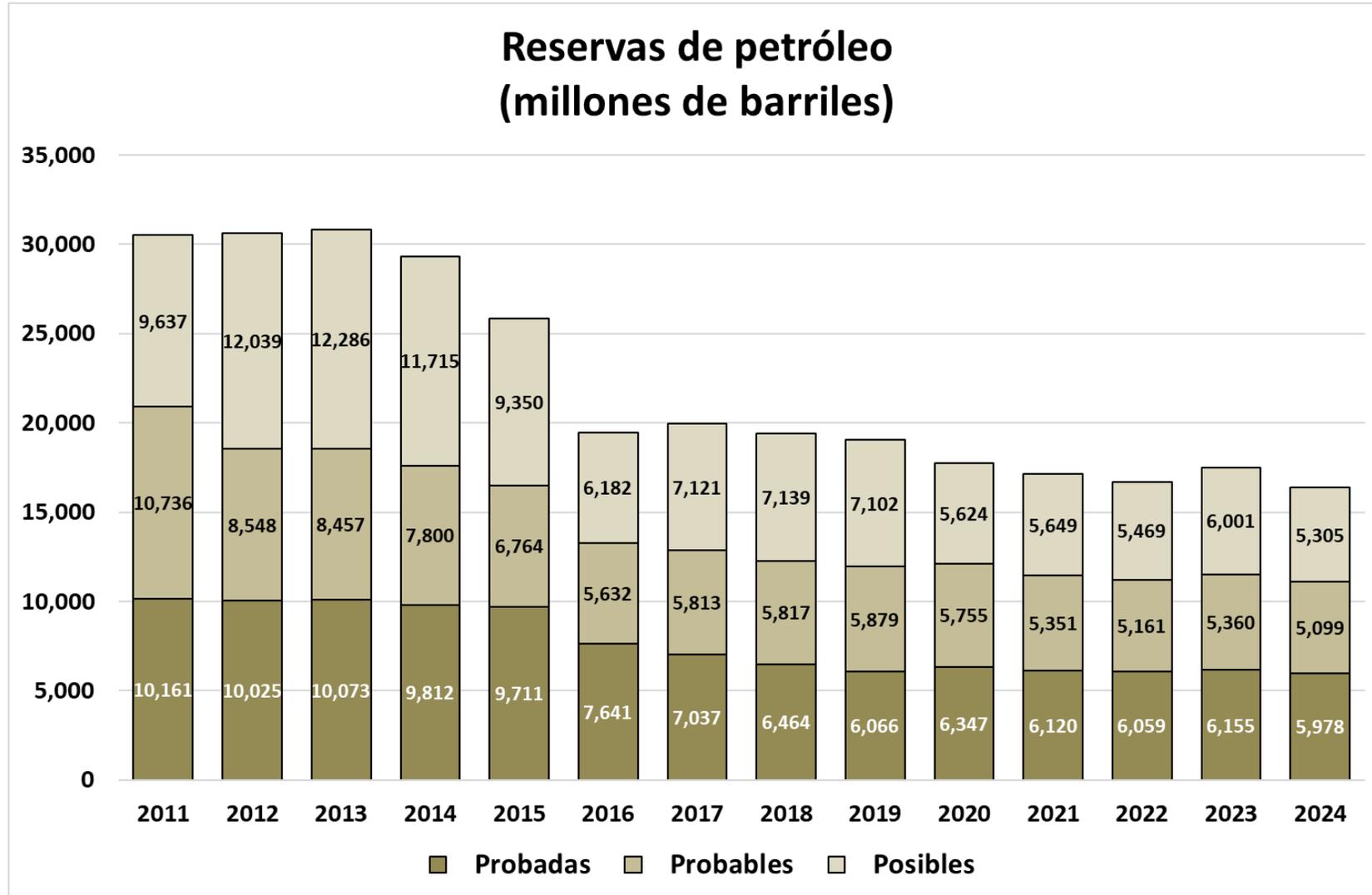
- 1) Producción de crudo y condensados
- 2) Procesamiento de crudo en el SNR
- 3) Producción y procesamiento de gas natural
- 4) Petroquímica

## Retos financieros



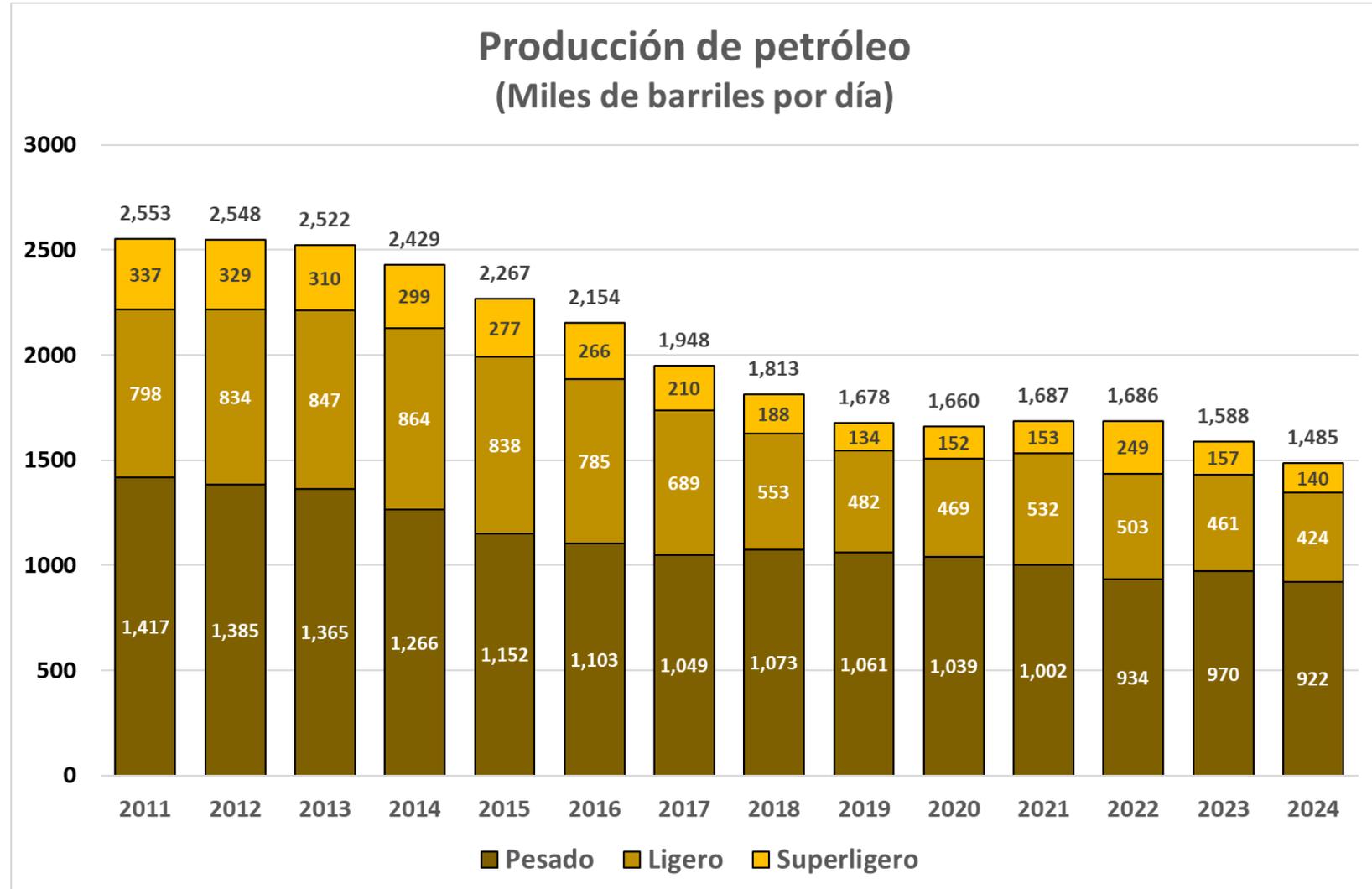
# Las reservas probadas de petróleo siguen cayendo

## En 2024 alcanzaban para 10.5 años



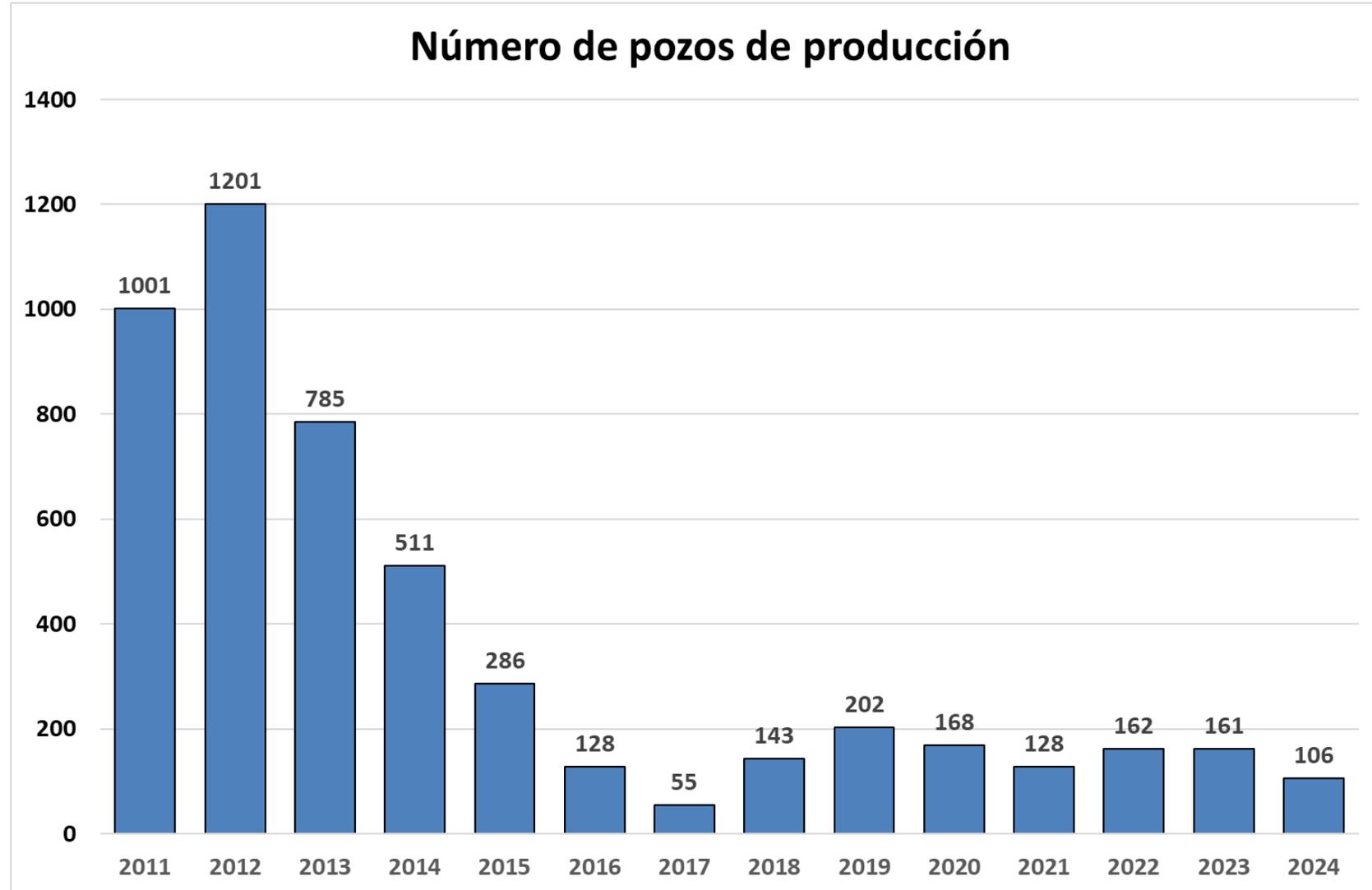


# A pesar de los esfuerzos realizados por la pasada administración, la producción de crudo ha seguido declinando



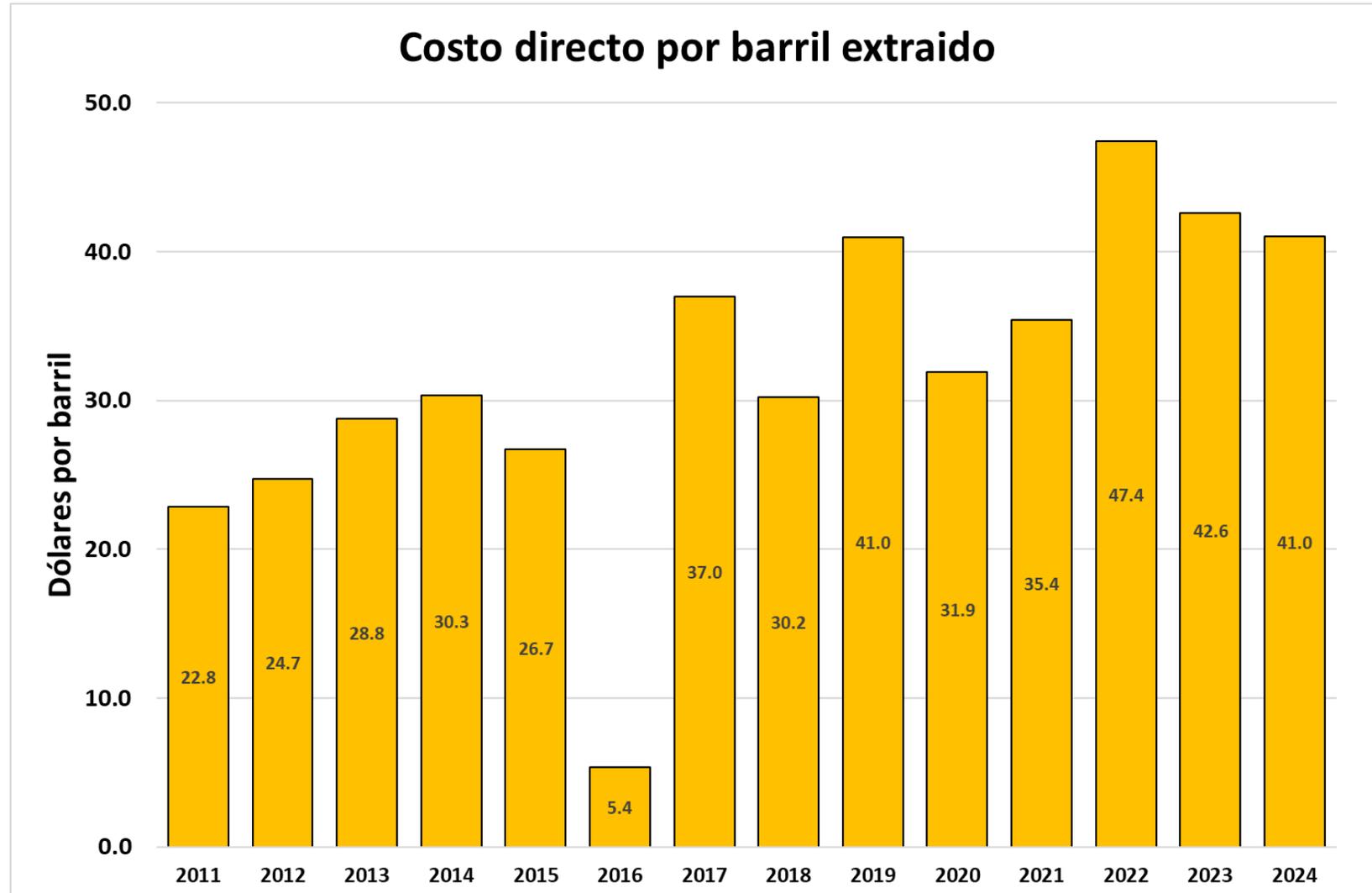


# El número de nuevos pozos de producción se ha reducido de manera notable



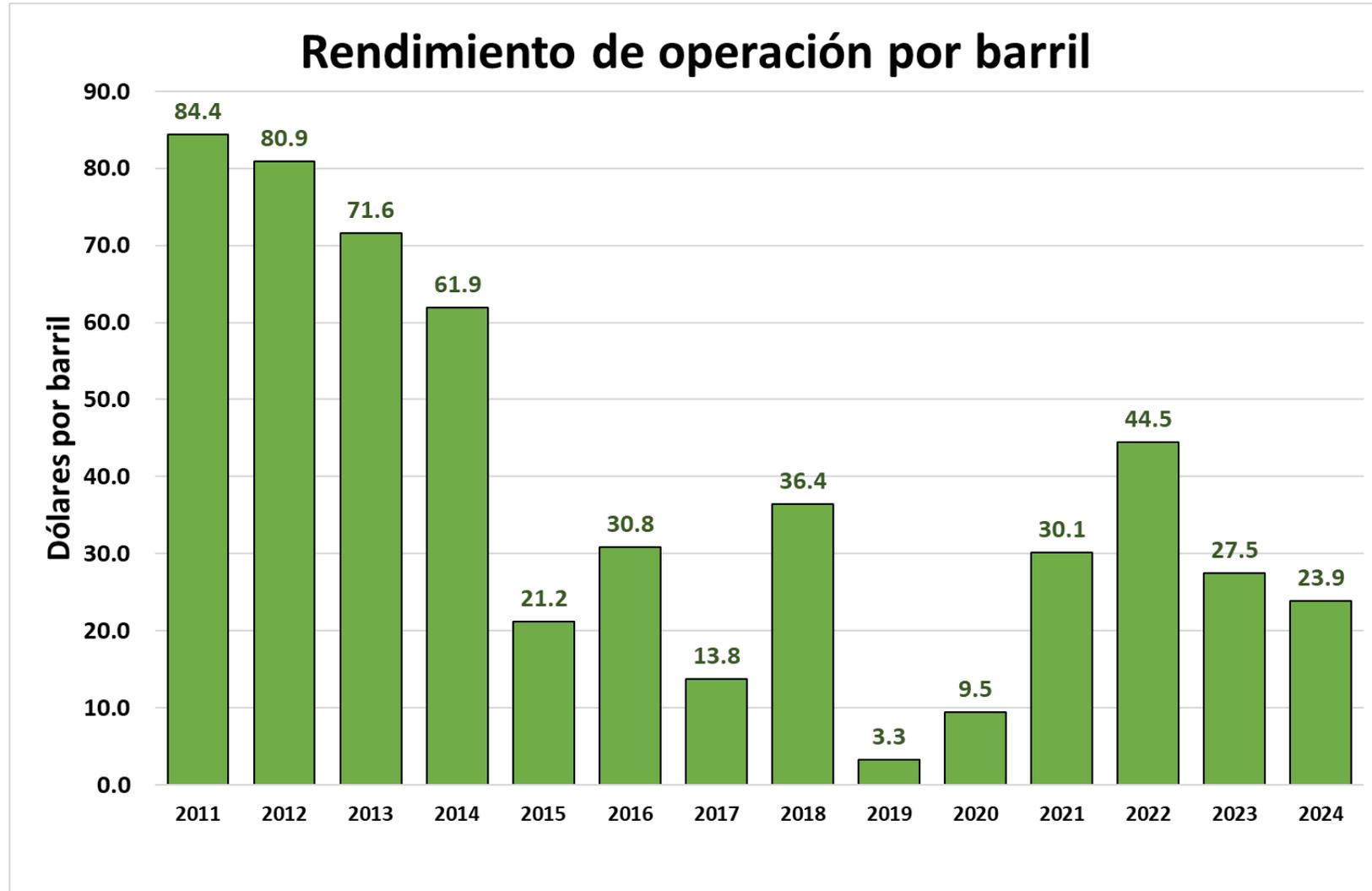


Los costos directos de producción de crudo por barril de crudo producido se han duplicado en los últimos quince años.





Los rendimientos de operación de PEP por barril de crudo producido se han colapsado. Pasaron de 85 dólares por barril a 24 dólares por barril.

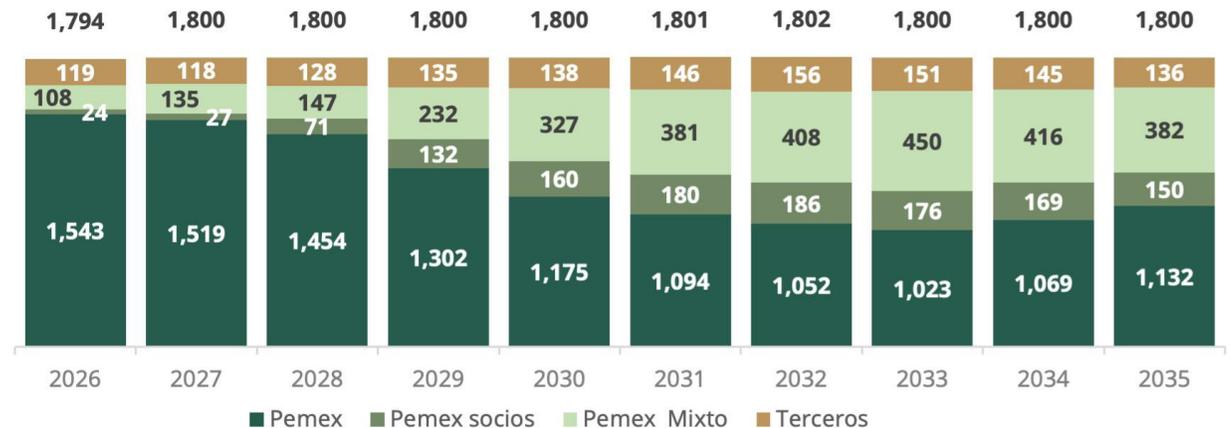




# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Sostenimiento de la producción de líquidos

- ❖ La meta nacional de producción de hidrocarburos líquidos se ha fijado en 1.8 MMbd para asegurar el suministro a la demanda del SNR
- ❖ Los desarrollos inmediatos corresponden a campos ya descubiertos que se encuentran en desarrollo.
- ❖ Para 2028 se integrarán proyectos estratégicos de alto impacto, entre los que destacan Trion y Zama.

Producción nacional de líquidos  
(Mbd)

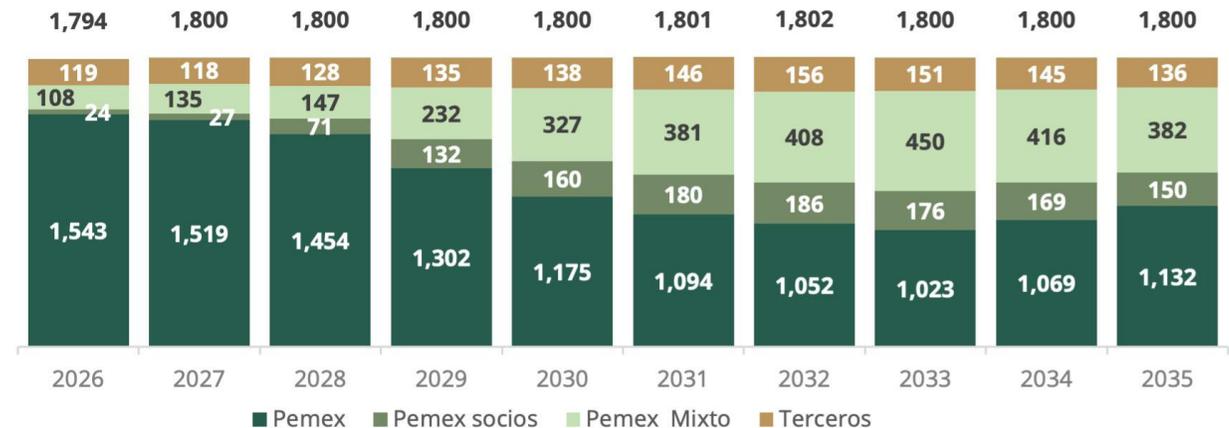




# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Desarrollo y ejecución de proyectos con terceros

- ❖ Los esquemas de participación con privados permitirán a Pemex desarrollar actividades de exploración y extracción en proyectos seleccionados.
- ❖ Dichos esquemas permitirán compartir riesgos, costos y conocimientos técnicos, además de acelerar el desarrollo de proyectos.
- ❖ Estos esquemas son clave para atraer inversión extranjera directa y fomentar la transferencia de tecnología y capacidades locales.

Producción nacional de líquidos  
(Mbd)





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Proyectos de Desarrollo Mixto

- ❖ Las asignaciones para desarrollo mixto permiten la suscripción de contratos mixtos, en los que Pemex complementa sus capacidades, técnicas, operativas o financieras mediante la participación de un tercero.
- ❖ Con los ingresos del proyecto mixto deberán cubrirse, en primer término, las obligaciones fiscales, en segundo término, la recuperación de costos y el resto se reparte entre Pemex y el participante de acuerdo con su porcentaje de participación durante la vigencia del contrato.
- ❖ Se prevé que su implementación genere impactos casi inmediatos, tanto en la estabilización de la producción en proyectos actualmente en operación, como en la incorporación de volúmenes incrementales provenientes de nuevos desarrollos.
- ❖ Se han identificado 21 proyectos bajo el esquema de desarrollo mixto, ubicados en áreas terrestres, aguas someras y aguas profundas.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Desarrollo del campo Zama

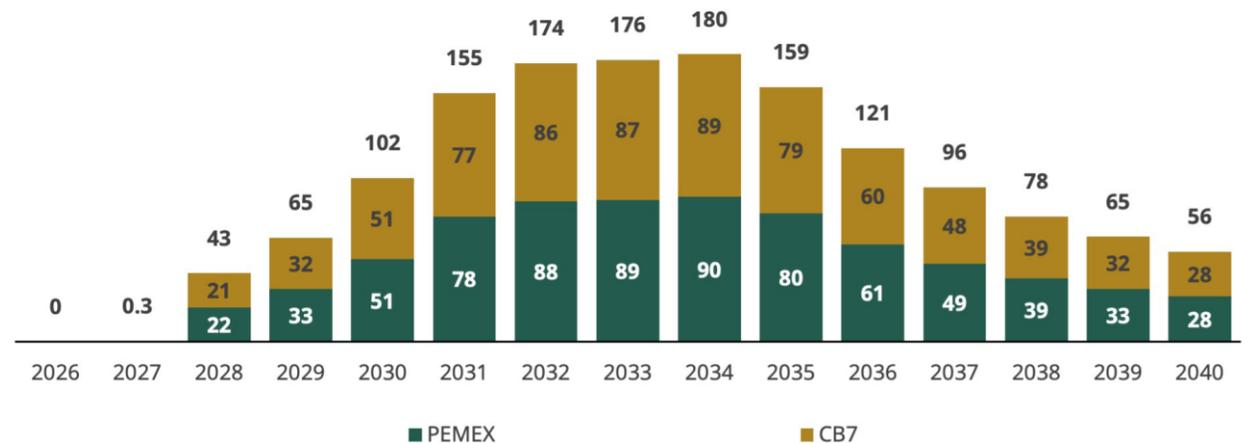
- ❖ La producción temprana se prevé para finales de 2027, con un incremento gradual que alcanzará su máximo en 2034.
- ❖ Se espera una producción máxima superior a 170 Mbd, lo que lo convierte en un proyecto estratégico.
- ❖ El modelo de negocio unificado permite compartir riesgos y beneficios entre las partes, asegurando que la mayor proporción del valor generado quede en manos del Estado.
- ❖ El proyecto contempla la ejecución de 46 pozos, distribuidos en dos fases operativas.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Desarrollo del campo Zama

- ❖ La producción temprana se prevé para finales de 2027, con un incremento gradual que alcanzará su máximo en 2034.
- ❖ Se espera una producción máxima superior a 170 Mbd, lo que lo convierte en un proyecto estratégico.
- ❖ El modelo de negocio unificado permite compartir riesgos y beneficios entre las partes, asegurando que la mayor proporción del valor generado quede en manos del Estado.
- ❖ El proyecto contempla la ejecución de 46 pozos, distribuidos en dos fases operativas.

Zama, expectativa de producción de aceite (Mbd)





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Desarrollo del campo Trion

- ❖ El desarrollo del campo Trion contempla la perforación de 24 pozos (12 productores, 10 inyectores de agua y 2 inyectores de gas).
- ❖ La inversión total asciende a 10,434 millones de dólares, distribuidos entre Pemex (36%) y Woodside (64%).
- ❖ La producción iniciará en agosto de 2028.
- ❖ El avance físico del proyecto es del 35%.

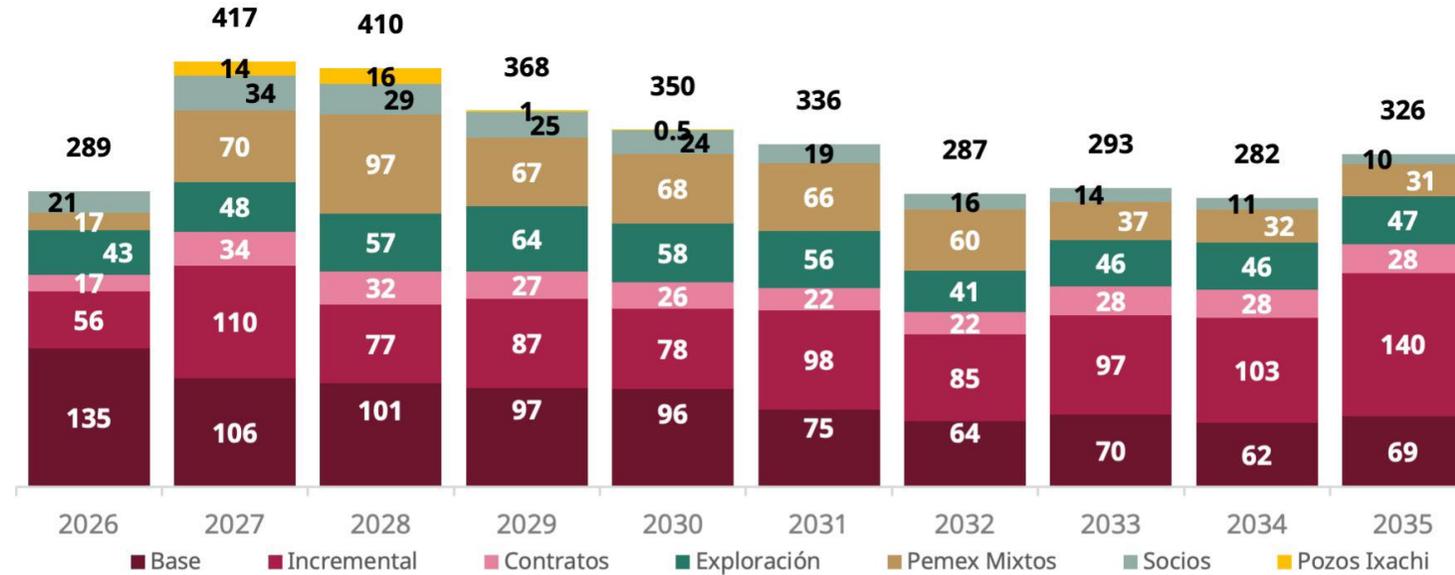
Perfil de producción de aceite y volumen acumulado del Campo Trion (Mbd)





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Inversiones previstas

## Inversiones exploración y extracción (MMdp)





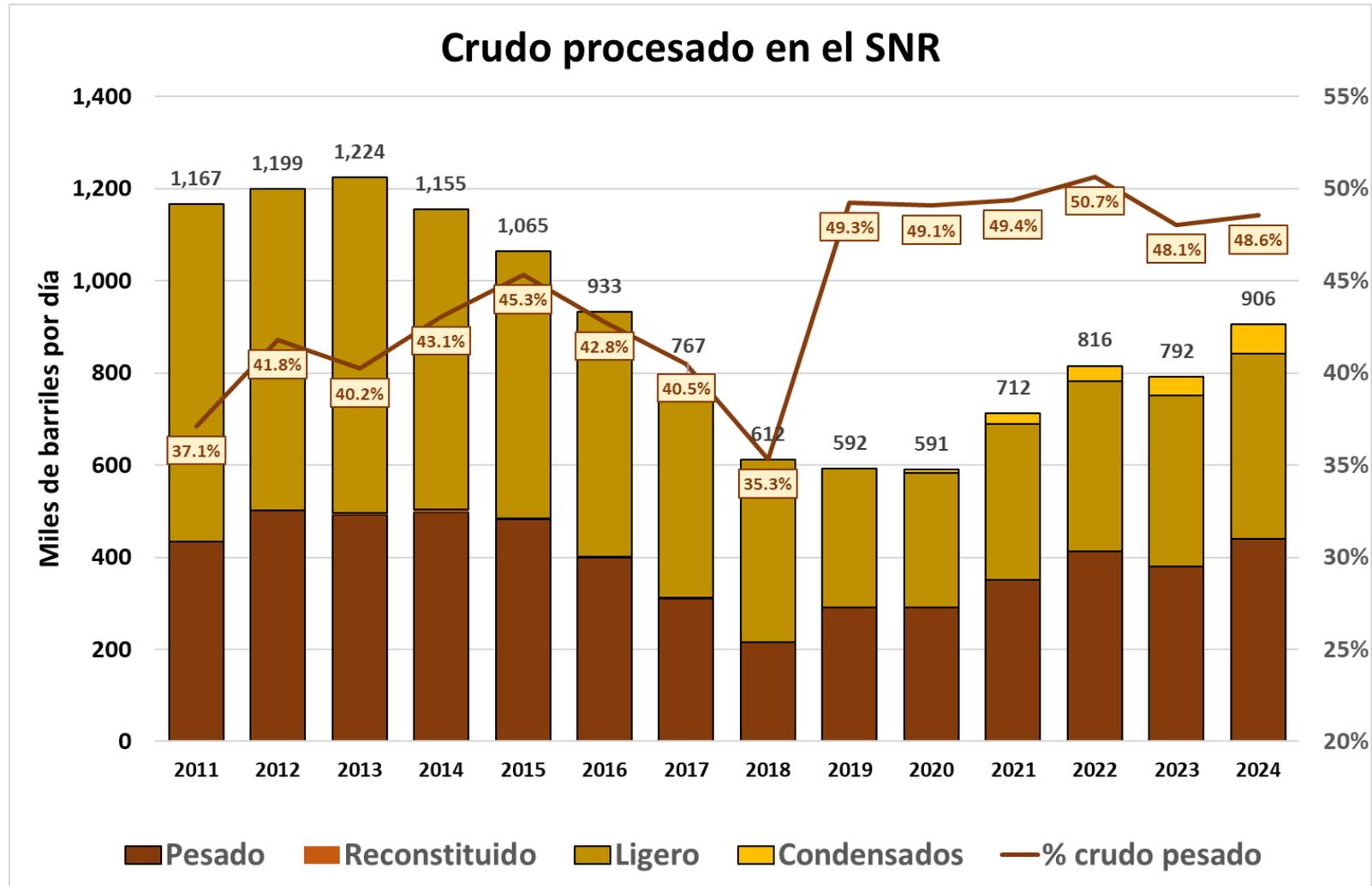
# Retos operativos

2) Procesamiento de crudo en el SNR



# A pesar de los esfuerzos realizados, no se ha logrado restablecer el nivel de procesamiento de crudo que se había logrado en administraciones previas

Una de las posibles razones es que el SNR está operando con un porcentaje más alto de crudos pesados.

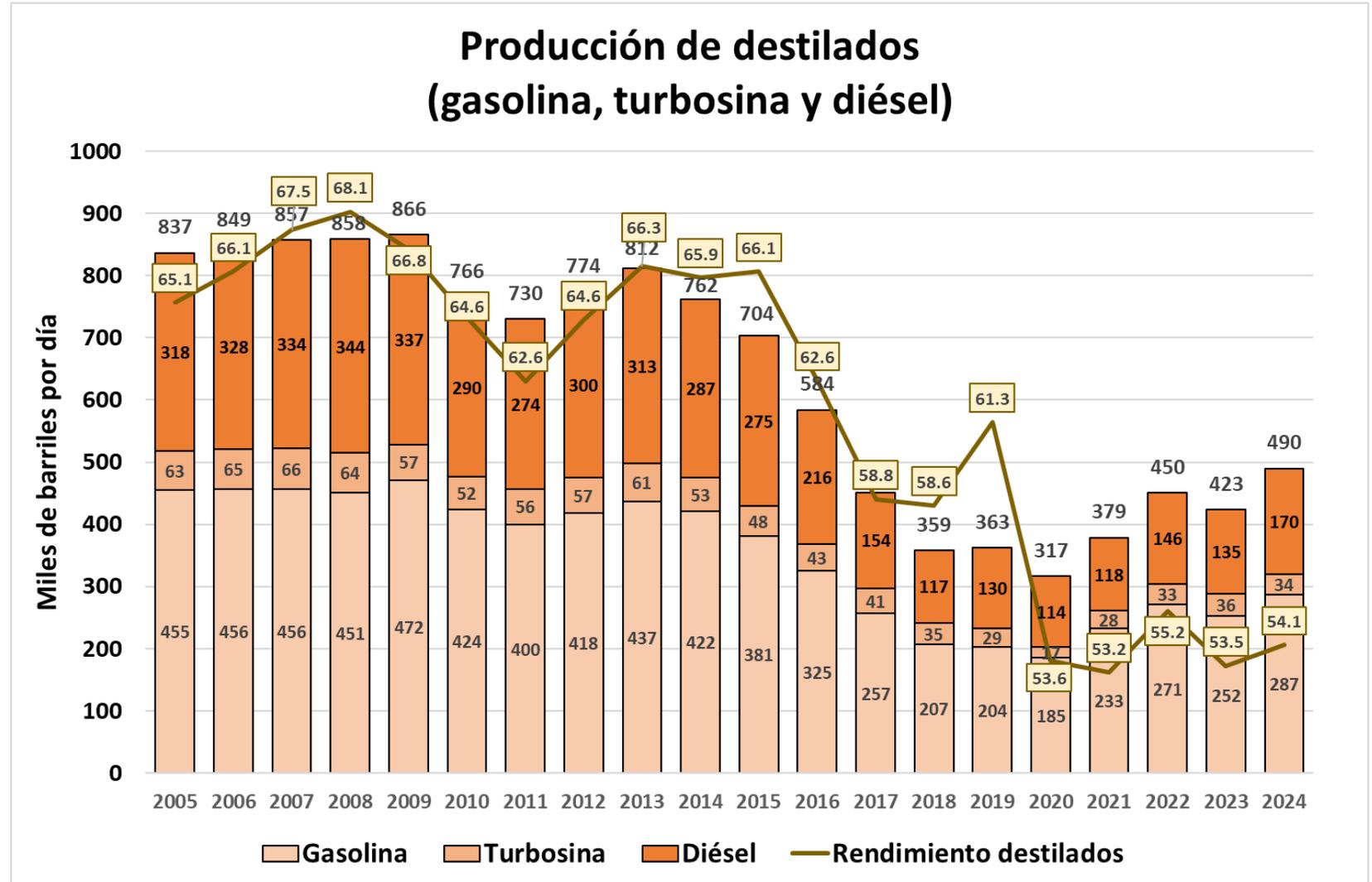




# En la producción de destilados de alto valor (gasolina, turbosina y diésel), los resultados han sido aún peores

Los rendimientos en la producción de productos de alto valor por barril de crudo procesado se colapsaron de promedios de 66%-68% a niveles de 53%-54%.

Como referencia, el conjunto de refinerías de los EEUU opera con rendimientos superiores a 88%.

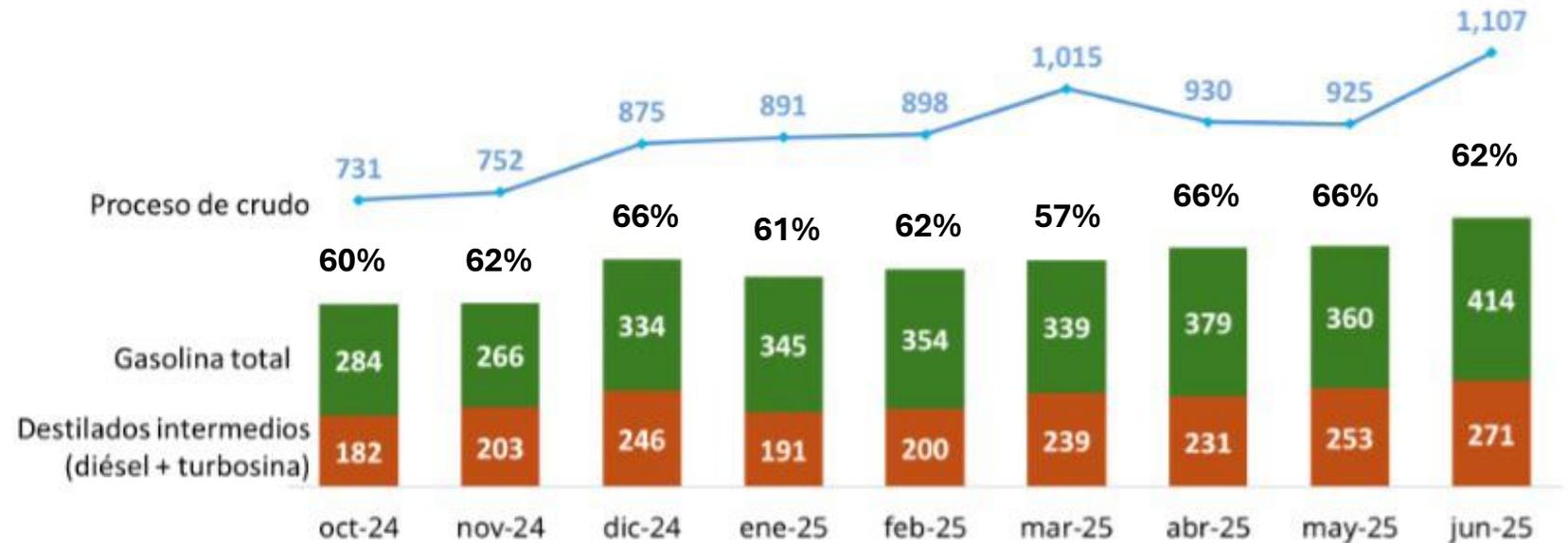




# En los últimos meses Pemex ha hecho un esfuerzo importante para incrementar el nivel de procesamiento de crudo y mejorar los rendimientos en la producción de destilados

Esto se ha logrado, en parte, por ajustes en las condiciones de operación del SNR y en parte por el arranque parcial de la refinería de Dos Bocas.

## Proceso y producciones del SNR



1/ Miles de barriles diarios.

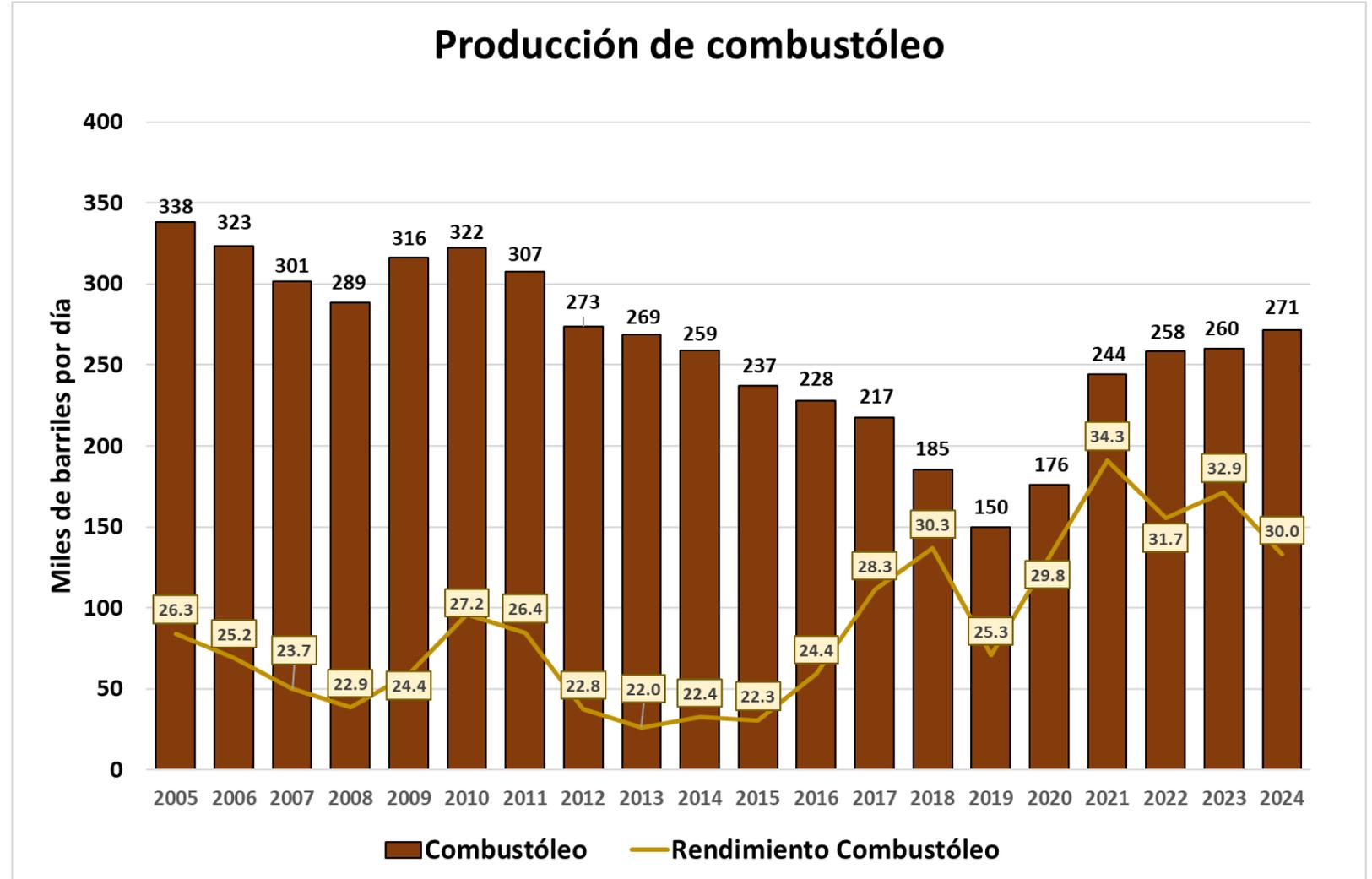
2/ Fuente: octubre 2024 – junio 2025 de BDI.



# La producción de combustóleo, producto que cada vez tiene menos mercados, se ha incrementado de manera muy significativa

Los rendimientos en la producción de combustóleo por barril de crudo procesado se incrementaron, de 22%-23% a 30%-33%.

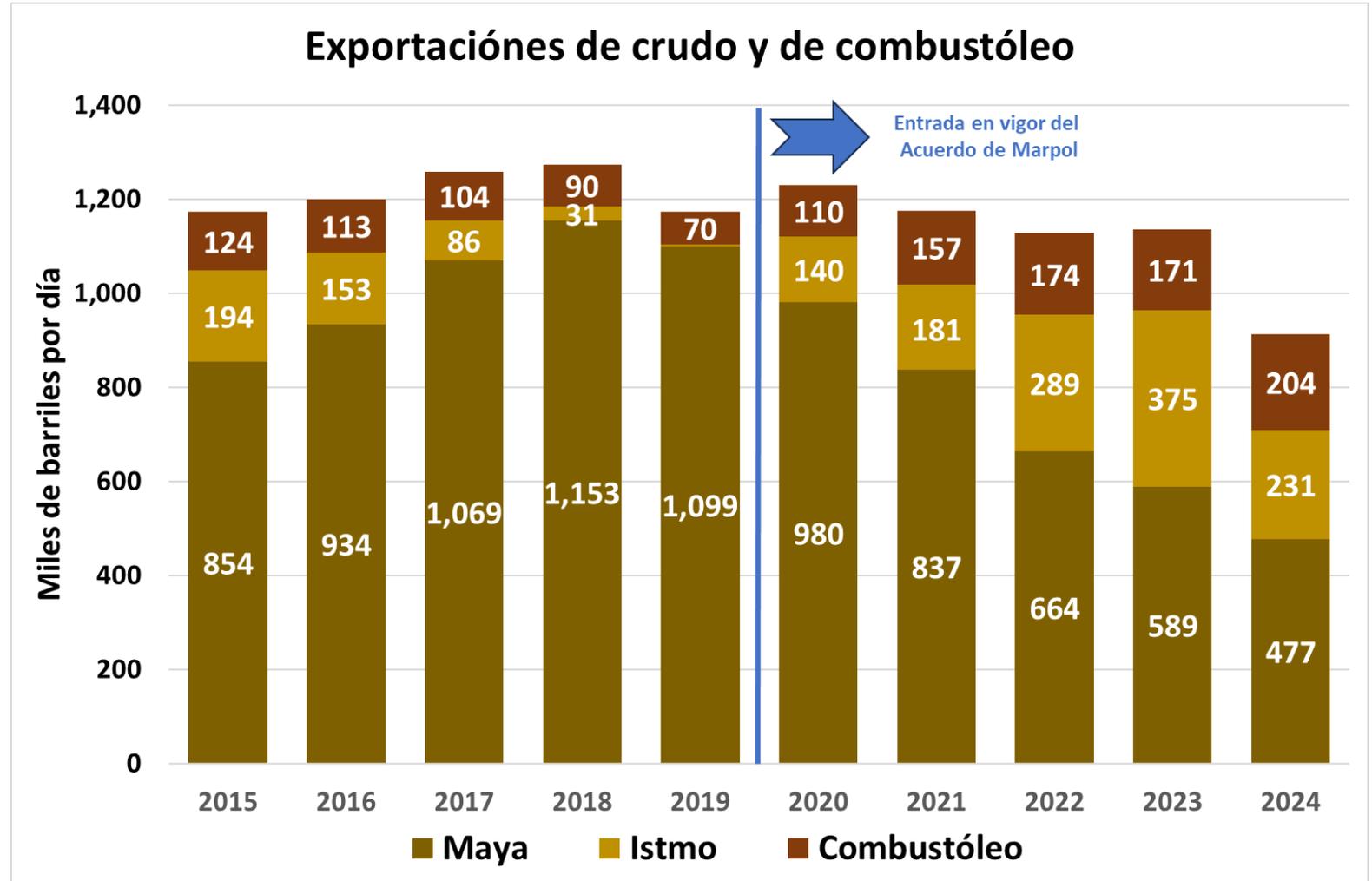
Como referencia, el conjunto de refinerías de los EEUU opera con rendimientos inferiores a 2%.





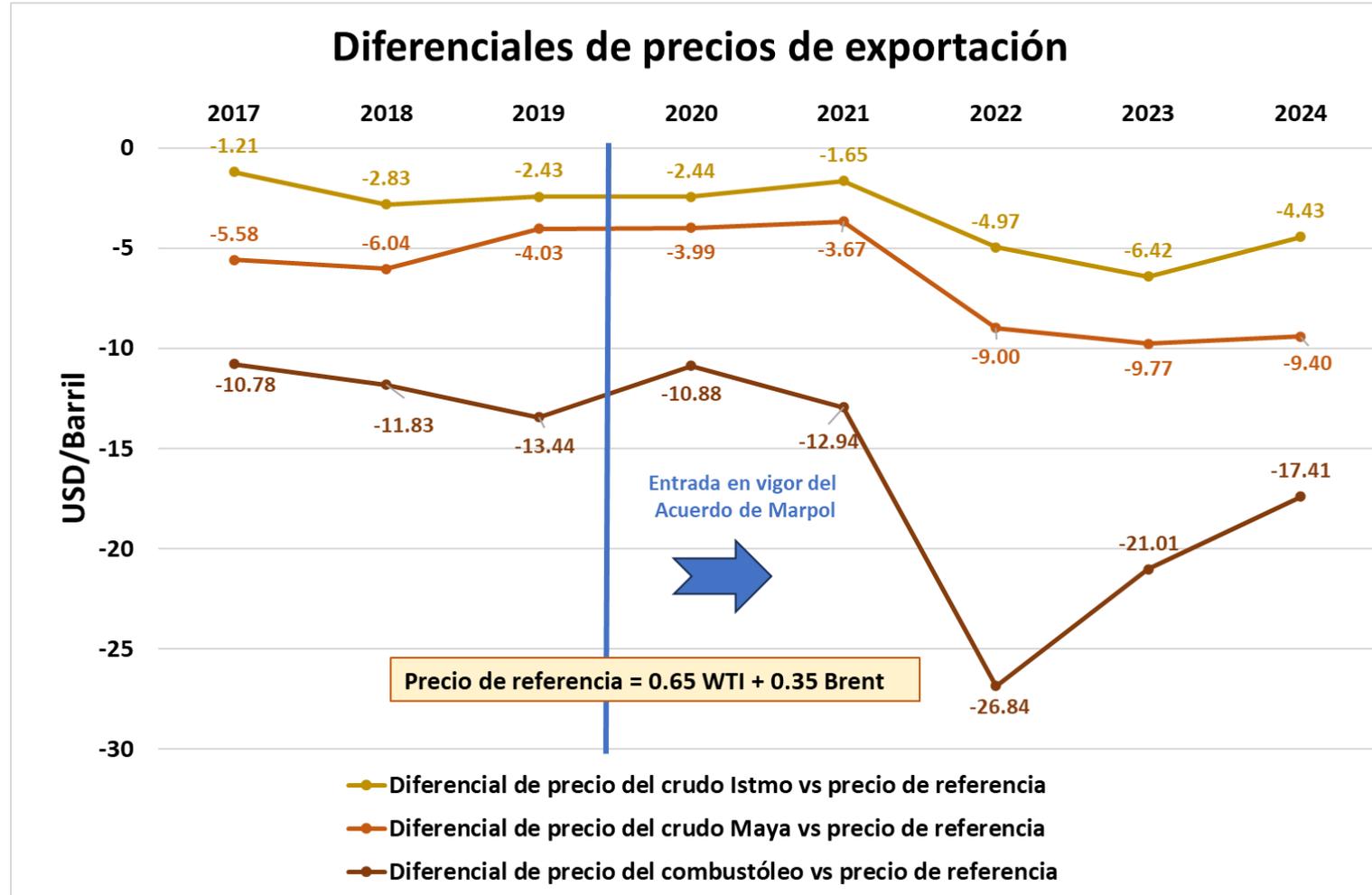
# La producción de combustóleo es un pésimo negocio

- ❖ El combustóleo ha sido desplazado en nuestro país por el gas natural de prácticamente todas sus aplicaciones. Una situación similar ha ocurrido en casi todo el mundo.
- ❖ A partir del primero de enero de 2020 entró en vigor el Convenio MARPOL que establece la prohibición de utilizar combustóleo con alto contenido de azufre en alta mar.
- ❖ Con la entrada en vigor de dicho tratado, Pemex perdió su principal mercado de exportación.
- ❖ El mercado que Pemex encontró para sustituirlo fue enviar el combustóleo como carga para refinerías de alta conversión en EEUU, mezclado con crudo ligero, desplazando al crudo Maya.



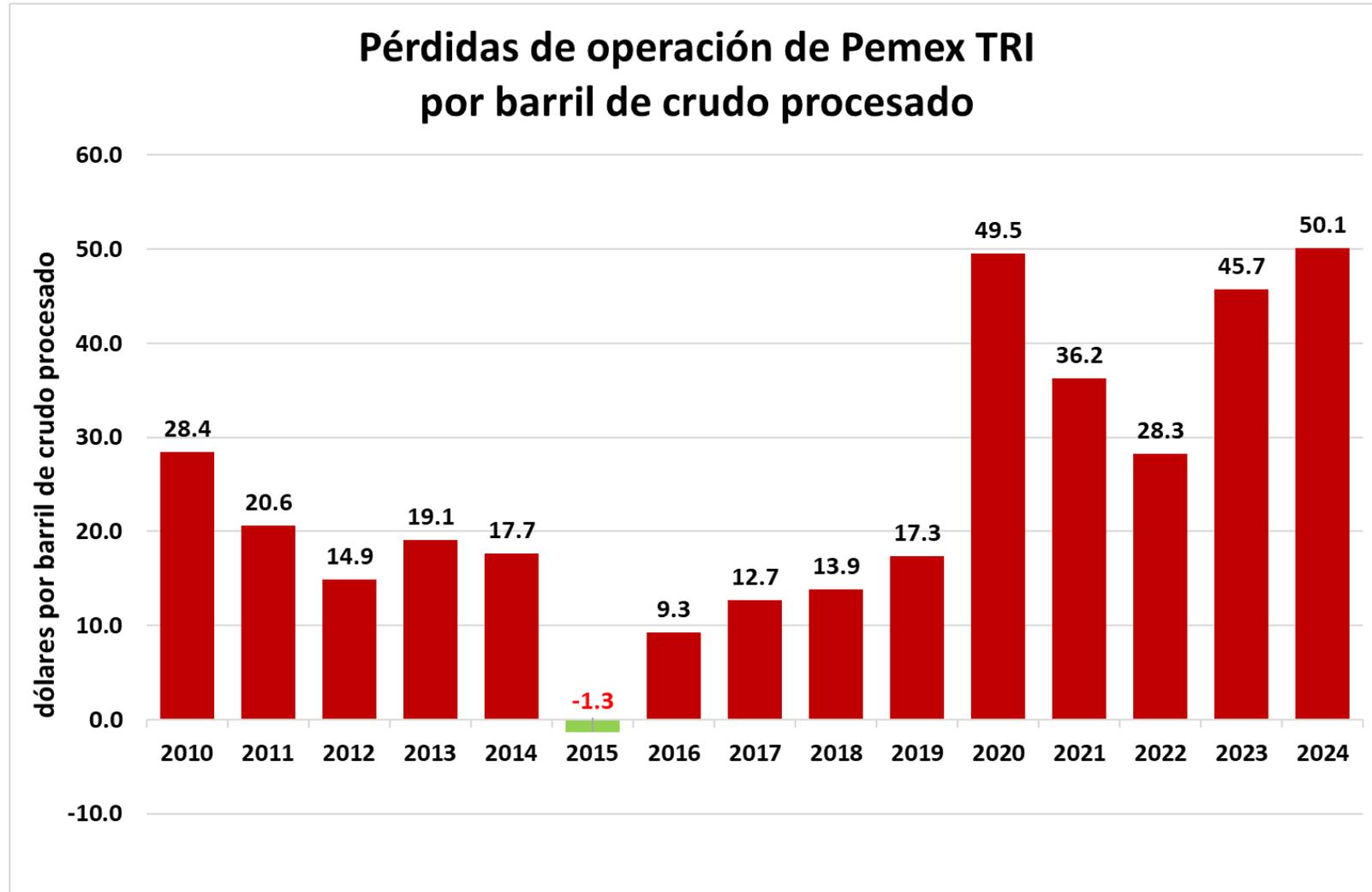


# Este esquema de exportación ha resultado en un importante deterioro de los precios de exportación, tanto del crudo como del combustóleo



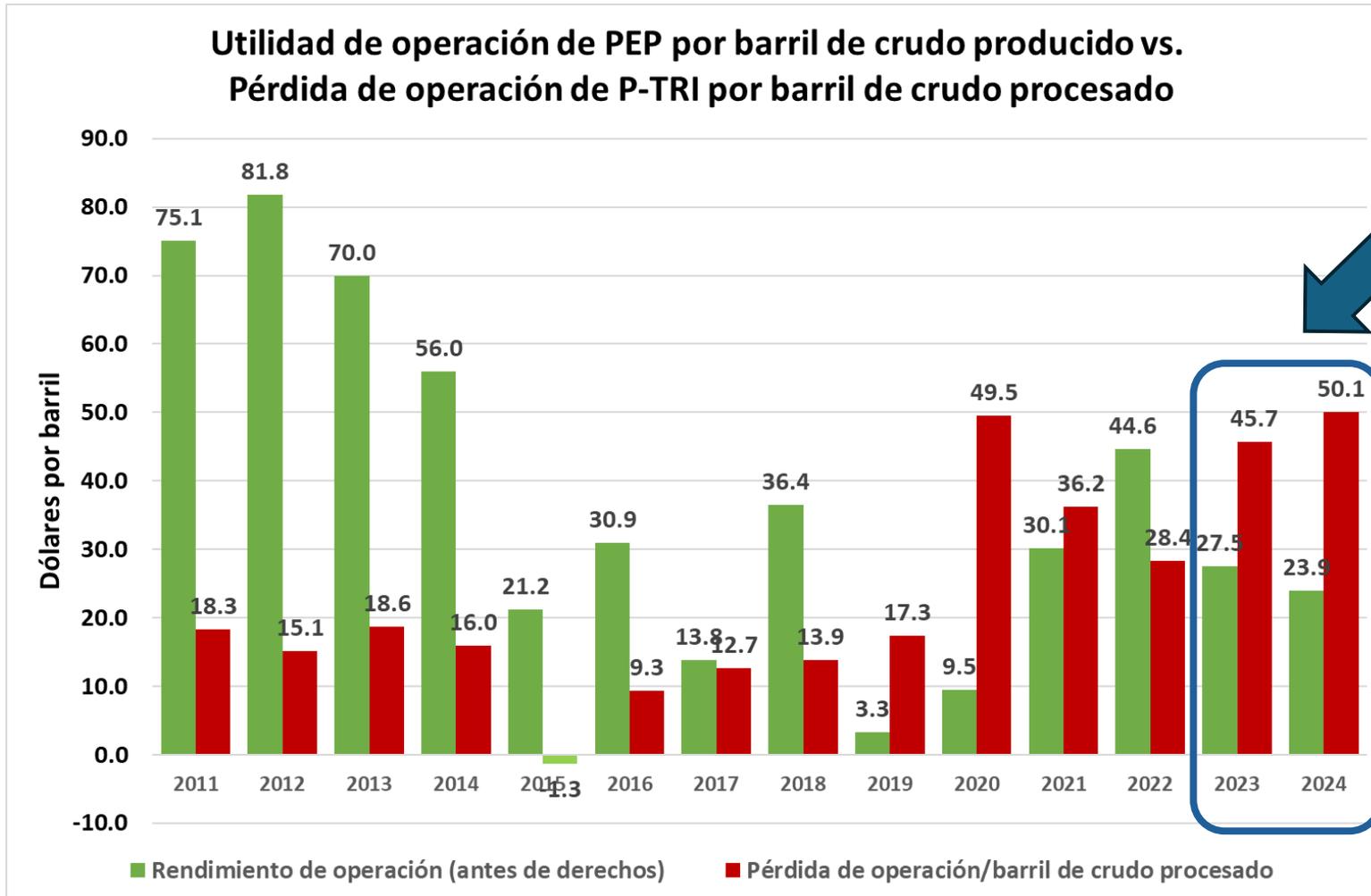


Las pérdidas de operación de Pemex-TRI por barril de crudo procesado se han incrementado sustancialmente. Pasaron de un promedio de 20 dólares por barril a más de 40 dólares por barril.





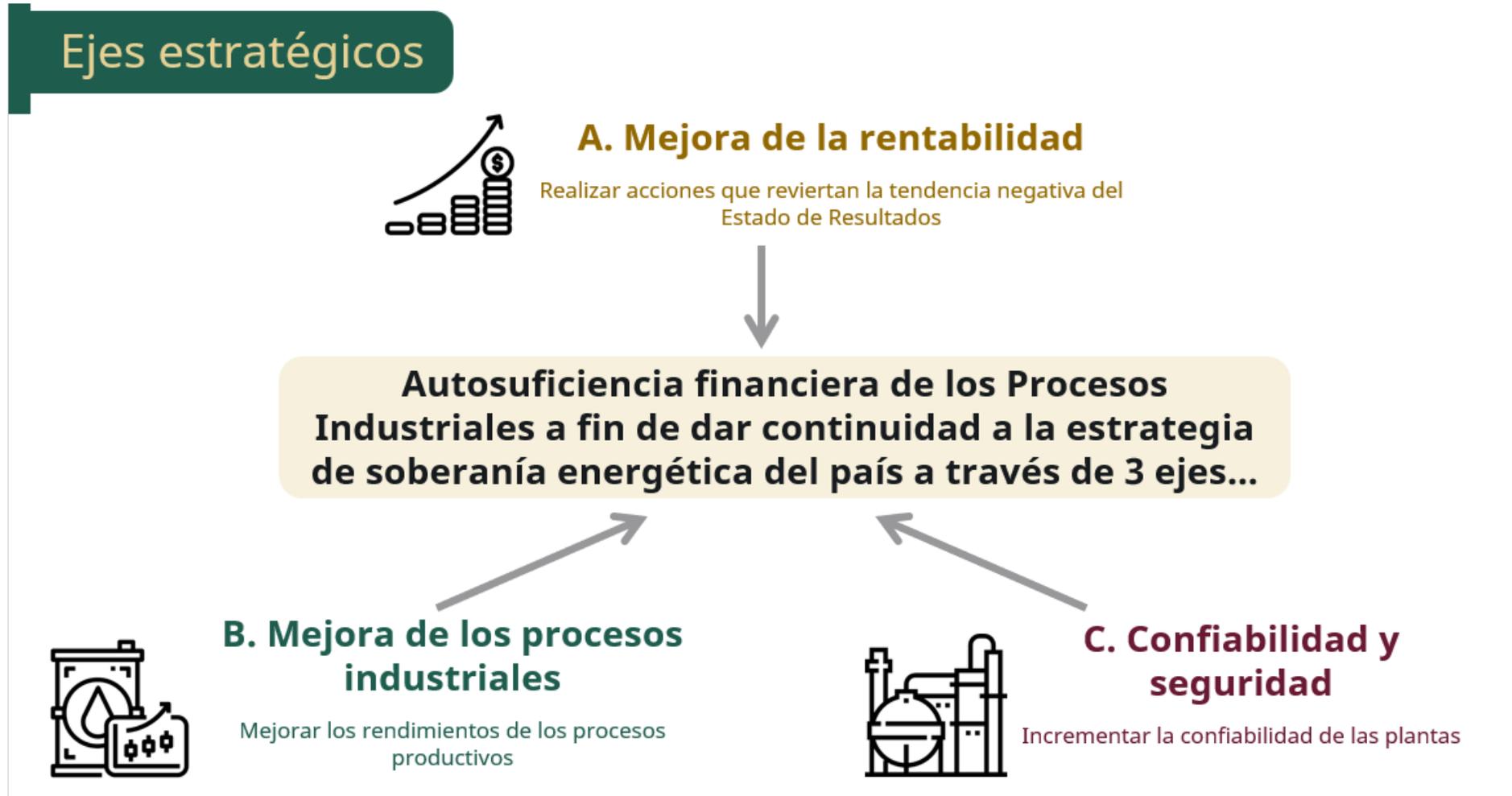
A partir de 2019 representa una importante pérdida económica, tanto para Pemex como para el país, extraer un barril de crudo del subsuelo y procesarlo en el SNR



En los dos últimos años, por cada barril de petróleo extraído del subsuelo y procesado en el SNR México tuvo una pérdida neta entre 15 y 26 USD/B



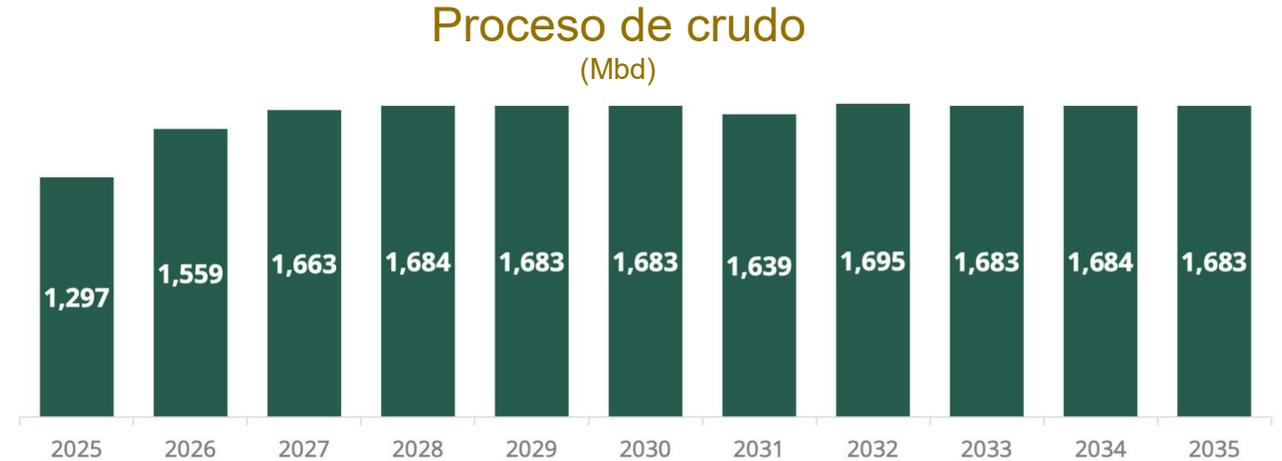
# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Objetivo general y ejes estratégicos para Transformación Industrial





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Metas para refinación

- ❖ Aumentar la confiabilidad y el nivel de proceso, incrementar la producción de gasolina, diésel y turbosina, reducir la producción de combustóleo y mejorar la eficiencia logística del SNR, con las siguientes metas de producción:
- ❖ Estas metas incluyen a Dos Bocas y a Deer Park.
- ❖ Los proyectos que soportan las metas mencionadas son los mantenimientos mayores de las refinerías y los de aprovechamiento de residuales de Tula y de Salina Cruz.
- ❖ Las metas planteadas a partir de 2027 implican mantener a rendimientos de **82 barriles de destilados por cada 100 barriles de crudo**, metas que serán muy difíciles de alcanzar.





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Mantenimiento a las refinerías

- ❖ Las proyecciones del 2025 al 2035 plantean mantenimientos mayores y menores a plantas de proceso, servicios auxiliares y tanques de almacenamiento en las refinerías, que son clave para incrementar la producción de combustibles, logrando lo siguiente:
  - Mejorar la confiabilidad operativa en las plantas coquizadoras, de hidrotratamiento, reformadoras y catalíticas de las refinerías de Cadereyta, Madero y Minatitlán, y
  - Mejorar rendimientos en las plantas catalítica, reformadora y de hidrotratamiento de la refinería de Salamanca, principalmente.
- ❖ Estos mantenimientos están asociados a un presupuesto acumulado de 319 MMdp para inversión y operación

## Presupuesto de mantenimiento al SNR (MMdp)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	Total
Inversión	15.0	16.9	17.4	17.9	16.5	17.0	17.5	18.0	18.6	17.1	17.7	319.2
Operación	13.1	12.6	12.4	11.1	11.1	11.1	11.6	11.6	11.6	11.6	13.1	



## Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Aprovechamiento de Residuales de Tula y Salina Cruz

- ❖ Los proyectos de aprovechamiento de residuales se enfocan en reducir la producción de combustóleo, con una reducción proyectada de 110 Mbd en Tula (que incluye residuales de Tula y Salamanca) y de 88 Mbd en Salina Cruz.
- ❖ Asimismo, se busca aumentar la producción de gasolina, diésel y turbosina, con un beneficio incremental estimado en Tula de 31 Mbd de gasolina y 64 Mbd de diésel y turbosina; y en Salina Cruz, de 27 Mbd de gasolina y 47 Mbd de diésel y turbosina.

### Presupuesto de los proyectos de aprovechamiento de residuales (Mdp)

	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2028</b>	<b>2029 - 2035</b>	<b>Total</b>
Tula	11,358	2,481	0	0	13,839
Salina Cruz	17,827	14,575	1,056	0	33,458



## Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Infraestructura para el desalojo de azufre y coque en la Refinería Olmecca

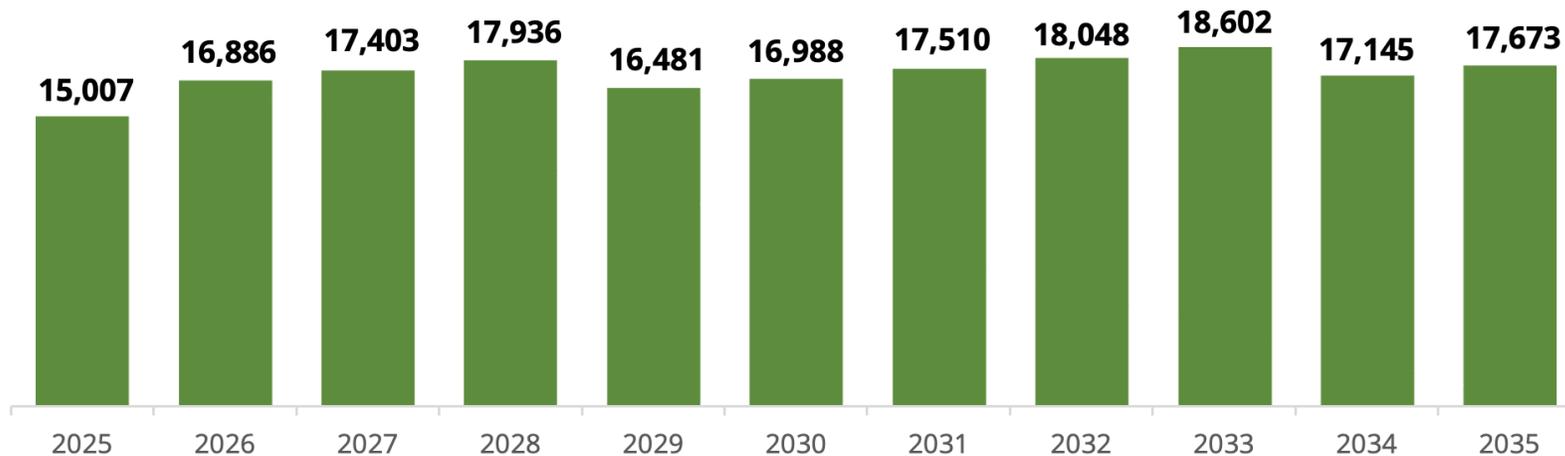
- ❖ Con la entrada del segundo tren de procesamiento y gracias a una inversión estimada de 3,540 Mdp durante el presente sexenio, se prevé incrementar el desalojo de azufre de 390 toneladas por día (Td) y 6,224 Td de coque en 2025 a 1,058 Td de azufre y 7,771 Td de coque hacia 2035, contemplando además el desarrollo de infraestructura para su almacenamiento.
- ❖ El incremento en la producción de coque representa un reto comercial en las mejores condiciones para PEMEX y puede poner en riesgo la continuidad operativa de las refinerías. Por ello, resulta conveniente considerar su aprovechamiento para generación eléctrica u otros fines.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Inversión programada

- ❖ Entre 2025 y 2035, se proyectan inversiones por un monto total de 189,678 Mdp, destinadas a la rehabilitación del SNR.
- ❖ El promedio anual de dichas inversiones, correspondientes al periodo 2025-2035 y con cargo al Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), asciende a 17,250 Mdp.

Egresos del gasto programable - inversión - SNR  
(Mdp)



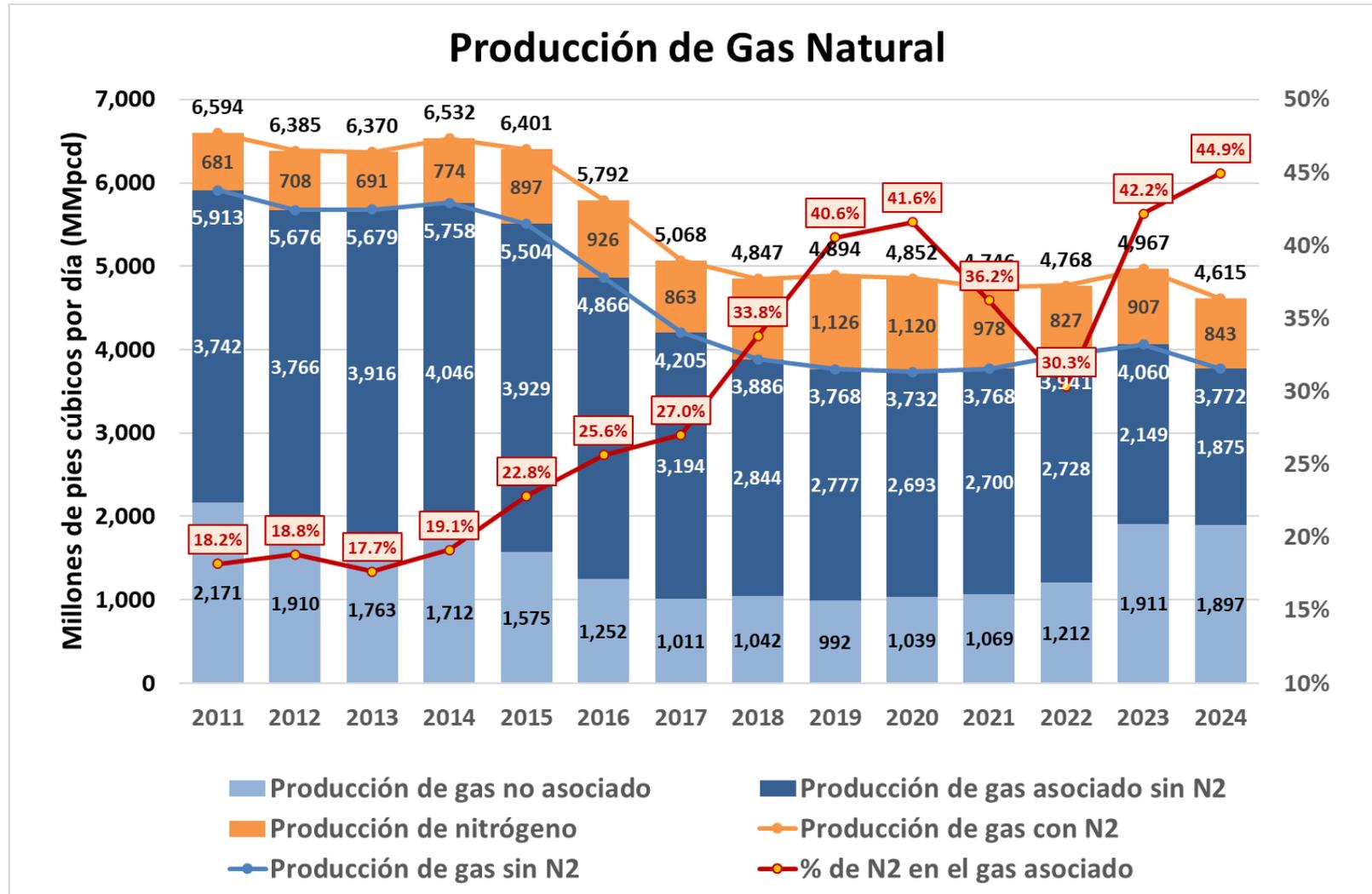


# Retos operativos

## 3) Producción y procesamiento de gas natural

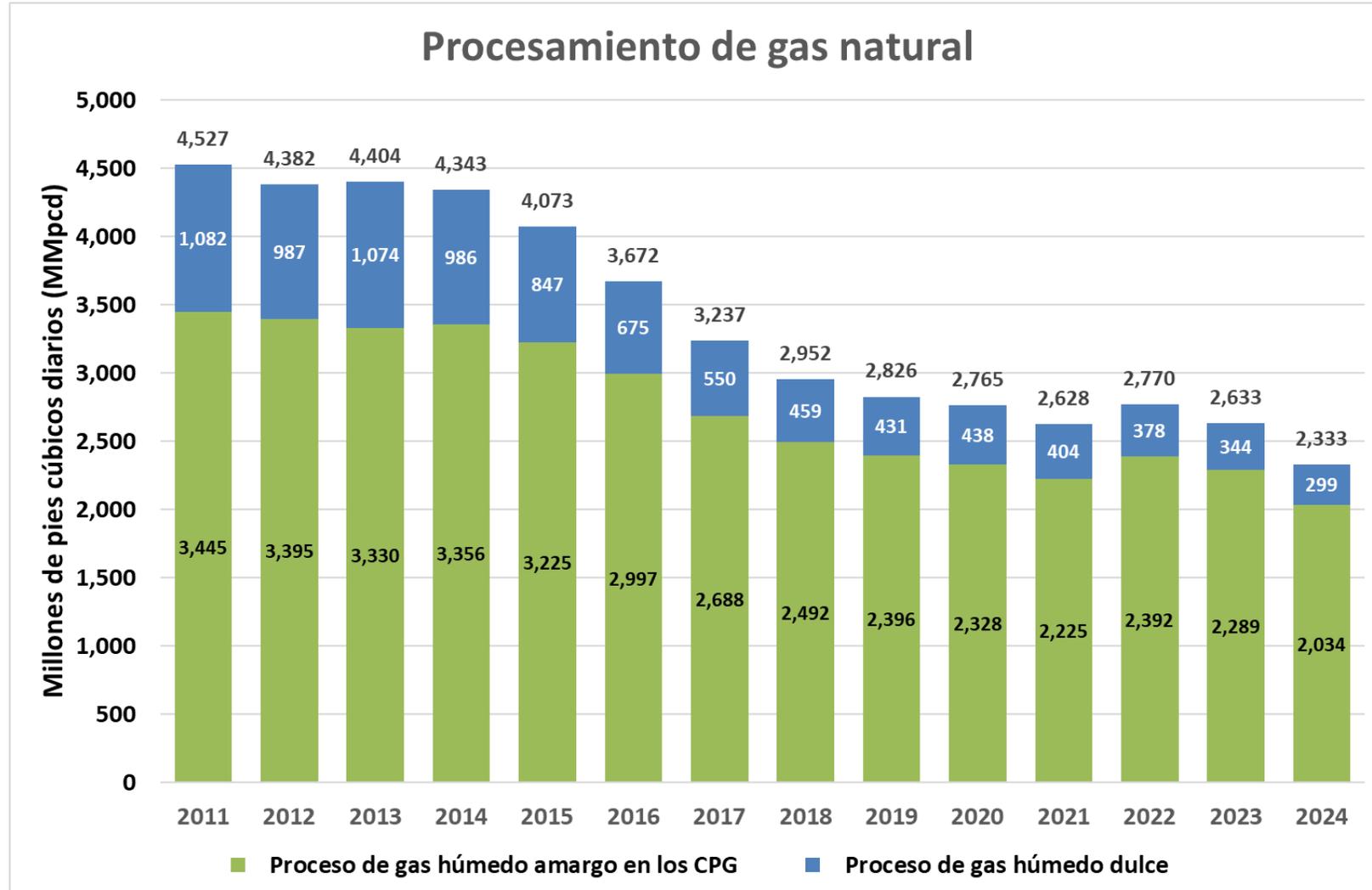


# La producción de gas natural se había logrado estabilizar, pero empezó a declinar nuevamente en 2024



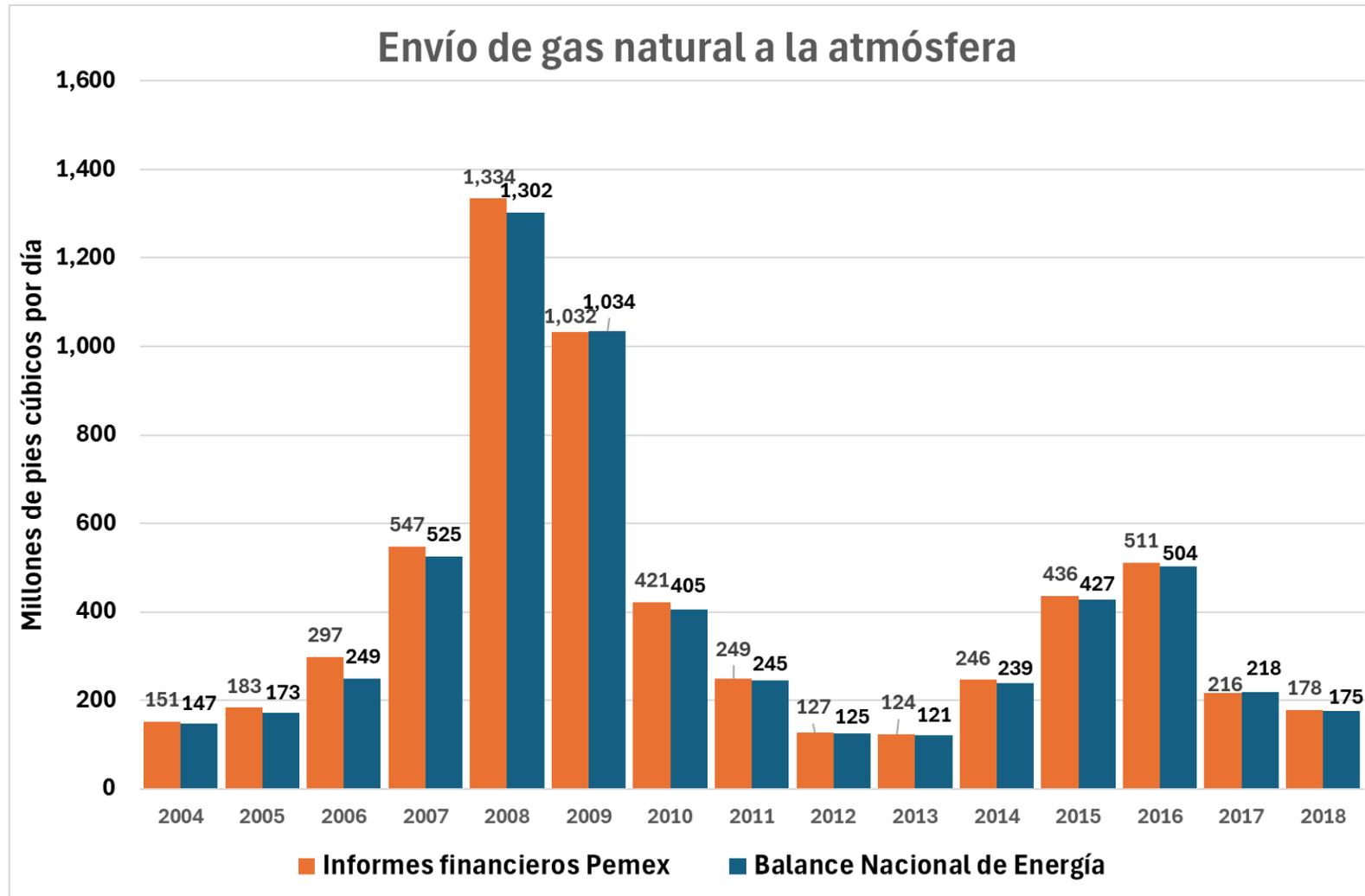


Pemex aprovecha tan solo **65%** del gas que produce.  
El resto lo consume en sus operaciones de producción o lo quema a la atmósfera.



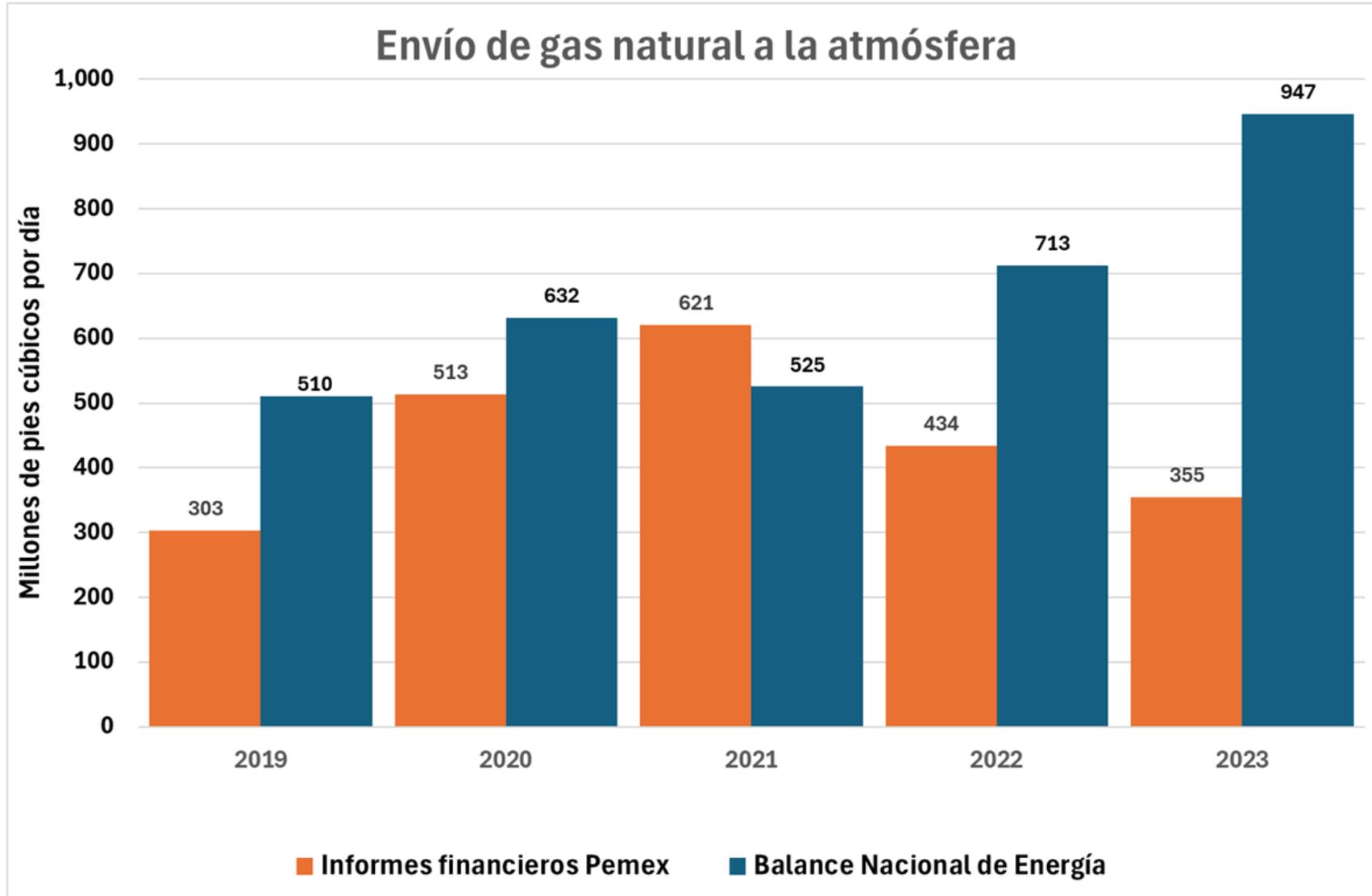


Hasta el año 2018, los datos de envío de gas a la atmósfera reportados por Pemex y por la SENER habían sido bastante consistentes





Sin embargo, a partir de 2019 existe información contradictoria en estas dos fuentes sobre el volumen de gas enviado a quemadores de campo

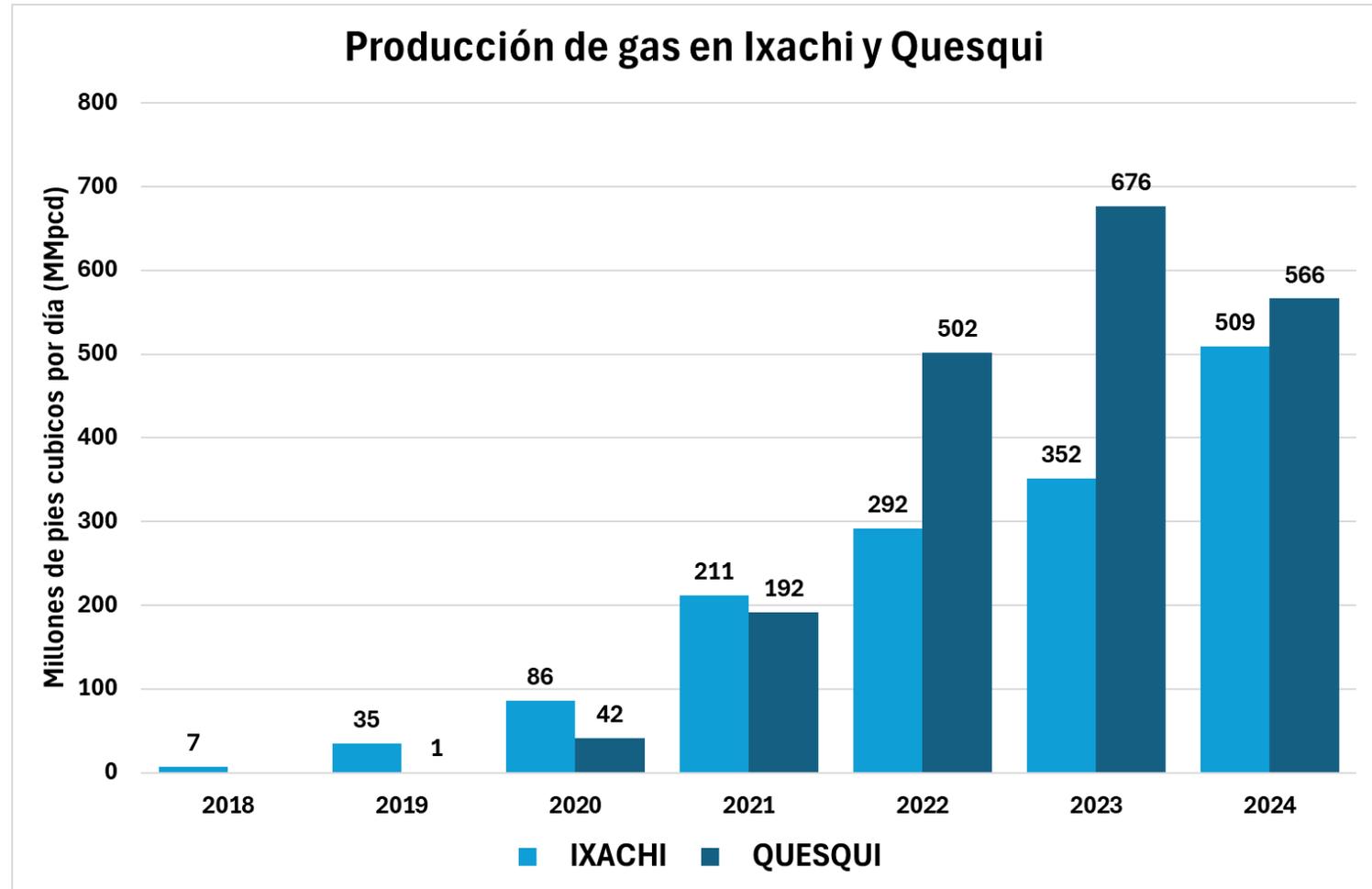




Una posible explicación es que una parte importante del gas producido en los campos de Ixachi y Quesqui fue enviado a quemadores de campo.

Al haber sido reclasificados estos dos campos como campos de producción de gas, Pemex ya no está obligado a reportarlo a la CNH.

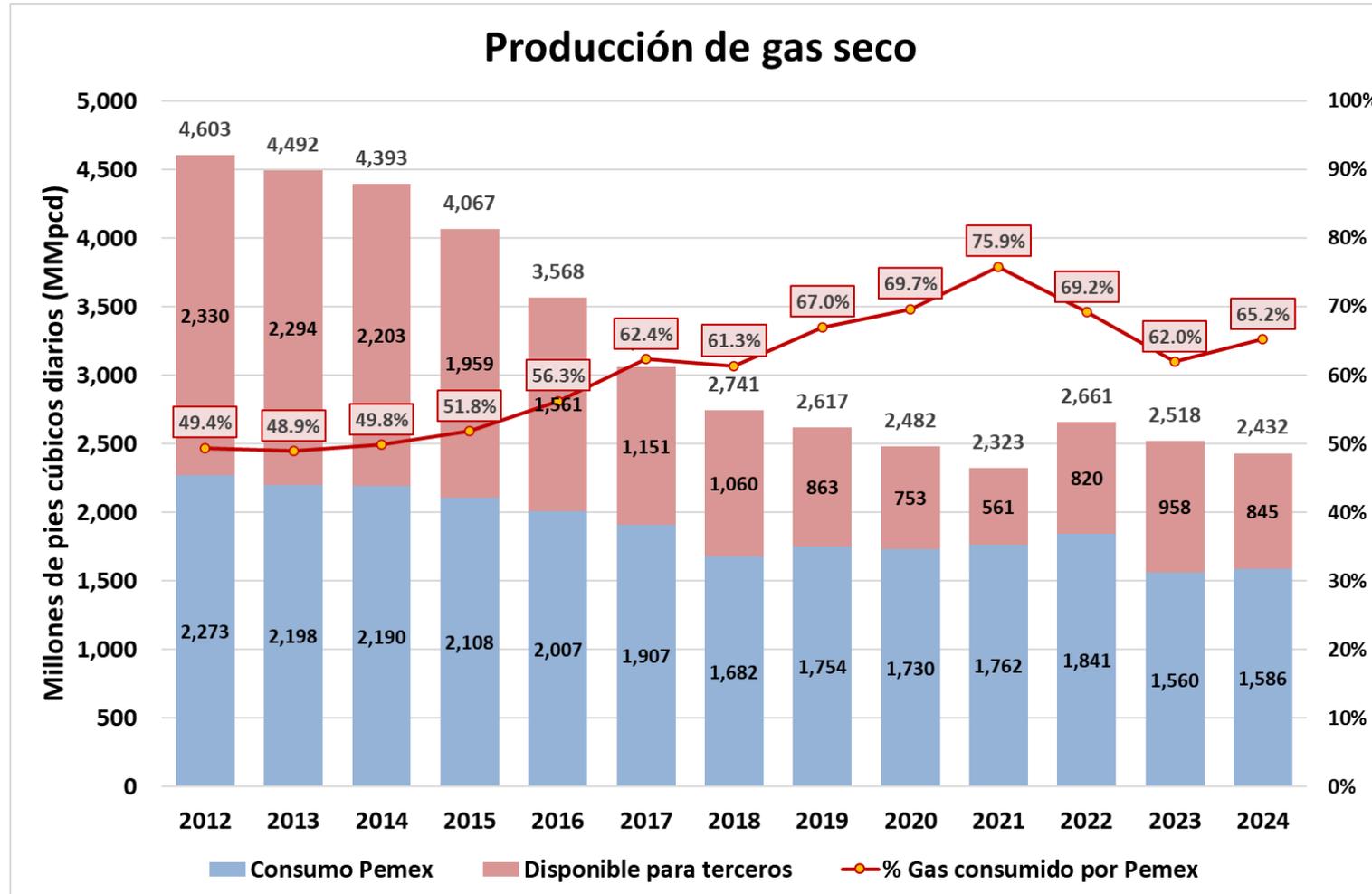
En los Balances Nacionales de Energía aparece este gas como gas natural enviado a los CPG, pero no se refleja en un incremento en los productos.



Fuente: CNH. Centro Nacional de Información de Hidrocarburos

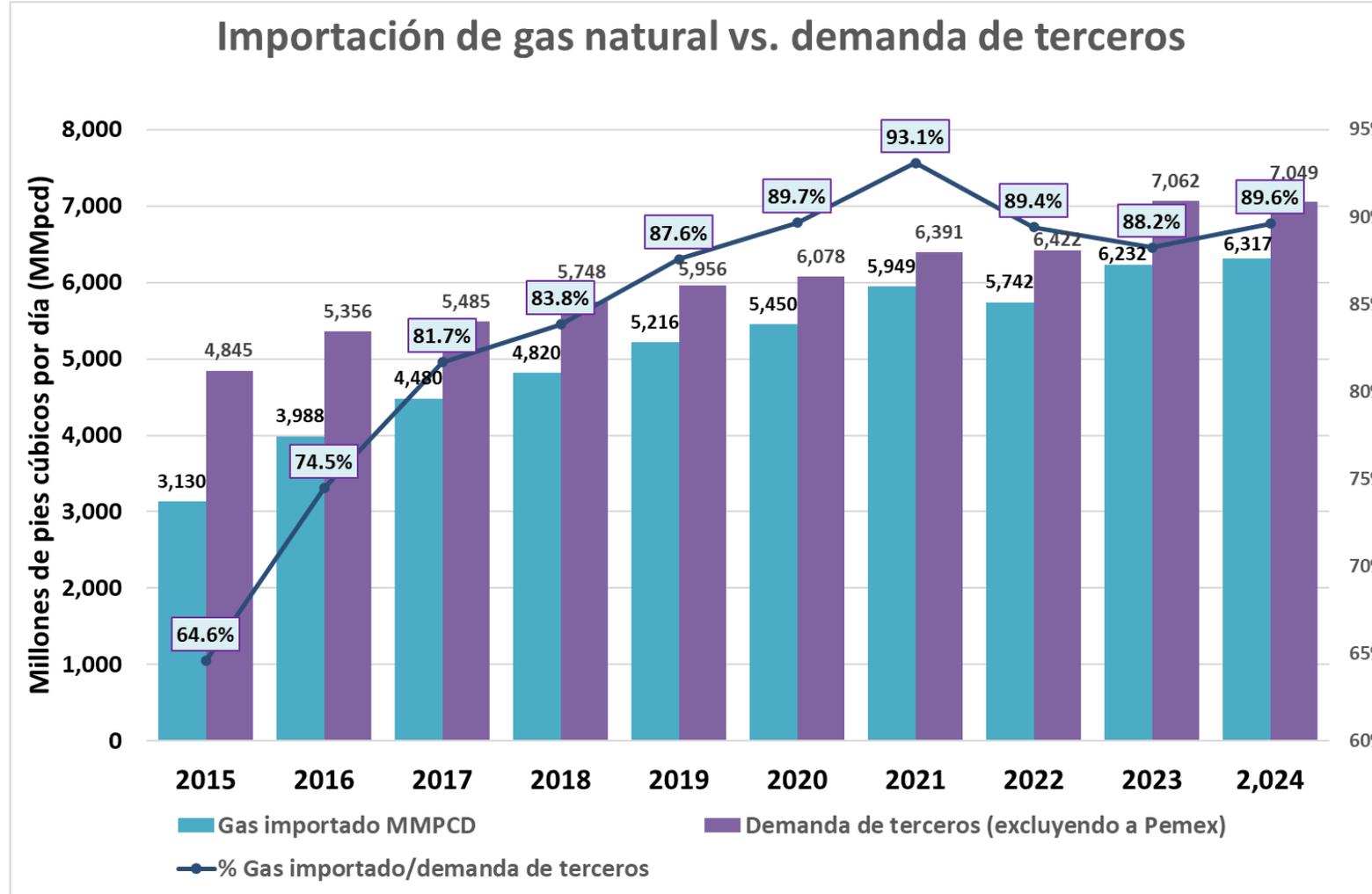


Pemex consume en sus operaciones **65%** del gas seco que producen los CPG que se inyecta directamente de campos. **35%** del gas seco producido queda disponible para terceros.





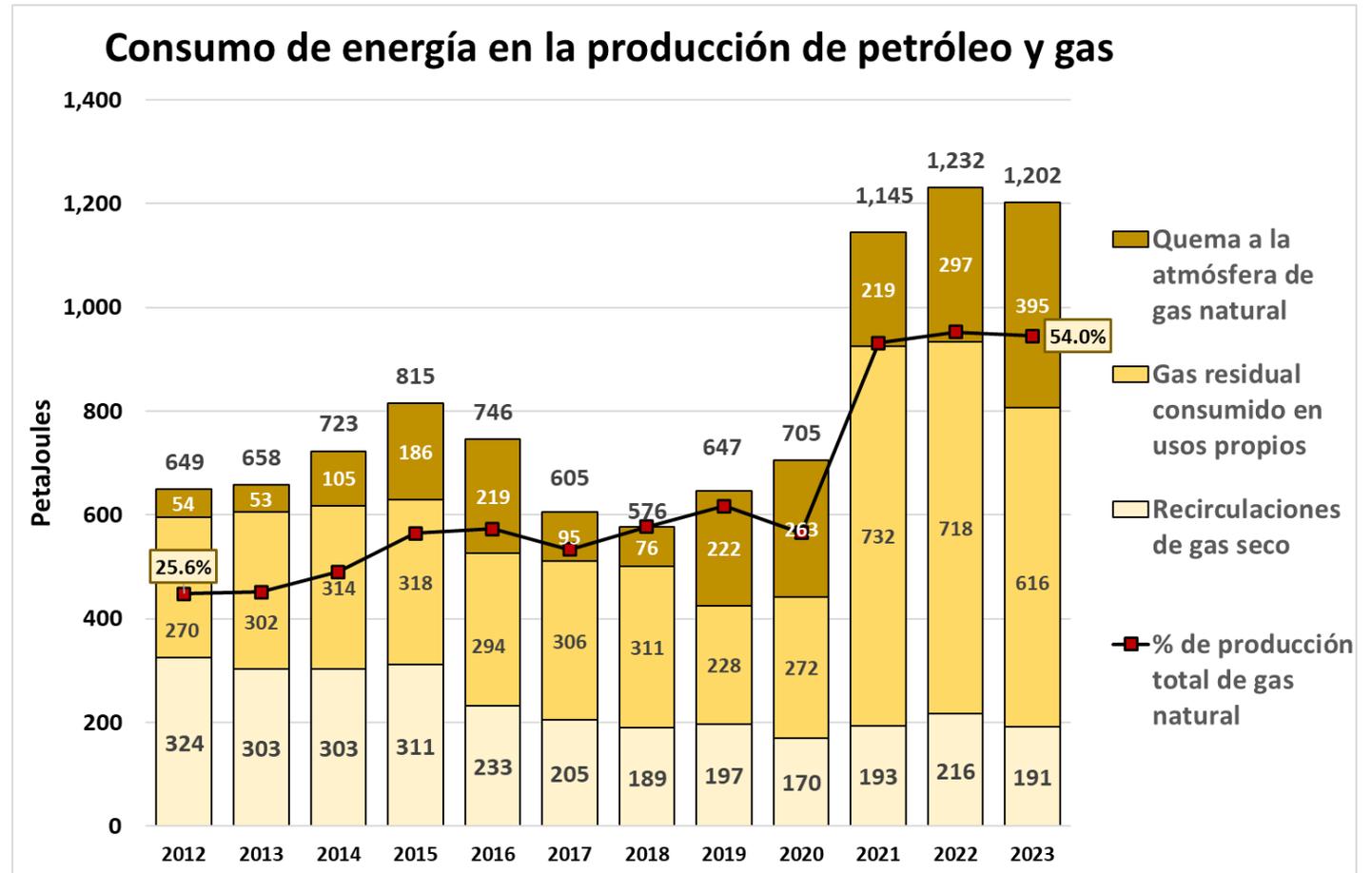
90% de la demanda de gas seco de terceros (CFE e industria nacional) es cubierta con gas importado.





# En las operaciones de producción de crudo y gas de Pemex existen grandes áreas de oportunidad para reducir el consumo de gas natural.

- El gas quemado a la atmósfera se ha incrementado de **2%** en 2012 a **18%** en 2023.
- El gas consumido en usos propios se ha incrementado de **23%** de la producción total en 2012 a **36%** en 2023.
- El porcentaje de energía consumida por unidad de energía total producida se ha incrementado de **10%** a **12.5%**.
- Como referencia, el promedio en los EEUU está entre **8% y 10%**.

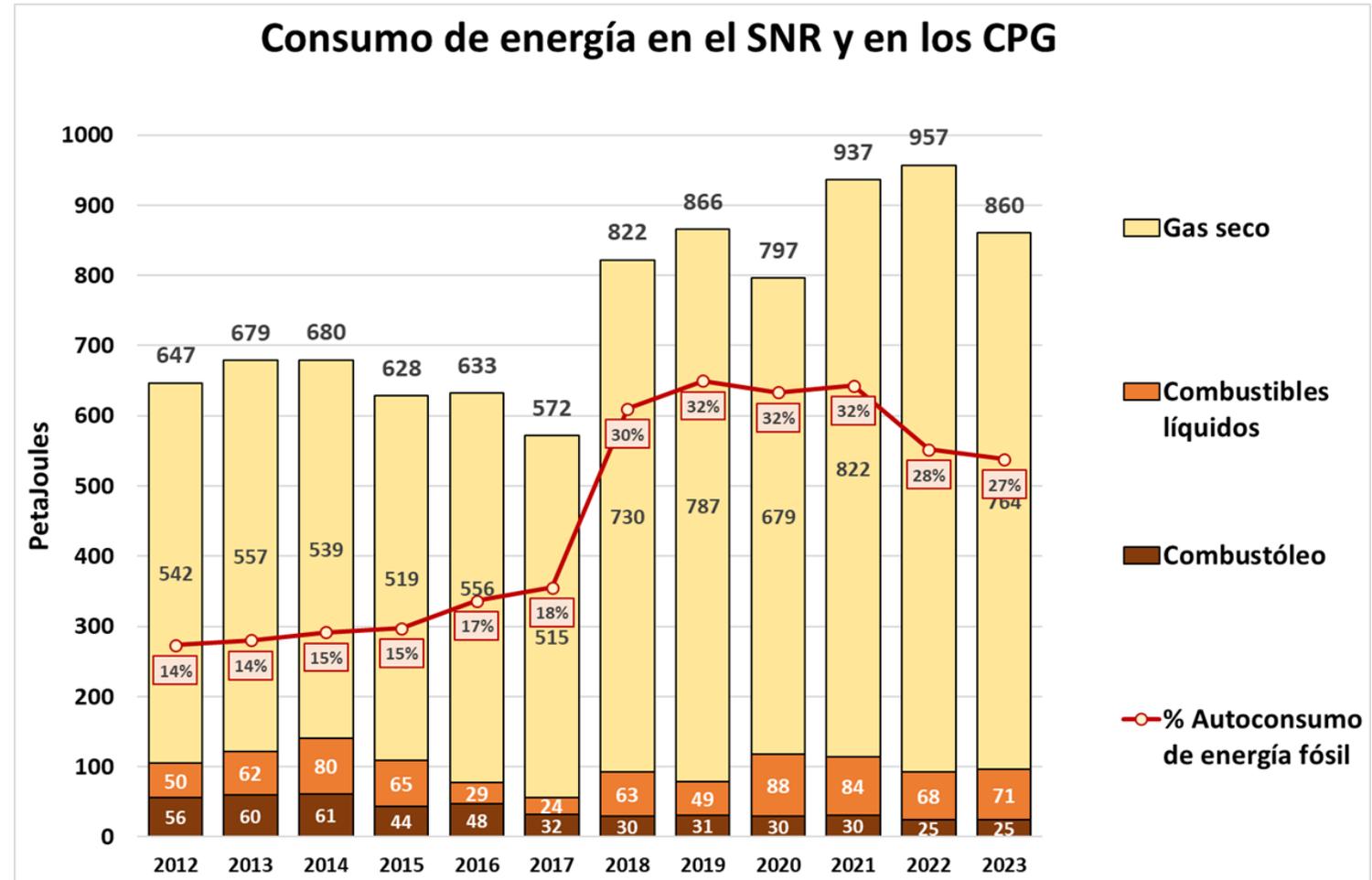


Fuente: SENER. Balances Nacionales de Energía



# También existen grandes áreas de oportunidad en las operaciones de refinación de crudo y procesamiento de gas

- En los procesos de transformación (SNR y CPG) se consume **27%** de la energía primaria procesada.
- Como referencia, las refinerías en los EEUU consumen entre el **7%** y el **15%**.



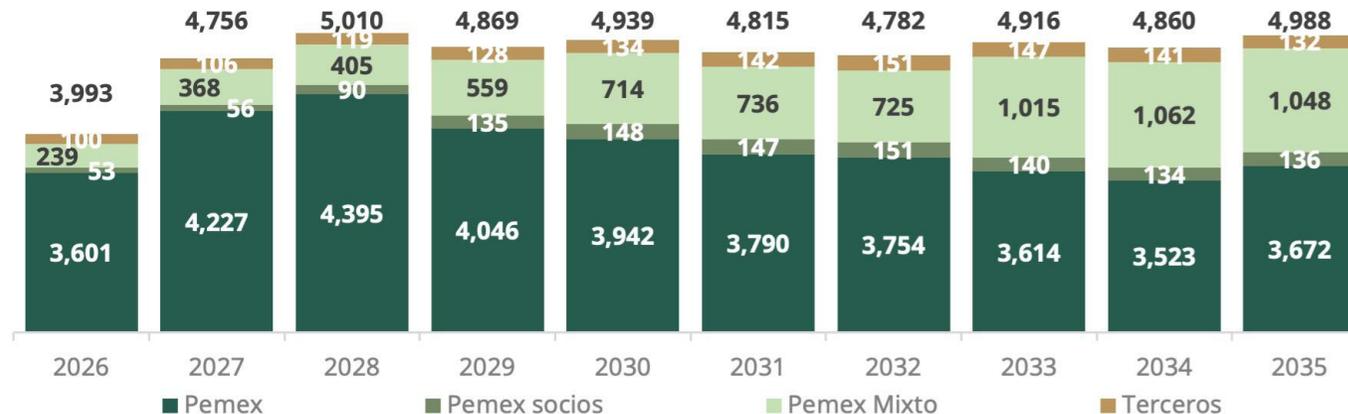
Fuente: SENER. Balances Nacionales de Energía



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Producción de gas natural

- ❖ Con el fin de fortalecer la soberanía energética del país y garantizar el suministro de gas natural, PEMEX tiene varios proyectos clave entre ellos destacan Ixachi, Quesqui, Bakte, Lakach, Burgos, Veracruz, y los desarrollos en aguas profundas.
- ❖ La siguiente gráfica muestra la proyección de producción nacional de gas natural en el horizonte 2026- 2035.
- ❖ Esta proyección prevé una caída de los 4.6 mil millones de pcd producidos en 2024 a 4.0 mil millones de pcd en 2026 y una recuperación a partir de 2027 para llegar a 5.0 mil millones de pcd.

Producción nacional de gas  
(MMpcd)

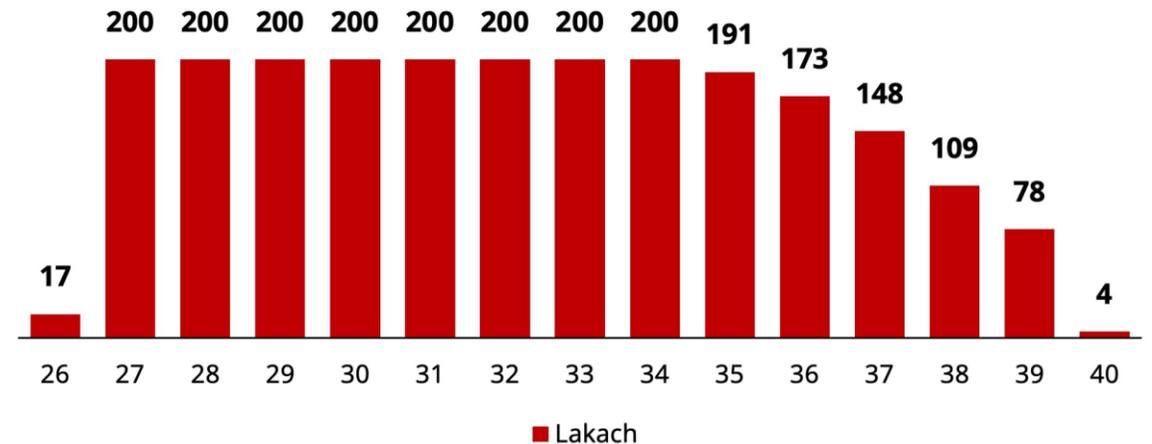




# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Lakash

- ❖ El desarrollo del yacimiento Lakach, **a través de un contrato de servicios integrales**, contempla la terminación de cinco pozos, integrados mediante infraestructura submarina, la cual se conectará a una estación de acondicionamiento de gas en tierra a través de un ducto de 70 kilómetros de longitud.
- ❖ El gas comercializable será entregado al Sistema de Transporte y Almacenamiento Nacional de Gas Natural (SISTRANGAS).
- ❖ A enero de 2025, las reservas certificadas 3P ascienden a 847.9 mil millones de pies cúbicos (MMpc) de gas húmedo.
- ❖ La inversión total proyectada para el periodo 2025–2041 asciende a 1,884 Mdd, **siendo la totalidad de esta inversión, por parte del prestador de servicios**.
- ❖ La producción se estima iniciar en diciembre de 2026.

Perfil de producción de gas  
(MMpcd)





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Proceso de gas y condensados

- ❖ La estrategia consiste en ampliar la capacidad del CPG Matapionche, lo que permitirá manejar de forma segura el gas proveniente del yacimiento Ixachi, garantizar el suministro a los consumidores regionales y, al mismo tiempo, optimizar el uso de la infraestructura y fortalecer la confiabilidad operativa del sistema.
- ❖ Durante el primer semestre de 2025 se ha registrado un procesamiento promedio de 43 MMpcd. (Ixachi produjo 509 MMpcd en 2024).
- ❖ Para el año 2026 se contempla llevar a cabo las etapas de ingeniería, procura y construcción, con el objetivo de ampliar la capacidad instalada de 109 MMpcd a 200 MMpcd, proyectando el inicio de operaciones con esta nueva capacidad al comienzo del segundo trimestre de 2028.
- ❖ Se tiene previsto una Inversión de 1,073 Mdp.

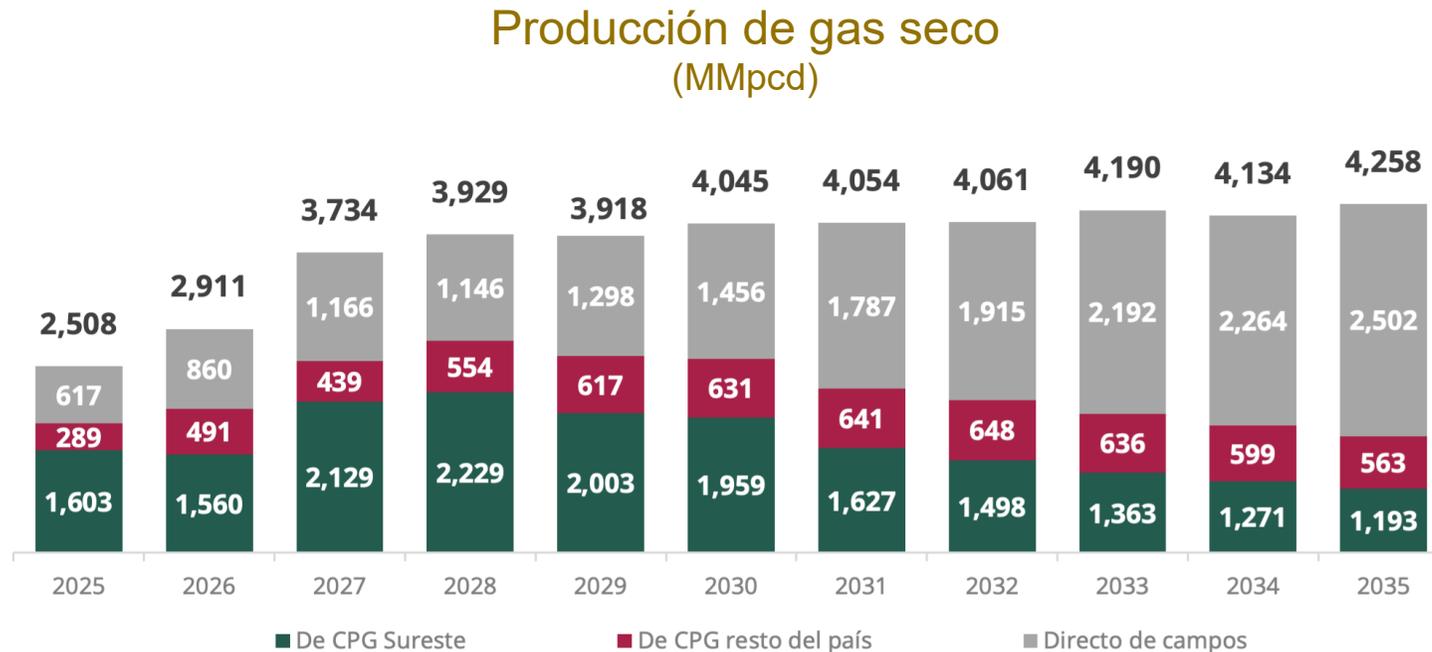
## Metas de producción del CPG Matapionche

Metas de producción	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Gas húmedo amargo (MMpcd)	43	109	132	200	200	200	200	200	200	200	200
Gas natural (MMpcd)	40	100	123	187	187	187	172	187	187	187	172
Gas LP (Bpd)	472	2,614	2,404	3,649	3,649	3,649	3,349	3,649	3,649	3,649	3,349
Naftas (Bpd)	410	1,242	1,502	2,280	2,280	2,280	2,093	2,280	2,280	2,280	2,093



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Incremento en la producción de gas seco

- ❖ Con los trabajos de rehabilitación de las instalaciones de los CPG se plantea un incremento significativo en la producción de gas seco, de 2.5 mil millones de pcd a más de 4.0 mil millones de pc.

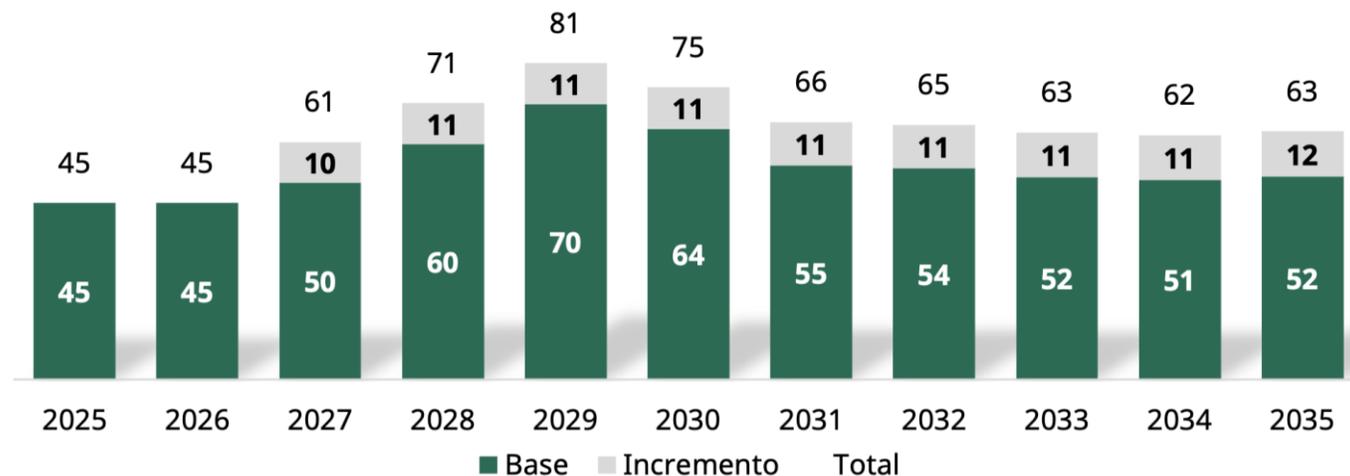




# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Incremento en la producción etano

- ❖ También se prevé alcanzar un perfil de producción de etano que permitirá satisfacer de manera oportuna y suficiente los requerimientos del sistema nacional de petroquímica.

Producción de etano  
(MMpcd)



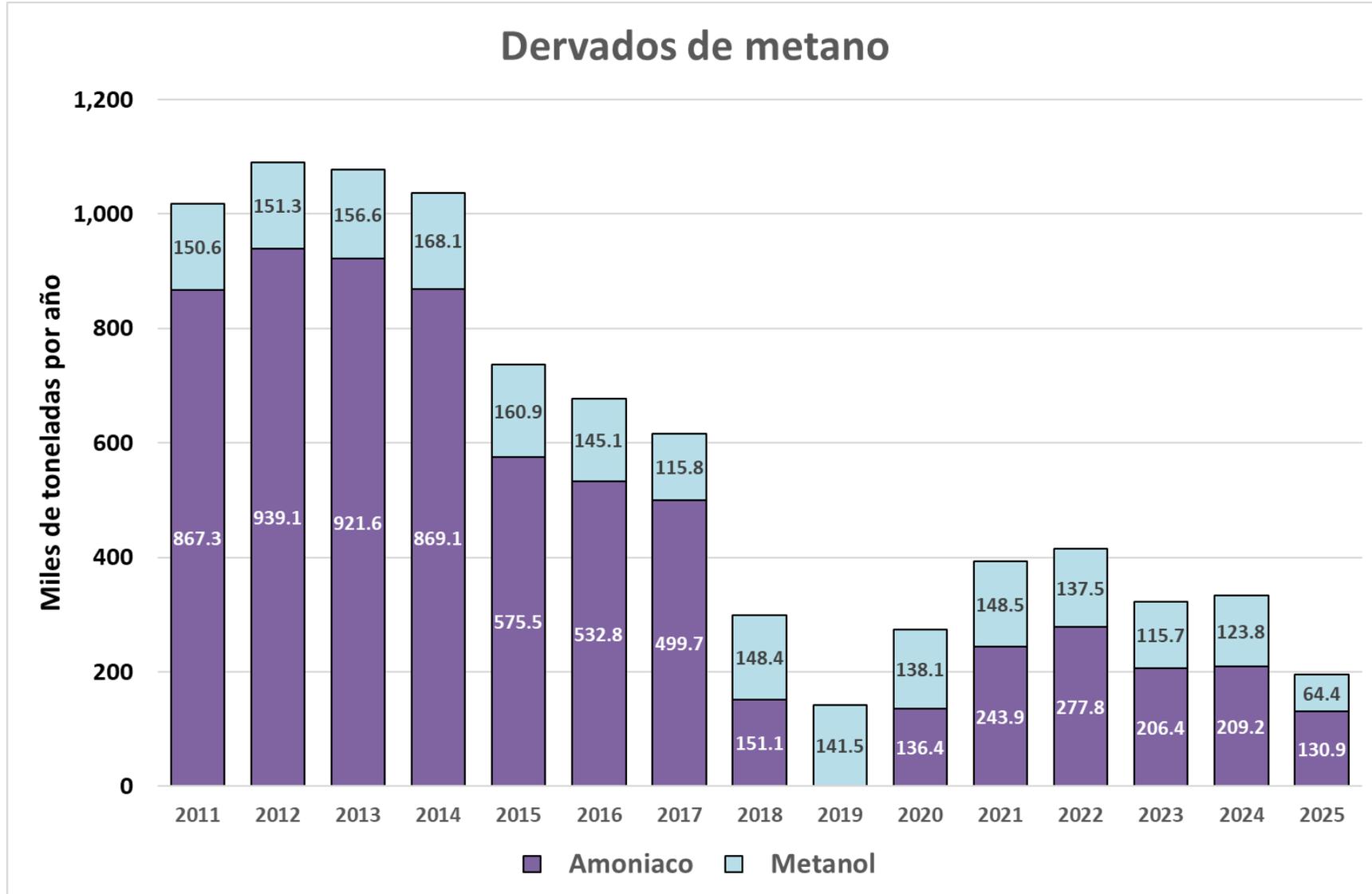


# Retos operativos

## 4) Petroquímica

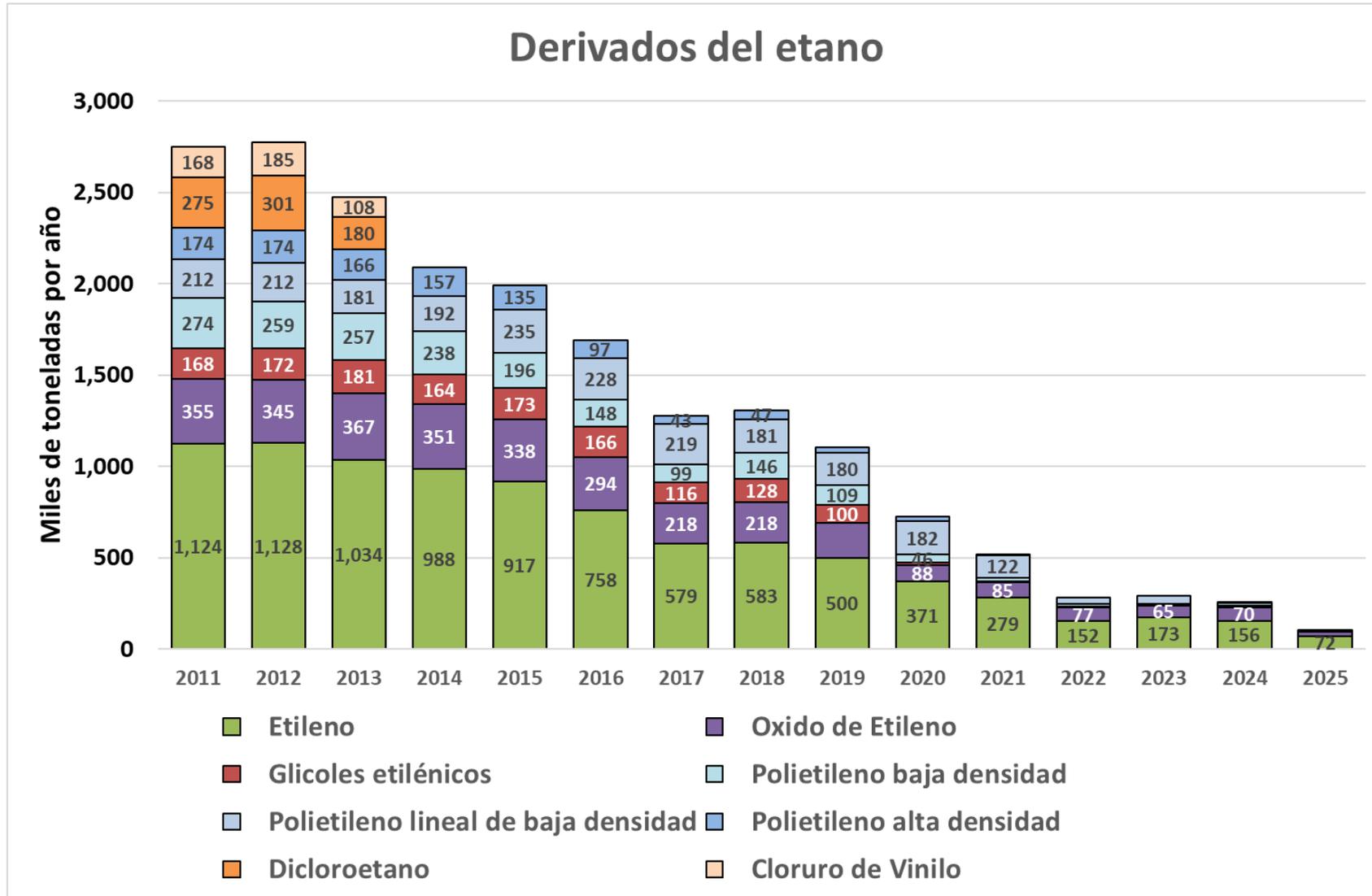


# Evolución de la producción de derivados del metano



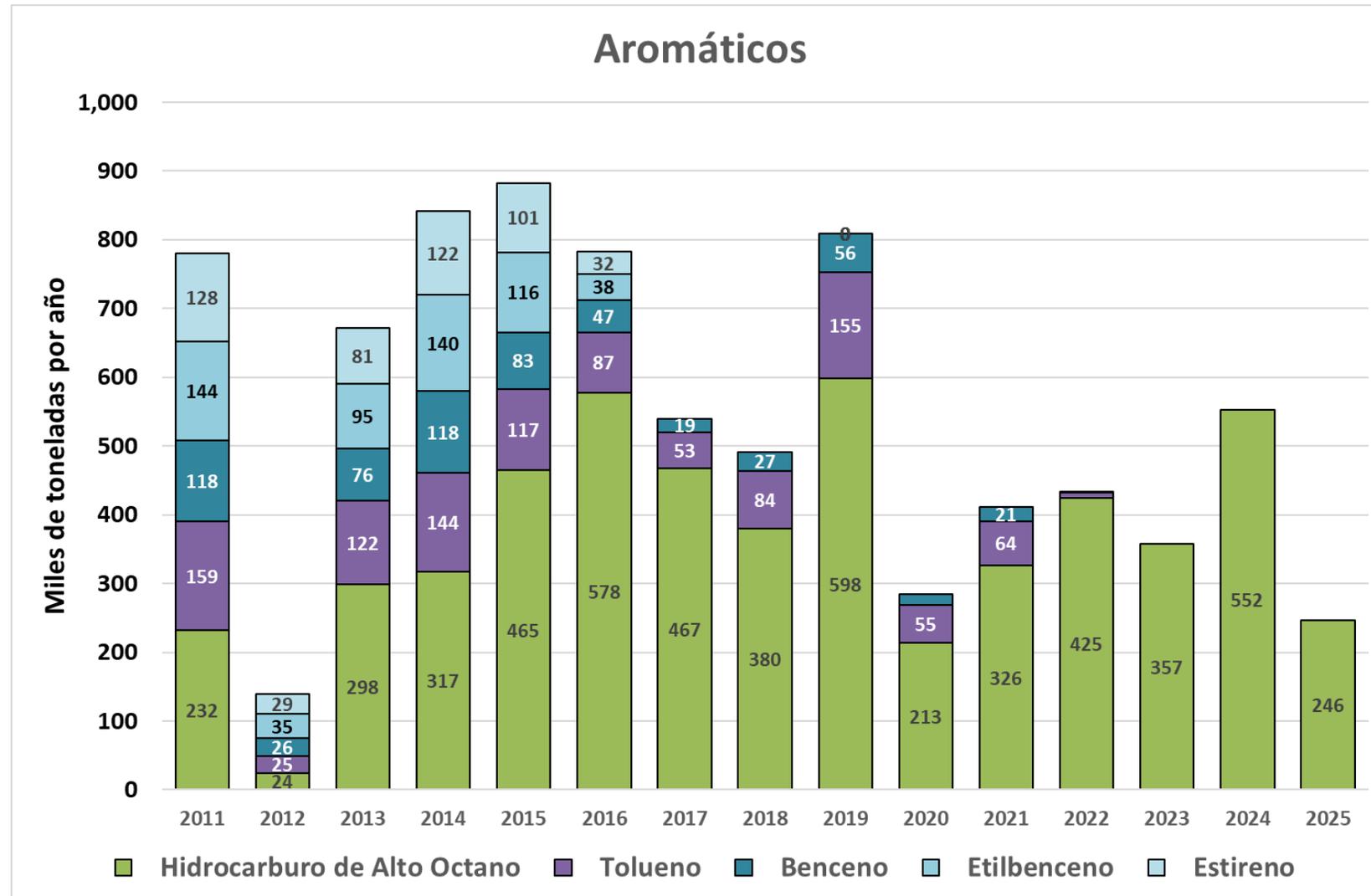


# Evolución de la producción de derivados del etano





# Evolución de la producción de aromáticos





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Recuperación de la petroquímica

- ❖ El Plan Estratégico contempla la recuperación integral del sector petroquímico a través de la reactivación de complejos industriales destinados a impulsar el incremento sostenido en la producción de aromáticos, etano, etileno y sus derivados, así como la modernización del CPQ Escolín, **bajo esquemas de inversión desarrollados y financiados por terceros.**
- ❖ En igual sentido, se persigue fortalecer la autosuficiencia productiva mediante la recuperación de la producción nacional de fertilizantes, con el propósito de sustituir importaciones y satisfacer de manera prioritaria la demanda interna.



## Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Procesos industriales financiados por terceros

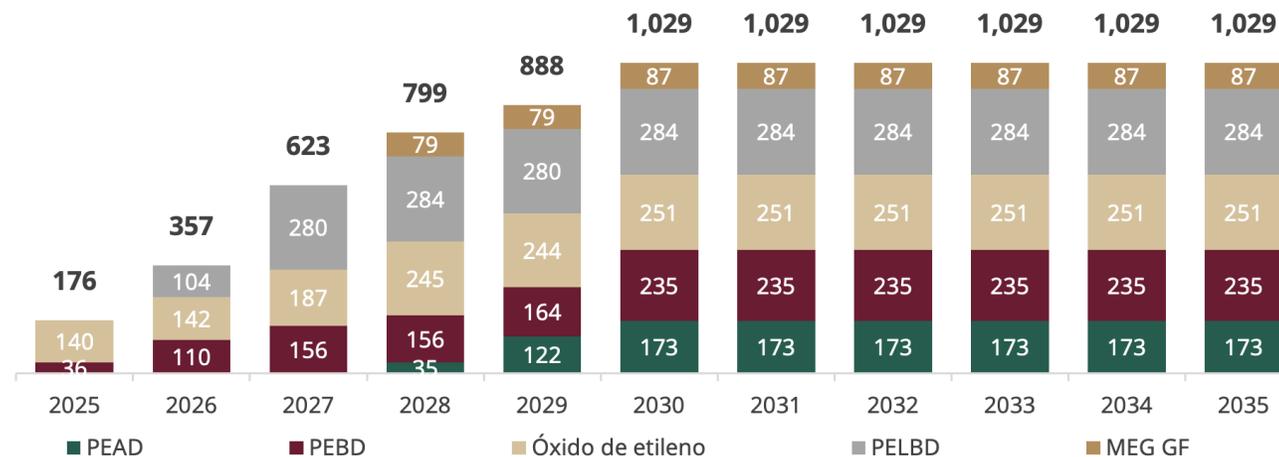
- ❖ Con el propósito de impulsar las inversiones destinadas a la recuperación de la industria petroquímica, se diseñaron esquemas de participación con terceros que facilitan la rehabilitación de infraestructura de proceso y la ejecución de mantenimientos críticos, sin implicar riesgos financieros para PEMEX durante su implementación, preservando en todo momento la propiedad y operación de los activos.
- ❖ Para la adjudicación de los contratos desarrollados y financiados por terceros, se dará cumplimiento a la normatividad emitida en la materia, contando con la intervención de testigos sociales y la auditoría interna.
- ❖ El mecanismo de pago prevé la creación de un fideicomiso de administración, garantía y pago, que recibirá los flujos de efectivo derivados de la venta de los productos incrementales, para destinarse al pago de las inversiones y costos de financiamiento incurridos por terceros, dejando libres los flujos remantes para PEMEX, generando certidumbre para la cobertura de las obligaciones y compromisos establecidos en los contratos y trazabilidad en las operaciones.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Derivados de etileno

- ❖ Rehabilitar las plantas de etileno, polietilenos, óxido de etileno, glicoles y de las plantas de servicios auxiliares en los CPQ Morelos y La Cangrejera para elevar la producción de petroquímicos.
- ❖ Las rehabilitaciones se realizarán en el periodo de 2025 a 2030 **en un esquema de proyectos de inversión desarrollados y financiados por terceros** para alcanzar las siguientes metas:

## Producción de derivados de etileno (MTA)





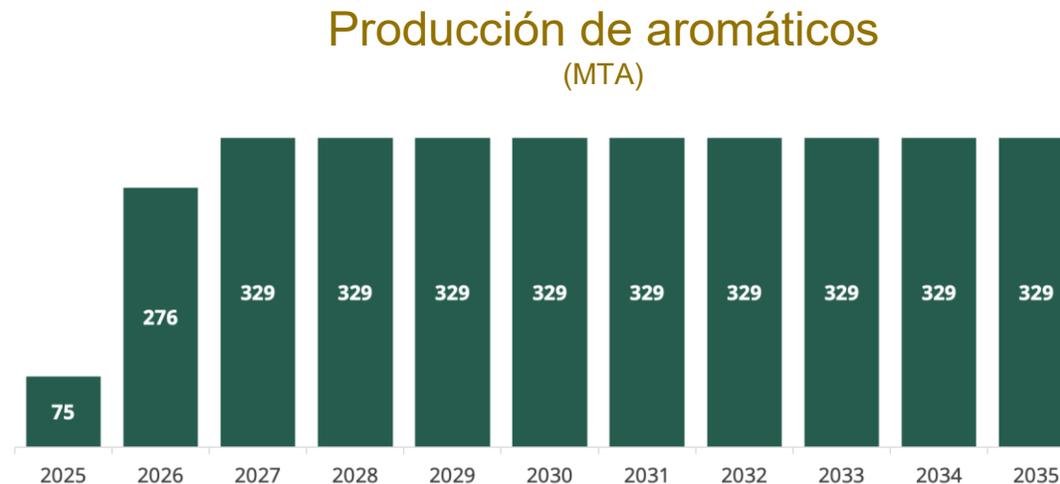
# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Derivados de etileno

- ❖ Las inversiones permitirán la puesta en operación de las unidades destinadas al procesamiento de etano, con el fin de reactivar la producción de glicoles y polietilenos de alta y baja densidad.
- ❖ El proyecto incluye la rehabilitación integral de las plantas de proceso y de los servicios auxiliares en ambos complejos, así como la realización de mantenimientos mayores, lo que asegurará la confiabilidad operativa requerida para incrementar la capacidad productiva.
- ❖ El alcance de las inversiones comprende la rehabilitación y operación de las plantas de etileno, óxido de etileno, oxígeno, así como de tres trenes de polietileno de baja densidad, Asahi, Mitsui y Swing (polietileno de alta y baja densidad), ubicadas en los CPQ Cangrejera y Morelos.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Cadena de aromáticos

- ❖ Rehabilitar la capacidad productiva de aromáticos en el CPQ La Cangrejera para incrementar la producción de benceno, tolueno, mezcla de xilenos y aromina, con el propósito de abastecer de manera eficiente al mercado nacional.
- ❖ **Los trabajos correspondientes serán financiados mediante proyectos de inversión desarrollados y financiados por terceros**, con el fin de alcanzar las metas establecidas.





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Cadena de aromáticos

- ❖ Las inversiones destinadas a las plantas de aromáticos en el CPQ Cangrejera permitirán la recuperación de la producción de aromáticos de alto valor, tales como benceno,
- ❖ tolueno, xileno quinto grado, hexano, heptano y arominas, con el propósito de cumplir las metas de producción establecidas.
- ❖ El alcance de las inversiones incluye:
  - Rehabilitar y reactivar la producción de la planta hidrosulfuradora de naftas y la isomerizadora de pentanos.
  - Rehabilitar la desisohexanizadora, la reformadora de naftas y la fraccionadora-extractora de aromáticos.
  - Mantenimiento mayor a las plantas de proceso de la cadena de producción de aromáticos.
- ❖ La producción incremental de isopentanos generada con las rehabilitaciones, contribuye a mejorar la calidad de la gasolina de alto octanaje (CAO-HAO) que se envía al pool de gasolinas de la refinería de Minatitlán.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: CPQ Cosoleacaque (amoniaco)

- ❖ Continuar con la estrategia de rehabilitación y consolidación de la confiabilidad de las plantas de amoniaco VI y VII, así como con la rehabilitación de los sistemas de almacenamiento y despacho en Pajaritos, Salina Cruz y Topolobampo.
- ❖ Este proyecto prevé la inversión de 5,866 Mdp, de los cuales 4,869 Mdp provendrán de proyectos de inversión desarrollados y financiados por terceros, con lo cual se podrá estabilizar la producción de amoniaco en 957 MTA a partir de 2028.

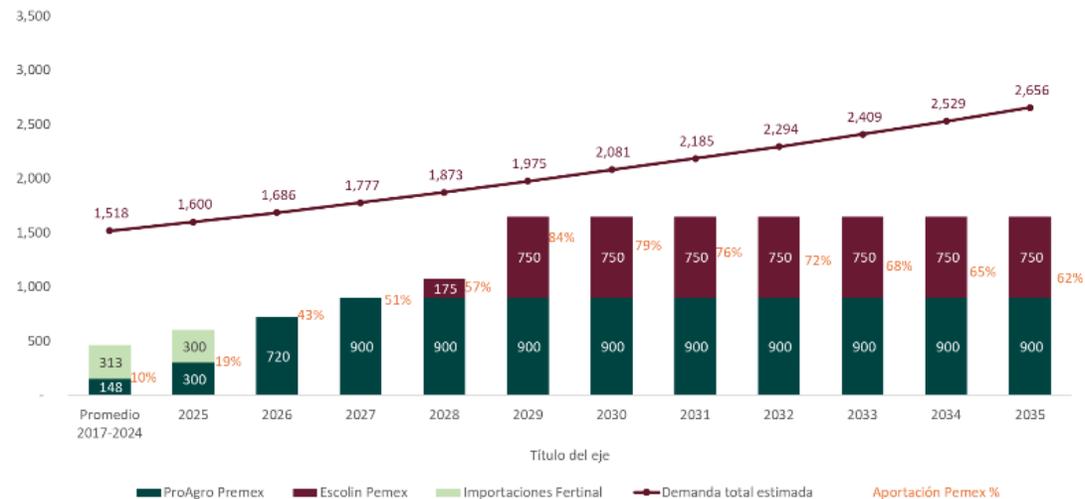




# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Pro-Agroindustria (urea)

- ❖ Estabilizar la producción de urea mediante la operación continua de las dos plantas existentes, y fortalecer la infraestructura logística y de almacenamiento tanto de materias primas como de producto terminado.
- ❖ Se proyecta alcanzar la máxima capacidad de producción y confiabilidad en 2027, con una producción estimada de 900 MTA de urea prilada por año, con lo que la producción de PEMEX cubrirá un 84% de la demanda nacional de urea en el 2029.
- ❖ Este proyecto prevé la inversión de 7,999 Mdp, de los cuales 7,670 Mdp provendrán de los propios recursos de la filial a partir de la reinversión.

## Demanda nacional de urea vs producción PEMEX (MTA)

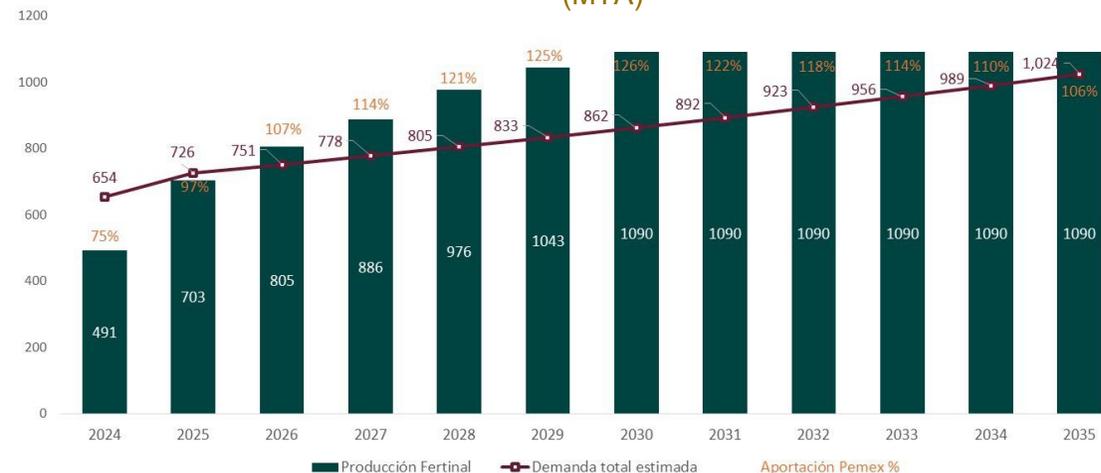




# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Grupo Fertinal (fertilizantes fosfatados)

- ❖ Dar continuidad a la recuperación de la capacidad de la mina de roca fosfórica ubicada en Baja California Sur, alcanzando una producción anual de 1.2 millones de toneladas anuales, lo que representa el 55% del consumo esperado en la unidad industrial de Lázaro Cárdenas.
- ❖ En la unidad industrial se mantendrá el programa de mantenimiento y rehabilitación de las instalaciones, incluyendo la rehabilitación de tanques de almacenamiento con un incremento del 20% en su capacidad. Asimismo, se llevará a cabo la rehabilitación y modernización de la terminal portuaria.
- ❖ La producción de fosfatados de Fertinal cubrirá el 100% de la demanda nacional a partir de 2026 generando excedentes para exportación.
- ❖ Este proyecto prevé la inversión de 6,837 Mdp, de los cuales 6,197 Mdp provendrán de los propios recursos de la filial a partir de la reinversión.

## Demanda nacional de fosfatados vs producción de PEMEX (MTA)





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Pro-Agroindustria (urea)

- ❖ En las instalaciones de Pro-Agro se estabilizará la producción de urea mediante la operación continua de las dos plantas existentes, al tiempo que se fortalecerá la infraestructura logística y de almacenamiento tanto de materias primas como de producto terminado.
- ❖ Se proyecta alcanzar la máxima capacidad de producción y confiabilidad en 2027, con una producción estimada de 900 MTA de urea prilada por año, con lo que la producción de PEMEX cubrirá un 84% de la demanda nacional de urea en el 2029.
- ❖ Este proyecto prevé la inversión de 7,999 Mdp, de los cuales 7,670 Mdp provendrán de los propios recursos de la filial a partir de la reinversión.

## Demanda nacional de urea vs producción PEMEX (MTA)

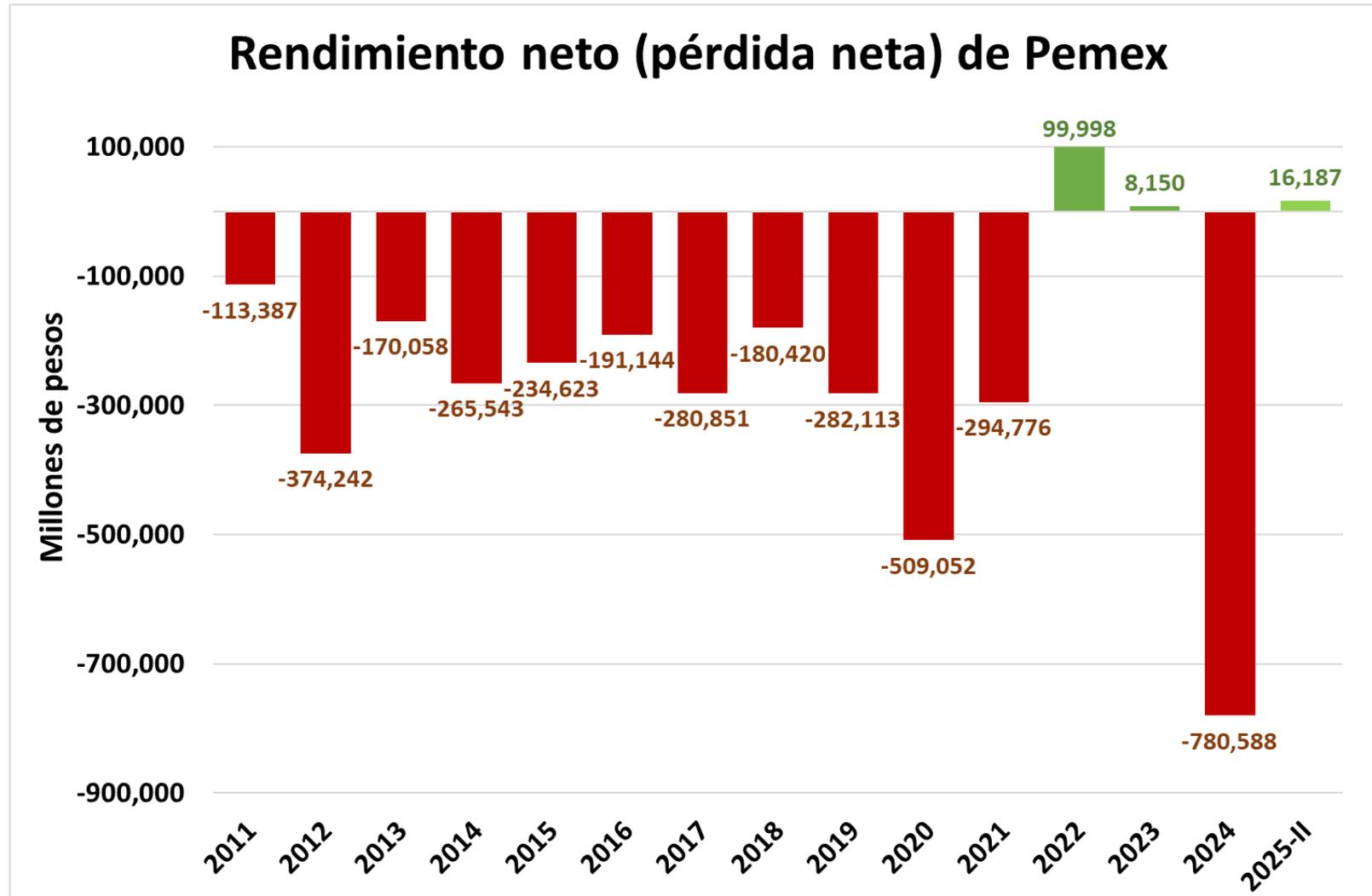




# Retos financieros

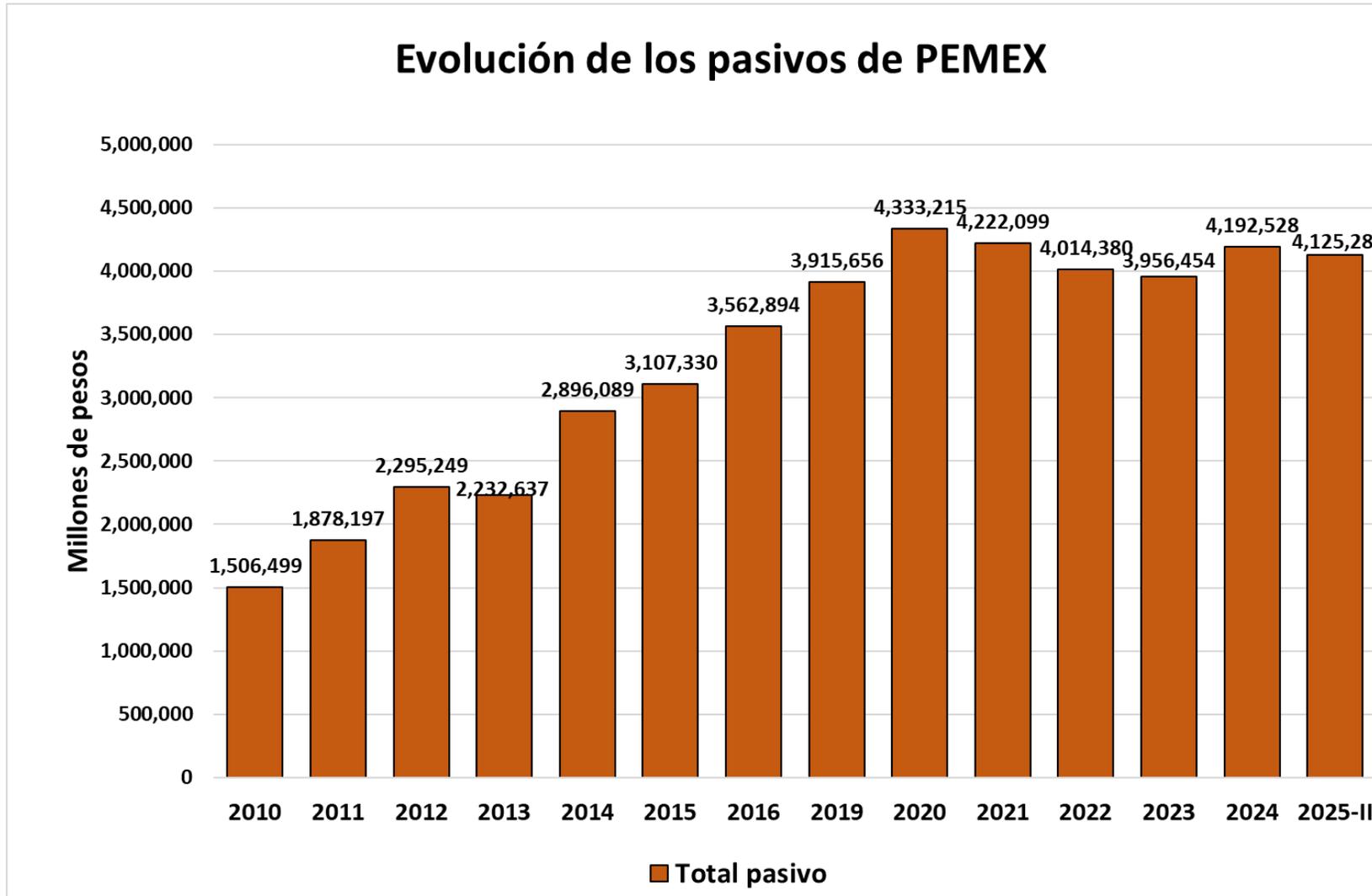


# Excepto en tres de los últimos cuatro años, Pemex ha tenido importantes pérdidas



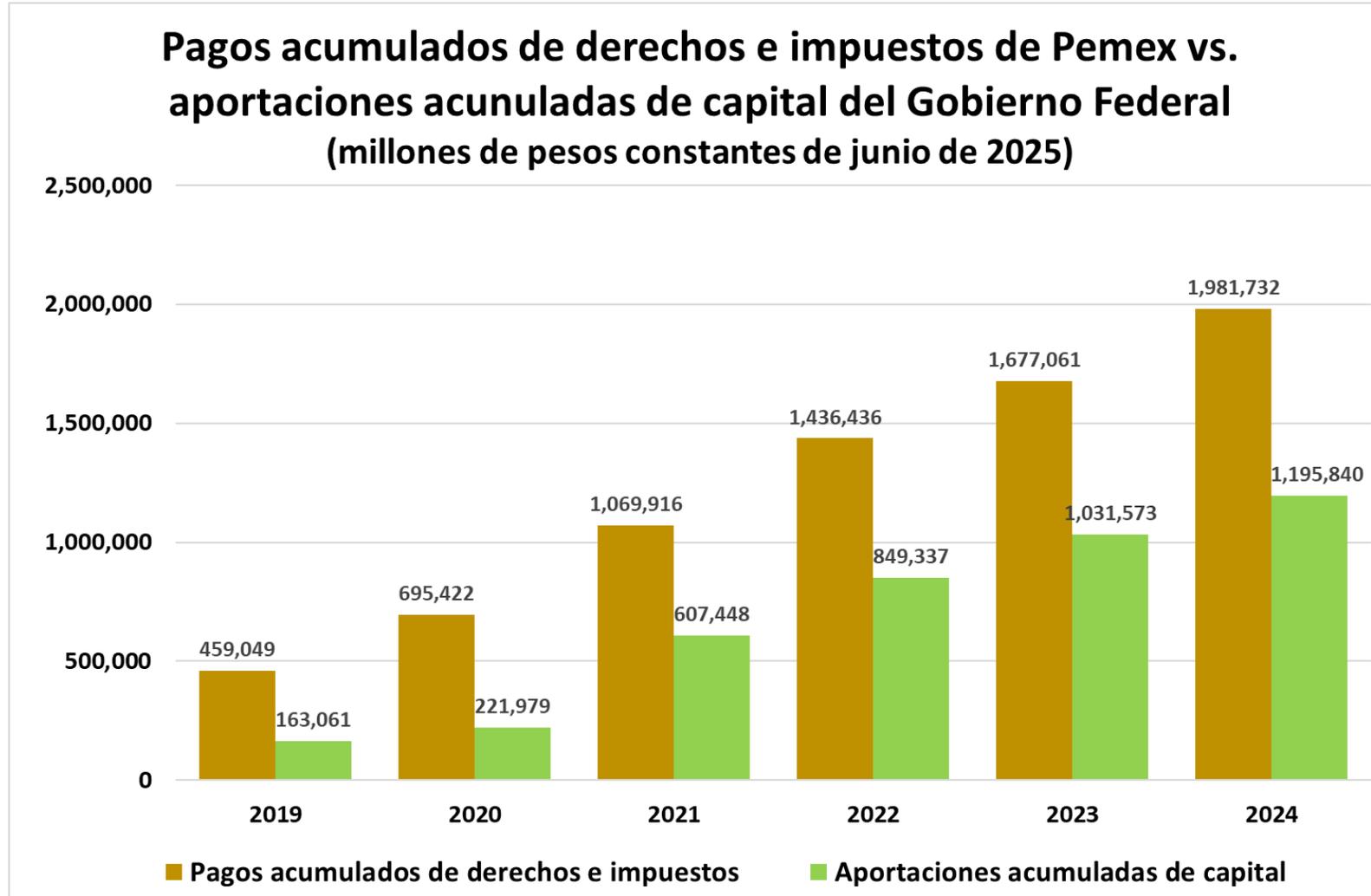


Como resultado, Pemex ha tenido que incrementar su deuda y el Gobierno Federal se ha visto obligado a inyectarle capital



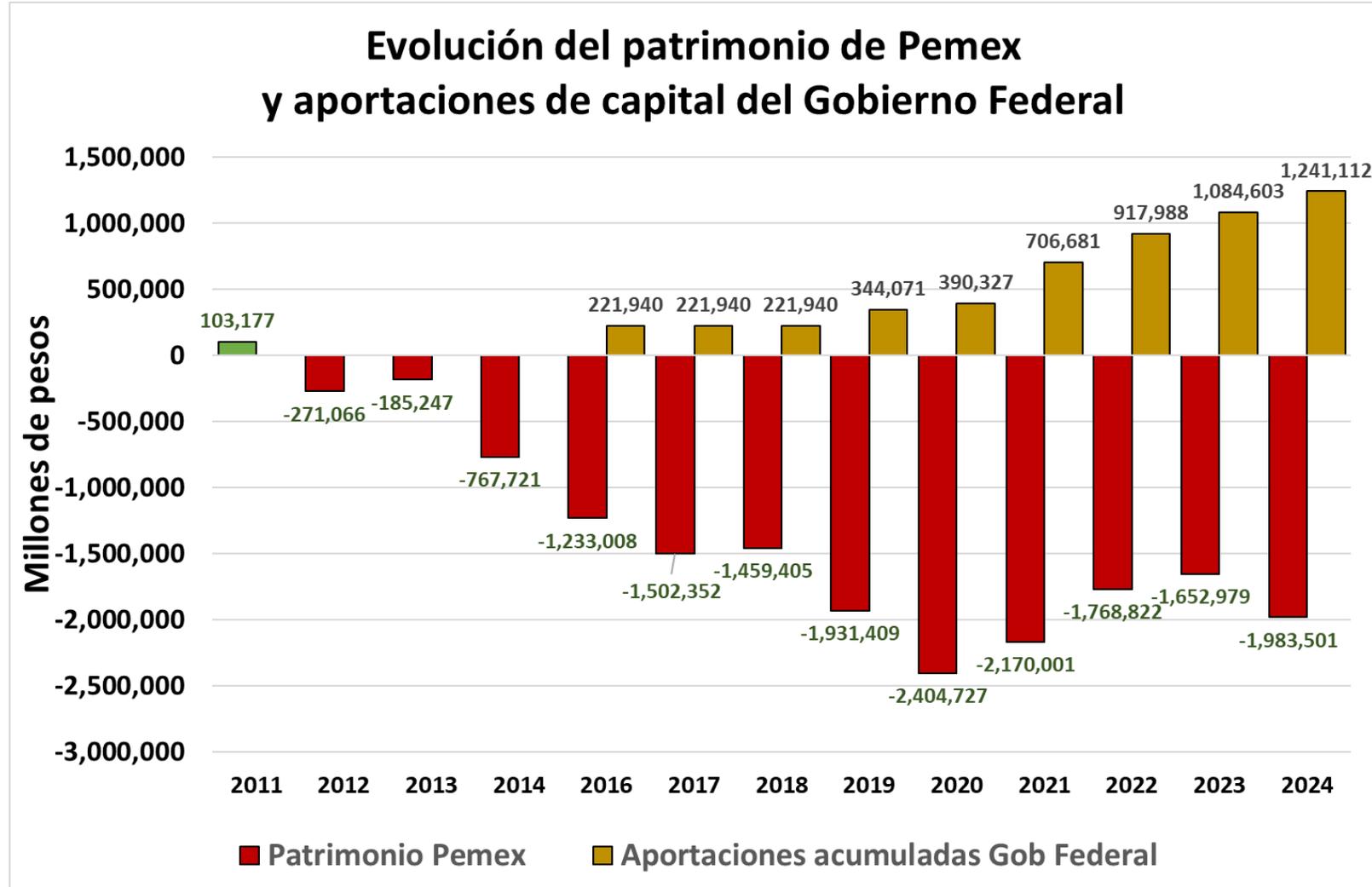


Para evitar que la deuda externa siguiera aumentando, en los últimos cinco años el Gobierno Federal ha tenido que reinyectarle a Pemex en forma de aportaciones de capital 60% del monto recaudado por derechos e impuestos



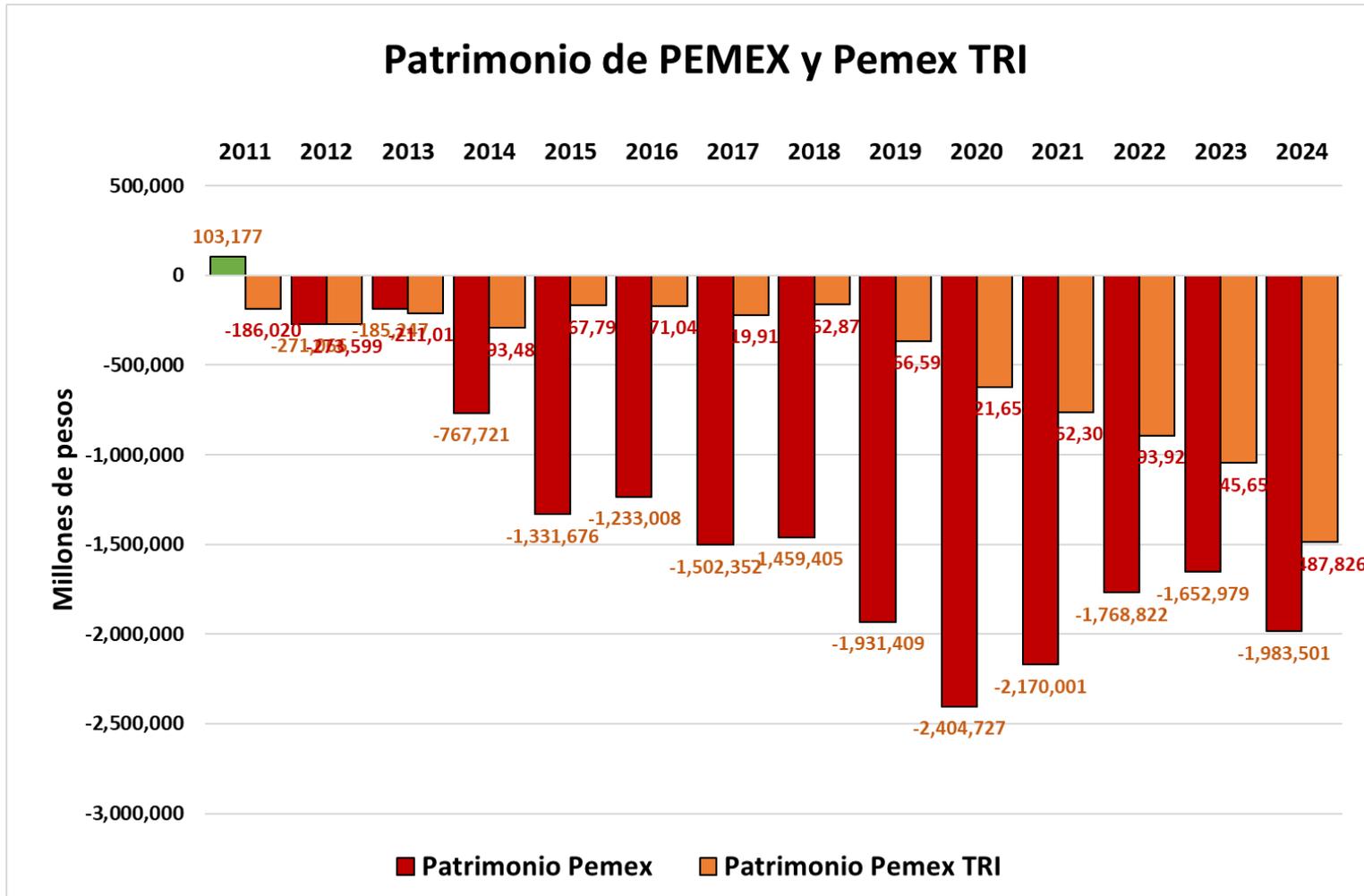


A pesar de las aportaciones sucesivas de capital del Gobierno Federal, Pemex ha tenido un fuerte deterioro en su patrimonio.



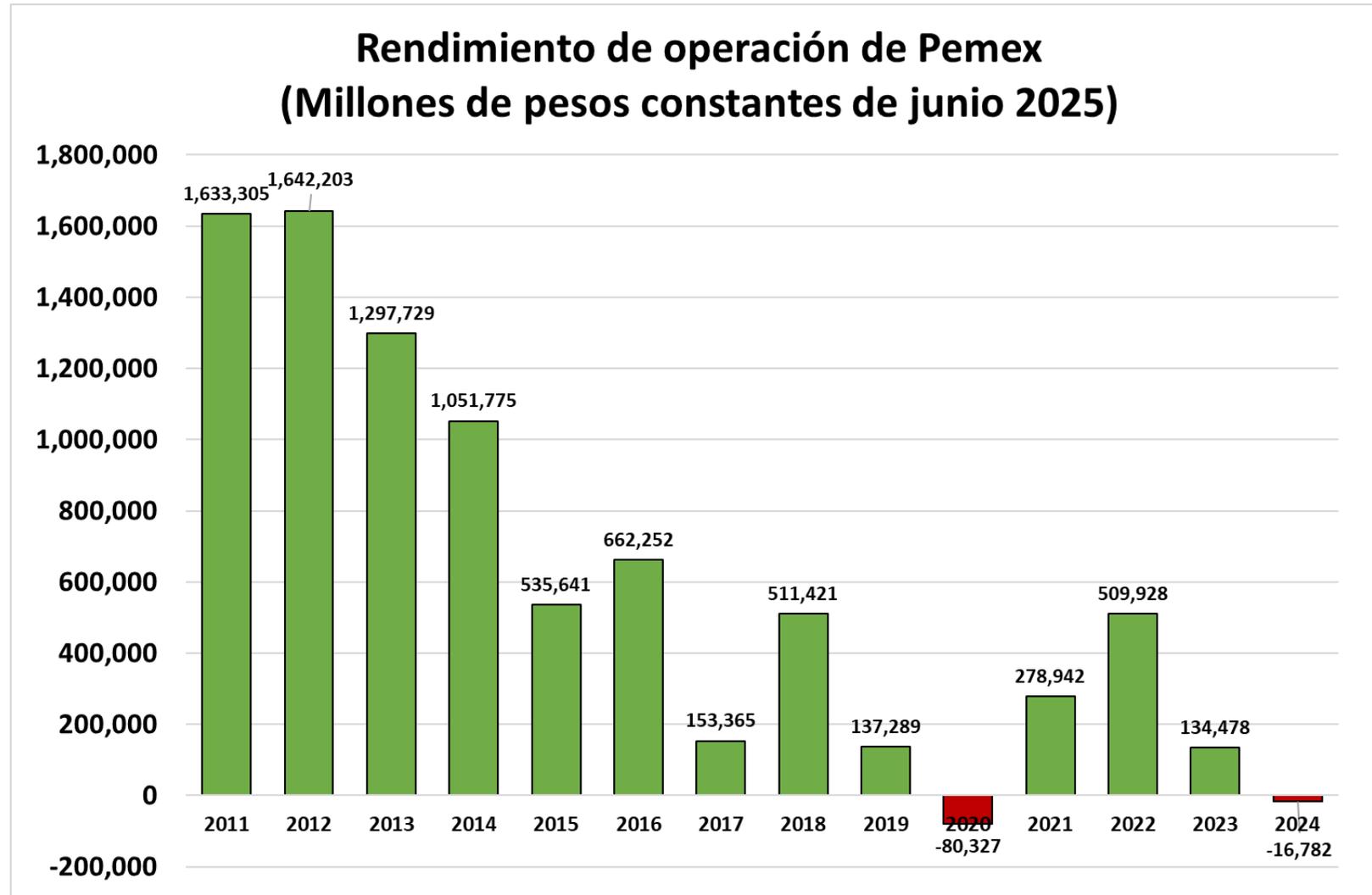


# Las fuertes pérdidas de Pemex Transformación Industrial en los últimos seis años representan una de las principales causas del deterioro de la situación financiera de la empresa





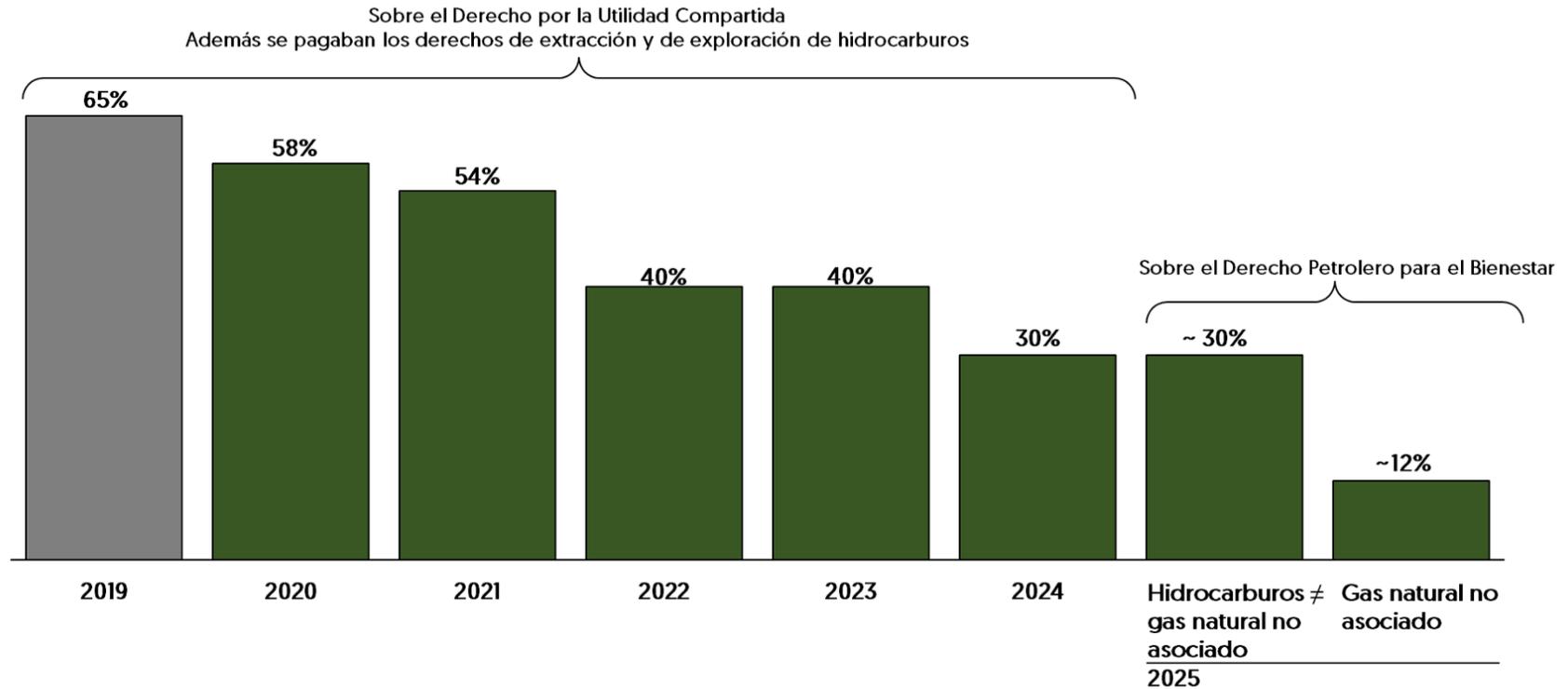
# Los rendimientos de operación de Pemex se han colapsado (antes de costos financieros y pago de derechos e impuestos)





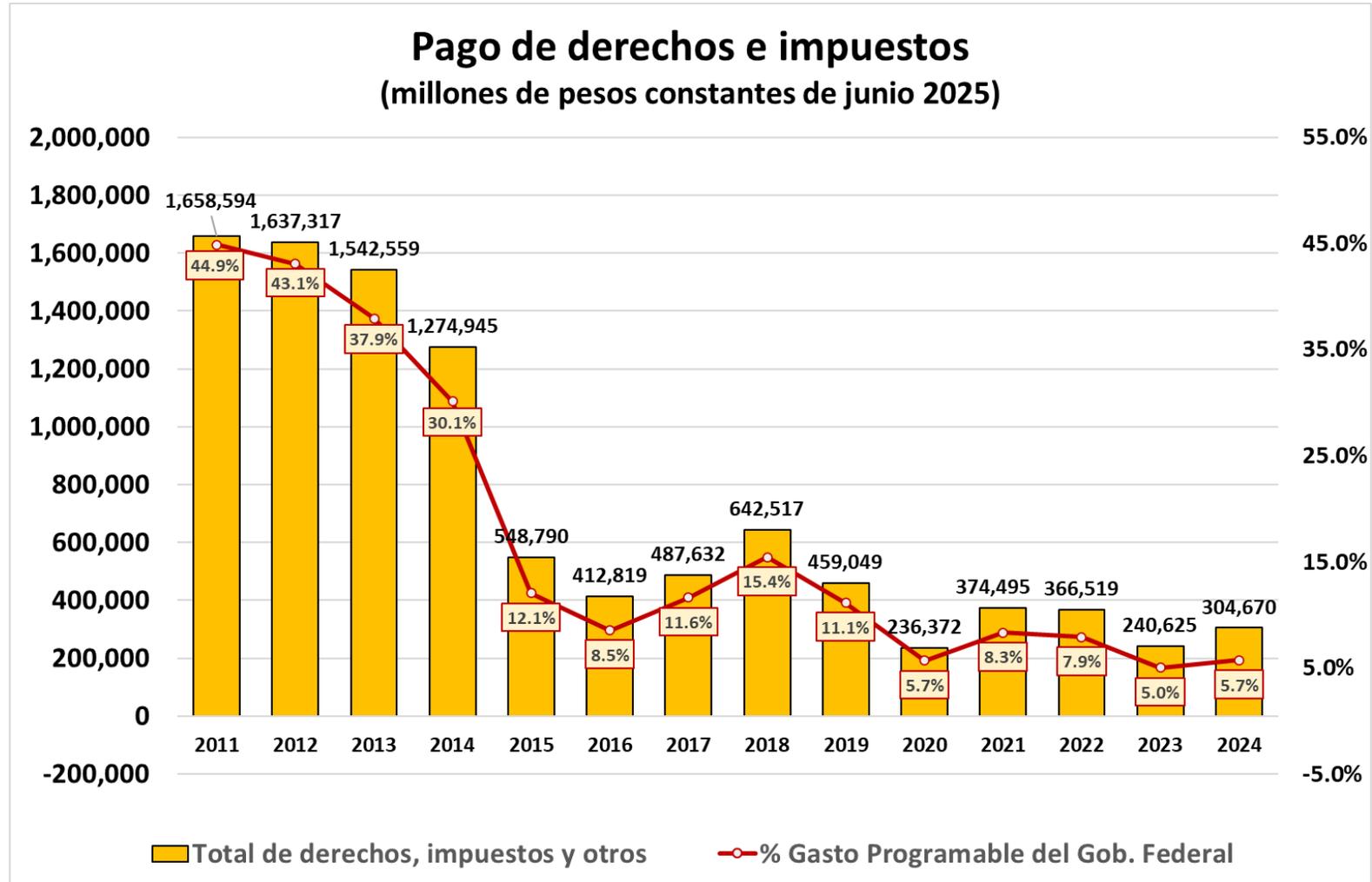
# Ante esta situación, el Gobierno Federal aplicó sucesivas e importantes recortes a los derechos que Pemex debe pagar

## Evolución de la tasa impositiva de PEMEX



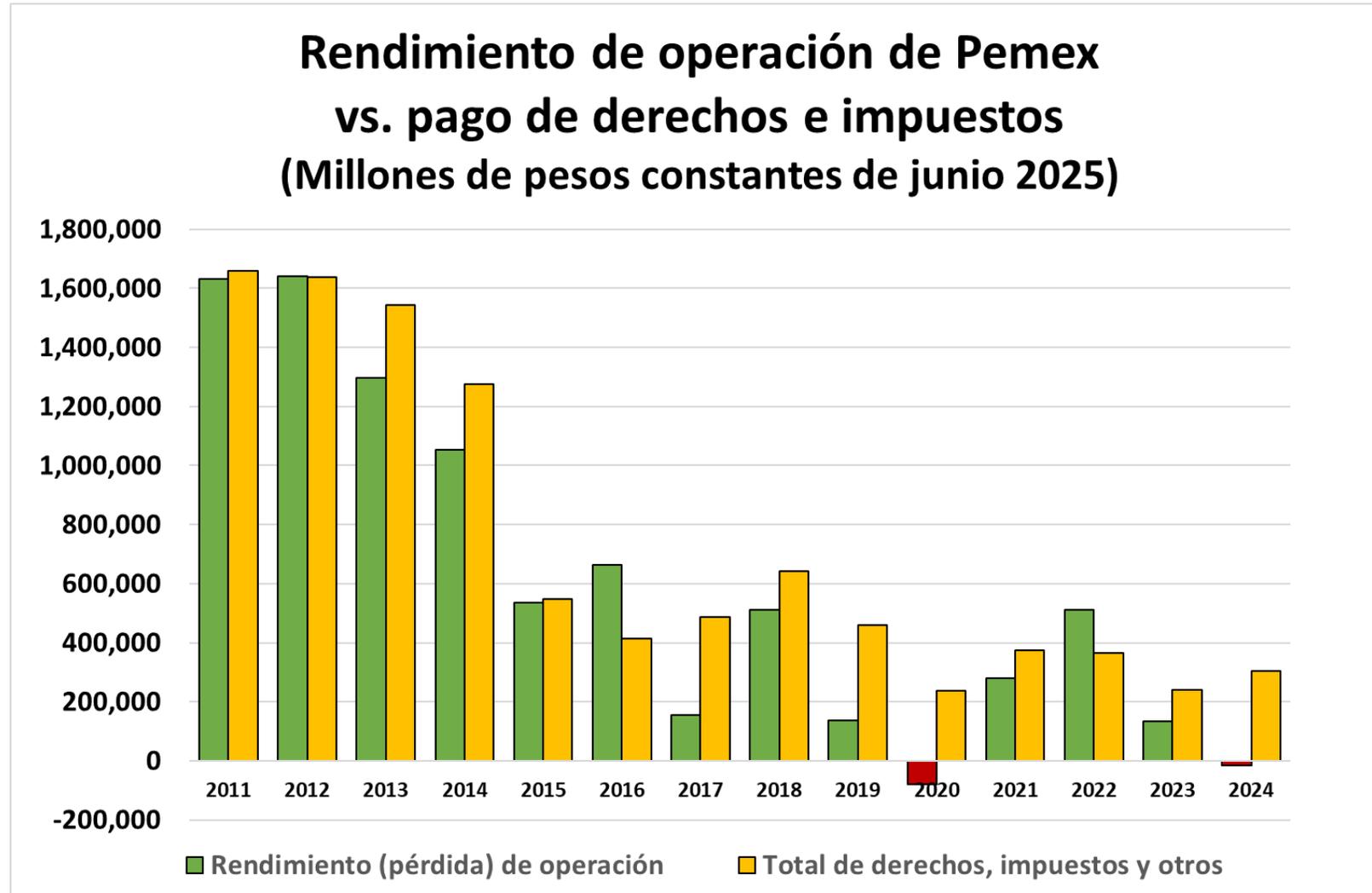


# Como resultado de la baja de producción y el recorte a los derechos de producción, se ha reducido el pago de derechos e impuestos pagados por Pemex al Gobierno Federal



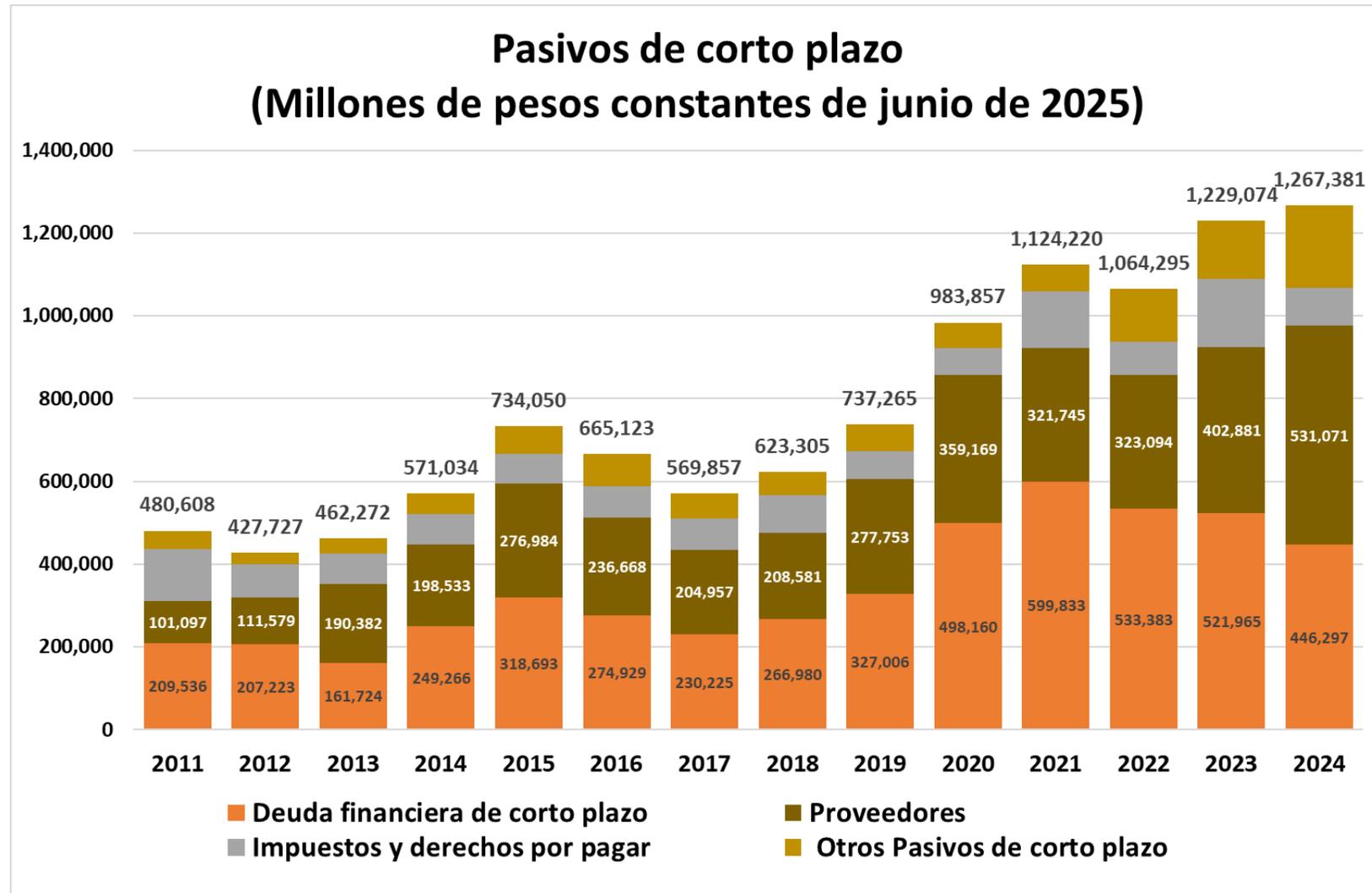


A pesar de la reducción a los derechos de producción, en once de los catorce años analizados, el rendimiento de operación fue menor que el pago de derechos e impuestos





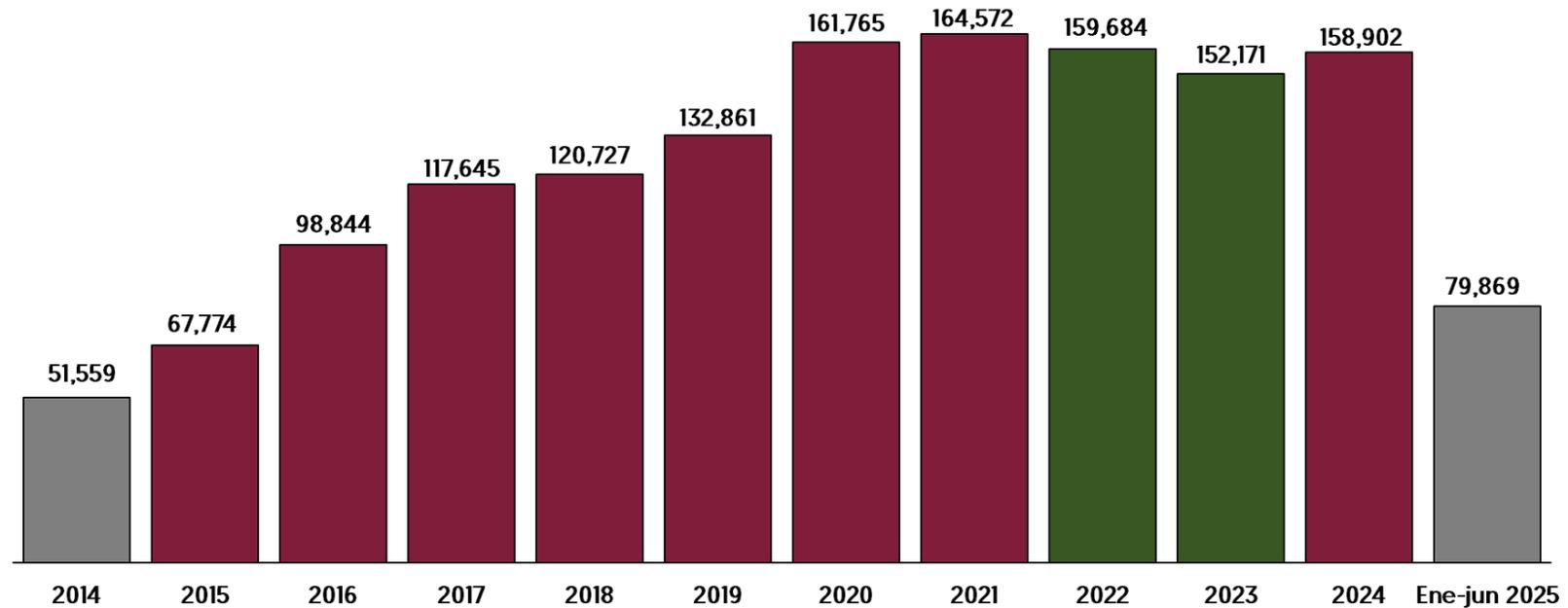
Para poder cubrir la diferencia y hacer frente a los intereses y vencimientos de la deuda financiera, Pemex ha tenido que endeudarse. En pesos constantes, el monto de su deuda financiera de corto plazo se duplicó y los adeudos con proveedores se multiplicaron por cinco.





El costo del servicio de la deuda se ha incrementado de manera importante. Esta situación tuvo un impacto negativo en su calificación crediticia y restringió su acceso a fuentes de financiamiento.

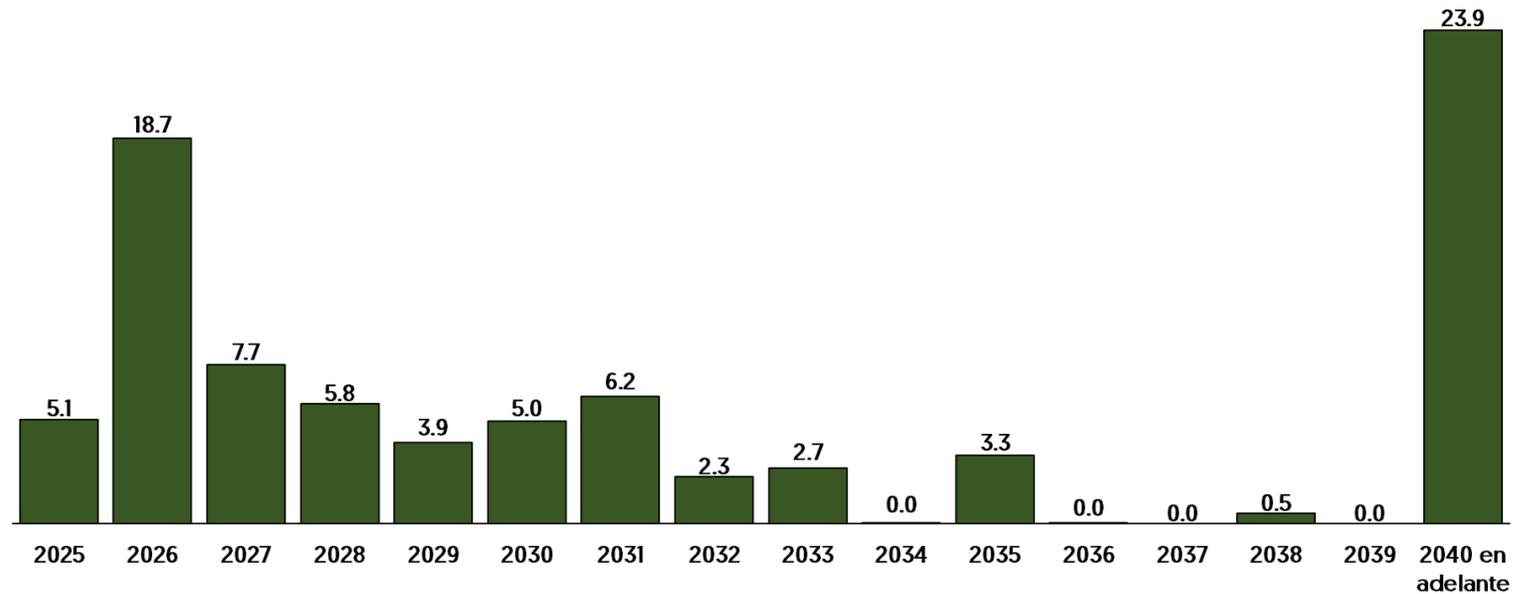
Costo financiero de la deuda de PEMEX  
(Mdp)





El perfil de vencimientos de la deuda financiera de PEMEX muestra una concentración importante en los siguientes dos años. Para lo que resta del 2025 se tienen amortizaciones por 5.1 MMdd, y para 2026 por 18.7 MMdd.

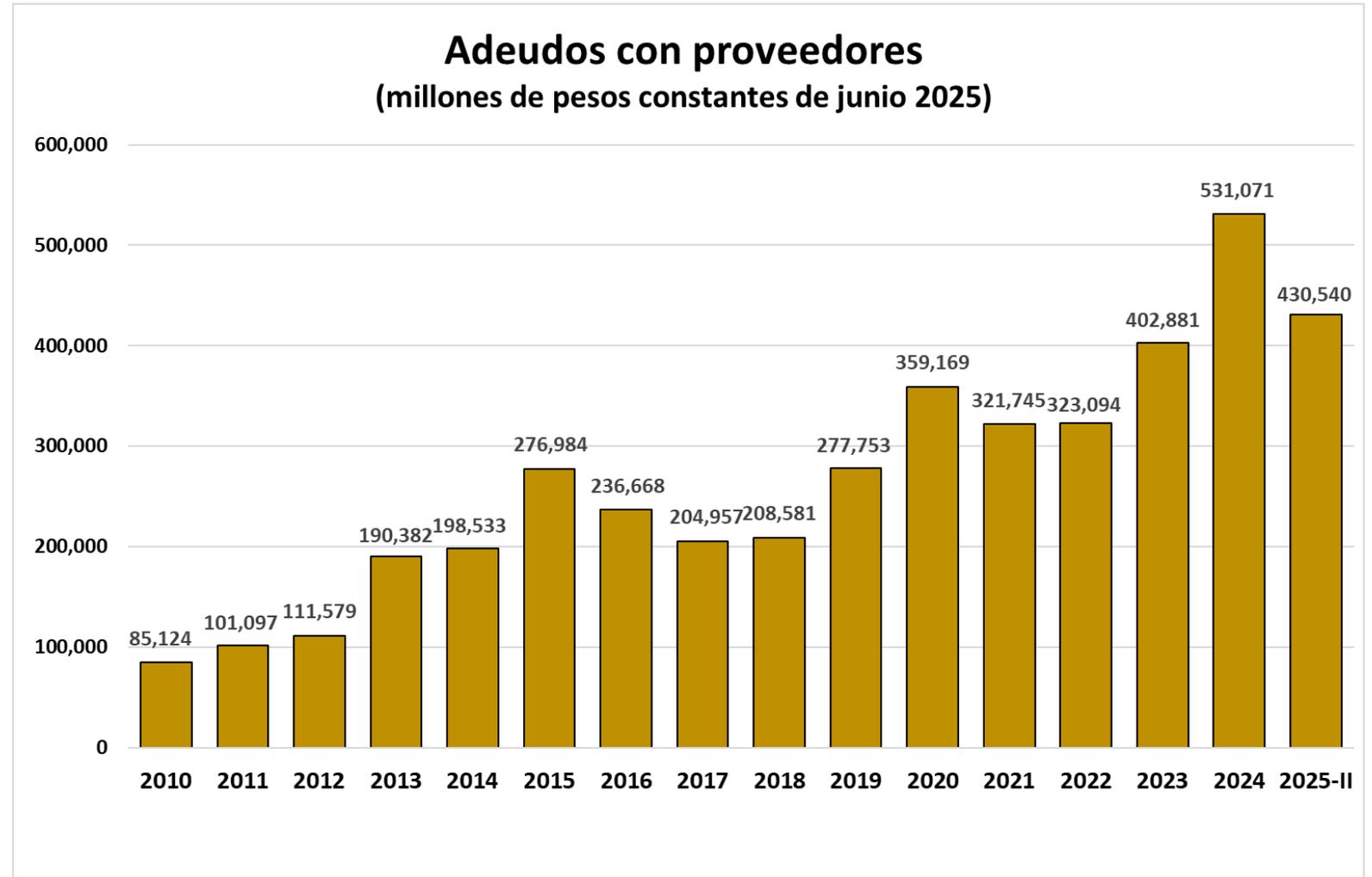
Perfil de vencimientos de la deuda financiera al 30 de junio de 2025  
(Miles de millones de dólares)





En cuanto a la deuda comercial con proveedores y contratistas, ésta refleja una tendencia creciente hasta finales del año pasado.

Si bien durante 2025 se han realizado pagos vencidos, estos pagos comprometen recursos presupuestarios que deben destinarse a la operación.





# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Estrategia de capitalización y financiamiento de PEMEX

- ❖ La Estrategia considera la mejora continua en la operación financiera en términos de eficiencia, disciplina, gestión de riesgos y optimización de procesos. Así mismo, honra el uso responsable de los recursos.
- ❖ La gestión integral de la deuda financiera y comercial está enfocada en reducir riesgos de refinanciamiento, mejorar el perfil de vencimientos, disminuir el costo financiero y mantener la continuidad operativa.
- ❖ Para ello, PEMEX, SENER y la Secretaría de Hacienda trabajan coordinadamente en la ejecución de esquemas financieros para fortalecer la posición financiera de la empresa y para asegurar su continuidad operativa y financiera.
- ❖ Se espera que estos esquemas permitirán disminuir los niveles de endeudamiento a rangos que aseguren el acceso a fuentes de financiamiento de manera oportuna y en condiciones competitivas.
- ❖ De forma simultánea, se implementa una estrategia de saneamiento de pasivos comerciales, priorizando mecanismos de pago sin incrementar el endeudamiento neto.
- ❖ Además, PEMEX continúa utilizando las aportaciones de capital del Gobierno Federal previstas en el Presupuesto de Egresos de la Federación para cubrir parte de las amortizaciones de deuda.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex:

## Deuda bancaria de corto plazo

- ❖ La deuda bancaria de corto plazo es de 9,000 millones de dólares.
- ❖ Se prevé reducir la exposición a este tipo de financiamiento, mediante la optimización del uso de las aportaciones del Gobierno Federal, la ejecución de operaciones de refinanciamiento a mayor plazo y, en su caso, el uso de los ingresos excedentes del petróleo para amortizar anticipadamente estos pasivos o liberar líneas revolventes.
- ❖ **Como parte de la Estrategia, la SHCP anunció en julio de 2025 una operación de emisión de Notas Pre-Capitalizadas.**
- ❖ Este instrumento le permite a PEMEX acceder a recursos de corto plazo sin implicar una garantía directa del Gobierno Federal.
- ❖ La operación se encuentra dentro de los límites de endeudamiento autorizados y busca mejorar la liquidez, optimizar el perfil de vencimientos y reducir el costo financiero.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex:

## Suavizar el perfil de vencimientos de bonos internacionales durante la administración

- ❖ Se encuentra en ejecución un esquema conjunto de manejo de pasivos con el Gobierno Federal orientado a suavizar el perfil de vencimientos y reducir el costo financiero.
- ❖ Se contemplan actividades de financiamiento de largo plazo que permitan reducir las presiones por vencimientos durante los próximos años, dando preferencia a refinanciamientos que trasladen obligaciones hacia años con menor carga financiera.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Atender la deuda con proveedores y contratistas

- ❖ Entre las acciones más relevantes se encuentra la instrumentación de controles vinculados a resultados y flujos de efectivo, mediante los cuales se orientan los recursos a las actividades que generan valor y bajo esquemas de rendición de cuentas compartidos con SHCP y SENER.
- ❖ Estos esfuerzos tienen por objeto evitar déficits estructurales, mejorar la disciplina financiera de la empresa y consolidar una cultura financiera orientada a resultados sostenibles.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Estrategia de control presupuestario

- ❖ El control presupuestario se fortalece para promover la asignación de recursos con prioridad en las actividades que generen valor, en la austeridad, en un ejercicio eficiente del gasto, en la responsabilidad y disciplina en el uso de los recursos, así como en un uso racional y estratégico de los mismos.
- ❖ Se contempla la alineación del ejercicio del presupuesto, de tal forma que los recursos destinados al gasto corriente o de inversión sean congruentes con los programas operativos y proyectos inscritos en el portafolio de inversión de PEMEX.
- ❖ Igualmente se continúa con la evaluación periódica del gasto para identificar desviaciones presupuestales, dimensionar su impacto y tomar acciones correctivas inmediatas que eviten presiones sobre el flujo de efectivo.
- ❖ Los procesos de planeación se refuerzan, utilizando modelos de escenarios, lo que permite reorientar recursos de forma flexible ante variaciones en precios del crudo, tipos de cambio o condiciones macroeconómicas adversas.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Fortalecimiento de los criterios económico-financieros para la evaluación de proyectos de inversión

- ❖ Se está robusteciendo el proceso de evaluación y priorización de los proyectos de inversión mediante la implementación de criterios económico-financieros más rigurosos.
- ❖ La toma de decisiones se sustenta en análisis detallados que consideran el equilibrio entre rentabilidad, riesgo y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.
- ❖ Los proyectos con mayor generación de valor se priorizan con base en el retorno sobre la inversión, impacto en la autosuficiencia energética y sostenibilidad operativa, impulsando aquellos con flujo de efectivo incremental, lo que promueve la capacidad de autofinanciamiento del portafolio.
- ❖ **Además, se incorporan proyectos con participación del sector privado en toda la cadena de valor, con el objetivo de complementar las capacidades técnicas, operativas, financieras y de ejecución de PEMEX.**
- ❖ De igual forma, se establecen mecanismos de seguimiento y evaluación periódica que permiten reorientar recursos en función del desempeño y resultados de los proyectos.
- ❖ Esto fomenta la eficiencia en la asignación de recursos, al evitar destinar flujo de efectivo a proyectos que han dejado de cumplir con los criterios de rentabilidad bajo los que fueron aprobados.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Estrategia de administración de riesgos

- ❖ Se refuerzan los análisis que permiten evaluar la frecuencia y el impacto de los riesgos, a fin de gestionarlos oportunamente.
- ❖ Se mantiene la estrategia de coberturas para mitigar la exposición de PEMEX ante la volatilidad de los precios del crudo y de posibles reducciones en los crack spreads de petrolíferos.
- ❖ Las métricas de cumplimiento ambiental y social se refuerzan como parte del sistema de riesgos, incluyendo la prevención de contaminación, gestión de residuos y planes de reducción de emisiones.
- ❖ Asimismo, se mejoran los planes de seguridad para el personal operativo y los protocolos de respuesta ante crisis, como parte de la mitigación de riesgos operativos.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex:

## Desinversión en activos no estratégicos o no rentables y reestructuración de empresas filiales

- ❖ **La Estrategia contempla la desinversión en activos no rentables**, con el propósito de liberar recursos actualmente comprometidos en activos subutilizados o de bajo rendimiento, para reorientarlos hacia proyectos con mayor rentabilidad y valor estratégico para la empresa.
- ❖ La identificación de activos a ser desincorporados aplica criterios precisos como bajos niveles de rentabilidad ajustada por riesgo y, en su caso, se van a utilizar mecanismos de salida diversificados tales como la venta directa, cesión de derechos o liquidación ordenada.
- ❖ En lo que respecta a empresas filiales, PEMEX mantiene actualmente participación accionaria en 44 empresas.
- ❖ Se está reestructurando el conjunto de filiales, con el fin de tener un mejor gobierno corporativo sin descuidar la mitigación de riesgos y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa con perspectivas a mediano y largo plazo.
- ❖ Las filiales que se encuentran fuera de operación, que presentan resultados persistentemente negativos o que no tienen un rol estratégico están siendo objeto de revisión para su liquidación o integración.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex: Financiamiento de la inversión de PEMEX

- ❖ PEMEX promueve **que la inversión anual se destine prioritariamente a proyectos con mayor generación de valor y menor riesgo**, para mantener una relación reservas/producción de al menos 10 años, mejorar el desempeño y los rendimientos de la infraestructura, así como para aumentar la capacidad instalada y la confiabilidad de los servicios de almacenamiento y distribución.
- ❖ **Los esquemas financieros diseñados contemplan el uso de vehículos asociados a proyectos de inversión física con rentabilidad positiva, de hasta 250 mil millones de pesos en 2025, lo que permite canalizar recursos sin presionar el techo de endeudamiento ni comprometer la estabilidad fiscal.**
- ❖ Esto garantiza que la inversión sea técnica y financieramente viable y sostenible.
- ❖ Cabe resaltar que **los esquemas financieros están vinculados a los flujos de los proyectos de inversión física correspondientes, los cuales funcionan como fuente de pago para afrontar las obligaciones futuras de dichos esquemas**, de tal forma que su funcionamiento sea sostenible en los siguientes años.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex:

## Buen gobierno en el proceso financiero

- ❖ Las medidas específicas son las siguientes:
  - Disciplina financiera y presupuestaria permanente, con un control estricto del gasto corriente, priorización de inversiones productivas y endeudamiento neto cercano a cero.
  - Revisión continua del portafolio de proyectos para enfocar los recursos en iniciativas de alta rentabilidad económica, energética y social.
  - Mecanismos formales de control interno, que garantizan que todas las decisiones financieras estén alineadas con las capacidades reales de generación de flujo de efectivo.
  - Separación de funciones y responsabilidades, fortaleciendo la supervisión, rendición de cuentas y transparencia en la toma de decisiones.
  - Generación de indicadores para el seguimiento puntual de la presente Estrategia, por parte de la empresa, SHCP y SENER.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex:

## Esquema de financiamiento sostenible y programas con criterios ASG

- ❖ El desarrollo de nuevos negocios estratégicos forma parte de la Estrategia que, además de mejorar el desempeño operativo y financiero de la empresa, estén alineados con los principios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).
- ❖ Estos proyectos capitalizan oportunidades de inversión en sectores emergentes vinculados con la transición energética, tales como energías limpias, cogeneración y tecnologías verdes.
- ❖ La implementación de estas alternativas de financiamiento se realiza dentro de los límites de endeudamiento autorizados y se aplica a proyectos que están contemplados en el presupuesto autorizado.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex:

## Metas

- ❖ Se estima que al cierre de 2025 el saldo de la deuda de corto plazo se reduzca en aproximadamente 32%, la deuda financiera total disminuya 10% respecto a 2024 y se mantenga un endeudamiento neto cero al cierre de la administración.
- ❖ En lo que se refiere a la deuda comercial, se prevé que el adeudo con proveedores y contratistas se reduzca de tal forma que, al final de la administración, el rezago sea menor o igual a dos meses, es decir, sin facturas vencidas más allá de ese plazo.
- ❖ El Plan Estratégico 2025-2035 de PEMEX proyecta un crecimiento de, por lo menos, 8% de las ventas totales de la empresa, en términos reales, como resultado de la extracción continua de 1.8 millones de barriles diarios de petróleo, de un nivel de procesamiento de crudo en el SNR, incluyendo la refinería Olmeca, de 1.3 millones de barriles diarios, así como de la ejecución de proyectos estratégicos de petroquímica, cogeneración y expansión de la capacidad de almacenamiento y distribución de la empresa.
- ❖ Esta generación de ingresos permitirá cubrir las necesidades de inversión de la empresa. El 84% de la inversión pública de PEMEX se destinará a la exploración y extracción de hidrocarburos, mientras que el resto será para los programas de rehabilitación del SNR y de la infraestructura de ductos, para el desarrollo de la petroquímica y para el incremento de la capacidad de almacenamiento y distribución.



# Propuestas del Plan Estratégico de Pemex:

## Metas

- ❖ El sector privado financiará temas específicos de extracción, a través de los proyectos mixtos, y los de petroquímica.
- ❖ En los años 2025 y 2026 la empresa recibirá, de manera estructurada, recursos financieros del Gobierno Federal, Los apoyos en este periodo serán extraordinarios.
- ❖ Con base en las estimaciones financieras que resultan de la ejecución del Plan Estratégico 2025-2035 de PEMEX, y de la Estrategia Integral de Capitalización y Financiamiento se obtiene una proyección de largo plazo como se muestra a continuación.

### Proyección 2025-2035 de Petróleos Mexicanos

(Miles de millones de dólares)

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
<b>Ingresos</b>	1,888.5	1,862.2	1,945.2	1,975.7	1,988.7	2,005.6	2,015.9	2,015.5	2,010.7	2,014.9	2,023.0
<b>Egresos</b>	1,031.8	973.4	983.8	988.9	1,033.7	1,012.0	1,026.4	1,003.0	1,037.5	1,037.3	1,077.7
<b>Impuestos</b>	807.7	850.2	852.3	853.9	855.6	858.1	860.7	862.8	865.7	870.5	875.3
<b>Proyección neta</b>	<b>49.0</b>	<b>38.5</b>	<b>109.1</b>	<b>133.0</b>	<b>99.5</b>	<b>135.5</b>	<b>128.8</b>	<b>149.7</b>	<b>107.5</b>	<b>107.0</b>	<b>70.0</b>