



ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE NEGOCIOS EN LA INDUSTRIA DE HIDROCARBUROS DE MÉXICO

Autor: Omar Escamilla Haro *Coordinación:* Tamar Ayrikyan

JUNIO 2015
CIUDAD DE MÉXICO / NUEVA YORK

CONTENIDOS

Acrónimos y medidas de energía	4
<u>Presentación</u>	5
1. La transformación de los esquemas de negocios en PEMEX	6
1.1 La transformación en los esquemas de negocios de PEMEX de 1992	12
2. Empresas consolidadas en la estructura corporativa de PEMEX en 2013	16
3. Empresas no consolidadas en la estructura corporativa de PEMEX	25
3.1 Empresas creadas por convenio conjunto entre PEMEX y la iniciativa privada	29
3.2 Los vínculos del sector privado en la industria gasífera de México	35
4. La transformación productiva de PEMEX 2013	38
5. Conclusiones	43
Anexo I. Empresas parte de los negocios de PEMEX en 2013	46
Bibliografía y fuentes de información	64

ACRÓNIMOS Y MEDIDAS DE ENERGÍA

AMSA	Altos Hornos de México, S.A.
ASF	Auditoría Superior de la Federación
ATG	Aceites Terciarios del Golfo
BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BMV	Bolsa Mexicana de Valores
CATS	Computer Assisted Trading System
CIEP	Contratos Integrales de Exploración y Producción
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
COPF	Contratos de Obra Pública Financiada
CSM	Contratos de Servicios Múltiples
ENXTAM	Euronext Exchange Ámsterdam
ENXTPA	Euronext París
GAS LP	Gas licuado del petróleo
KM	Kilómetros
KM2	Kilómetros cuadrados
LOPMOS	Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios
LSE	London Stock Exchange
MDB	Miles de barriles al día
MINOSA	Minera del Norte
MMPCD	Millones de pies cúbicos diarios
NYSE	New York Stock Exchange
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
PEMEX	Petróleos Mexicanos
PEP	PEMEX Exploración y Producción
PGPB	PEMEX Gas y Petroquímica Básica
PPQ	PEMEX Petroquímica Básica
PR	PEMEX Refinación
PIB	Producto Interno Bruto
PIDIREGAS	Proyectos de Infraestructura Productiva con Impacto Diferido en el Registro del Gasto
PMV	Petroquímica Mexicana de Vinilo
SCT	Secretaría de Comunicación y Transportes
SEC	Securities and Exchange Commission
SENER	Secretaría de Energía
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
TSE	Tokyo Stock Exchange
VPE	Vehículos de Propósitos Específicos



PRESENTACIÓN

Si bien la explotación de hidrocarburos en México inició a principios del siglo XX,¹ no fue hasta 1938, con la fundación de Petróleos Mexicanos (PEMEX), cuando el gobierno hizo de esta industria el principal pilar del desarrollo económico del país. Durante más de 50 años esta entidad controló los ciclos productivos y los negocios de la industria mexicana de hidrocarburos. Sin embargo, a comienzos de 1990 el gobierno inició un cambio en el paradigma productivo nacional marcado por el ingreso de capitales privados en nodos estratégicos de la producción industrial del país, incluyendo la generación de energía. Desde entonces hasta la reforma energética de 2013, PEMEX experimentó cinco transformaciones en su estructura de organización y ciclo de negocios –dos reestructuraciones internas (1989 y 2001) y tres reformas energéticas (1992, 1996 y 2008)– que alteraron la forma en que se contrataban servicios, asignaban obras o firmaban acuerdos de cooperación con el sector privado.

Como resultado de estos cambios, en los últimos 24 años la industria mexicana de hidrocarburos ha generado un modelo de producción de características duales, es decir, que en las actividades productivas de PEMEX coexisten capitales públicos y privados. Este modelo se edificó sobre el desmantelamiento de los ciclos industriales de PEMEX y, por lo tanto, sobre la integración vertical de la industria de hidrocarburos. Como resultado, en las últimas tres décadas la estructura corporativa de PEMEX ha integrado a más de 60 entidades, responsables de soportar una red internacional de negocios en la que se establecen vínculos con empresas privadas en procesos clave para la producción de hidrocarburos de México.

El objetivo de esta investigación es analizar este proceso para señalar los momentos en los que el sector privado y el sector público se han asociado para adueñarse de la operación y el funcionamiento de activos estratégicos en la producción de petróleo, gas natural y derivados.² La investigación

1. En 1901, durante el gobierno de Porfirio Díaz, se establece la primera Ley del Petróleo que faculta al ejecutivo para asignar concesiones de hidrocarburos a inversionistas privados. Ver: Jaime Cárdenas García. En Defensa del Petróleo. (México: UNAM, 2009), biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2729/5.pdf. Fecha de consulta: 12 marzo 2015.

2. Para mostrar más detalladamente cada transformación de una subsidiaria o el inicio de actividades de una nueva empresa se creó un anexo en el que se desglosan las actividades que realiza cada empresa en el esquema corporativo de PEMEX. La investigación de la que se desprende la información presentada sobre los negocios de PEMEX se basó en una extensa revisión de los informes anuales y resultados operativos que entrega al gobierno mexicano y al gobierno de Estados Unidos, tanto como de los documentos que generan las empresas privadas con las que PEMEX está asociado, como los Reportes Anuales e Informes Trimestrales que PEMEX entrega a la Securities and Exchange Commission (SEC) del gobierno de Estados Unidos. **También se revisaron los estados financieros, Reportes Anuales y Reportes Trimestrales que PEMEX proporciona a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y varios documentos de la Auditoría Superior de la Federación (ASF).**

identificó que antes de la reforma energética de 2013 ya existían empresas privadas desarrollando negocios con PEMEX, las cuales podrían fortalecer su dominio en el marco de la nueva legislación energética.

El presente informe pretende exponer cómo se ha transformado la industria de hidrocarburos en México como consecuencia del cambio productivo llevado a cabo en las últimas décadas para permitir que capitales privados se involucren en las industrias estratégicas del país. Un análisis de estas características pondrá en evidencia cuáles son las empresas que dominan los negocios de hidrocarburos en México desde antes de que la reforma de 2013 abriera por completo dicha industria a la participación de capitales privados. El análisis presentado en este informe se basa en los datos disponibles a marzo de 2015.

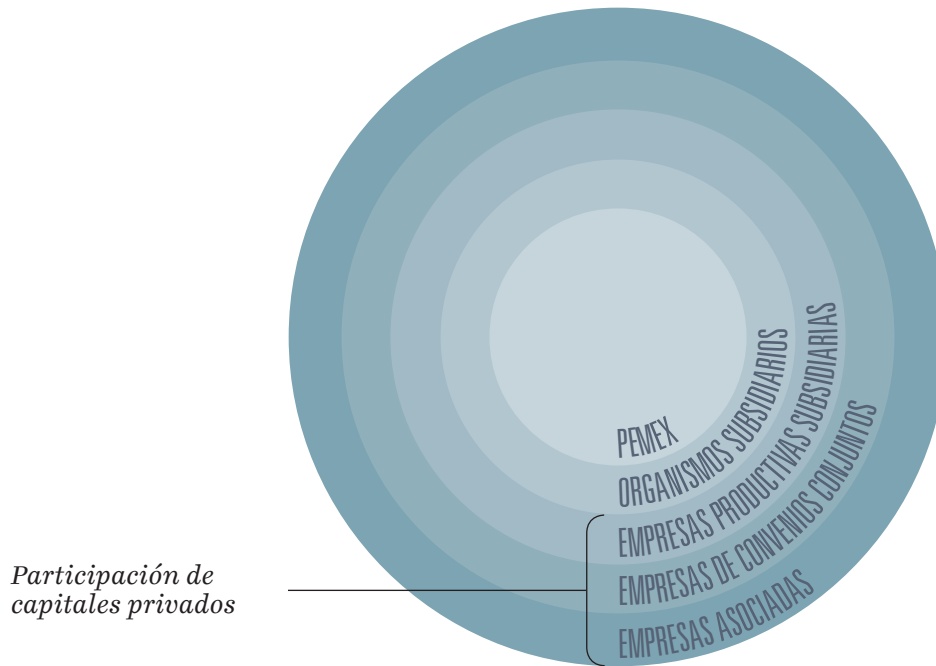
El texto se compone de cuatro apartados en los que se analizan las modificaciones a la estructura corporativa de PEMEX desde 1989 hasta 2013. El primero se centrará en las transformaciones jurídicas experimentadas por la industria de los hidrocarburos desde 1989 hasta 2008. El segundo analizará las entidades que conformaban la estructura corporativa consolidada de PEMEX hasta 2013, mientras que aquellas que no se encontraban consolidadas en la estructura corporativa de PEMEX pero que eran parte de su ciclo de negocios serán abordadas en el tercer apartado. Por último, se analizarán las consecuencias de la reforma energética de 2013 sobre PEMEX y su estructura corporativa.

1. LA TRANSFORMACIÓN DE LOS ESQUEMAS DE NEGOCIOS EN PEMEX

Desde 1989 las distintas administraciones del gobierno mexicano han realizado transformaciones a la industria de los hidrocarburos que afectan la forma en que se componen los ciclos industriales y los negocios de Petróleos Mexicanos. Un análisis de las empresas que realizaban algún negocio en el ciclo industrial de PEMEX o en la industria de los hidrocarburos identificó que entre 1988 y 2008 se generaron cinco círculos de negocios que modificaron sustancialmente los esquemas corporativos de PEMEX:

GRÁFICA 1. DINÁMICAS DE NEGOCIOS DE PEMEX A 2013

CÍRCULOS DE NEGOCIO DE PEMEX



Fuente: Elaboración propia con diversas fuentes

El principal objetivo de estos círculos fue permitir que particulares ingresaran en los procesos productivos de la industria de los hidrocarburos de México. En este contexto, la reforma energética de 2013 debe comprenderse como el desenlace de un proceso que se gestó a lo largo de tres décadas y cuatro administraciones federales –las de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), Ernesto Zedillo (1994-2000), Vicente Fox (2000-2006) y Felipe Calderón (2006-2012)– que promovieron el ingreso paulatino de empresas privadas en los esquemas de negocios y ciclos industriales de PEMEX. Como resultado de este proceso, el escenario en 2015 está marcado por el control que el capital privado ejerce sobre varias ramas estratégicas de la producción de hidrocarburos.

En 1988, antes de que las transformaciones comenzaran, Petróleos Mexicanos era una empresa del Estado mexicano (paraestatal). Estaba organizada en torno a una dirección general, nombrada por el ejecutivo e integrada por cuatro regiones productivas –Marina Sur, Marina Noreste, Región Sur y Región Norte– que monopolizaban la producción de la industria de los hidrocarburos de México. El camino hacia la apertura de capitales



privados en la industria de los hidrocarburos inició cuando Carlos Salinas de Gortari asumió la presidencia de México y concluyó 24 años después, con la reforma energética de 2013. El cuadro siguiente sistematiza los principales cambios jurídicos que experimentaron la industria de los hidrocarburos y los esquemas de negocios de PEMEX desde 1989 hasta 2008:

CUADRO 1. MODIFICACIONES EN LA ESTRUCTURA CORPORATIVA Y EL SISTEMA DE NEGOCIOS DE PEMEX POR SEXENIO

	CAMBIOS	AÑO	PRINCIPAL RESULTADO
CARLOS SALINAS DE GORTARI	<ul style="list-style-type: none"> REESTRUCTURACIÓN INTERNA DE PEMEX NUEVA LEY ORGÁNICA DE PETRÓLEOS MEXICANOS Y ORGANISMOS SUBSIDIARIOS (LOPMOS). 	1989 1992	<ul style="list-style-type: none"> Se conforma la subsidiaria P.M.I. Comercio Internacional y otras subsidiarias con el objetivo de realizar el comercio internacional de hidrocarburos y otros servicios. PEMEX pasa a ser un organismo descentralizado de la administración pública con autonomía jurídica, patrimonio y presupuesto propio. Se crean 4 organismos subsidiarios: PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB), PEMEX Exploración y Producción (PEP), PEMEX Petroquímica (PPQ) y PEMEX Refinación (PR).
ERNESTO ZEDILLO	<ul style="list-style-type: none"> MODIFICACIÓN A LA LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL EN EL RAMO DEL PETRÓLEO. 	1995-6	<ul style="list-style-type: none"> Se dividió a la petroquímica en dos ramas, primaria y secundaria, y se abrió a la participación de capitales privados. La apertura incluyó también al transporte, suministro y distribución del gas natural (infraestructura y logística). El Consejo de Administración de PEMEX desincorporó activos petroquímicos (Cangrejera, Escolín, Morelos, Cosoleacaque, Pajaritos, Tula, Camargo, Independencia y Reynosa) y una terminal de almacenamiento (San Fernando).
VICENTE FOX	<ul style="list-style-type: none"> PLAN DE NEGOCIOS DE PETRÓLEOS MEXICANOS 2002-2010. 	2001	<ul style="list-style-type: none"> Se establecieron los Contratos de Servicios Múltiples (CSM), una modalidad de asociación público-privada para producir gas natural.
FELIPE CALDERÓN	<ul style="list-style-type: none"> NUEVA LEY DE PETRÓLEOS MEXICANOS. MODIFICACIÓN A LA LEY REGLAMENTARIA DEL ARTÍCULO 27 CONSTITUCIONAL EN EL RAMO DEL PETRÓLEO. 	2008	<ul style="list-style-type: none"> La aportación más importante de esta reforma fueron los Contratos Integrales de Explotación y Producción (CIEP) que le permitieron a PEMEX celebrar acuerdos con capitales privados para explotar hidrocarburos.
ENRIQUE PEÑA NIETO	<ul style="list-style-type: none"> LEY DE HIDROCARBUROS. REFORMAS A LOS ARTÍCULOS 25, 27 Y 28 DE LA CONSTITUCIÓN NUEVA LEY DE PETRÓLEOS MEXICANOS 	2013	<ul style="list-style-type: none"> PEMEX se convirtió en una empresa productiva del Estado, con lo cual perdió el monopolio para la explotación de hidrocarburos. Se generaron nuevos esquemas para permitir que particulares pudieran ingresar en las labores de producción y explotación de petróleo y gas.

Fuente: Elaboración propia con diversas fuentes



Como muestra el cuadro anterior, cada transformación de PEMEX estuvo dirigida a segmentos específicos de la industria de los hidrocarburos: gas, petroquímica, refinación, exploración y producción. Con la reestructuración de negocios de 1989 y la reforma energética de 1992, puestas en marcha por la administración de Carlos Salinas de Gortari, se eliminó el principio de integración vertical de PEMEX y se generó un esquema de negocios que creó un *holding* (PEMEX Corporativo) responsable de las operaciones de cuatro organismos subsidiarios: PEMEX Exploración y Producción (PEP), PEMEX Gas y Petroquímica Básica (PGPB), PEMEX Refinación (PR) y PEMEX Petroquímica (PPQ). Este esquema también permitió que PEMEX creara organismos subsidiarios, un nuevo tipo de entidad que contaba con la capacidad para administrar y generar sus propias empresas subsidiarias y filiales, a las que se autorizó a constituirse en el extranjero y actuar de acuerdo a las leyes de los países en los que se asentaban.⁵ Esta transformación también impulsó la subcontratación de servicios en labores “no estratégicas” como construcción, ingeniería y logística.⁴ Los cambios en los esquemas de negocios y los estatutos jurídicos de PEMEX generados por la reestructuración de negocios de 1989 y la reforma energética de 1992 crearon una enorme discrecionalidad en la forma en que PEMEX y las entidades que componían su círculo de negocios invertían dinero y administraban contratos con entidades privadas.

Durante la presidencia de Ernesto Zedillo se llevó a cabo la reforma energética de 1995, que modificó la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo para autorizar a capitales privados a transportar, importar, exportar, almacenar y explotar gas natural. En mayo de 1996, una adición a la misma ley dividió a la petroquímica en dos ramas, primaria y secundaria, quedando la primera en manos de PEMEX y la segunda en manos de la iniciativa privada.⁵ Esta reforma permitió que la iniciativa privada poseyera sus propias plantas de ciclo combinado –aquellas que utilizan vapor y gas– para generar energía eléctrica y obtuviera permisos para el uso, transportación y almacenamiento de gas natural.⁶ Como consecuencia,

3. H. Congreso de la Unión. Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, *Diario Oficial de la Federación*, 16 julio 1992. www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lopomos/LOPMOS_abro.pdf. Fecha de consulta: 8 febrero 2015.

4. Isabelle Rousseau. “Las Transformaciones de la Política de Hidrocarburos en México en el Contexto de la Transición Democrática. Esquemas Organizacionales y Estrategias de Actores (1989-2004)”, *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*. (Marzo, 2006) www.redalyc.org/pdf/599/59918302.pdf. Fecha de consulta: 2 febrero 2015. Pág. 11.

5. Alejandro Navarro Arredondo. La Reestructuración Organizacional de PEMEX (México, 2007). www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/164088/404798/file/Documento_25_PEMEX.pdf. Fecha de consulta: 2 febrero 2015.

6. En 2012, las plantas de ciclo combinado aportaban el 50% de la electricidad del país. El gobierno espera que 2026 el total de electricidad se genere a partir de este modelo. En: Secretaría de Energía (SENER). *Prospectivas del Sector Eléctrico 2013-2027* (México 2013). sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/2013/Prospectiva_del_Sector_Electrico_2013-2027.pdf. Fecha de consulta: 24 febrero 2015.



para 2013 los permisos particulares para el uso de gas eran 254⁷ y la red privada de distribución de gas tenía 47,688 km de longitud, mientras la red de gasoductos de PGPB apenas superaba los 9 mil km.⁸

En 2001, la administración de Vicente Fox impulsó una reforma sobre PEMEX que consistió en una reestructuración interna de la empresa para crear nuevas formas de organización y prestación de servicios.⁹ El paso más importante se dio con el esquema de contratación de servicios conocidos como Contratos de Servicios Múltiples (CSM). Los CSM tuvieron como propósito desarrollar intensivamente la producción de gas natural en la Cuenca de Burgos mediante asignaciones de bloques a particulares hasta por 20 años. Los costos de producción en que incurría cada empresa eran reembolsados por PEMEX a cambio de la producción gasífera.¹⁰ En 2007, los CSM cambiaron de nombre a Contratos de Obra Pública Financiada sobre la Base de Precios Unitarios (COPF). Para 2012 había ocho COPF vigentes para ejecutar servicios en la Cuenca de Burgos (bloques Reynosa-Monterrey, Misión, Cuervito, Frontera, Pirineo, Olmos, Monclova y Nejo), que generaban 445 mmpcd, lo que equivalía a 33% de la producción total de gas de Burgos. El total de pagos que recibieron las empresas por sus servicios por parte de PEMEX desde 2001 a 2012 ascendió a 8,466.6 millones de dólares.¹¹

La reforma energética de 2008, impulsada por la administración de Felipe Calderón, modificó la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo y expidió una nueva Ley de Petróleos Mexicanos (Ley de PEMEX) que suplantó a la de 1992.¹² La aportación más importante de esta reforma fueron los Contratos Integrales de Explotación y Producción (CIEP) que permitieron a PEMEX celebrar acuerdos con capitales privados

7. Comisión Reguladora de Energía (CRE). *Transporte de Uso Propio de Gas Natural*. (México, 2015). www.cre.gob.mx/permisos.aspx. Fecha de consulta: 13 octubre 2014.

8. Secretaría de Energía (SENER). *Prospectivas del Sector Eléctrico 2013-2027* (México 2013). sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/2013/Prospectiva_del_Sector_Electrico_2013-2027.pdf. Fecha de consulta: 13 octubre 2013.

9. Francisco Colmenares César, “Petróleos Mexicanos: autonomía de gestión y reestructuración”, en *PEMEX. Presente y futuro*, Primera (México: Plaza y Valdez (PyV), UNAM, UAM, 2008). Fecha de consulta: 29 enero 2015

10. Víctor Rodríguez Padilla. “Contratos de Servicios Múltiples en PEMEX: Eficacia, Eficiencia y Rentabilidad”. *Revista Problemas del Desarrollo*. (Octubre-diciembre, 2010), www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/download/23513/22215. Fecha de consulta: 29 enero 2015.

11. Petróleos Mexicanos (PEMEX), *Annual Report 2012*. Form 20-F, Form 20-F (Estados Unidos, 2013). www.ri.pemex.com/files/content/Pemex_2012_Form_20-F_1309131.pdf. Fecha de consulta: 10 febrero 2015. Pág. 39.

12. José Antonio Rojas Nieto, “Una primera reflexión sobre la reforma energética”, *Revista Análisis Plural*, Segundo semestre de 2008, rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/783/AP%202008-2%20SEM%206_Una%20primera.pdf?sequence=2. *Ibid.* (México, 2009). rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/783/AP%202008-2%20SEM%206_Una%20primera.pdf?sequence=2. Fecha de consulta: 9 febrero 2014.

para explotar hidrocarburos en áreas con una extensión de 170 km² hasta por 35 años.¹³ Entre 2011 y 2013 (Primera, Segunda y Tercera Ronda), PEMEX asignó 17 campos en las regiones Sur, Norte y en el activo Aceites Terciarios del Golfo (ATG) bajo esta modalidad de contratos.¹⁴

El análisis de las transformaciones de PEMEX entre 1989 y 2008 pone en evidencia la existencia de una estrategia para reestructurar la industria de los hidrocarburos que fue puesta en marcha por el gobierno mexicano en dos momentos de un mismo proceso. El primero comenzó en 1989 y terminó en 1996; se caracterizó por transformar la estructura corporativa y los esquemas de negocios de PEMEX, permitiendo la creación de un holding a cargo de organismos subsidiarios y empresas filiales; estas últimas obtuvieron permiso para constituirse en países extranjeros y asociarse con capitales privados para construir sus propias empresas o subcontratar servicios. En este momento, también se liberaron las ramas del gas natural y la petroquímica a la participación de capitales privados. El segundo proceso transcurrió entre 2001 y 2008; se caracterizó por permitir que PEMEX subcontratara servicios privados en labores de explotación y producción de gas y petróleo, aunque bajo un esquema en el que las empresas privadas que ganaban contratos no eran socias de PEMEX sino proveedoras de servicios.

De esta forma, las transformaciones de la industria energética de los últimos 24 años disminuyeron el dominio de PEMEX como entidad que monopolizaba la producción de petróleo, gas natural y derivados, y fragmentaron la integración vertical de las cadenas productivas de la petroquímica, el gas natural y la refinación de hidrocarburos. Dichas modificaciones fueron fundamentales para sentar las bases de una estructura corporativa que soportó un esquema de negocios, caracterizado por permitir el ingreso de capitales privados en las cadenas de producción de los hidrocarburos, que adquiriría una enorme complejidad con el paso del tiempo y la densificación de las redes de intercambio comercial.

En el siguiente apartado se analizarán las transformaciones de PEMEX y la industria de los hidrocarburos durante los años 1990, cuando se dio el primer paso para permitir que la iniciativa privada se vinculara en los esquemas de negocios de PEMEX.

13. Aroa de la Fuente, *Estado de la Transparencia y el Acceso a la Información en las contrataciones de PEMEX* (México: Fundar, Centro de Análisis e Investigación Social A.C., 2012). Fecha de consulta: 13 abril 2015.

14. Karol García, "Pervive apatía en ronda de contratos integrales de Pemex", *El Economista*, julio de 2013, eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/11/pemex-adjudica-tres-contratos-exploracion-chicontepec. Fecha de consulta: 18 enero 2015.

1.1 LA TRANSFORMACIÓN EN LOS ESQUEMAS DE NEGOCIOS DE PEMEX DE 1992

Hasta octubre de 2014, PEMEX se organizaba como un corporativo compuesto por cuatro organismos subsidiarios y varias empresas –que serán descritas en los siguientes apartados– que conformaban su núcleo de negocios. El cambio en la estructura corporativa y los esquemas de negocios de PEMEX se remonta al proceso de apertura económica que vivió México durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari.

La primera transformación inició en marzo de 1988, cuando el Consejo de Administración de PEMEX aprobó una reestructuración corporativa en la que se crearon las empresas subsidiarias P.M.I. Holding y P.M.I. Services, ambas constituidas en Holanda, PEMEX Internacional España, con sede en España, PEMEX Services Europe, con sede en Londres, y P.M.I. Services North America, en Houston, Estados Unidos.¹⁵ Un año después, se conformó a P.M.I. Comercio Internacional como una subsidiaria con autonomía patrimonial, técnica y administrativa, pero subordinada a las decisiones de PEMEX, que integraba a las otras empresas encargadas de las operaciones de compra y venta internacional de productos.¹⁶ De esta forma, se creó el Grupo P.M.I, encargado de establecer asociaciones con el sector privado para la venta y comercialización de productos y prestación de servicios.¹⁷

La segunda transformación de la industria de los hidrocarburos vino con la reforma energética de 1992, que generó una nueva Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios (LOPMOS) en la que PEMEX se convirtió en un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal con autonomía jurídica, patrimonio y presupuesto propio, integrado por cuatro organismos subsidiarios: PEP, PGPB, PEMEX PPQ y PR. Aunque estaban subordinados al Consejo Directivo de PEMEX y coordinados por

15. Estas empresas se crearon bajo tres modalidades: A) Sociedades Controladoras o Tenedoras de Acciones, lo que significaba que podían adquirir o administrar acciones emitidas por integrantes de un grupo. B) Sociedades Comercializadoras, que se encargaban de comercializar internacionalmente hidrocarburos y petrolíferos bajo el principio de flexibilidad y rapidez. C) Sociedades de Servicios, cuyo objetivo era ser enlace entre los clientes de petróleo crudo para desempeñar tareas de inteligencia de mercado y asesoría económica, financiera, comercial y administrativa para las empresas comercializadoras de P.M.I. y PEMEX. En: P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. *Estructura de las Empresas del Grupo PMI. Libro Blanco. PEMEX* (México, 2012). www.pmi.com.mx/Documents/Estructura%20de%20las%20Empresas%20del%20Grupo%20PMI.pdf. Fecha de consulta: 29 enero 2014.

16. *Ibíd.* Pág. 25.

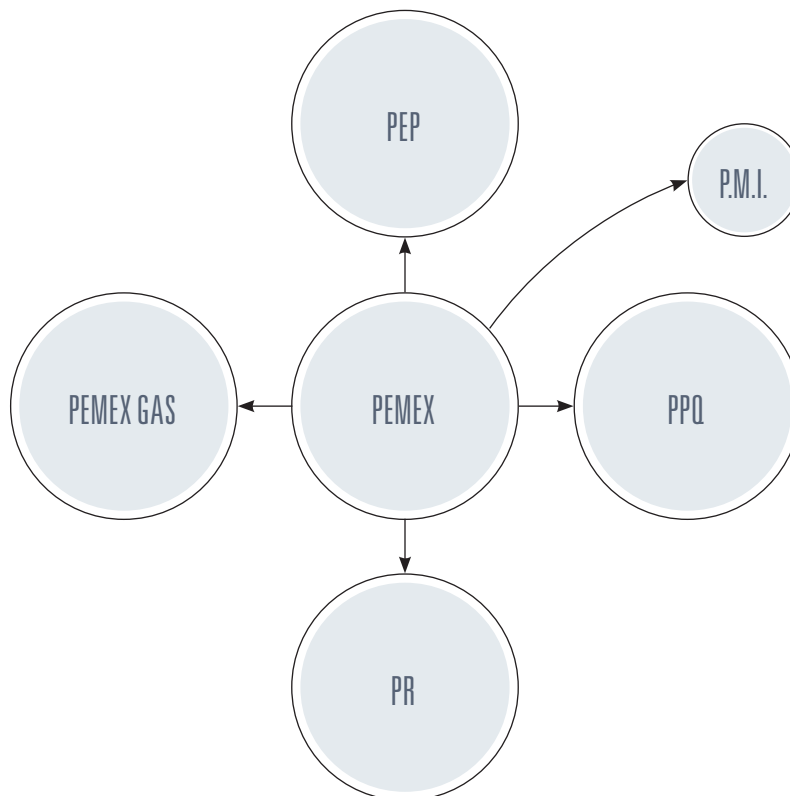
17. Daniel Molina, “Pemex: la reprivatización de facto”, *El Cotidiano*, No 32 (noviembre de 1989), www.elcotidianoenlinea.com.mx/doc/3204.doc. Fecha de consulta: 23 abril 2015.



la Secretaría de Energía (SENER), el mandato constitucional de la propia reforma dotó a estos organismos de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio.

A diferencia de los organismos subsidiarios, el Grupo P.M.I fue constituido por PEMEX como un grupo de empresas subsidiarias a las que se asignó el papel de brindar servicios de comercialización de petróleo, gas y petrolíferos a PEMEX y sus organismos subsidiarios. De tal forma que en 1992, la estructura de PEMEX quedó integrada como muestra el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2. ESTRUCTURA CORPORATIVA DE PEMEX EN 1992



Fuente: Elaboración propia con datos de PEMEX

La reforma de 1992 no sólo creó un *holding* (PEMEX Corporativo) encargado de administrar los negocios de cada rama productiva a cargo de los nuevos organismos subsidiarios, también facultó a PEMEX y a sus nuevas empresas subsidiarias para celebrar actos, convenios, contratos y suscribir títulos de crédito en el extranjero, dejando como garantía la producción de

hidrocarburos de México.¹⁸ El esquema de negocios de 1989 y la reforma 1992 fueron fundamentales para las próximas transformaciones de Petróleos Mexicanos, ya que establecieron las bases para que tanto PEMEX como sus filiales y subsidiarias pudieran utilizar las leyes y el derecho privado en asuntos mercantiles de los países en los que sus compañías se asentaban para realizar operaciones de compra y venta de productos, así como para la contratación de servicios.¹⁹

De esta forma, la transformación de 1992 permitió a las empresas subsidiarias de PEMEX constituidas en el extranjero evitar informar de las actividades que realizaban a las entidades regulatorias del gobierno mexicano.²⁰ Al mismo tiempo, con este nuevo marco normativo se incrementó la contratación de servicios con entidades privadas.²¹

El siguiente cuadro muestra la estructura de negocios y las ramas industriales que resultaron de la reforma de 1992 y que constituían la forma en que se organizaba PEMEX hasta la reforma energética de 2013:

18. H. Congreso de la Unión. *Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios de 1992*. www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lopmos/LOPMOS_abro.pdf. “Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios”. *Diario Oficial de la Federación*, 16 julio 1992. www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lopmos/LOPMOS_abro.pdf. Fecha de consulta: 29 enero 2015.

19. *Ibíd.*

20. Ver: Francisco Colmenares César. “Petróleos Mexicanos: Autonomía de Gestión y Reestructuración”. En: *PEMEX. Presente y Futuro*. (México: Plaza y Valdéz, UNAM, UAM, 2008). Fecha de consulta: 4 octubre 2014. Pág. 381.

21. Para 2014, gracias al esquema de contrataciones con privados entre 2003-2012, PEMEX y sus entidades habían celebrado 100 contratos con varias empresas por un monto de 11 mil millones de dólares que presentaron problemas como mala calidad en los trabajos asignados, incremento en los tiempos y presupuestos y fraude declarado. Estos contratos equivalían al 8% de los 149 mil millones de dólares en contratos de PEMEX registrados en la base de datos de contrataciones federales del gobierno de México. En: Elinor Comlay, Mica Rosenberg y M.B. Pell. “Mexico Looks the Other Way as Contractors Fleece Oil Giant PEMEX”. *Reuters*. (Enero 2015), www.reuters.com/article/2015/01/23/us-mexico-PEMEX-contracts-specialreport-idUSKBN0KW1LZ20150123. Fecha de consulta: 20 febrero 2015.

CUADRO 2. ORGANISMOS SUBSIDIARIOS DE PEMEX A 2014

PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN (PEP)	INFRAESTRUCTURA	2012	2013
<p>Era el organismo a cargo de la exploración, explotación, transporte y almacenamiento del petróleo y gas natural en cuatro regiones geográficas del país (Norte, Sur, Marina Noreste y Marina Suroeste). En los últimos años, PEMEX ha realizado inversiones por 958,761 millones de pesos (más de 71 mil millones de dólares) en PEP que constituyen 85.4% de todas las inversiones realizadas por el corporativo en sus organismos subsidiarios. PEP empleaba en 2013 al 34.5% del personal ocupado total de PEMEX, constituyendo el mayor organismo subsidiario en términos de control de campos y pozos de hidrocarburos, plataformas marinas y ductos para transportar gas y petróleo (12,500 km).</p>	• Campos de producción	449	454
	• Plataformas marinas	232	254
	• Pozos en explotación	9,476	9,379
	• Oleoductos (km)	4,992	4,751
	• Gasoductos (km)	8,295	7,763
PEMEX REFINACIÓN (PR)	INFRAESTRUCTURA	2012	2013
<p>Era la entidad que administraba los procesos industriales de refinación y elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo. En 2013, refinó 1,456.8 mbd, era el segundo organismo subsidiario de PEMEX que más trabajadores concentraba, acaparando 31% del personal ocupado. En términos de infraestructura controlaba las refinerías, terminales de almacenamiento, buquestanques y autotanques, estaciones de servicio y 14,175 km de ductos.</p>	• Refinerías	6	6
	• Terminales de almacenamiento	77	77
	• Ductos de crudo (km)	5,223	5,223
	• Ductos de productos (km)	8,917	8,9512
	• Buquetanques	17	21
	• Autotanques	1,360	1,360
	• Estaciones de servicio (propias y de terceros)	10,042	10,416
PEMEX PETROQUÍMICA (PPQ)	INFRAESTRUCTURA	2012	2013
<p>Se encargaba de elaborar, comercializar y distribuir productos petroquímicos como polietileno, amoníaco, metanol y derivados del Etileno (óxido de etileno, monoetilenglicol, dietilenglicol, acetaldehído). Era el vínculo entre la cadena de producción de fertilizantes, plásticos, hules y fibras. Hasta 2013 controlaba 8 complejos petroquímicos y 37 plantas de proceso. Era el tercer organismo subsidiario con más personal empleado de PEMEX (8.9% del personal ocupado total).</p>	• Complejos petroquímicos	8	8
	• Plantas de proceso	37	37
PEMEX GAS Y PETROQUÍMICA BÁSICA (PGPB)	INFRAESTRUCTURA	2012	2013
<p>Se encargaba de procesar, transportar y comercializar gas natural, hidrocarburos líquidos y productos petroquímicos básicos (etano, gasolinas naturales y azufre). Durante 2013 transportó 4,831 mmpcd de gas natural, 287 mbd de gas licuado del petróleo y 3,500 mbd de petróleo crudo y petrolíferos. Hasta 2013 controlaba 8% de la fuerza de trabajo de PEMEX. En términos de infraestructura, controlaba los complejos procesadores de gas, plantas criogénicas y terminales de distribución de gas LP. Su red de gasoductos y ductos es de 12,678 km.</p>	• Complejos procesadores de gas	11	11
	• Endulzadoras de gas	20	20
	• Plantas criogénicas	21	21
	• Recuperadoras de azufre	14	14
	• Terminales de distrib. de gas LP	18	19
	• Gasoductos (km)	9,038	9,038
	• Ductos de productos (km)	3,640	3,640

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe Anual de PEMEX, 2013.



Como puede observarse en el cuadro, el organismo subsidiario más importante de PEMEX es PEP, debido a que emplea más personal, ha recibido mayores inversiones en infraestructura (plataformas, oleoductos y gasoductos) y posee campos y pozos para la explotación y producción de gas y petróleo. Por su parte, PR es el segundo organismo en orden de importancia estratégica para PEMEX, por el personal que emplea y porque controla las refinerías, terminales de almacenamiento, buques, tanques, las estaciones de servicios propiedad de PEMEX y las asignadas a particulares. PGPB es el organismo subsidiario que posee la red de gasoductos y ductos más extensa, sin embargo, como efecto de las reformas energéticas de 1992 y 1995-6, ha sido la entidad más expuesta a la participación de capitales privados. Esto quizás explica porque PGPB posee menos personal empleado para realizar sus procesos industriales que los otros organismos subsidiarios.

En resumen, la reorganización de negocios de 1989 de PEMEX, así como las reformas energéticas de 1992 y 1996, generaron un *holding* (PEMEX Corporativo) en el que cada organismo subsidiario contó con autonomía, presupuesto propio y con la libertad para generar negocios y conformar sus propias empresas filiales. Este cambio constituyó el primer paso para desmontar la administración verticalmente integrada de la producción de hidrocarburos de México, establecida en 1958 con la reforma a la Ley Reglamentaria del Artículo 27 constitucional en el Ramo del Petróleo y la reforma constitucional del Artículo 27 de un año después, en la que quedó establecido el principio por el que el Estado monopoliza cualquier actividad relacionada con la explotación y usufructo de hidrocarburos.²² De esta forma, las reformas energéticas de los años noventa abrieron la puerta para que compañías privadas ingresaran en la cadena de producción de la petroquímica, el gas natural y la prestación de servicios en PEMEX. El siguiente apartado analizará la forma en que PEMEX y su estructura corporativa se organizaban hasta la reforma energética de 2013.

2. EMPRESAS CONSOLIDADAS EN LA ESTRUCTURA CORPORATIVA DE PEMEX EN 2013

Los cambios en la industria mexicana de hidrocarburos ocurridos entre 1989 y 2013 generaron una estructura corporativa en PEMEX que soportaba las complejas transacciones económicas llevadas a cabo por sus empresas subsidiarias y filiales con sede en el extranjero. Este principio fue instaurado

22. José Antonio Almazán González. *El Debate Constitucional sobre la Reforma de PEMEX*. (México: UNAM, 2008). biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3466/8.pdf. Fecha de consulta: 11 octubre 2014.



con la reforma energética de 1992 y permitió a PEMEX crear empresas en el extranjero capaces de evadir a los organismos auditores del gobierno mexicano, como la Auditoría Superior de la Federación (ASF), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) o la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). No obstante, hasta la reforma energética de 2013, PEMEX publicaba en sus informes anuales los negocios de las empresa que eran parte de su estructura corporativa consolidada. Esta estructura consolidada estaba integrada por 24 empresas, incluyendo a 20 empresas subsidiarias y cuatro organismos subsidiarios (PEP, PR, PGPB y PPQ).²³

De acuerdo con la legislación vigente hasta 2013, los *organismos subsidiarios* eran entidades creadas por el gobierno federal de México que contaban con autonomía y presupuesto propios.²⁴ Las *empresas subsidiarias*, en cambio, eran entidades controladas por PEMEX, aunque este control podía recaer en sus organismos subsidiarios o bien en otra empresa subsidiaria. Se consideraba que PEMEX ejercía un control efectivo en estas compañías cuando: a) controlaba más del 50% de sus acciones, b) estaba expuesto en los mercados de valores por las inversiones que realizan estas compañías o c) tenía derecho a los rendimientos procedentes de su participación y poseía la capacidad de influir en ellos.²⁵ Otra diferencia entre las empresas subsidiarias y los organismos subsidiarios es que éstas pueden ser administradas como empresas privadas, obedeciendo la jurisdicción de los países en los que se constituyeron, sin obligación de rendir cuentas al gobierno de México.²⁶

El siguiente gráfico muestra cómo estaba organizada la estructura corporativa consolidada de PEMEX hasta la reforma energética de 2013:

23. En la reforma a la Ley de Petróleos Mexicanos de 2013 se establece que las empresas subsidiarias pasarán a ser “empresas productivas subsidiarias” en concordancia con los cambios que experimentó PEMEX de empresa paraestatal a empresa productiva del Estado. En: H. Congreso de la Unión. *Decreto por el que se Expiden la Ley de Petróleos Mexicanos y la Ley de La Comisión Federal de Electricidad, y se Reforman y Derogan Diversas Disposiciones de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas.* (México, 2014). www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355990&fecha=11/08/2014. Fecha de consulta: 16 agosto 2014.

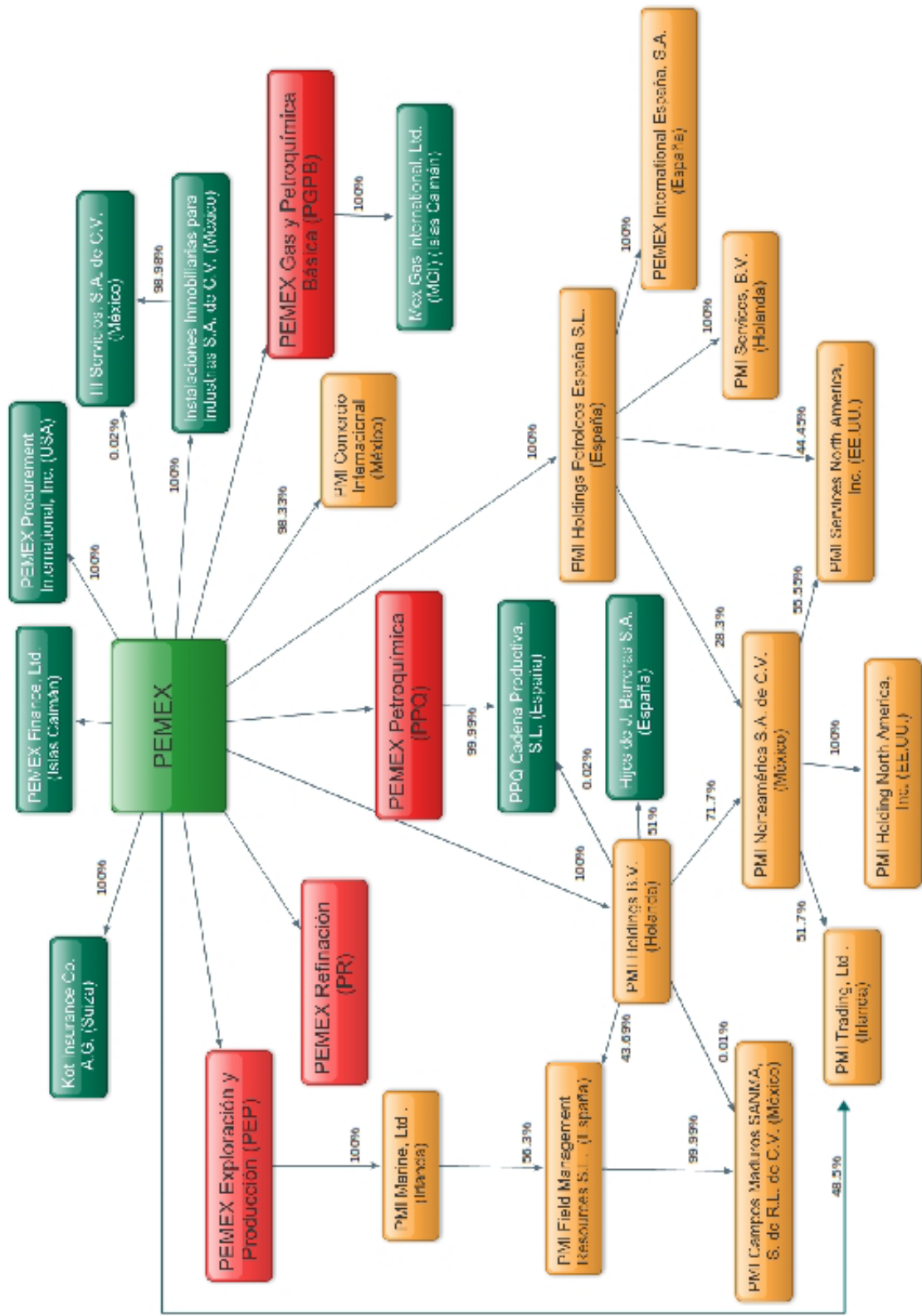
24. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 24 febrero 2015. Pág. 232 del PDF.

25. *Ibíd.* Fecha de consulta: 19 febrero 2015. Pág. 233 y 331 del PDF.

26. *Ibíd.*



GRÁFICO 3. ESTRUCTURA CORPORATIVA CONSOLIDADA DE PEMEX EN 2013



■ PEMEX Corporativo ■ Organismos subsidiarios ■ Empresas subsidiarias ■ Empresas del grupo P.M.I.
 Source: Informe Anual de PEMEX, 2013.

El esquema anterior permite apreciar el sistema de negocios compuesto por 24 entidades –cuatro organismos subsidiarios y 20 empresas subsidiarias– con el que operó PEMEX hasta 2013. Llama la atención que una de estas empresas subsidiarias, PEMEX Finance, en realidad era una entidad privada controlada por el banco francés BNP Paribas (ENXTPA: BNP), que fue consolidada en la estructura corporativa de PEMEX hasta 2013.²⁷

Si bien el origen de PEMEX Finance se remonta a la reforma energética de 1992, se materializó en 1998 cuando el gobierno mexicano creó un programa de financiamiento estructurado en las Islas Caimán a través del Receivables Purchase Agreement, un acuerdo con el banco francés BNP Paribas para generar una entidad dedicada a cobrar cuentas y emitir deuda corporativa a nombre de PEMEX, respaldada por la producción de petróleo y gas de PEP.²⁸ En un periodo de dos años (1998-2000), PEMEX Finance emitió deuda en los mercados internacionales a nombre de PEMEX por 5,000 millones de dólares. Para 2009, PEMEX reconoció como deuda los recursos de PEMEX Finance, lo que ocasionó que su deuda corporativa pasara de 363,561.6 millones de pesos en 2006 a 598,839.7 millones en 2009, para quedar en 2012 en 753,051.7 millones de pesos.²⁹ Es decir, que entre 2006-2012, la deuda corporativa de PEMEX se incrementó más del 100% como efecto de los pasivos que una entidad privada había negociado en el extranjero.

Uno de los rasgos más importantes de las empresas subsidiarias que están presentes en el esquema corporativo consolidado es que pueden aparecer o desaparecer dependiendo de las decisiones del Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos. Dicha situación dificulta rastrear los negocios y los clientes de las empresas que ya no existen o que han salido de los estados consolidados. Debido a esto, no se sabe con exactitud cuáles son las empresas privadas que han continuado haciendo negocios con PEMEX.³⁰

27. PEMEX Finance tiene como accionista único a un fideicomiso compuesto por Banco Paribas Private Bank & Trust Cayman Limited, propiedad del banco BNP Paribas. En: Auditoría Superior de la Federación (ASF), *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2009*. III.7.6.1.6. Pemex Finance, Ltd. *Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 09-1-18T4I-02-0438, 09-1-18T4I-02-0438* (México, 2010). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2009i/Tomos/Tomo3/2009_0438_a.pdf. *Ibid.* Fecha de consulta: 23 marzo 2015.

28. *Ibid.* Fecha de consulta: 8 febrero 2015. Pág. 2-5.

29. *Ibid.* Fecha de consulta: 6 febrero 2015. Pág. 15.

30. Si se compara el esquema corporativo consolidado de PEMEX en 2013 con los esquemas de 2012 y 2011, se puede apreciar cómo en tres años se integraron cinco empresas nuevas: tres nuevas (P.M.I. Field Management Resources, 2011; P.M.I. Campos Maduros SANMA, 2011, y PPQ Cadena Productiva, 2013) y dos incorporaciones (Hijos de J. Barreras y PEMEX Finance). Además se extinguieron dos vehículos financieros (Fideicomiso Irrevocable de Administración No. F/163, PEMEX Project Funding Master Trust, y liquidó la filial PEMEX Services Europe, Ltd.). En: Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 16 agosto 2014.

Entre las observaciones que se pueden hacer sobre la estructura consolidada de PEMEX antes de la reforma energética de 2013 destaca que:

- 1) Gran parte de la producción de hidrocarburos de PEMEX se destina al exterior.
- 2) Una cantidad importante de empresas subsidiarias con sede en el extranjero participaba en el esquema de negocios de PEMEX.
- 3) Existen asociaciones significativas con grandes capitales privados.
- 4) Existen varias empresas que no cuentan con empleados.

Estas observaciones se detallan en los siguientes párrafos.

- Seis de las 20 empresas subsidiarias hasta 2013 estaban controladas directamente por PEMEX: P.M.I. Holdings, B.V.; P.M.I. Holdings Petróleos España, S.L.; P.M.I. Comercio Internacional; Instalaciones Inmobiliarias para Industriales, S.A. de C.V.; PEMEX Procurement International y Kot Insurance Co., A.G.
- Tres empresas estaban controladas por sus organismos subsidiarios: PEP controlaba a P.M.I. Marine, Ltd., con sede en Irlanda; PPQ controlaba a PPQ Cadena Productiva, S.L., con sede en España; y PGPB controlaba a MEX Gas Internacional, Ltd., con sede en Islas Caimán.
- Diez empresas estaban controladas por empresas subsidiarias del mismo esquema corporativo de PEMEX, como muestra la siguiente tabla:

CUADRO 3. EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE PEMEX CONTROLADAS POR OTRAS EMPRESAS SUBSIDIARIAS EN 2013

COMPañÍA	SEDE	FUNDACIÓN	INVERSIONISTA PRINCIPAL	INVERSIONISTA SECUNDARIO
PEMEX INTERNACIONAL ESPAÑA	ESPAÑA	1988	P.M.I. HOLDING PETRÓLEOS DE ESPAÑA, 100%	--
P.M.I. SERVICES	HOLANDA	1988	P.M.I. HOLDING PETRÓLEOS DE ESPAÑA, 100%	--
P.M.I. NORTEAMÉRICA	MÉXICO	1993	P.M.I. HOLDINGS, 71.7%	P.M.I. HOLDING PETRÓLEOS DE ESPAÑA, 28.30%
P.M.I. HOLDINGS NORTH AMERICA	EE.UU.	1988	P.M.I. NORTEAMÉRICA, 100%	--
P.M.I. TRADING	IRLANDA	1991	P.M.I. NORTEAMÉRICA, 51.1%	PEMEX, 48.5%
P.M.I. SERVICES NORTH AMERICA	EE.UU.	1988	P.M.I. NORTEAMÉRICA, 55.55%	P.M.I. HOLDING PETRÓLEOS DE ESPAÑA, 45.55%
P.M.I. FIELD MANAGEMENT RESOURCES	ESPAÑA	2011	P.M.I. MARINE, 56.31%	P.M.I. HOLDINGS, 43.69%
P.M.I. CAMPOS MADUROS SANMA	MÉXICO	2011	P.M.I. FIELD MANAGEMENT RESOURCES, 99.99%	P.M.I. HOLDINGS, 0.01%
I.I.I. SERVICIOS	MÉXICO	2008	I. I. I., 98.98%	PEMEX, 0.02
HIJOS DE J. BARRERAS	ESPAÑA	2013	P.M.I. HOLDINGS, 51%	--

Fuente: Informe Anual de PEMEX, 2013.



La empresa productiva subsidiaria más importante de PEMEX en términos de comercio exterior es P.M.I. Comercio Internacional. En 2014 esta empresa envió al extranjero 1,188.8 mbd de petróleo crudo que representaba el 47.1% de la producción total de crudo de PEMEX durante dicho año, es decir que casi la mitad de esta producción se destinó a los mercados internacionales.⁵¹

De las 20 empresas subsidiarias presentes en la estructura corporativa consolidada de PEMEX de 2013, 13 se formaron en la reestructuración interna de 1989.⁵² Esto significa que 68% de las empresas que constituían el núcleo de negocios de PEMEX en 2013 se crearon durante la administración de Carlos Salinas de Gortari. En este lapso de tiempo confluyeron dos Directores Generales de PEMEX, Carlos Ruíz Sacristán (1994) y Adrián Lajous Vargas (1994-1999), que en la actualidad trabajan como consejeros de dos de las empresas energéticas internacionales más importantes que realizan negocios con PEMEX, Schlumberger y Sempra.

A través de estas 24 empresas PEMEX establecía vínculos con capitales privados para suministrar, producir o adquirir petróleo, gas, petrolíferos y refinados. Como se muestra en el siguiente cuadro, estas empresas también le permitían establecer acuerdos financieros con otras entidades económicas -empresas, bancos o fondos de inversión:

51. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 9 octubre 2014. Pág. 81.

52. Las 13 empresa que se formaron durante el gobierno de Carlos de Salinas de Gortari son: P.M.I. Services North America, P.M.I. Holdings, P.M.I. Services, P.M.I Holdings Petróleos España, PEMEX Internacional España, 1988; P.M.I. Comercio Internacional, 1989; P.M.I. Trading, 1991; P.M.I. Holdings North América, 1992; PMI Norteamérica, Kot Insurance Company, P.M.I. Marine, MEX Gas Internacional, 1993; PEMEX Procurement International, 1994. En: Andrés Becerril. “Filial de PEMEX Ganó ‘por la Libre’; La ASF Llama a Regular Subsidiarias”. *El Excelsior*, 21 julio 2013. Sec. Nacional, Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.

CUADRO 4. EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE PEMEX QUE REALIZAN ACUERDOS CON GRANDES EMPRESAS PRIVADAS EN 2013

COMPañÍA	SEDE	FUNDACIÓN	INVERSIONISTAS
P.M.I. SERVICES NORTH AMERICA	EE.UU.	1988	<ul style="list-style-type: none"> • Es propietaria del 50% de Frontera Brownsville, donde TransMontaigne Partners posee el otro 50%. También posee 50% de Texas Frontera; el otro 50% es propiedad de Magellan Midstream Partners (NYSE: MMP).⁵⁵
P.M.I. COMERCIO INTERNACIONAL	MÉXICO	1989	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta 2013 tenía más de 26 clientes entre los que se incluían Valero Marketing & Supply Co., ExxonMobil Sales and Supply Corporation, Shell, Chevron, PEP y P.M.I. Norteamérica. Sobresalen contratos como el de Chevron Products Company para abastecer su refinería de Pascagoula, Mississippi, con 95 mbd de petróleo crudo Maya; el firmado con con Pecten Trading Company, subsidiaria de Shell Oil Company, y el de P.M.I. Norteamérica para abastecer a la refinería Deer Park con 170 mbd de petróleo crudo Maya.⁵⁴ • Entre 2011 y 2013 esta entidad obtuvo 16 préstamos con compañías privadas y bancos extranjeros por un monto de más de más de 4 mil millones de dólares a nombre de PEMEX.⁵⁵
P.M.I. TRADING	IRLANDA	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Esta subsidiaria estableció una alianza con Shell Oil Company para crear la refinería de Deer Park Refining Limited Partnership.⁵⁶
P.M.I. NORTEAMÉRICA	MÉXICO	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Es propiedad del banco francés BNP Paribas. Los primeros clientes que integraron sus esquemas de financiamiento fueron Valero Marketing & Supply Co., ExxonMobil Sales and Supply Corporation, Shell, Chevron y P.M.I. Norteamérica.⁵⁷
PEMEX FINANCE	IS. CAIMÁN	1998	<ul style="list-style-type: none"> • Está asociada con Petrofac México, una subsidiaria de Petrofac Limited (LSE: PFC) y con Schlumberger Production México, una subsidiaria de Schlumberger Limited (NYSE: SLB), para explotar los campos maduros Magallanes, Suntuario y Carrizo, que fueron asignados en la Primera Ronda de los Contratos Integrales de Exploración y Producción (CIEP) de la reforma energética de 2008.⁵⁸
P.M.I. CAMPOS MADUROS SANMA	MÉXICO	2011	

53. Auditoría Superior de la Federación (ASF), *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Petróleos Mexicanos Gestión Financiera del Grupo P.M.I. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1-18T4I-02-0007 DE-153* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0007_a.pdf. Fecha de consulta: 8 febrero 2015. Pág. 2-3.

54. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 9 octubre 2014. Pág. 94-95.

55. *Ibíd.* 143-147

56. P.M.I. Comercio Internacional. "Deer Park Refining, L.P.". www.pmi.com.mx/Paginas/DeerPark.aspx?IdSec=14&IdPag=47. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.

57. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2009. III.7.6.1.6. Petróleos Mexicanos. PEMEX Finance, Ltd. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 09-1-18T4I-02-0438. 09-1-18T4I-02-0438* (México, 2010). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2009i/Tomos/Tomo3/2009_0438_a.pdf. Fecha de consulta: 8 febrero 2015. Pág. 2-3.

58. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011. Petróleos Mexicanos. Operación de P.M.I. Holdings B.V. y Compra de Acciones de Repsol YPF, S.A. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 11-1-18T4I-02-0168 DE-152* (México, 2012). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0168_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 42.



Hasta la reforma energética de 2013, existían 13 entidades de la estructura corporativa de PEMEX con sede en el extranjero, una empresa privada, PEMEX Finance, y otras 12 empresas subsidiarias: tres en Islas Caimán, una en Suiza, dos en Irlanda, dos en Holanda, tres en Estados Unidos y cuatro en España. Esto ocasionaba que la información sobre sus negocios estuviera blindada al mandato constitucional de la ASF, referente a la revisión de los estados financieros, la contabilidad y el ejercicio presupuestal de las entidades que constituyen el servicio público.³⁹ En 2011, la ASF señaló que el grupo de empresas que PEMEX constituyó desde 1989 en el extranjero -que en ese momento eran 10- operaba bajo un esquema de opacidad que le permitió enviar fuera de México 1 billón 212 mil 227 millones de pesos. Dicha cantidad equivalía en 2011 al 70.1% del pasivo total que tenía PEMEX (1 billón 728 mil 213 millones de pesos).⁴⁰ Esta falta de claridad es preocupante ya que, como se muestra en el siguiente cuadro, desde entonces PEMEX incorporó en su estructura corporativa a tres empresas subsidiarias con sede en el extranjero:

CUADRO 5. EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE PEMEX CON SEDE EN EL EXTRANJERO A 2013

COMPAÑÍA	SEDE	AÑO
PEMEX INTERNACIONAL ESPAÑA	ESPAÑA	1988
P.M.I. HOLDINGS PETRÓLEOS ESPAÑA	ESPAÑA	1988
P.M.I. SERVICES	HOLANDA	1988
P.M.I. HOLDINGS NORTH AMERICA	EE.UU.	1988
P.M.I. SERVICES NORTH AMERICA	EE.UU.	1988
P.M.I. HOLDINGS	HOLANDA	1988
P.M.I. TRADING	IRLANDA	1991
P.M.I. MARINE	IRLANDA	1993
KOT INSURANCE COMPANY	SUIZA	1993
PEMEX FINANCE	ISLAS CAIMÁN	1998
P.M.I. FIELD MANAGEMENT RESOURCES	ESPAÑA	2011
PPQ CADENA PRODUCTIVA	ESPAÑA	2013
HIJOS DE J. BARRERAS	ESPAÑA	2013

Fuente: Informe Anual de PEMEX, 2013.

Por último, existían siete empresas subsidiarias en el esquema corporativo consolidado de 2013 que no tienen empleados. Se trata de sociedades

39. Andrés Becerril. *Op. Cit.*, Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.

40. Nancy Flores. "PEMEX Envía 1.2 Billones a Paraísos Fiscales". *Revista Contralínea* (marzo 2012). contralinea.info/archivo-revista/index.php/2012/03/18/PEMEX-envia-1-2-billones-a-paraisos-fiscales. Fecha de consulta: 23 marzo 2015.



constituidas para fines fiscales cuyo objetivo es ser intermediarias para contratar personal, emitir deuda, funcionar como vehículos de inversión y decidir la forma en que se distribuyen los recursos generados en los negocios que realizan con PEMEX. Lo anterior ocasiona que administradores públicos desempeñen tareas de gobierno corporativo (Junta de Accionistas y Junta de Directores) en dichas empresas. En 2011 la ASF señaló que administradores de P.M.I. Holdings, empresa totalmente controlada por PEMEX, realizaron las funciones de gobierno corporativo al adquirir 5% de las acciones de Repsol (CATS: REP), lo que generó un conflicto de intereses que no obedecía a las necesidades del gobierno mexicano.⁴¹ Como resultado de estos eventos, a finales de 2013, PEMEX vendió 7.8% de las acciones que poseía en Repsol, dejando su participación en esta empresa en menos de 2%.⁴²

CUADRO 6. EMPRESAS SUBSIDIARIAS DE PEMEX QUE NO POSEEN EMPLEADOS A 2013

COMPAÑÍA	SEDE	AÑO
P.M.I. HOLDINGS PETRÓLEOS ESPAÑA	ESPAÑA	1988
P.M.I. SERVICES	HOLANDA	1988
P.M.I. SERVICES NORTH AMERICA	EE.UU.	1988
P.M.I. HOLDINGS	HOLANDA	1988
P.M.I. TRADING	IRLANDA	1991
P.M.I. MARINE	IRLANDA	1993
P.M.I. NORTEAMÉRICA	MÉXICO	1993

Fuente: Informe Anual de PEMEX, 2013.

El análisis del esquema corporativo consolidado de PEMEX hasta 2013 permite concluir que fue diseñado para triangular las operaciones de sus empresas subsidiarias en los temas de asignaciones de contratos, compras, ventas y contrataciones de servicios. El principio en el que se sustenta este esquema se autorizó en la reforma energética de 1992, que permitió a PEMEX montar empresas en el extranjero y utilizar el derecho privado de los países en los que se crearon. Dicha flexibilidad se ha traducido en la falta de

41. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011. Petróleos Mexicanos. Operación de P.M.I. Holdings B.V. y Compra de Acciones de Repsol YPF, S.A. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 11-1-18T4I-02-0168 DE-152* (México, 2012). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0168_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 2.
 42. Nayeli González. "PEMEX Detalla los Motivos por los que Vendió las Acciones de Repsol". *El Excelsior*, 4 junio 2014. Sec. Nacional, www.excelsior.com.mx/nacional/2014/06/04/963197. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014.



transparencia, rendición de cuentas y fiscalización del dinero que generan las empresas de PEMEX con sede fuera de México.⁴³

En el siguiente apartado se analizará la estructura de negocios compuesta por empresas que no estaban consolidadas en la estructura corporativa de PEMEX en 2013 pero que aun así realizaban negocios en la cadena de producción industrial y el ciclo de negocios de los hidrocarburos de México.

3. EMPRESAS NO CONSOLIDADAS EN LA ESTRUCTURA CORPORATIVA DE PEMEX

Las transformaciones en la estructuración de negocios de 1989 y la reforma energética de 2013 generaron dos tipos de estructuras empresariales en Petróleos Mexicanos. La primera, como se ha explicado en el apartado anterior, estaba integrada por 24 empresas consolidadas en los estados financieros de PEMEX. La segunda estructura de empresas no está consolidada en los reportes anuales ni en los estados financieros de PEMEX. Esta ausencia se debe o bien a que PEMEX posee menos del 50% del capital social de estas empresas o bien a que pese a tener más del 50% de su capital social no tiene control sobre las mismas.⁴⁴ Las empresas no consolidadas en la estructura corporativa podían ser catalogadas de tres maneras: *empresas creadas por convenios conjuntos, empresas filiales y compañías asociadas*.

Las empresas por convenios conjuntos eran entidades en las que PEMEX, sus organismos subsidiarios y empresas subsidiarias realizaban acuerdos con capitales privados para invertir en un determinado negocio. El control del emprendimiento se realizaba conjuntamente y ambas partes tenían derechos sobre los activos y pasivos del mismo. Las empresas filiales eran entidades que podían estar constituidas en México o en el extranjero -(cuando se constituían en otros países obedecían al derecho privado), donde Petróleos Mexicanos, sus organismos subsidiarios o empresas subsidiarias tenían influencia significativa o algún tipo de inversión.⁴⁵ Por su parte, las

43. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010. Petróleos Mexicanos Inversiones en Empresas Filiales Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 10-1-18T41-02-0740 DE-147*. (México, 2011). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2010i/Grupos/Desarrollo_Economico/2010_0740_a.pdf. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.

44. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 19 febrero 2015. Pág. 331.

45. H. Congreso de la Unión. *Reglamento de la Ley de Petróleos Mexicanos, 2009*, www.pemex.com/bienes-y-servicios/ley-pemex/Documents/Reg_LPM.pdf. Fecha de consulta: 24 abril 2015. Pág. 18.



compañías asociadas eran entidades en las que PEMEX controlaba entre 20% y 50% de las acciones y que, pese a la influencia de la empresa mexicana, mantenían el poder sobre sus decisiones corporativas y financieras.⁴⁶

Hasta la reforma energética de 2013 esta estructura corporativa no consolidada estaba integrada por 41 empresas. Si se suman estas empresas a las 20 de la estructura corporativa consolidada de PEMEX y los cuatro organismos subsidiarios, arrojan un total de 65 empresas de las que PEMEX era dueño de absoluto o mantenía algún tipo de propiedad. A través de esta estructura corporativa total, PEMEX realizaba sus procesos industriales y se vinculaba con la iniciativa privada, específicamente con 14 empresas privadas en 16 negocios, como marca el siguiente cuadro:

CUADRO 7. COMPAÑÍAS PRIVADAS PRESENTES EN EL ESQUEMA DE NEGOCIOS DE PEMEX A 2013

COMPAÑÍA	ORIGEN	NEGOCIO CON PEMEX
GAS NATURAL SDG (CATS: GAS) (ANTES GAS NATURAL FENOSA)	ESPAÑA	CH4 ENERGÍA
REPSOL (CATS: REP)47	ESPAÑA	PEMEX
SEMPRA ENERGY (NYSE: SRE)	EE.UU.	GASODUCTOS DE CHIHUAHA, TRANSPORTADORA DEL NORTE
KINDER MORGAN ENERGY PARTNERS (NYSE: KMP)	EE.UU.	SIERRITA GAS PIPELINE
SCHLUMBERGER LIMITED (NYSE: SLB)	EE.UU.	COMPAÑÍA MEXICANA DE EXPLORACIONES S.A. (COMESA), CAMPOS MADUROS SANMA
MAGELLAN MIDSTREAM PARTNERS LP (NYSE: MMP)	EE.UU.	TEXAS FRONTERA
NET MIDSTREAM, LLC	EE.UU.	NET MEXICO PIPELINES PARTNERS
TRANSMONTAIGNE PARTNERS L.P. (NYSE: TLP)	EE.UU.	FRONTERA BROWNSVILLE
MEXICHEM (BMV: MEXCHEM)	MÉXICO	PETROQUÍMICA MEXICANA DE VINILO (PMV)
IMPULSORA JALISCIENSE	MÉXICO	MEXICANA DE LUBRICANTES
PETROFAC LIMITED (LSE: PFC)	LUXEMBURGO	CAMPOS MADUROS SANMA
ROYAL DUTCH SHELL (ENXTAM: RDSA)	HOLANDA	DEER PARK REFINING PARTNERS
BNP PARIBAS S.A. (ENXTPA: BNP)	FRANCIA	PEMEX FINANCE
DAIICHI KASEI LTD. (TSE: 8031)	JAPÓN	GASODUCTO DE PUERTO LIBERTAD, SIERRITA GAS PIPELINE

Fuente: Informe Anual de PEMEX, 2013.

46. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). Fecha de consulta: 19 febrero 2015. Pág. 235-236 del PDF.

47. Al tercer trimestre de 2014, PEMEX había aumentado su participación en Repsol al 5.14%. En: Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Trimestral 2014* (México, 2014). www.ri.pemex.com/files/content/Reporte%20trimestral%202014-1_incluye%20ifstrim1.pdf. Fecha de consulta: 11 enero 2015.



De esta forma, hasta la reforma energética de 2013, PEMEX poseía un sistema de negocios integrado por varias modalidades de empresas -convenio conjunto, empresa subsidiaria, filiales y compañía asociada, que le permitían crear vínculos de varios tipos con el sector privado en determinadas ramas industriales.

El siguiente gráfico muestra cómo se organizaban conjuntamente la estructura consolidada y no consolidada de PEMEX hasta 2013:



GRÁFICO 4. ESTRUCTURA CORPORATIVA TOTAL DE PEMEX EN 2013



■ Organismos subsidiarios ■ Empresas subsidiarias ■ Empresas asociadas ■ Convenios conjuntos
■ Empresas privadas ■ Grupo PMI
 Source: Informe Anual de PEMEX, 2013.

Del gráfico anterior se desprenden los siguientes resultados:

- Hay 65 empresas en el núcleo de negocios de PEMEX a 2013, de las cuales:
 - 4 son organismos subsidiarios, y
 - 61 son empresas consolidadas y no consolidadas:
 - 20 son empresas consolidadas. De estas, 19 son empresas subsidiarias, y 1 es empresa asociada (Pemex Finance);
 - 41 son no consolidadas. De estas, 12 son convenios conjuntos y 29 son empresas asociadas y subsidiarias.
 - 30 de las 61 empresas tienen sede en el extranjero. Destacan 5 que se encuentran en las Islas Caiman y una en Suiza (Ver Anexo para detalles).

Dentro de dicha estructura corporativa, a través de 16 empresas (convenios conjuntos, empresas subsidiarias y asociadas), PEMEX se vinculaba directamente con 14 empresas privadas con las que mantenía negocios hasta 2013.

3.1 EMPRESAS CREADAS POR CONVENIO CONJUNTO ENTRE PEMEX Y LA INICIATIVA PRIVADA

Dentro del esquema de 65 empresas que formaba la estructura corporativa de PEMEX (consolidada y no consolidada) había hasta 2013⁴⁸ 12 empresas en operación surgidas por convenio conjunto relacionadas en nodos fundamentales de la producción de hidrocarburos, como refinamiento, transporte y almacenamiento, así como operación y construcción de infraestructura. El siguiente cuadro indica las empresas privadas con las que PEMEX estaba asociado en convenios conjuntos:

48. Hasta 2013, PEMEX poseía, además de estos 12 convenios conjunto, otros tres convenios (Servicios Áereos Especializados Mexicanos S.A. de C.V., Unión de Crédito de la Industria de la Construcción S.A. de C.V., y Unión de Crédito de los Distribuidores de Combustibles y Lubricantes S.A. de C.V.) pero que no se encontraban en operaciones. Ver más en: Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf.

CUADRO 8. SOCIEDADES QUE SURGEN DE UN CONVENIO CONJUNTO ENTRE PEMEX Y OTRA ENTIDAD A 2013

NOMBRE DE LA SOCIEDAD	PARTICIPACIÓN DE PRIVADOS	%	ACTIVIDAD
COMPAÑÍA MEXICANA DE EXPLORACIONES S.A. (COMESA)	SCHLUMBERGER (NYSE: SBL)	40	EXPLORACIÓN ⁴⁹
ADMINISTRACIÓN PORTUARIA DOS BOCAS	SECRETARÍA DE COMUNICACIÓN Y TRANSPORTES (SCT)	--	ADMINISTRACIÓN PORTUARIA INTEGRAL ⁵⁰
MEXICANA DE LUBRICANTES	IMPULSORA JALISCIENSE	49	PRODUCE LUBRICANTES PARA AUTOMÓVILES
DEER PARK REFINING PARTNERSHIP	SHELL OIL COMPANY, SUBSIDIARIA DE ROYAL DUTCH SHELL (ENXTAM: RDSA)	50	REFINACIÓN DE PRODUCTOS
GASODUCTOS DE CHIHUAHUA	SEMPRA ENERGY (NYSE: SER)	50	TRANSPORTA GAS NATURAL DE LA FRONTERA CON TEXAS, EE.UU.
GASODUCTOS DE TAMAULIPAS	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA	50	ALMACENA Y DISTRIBUYE GAS NATURAL EN EL NORTE DE MÉXICO
CH4 ENERGÍA	GAS NATURAL DE MÉXICO	50	REALIZA ACTIVIDADES DE DISTRIBUCIÓN DE GAS EN LA ZONA DE TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO
TRANSPORTADORA DEL NORTE	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA	50	ALMACENA Y DISTRIBUYE GAS NATURAL EN EL NORTE DE MÉXICO
TEXAS FRONTERA	MAGELLAN MIDSTREAM PARTNERS L.P. (NYSE: MMP)	50	SUMINISTRA COMBUSTIBLES A DEER PARK ⁵¹
FRONTERA BROWNSVILLE	TRANSMONTAIGNE OPERATING COMPANY (NYSE: TLP)	50	ABASTECE A LAS REFINERÍAS DE CADEREYTA Y CIUDAD MADERO ⁵²
GASODUCTO PUERTO LIBERTAD	MITSUMI & CO. LTD. (TSE: 8031)	50	ALMACENA Y DISTRIBUYE GAS NATURAL EN EL NORTE DE MÉXICO
PETROQUÍMICA MEXICANA DE VINILO (PMV)	MEXICHEM (BMV: MEXCHEM)	55.01	PLANTA PRODUCTORA DE CLORURO DE VINILO

Fuente: Elaboración propia con informes de PEMEX

49. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios. Estados Financieros Consolidados por los Años que Terminaron el 31 de Diciembre de 2013 y 2012 e Informe de Los Auditores Independientes*. www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Anexo_9_DCF_Estados_Financieros_Consolidados_2013.pdf. Fecha de consulta: 13 septiembre 2014. Pág. 34.

50. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). *Informe de Cuentas 2006-2012. Administración Portuaria Integral Dos Bocas, S.A. de C.V.* (México, 2012). www.puertodosbocas.com.mx/docs/pdf/pdf_ifai/informe-rc-2006-2012integrado.pdf. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014. Pág. 13.

51. P.M.I. Comercio Internacional. "Texas Frontera, LLC.". www.pmi.com.mx/Paginas/PMITexas.aspx?IdSec=15&IdPag=70. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.

52. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. *Estructura de las Empresas del Grupo PMI. Libro Blanco*. PEMEX (México, 2012). www.pmi.com.mx/Documents/Estructura%20de%20las%20Empresas%20del%20Grupo%20PMI.pdf. Fecha de consulta: 18 septiembre 2014.



De acuerdo con la información anterior, hasta 2013 sólo existía un convenio conjunto con una entidad no privada: el gobierno federal de México, con el que PEMEX estaba asociado en la “Administración Portuaria Dos Bocas”.⁵³ Los otros 11 convenios conjuntos de PEMEX se habían establecido con empresas privadas. De estos sólo dos, Petroquímica Mexicana de Vinilo (PMV) y Mexicana de Lubricantes, estaban conformados con una empresa mexicana. Lo anterior indica que los convenios conjuntos de PEMEX no sólo han constituido un modelo de negocios para transferir funciones esenciales en los ciclos industriales de la industria de los hidrocarburos de México a la iniciativa privada, sino que también la mayoría (nueve) se han creado con capitales extranjeros.

Por ejemplo, la refinería Deer Park, con capacidad para procesar 340 mbd,⁵⁴ resultó de una alianza al 50% entre PEMEX y Royal Dutch Shell, aunque las decisiones operativas y financieras de este negocio recaen en Shell. PEMEX envía petróleo crudo a las instalaciones de Deer Park, que se encarga de procesarlo y lo reenvía a México, vendiéndolo a precio internacional, como si PEMEX comprara a cualquier otra refinería y no a una que es de su propiedad.⁵⁵ Se trata, por lo tanto, de un negocio que pocos beneficios ha tenido para PEMEX. En 2013, la hasta entonces paraestatal mexicana tenía un déficit por 592,472 pesos en esta alianza que, pese a ello, constituía hasta ese año su mayor inversión fuera de México.⁵⁶ Lo anterior indica que el convenio conjunto con Shell en realidad no fue estratégico para PEMEX, que en lugar de arriesgarse en negocios en los que no tiene control pudo haber invertido en modernizar sus seis refinarías o construir nuevas, en las que fuera socio mayoritario.

Al igual que con el ciclo de refinación, Petróleos Mexicanos ha transferido otras de sus funciones, como el desarrollo de tecnologías y el mantenimiento

53. Mediante el convenio conjunto Dos Bocas entre PEMEX y el Gobierno Federal de México, se han realizado contratos con Dowell Schlumberger para construir una instalación para almacenar químicos y una planta de nitrógeno. Además Dos Bocas subcontrata a otras empresas particulares entre las que se encuentran Oceanografía S.A. de C.V., Enterprise Shipping, S.A. de C.V., Marinsa, S.A. de C.V. En: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Administración Portuaria Integral Dos Bocas, S.A. de C.V. Informe de Auditoría Sobre sus Estados Financieros Dictaminados al 31 de Diciembre de 2013 y 2012* (México, 2013). www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/J2P/J2P.04.03.vd.pdf. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014. Pág. 11.

54. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014), www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anuar_PEMEX_1203.pdf. Fecha de consulta: 25 septiembre 2014. Pág. 60

55. Ana Lilia Pérez. “Shell, La Socia Incómoda de PEMEX”. *Contralínea*, (junio 2012), contralinea.info/archivo-revista/index.php/2012/06/21/shell-la-socia-incomoda-de-PEMEX. Fecha de consulta: 9 agosto 2014.

56. Petróleos Mexicanos (PEMEX), Reporte Anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y otros participantes para el año terminado el 31 de diciembre 2013.



de las instalaciones. Este es el caso de la subcontratación de servicios a la Compañía Mexicana (COMESA), fundada en 1968 con el objetivo de desarrollar sus capacidades de exploración. Actualmente, PEP posee 60% de sus acciones y Schlumberger de México -filial de Schlumberger- posee el 40% restante. No obstante, las decisiones operativas de COMESA recaen en Schlumberger.⁵⁷ En 2008, la ASF detectó que PEP le asignó a COMESA varios contratos para estudios sísmicos, de perforación y mantenimiento de pozos, así como para realizar servicios de soporte técnico y administrativo en proyectos de exploración y manejo de su producción en la Región Sur. Para realizar estas obras COMESA subcontrató a dos empresas, una de ellas Schlumberger Offshore Services (México).⁵⁸ De esta forma, se puede constatar que a través de un convenio conjunto con Schlumberger, PEMEX terceriza funciones productivas y tecnológicas a grandes compañías internacionales, lo que debilita su potencial para desarrollar sus propias capacidades productivas.

Para los casos de la petroquímica y el gas natural PEMEX ha realizado cambios que se inscriben en la transformación productiva de la reforma energética de 1995-6, a través de la que se flexibilizaron las normas para que los organismos subsidiarios (especialmente PPQ y PGBP) subcontrataran, asignaran obras o se aliaran en labores de inversión y construcción de nueva infraestructura con la iniciativa privada.⁵⁹ Bajo el marco normativo de dicha reforma PEMEX ha realizado enormes transformaciones en ambas ramas industriales. Una de las más importantes se llevó a cabo en 2013, cuando PEMEX traspasó a Mexichem el complejo petroquímico Planta Clorados III, uno de los activos más importantes en la cadena petroquímica, que generaba anualmente más de 4,500 millones de pesos. La venta de esta planta conformó la empresa Petroquímica Mexicana de Vinilo (PMV) en la que Mexichem y PEMEX son socias en un convenio conjunto, en el cual Mexichem controla 55.1% de las acciones y el restante queda en manos de PEMEX. Esto significa que las decisiones operativas de PMV recaen en Mexichem. La venta de Clorados III implicó que PMV pasara a ser el mayor proveedor de cloruro de vinilo de PEMEX, lo que

57. *Ibíd.* Fecha de consulta: 18 febrero 2015.

58. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2008.VII.1. SECTOR ENERGÍA (4a Parte) VII.1.7. PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN (2a Parte) VII.1.7.4.13. Subcontratación de Servicios Diversos Auditoría: 08-1-18T4L-02-0370* (México, 2009). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2008i/Tomos/T7V4.pdf. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014. Pág. 25.

59. Adrián Lajous Vargas, "Dilema del suministro de gas natural en México Serie 142. doc.", *Estudios y Perspectivas*, no. 142 (marzo 2013). www.eclac.org/publicaciones/xml/0/49550/DilemadelsuministrodegasMX.pdf. Fecha de consulta: 24 septiembre 2014.



ha beneficiado a Mexichem, que se convirtió en el actor dominante de la industria de plásticos en América Latina.⁶⁰

En el aspecto del gas natural, en 1996 PEMEX y la estadounidense Sempra Energy se asociaron en un convenio conjunto al 50% para crear Gasoductos de Chihuahua. Actualmente Gasoductos de Chihuahua se ha convertido en el mayor actor de la industria mexicana del gas natural, controlando nueve empresas (dos convenios conjuntos y siete empresas asociadas) que son parte del esquema de negocios de PEMEX. En 2013, los activos de Gasoductos de Chihuahua alcanzaban 9,006,292 pesos y PEMEX mantenía inversiones en ella por 4,051,682 pesos, que le dieron ganancias de 2,124,812 pesos.⁶¹

CUADRO 9. EMPRESAS CONTROLADAS POR GASODUCTOS DE CHIHUAHUA PRESENTES EN EL CICLO DE NEGOCIOS DEL GAS NATURAL DE PEMEX A 2013

NOMBRE DE LA EMPRESA	ACCIONISTA MAYORITARIO	OTRO ACCIONISTA	TIPO DE EMPRESA
GASODUCTOS DE TAMAULIPAS	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA, 50%	PGPB, 50%	Convenio conjunto
TRANSPORTADORA DEL NORTE	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA, 50%	PGPB, 50%	Convenio conjunto
DUCTOS Y ENERGÉTICOS DEL SURESTE (DES)	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA, 99%	--	Empresa asociada
GASODUCTOS DEL SURESTE	FILIAL DUCTOS Y ENERGÉTICOS	--	Empresa asociada
GASODUCTOS DEL NORESTE	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA, 100%	--	Empresa asociada
GASODUCTOS DE SERVICIOS CORPORATIVOS Y DE ADMINISTRACIÓN (GSCA)	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA, 99%	--	Empresa asociada
GASODUCTOS SERVICIOS SUBHOLDING	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA, 99%	DES, 1%	Empresa asociada
GASODUCTOS INGENIERÍA	GASODUCTOS SERVICIOS SUBHOLDING, 99%	GSCA, 1%	Empresa asociada
TDF	TRANSPORTADORA DEL NORTE, 100%	--	Empresa asociada

Fuente: Elaboración propia con informes de PEMEX

Gasoductos de Chihuahua se encarga también de la construcción del gasoducto Los Ramones, la mayor inversión en infraestructura para transportar gas en los últimos 50 años, con la capacidad de transportar 3,538 (mmpcd) de gas natural a través de 900 kilómetros.⁶² Adquirió

60. Raúl Monje. "Privatización en Marcha: Ya Vendieron Petroquímica Pajaritos". *Proceso*, 8 septiembre 2013, www.proceso.com.mx. Fecha de consulta 4 octubre 2013. Pág. 12.

61. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 18 febrero 2015. Pág. 258.

62. Esther Arzate. "PEMEX Asigna Ducto Los Ramones a Sempra". *El Financiero*, 23 enero 2013. Sec. Empresas, www.elfinanciero.com.mx/component/content/article/45-negocios/2384-PEMEX-asigna-ducto-los-ramones-a-sempra.html. Fecha de consulta: 29 enero 2014.



los derechos para realizar esta obra en 2012 a partir de un contrato que firmó con TAG Pipelines, una empresa sin empleados conformada por MGI Enterprises y MGI Supply, ambas empresas filiales de PEMEX.⁶³

En 2014, Gasoductos de Chihuahua firmó otro contrato con PEMEX para desarrollar la fase II de Los Ramones que conectará Nuevo León con el estado de San Luis Potosí.⁶⁴ Gasoductos de Chihuahua es una subsidiaria de la estadounidense Sempra Energy (NYSE: SER), que controla varias empresas filiales y subsidiarias presentes en los negocios del gas natural en México, por lo que Sempra es uno de los actores más importantes de la industria gasífera nacional. Cabe destacar que la filial de Gasoductos de Chihuahua, TDF, es la empresa encargada de transportar gas LP al Complejo Procesador de Gas de Burgos. Desde 2012, Petróleos Mexicanos ha denunciado a varias empresas internacionales por comprar gas robado de este sistema de ductos. Actualmente Sempra se encuentra bajo investigación judicial en Estados Unidos por tráfico de influencias, corrupción y crimen organizado.⁶⁵

Una de las posibles líneas de análisis para explicar por qué Sempra es un actor tan relevante en la industria gasífera mexicana (esta línea de investigación será abordada en el informe de *Mapa de Poder* de la industria de los hidrocarburos y PEMEX, que se presentará próximamente), radica en que en México esta empresa es operada por Carlos Ruíz Sacristán, personaje que en otro tiempo ocupó diversos cargos dentro del gobierno federal mexicano, como la dirección general de PEMEX y la titularidad de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).⁶⁶

En el próximo apartado se analizarán los efectos de las reformas de 1992 y 1995-6, debido a las que la rama del gas natural de PEMEX es la más expuesta a las inversiones de capitales privados.

63. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág.22

64. A su vez, TAG Pipelines Norte, empresa creada en 2014, asignó al consorcio OAL, integrado por Odebrecht, Techint y Arendal, la construcción de 450 kilómetros de ductos que conectarán a Nuevo León con San Luis Potosí en un trayecto de la fase dos de Los Ramones (Los Ramones Norte). En: Notimex. "PEMEX Elige a Consorcio AOT para Gasoducto Los Ramones II". *El Universal*, 9 julio 2014. Sec. Cartera. www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/PEMEX-ramones-1022113.html. Fecha de consulta: 29 julio 2014.

65. Roberto Garduño. "EU Investiga a Sempra por Corrupción y Crimen Organizado". *La Jornada*, 9 agosto 2014. Sec. Política. www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/08/09/eu-investiga-a-sempra-por-corrupcion-y-crimen-organizado-6272.html. Fecha de consulta: 9 agosto 2014.

66. Businessweek, "Carlos Sacristán: Executive Profile & Biography", *Businessweek*, 2014, investing.businessweek.com/Research/stocks/private/person.asp?personId=212631628&privapid=4579541. Fecha de consulta: 3 febrero 2014.



3.2 LOS VÍNCULOS DEL SECTOR PRIVADO EN LA INDUSTRIA GASÍFERA DE MÉXICO

Como ya se ha señalado, uno de los efectos más importantes de la reforma energética de 1992 fue que permitió a PEMEX montar una red de negocios en el extranjero. De esa forma, en 1993 PGPB creó la empresa MEX Gas Internacional (MGI) con sede en Islas Caimán encargada de lo que se legislaría en 1995-6: la apertura de la rama del gas natural a inversionistas privados. Desde entonces MEX Gas se dedicó a administrar cinco empresas de PEMEX conformadas en el extranjero que conforman al grupo MEX Gas, como marca el siguiente cuadro:

CUADRO 10. EMPRESAS DEL GRUPO MEX GAS A 2013

EMPRESA	PAÍS	PROPIEDAD
MGI SUPPLY	ISLAS CAIMÁN	MEX GAS INTERNACIONAL, 100%
MGI ENTERPRISES	ISLAS CAIMÁN	MEX GAS INTERNACIONAL, 100%
MGI TRADING	ISLAS CAIMÁN	MEX GAS INTERNACIONAL, 100%
MGI ENTERPRISES US	ESTADOS UNIDOS	MGI ENTERPRISES, 100%
MEX GAS COGENERACIÓN	ESPAÑA	MEX GAS INTERNACIONAL, 100%

Fuente: Elaboración propia con informes de PEMEX

Dada la naturaleza privada de las empresas que conforman este grupo empresarial, la autorización que requieren del gobierno para importar gas natural es casi nula. Esto es problemático, ya que a pesar de que dichas empresas se originaron con recursos públicos no existen mecanismos legales para auditarlas.⁶⁷ Esto puede provocar distorsiones en la forma en que invierten sus recursos. Además, las utilidades que generan no necesariamente tienen que estar presentes en los estados consolidados de PEMEX.⁶⁸

67. Adrián Lajous Vargas. "Dilema del Suministro de Gas Natural en México". *Estudios y Perspectivas*, no. 142 (marzo 2013). www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/49550/DilemadelsuministrodegasMX.pdf. Fecha de consulta: 24 de septiembre 2014.

68. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 16 septiembre 2014. Pág. 10.



Otra de las secuelas de que estas empresas se encuentren constituidas en países extranjeros es que están jurídicamente separadas de PGPB, PEMEX y el Gobierno Federal.⁶⁹ Así, el grupo MEX Gas realiza inversiones con empresas de capitales privados para crear nuevas empresas asociadas, que no están consolidadas en la estructura corporativa de PEMEX pero sí involucradas en los negocios de distribución de gas natural, tal y como lo estableció la reforma energética de 1995-6. El siguiente cuadro da una relación de las sociedades en las que participa el grupo MEX Gas:

CUADRO 11. EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN DEL GRUPO MEX GAS A 2013

EMPRESA	PAÍS	SOCIO	SOCIO	TIPO DE COMPAÑÍA
GASODUCTO DE PUERTO LIBERTAD	MÉXICO	MGI ENTERPRISES, 50%	mitsui & co. ltd., 50%	• Asociada sin operaciones
TAG PIPELINES	MÉXICO	MGI ENTERPRISES, 84%	MGI SUPPLY LTD., 16%	• Empresa subsidiaria no consolidada
TAG PIPELINES SUR	MÉXICO	TAG PIPELINES, 99%	MGI ENTERPRISES LTD., 1%	• Empresa subsidiaria no consolidada
SIERRITA GAS PIPELINE	EE.UU.	MGI ENTERPRISES US, LL., 35%	KINDER MORGAN 35% + MITSUI & CO. LTD., 30%	• Asociada
NET MEXICO PIPELINES PARTNERS	EE.UU.	NET MIDSTREAM, 80%	MGI ENTERPRISES US., 10%	• Asociada
TAG PIPELINES NORTE	MÉXICO	TAG PIPELINES, 99%	MGI ENTERPRISES LTD., 1%	• Empresa subsidiaria no consolidada

Fuente: Informe Anual de PEMEX, 2013.

En Gasoducto Puerto Libertad, MGI Enterprises se asoció con el grupo japonés Mitsui & Co. para desarrollar el gasoducto Sásabe-Guayma, que tiene por objetivo abastecer de gas natural al Puerto Libertad y a la ciudad de Guaymas en el estado de Sonora. Sin embargo, en 2012 la obra le fue asignada a Gasoducto Agua-Prieta, propiedad de Sempra, en la que PEMEX no posee acciones. No obstante, la sociedad Gasoducto Puerto Libertad no fue disuelta.⁷⁰ En 2013, el grupo Mitsui se asoció con la estadounidense Kinder Morgan y con MGI Enterprises para constituir la empresa Sierrita

69. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011: PEMEX Petroquímica Básica. Empresas Filiales 11-1-18T4N-02-0170* (México, 2011). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0170_a.pdf. Fecha de consulta: 13 septiembre 2014. Pág. 9.

70. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 16 septiembre 2014. Pág. 25.



Gas Pipeline, encargada de la construcción y operación del gasoducto Sásabe-Tucson que conectará al estado de Sonora, México, con el estado Arizona, Estados Unidos.⁷¹

TAG Pipelines se constituyó en México en 2012, resultado de una alianza entre MGI Enterprises y MGI Supply con el objetivo de desarrollar actividades de ingeniería, construcción y mantenimiento de equipos para el proyecto Los Ramones. Sin embargo, como TAG no cuenta con empleados, en 2012 suscribió un contrato de prestación de servicios con Gasoductos del Noreste, subsidiaria de Gasoductos de Chihuahua,⁷² de tal forma que Sempra que, como ya se ha señalado, es propietaria directa de Gasoductos de Chihuahua y es la empresa que desarrolla Los Ramones, obtiene un enorme poder sobre la industria gasífera de México.

En 2013, TAG Pipelines y MGI Enterprises se asociaron para crear la empresa TAG Pipelines Sur (99% de acciones para TAG y 1% para MGI Enterprises), cuyo objetivo fue desarrollar el tramo sur de Los Ramones.⁷³ En 2014, TAG Pipelines Sur realizó una alianza con Mexico Power y Gas Ventures, subsidiaria de la empresa francesa GDF Suez (ENXTPA: GSZ), para desarrollar las obras de Los Ramones Sur. De la misma forma, GDF Suez, P.M.I, Holdings y TAG Pipelines firmaron un contrato con ICA Fluor para que esta empresa sea la encargada de construir el Gasoducto Los Ramones Sur.⁷⁴

NET Pipelines Mexico es una filial de NET Midstream, en la que MGI Enterprises US está asociada con 10%. Esta empresa se constituyó en 2013 con el objetivo de construir el gasoducto Agua Dulce-Frontera que se interconectará desde Texas, Estados Unidos, con el gasoducto Los Ramones en Nuevo León.⁷⁵ Para financiar este proyecto, los socios inversionistas son Mitsubishi UFJ Financial Group, NG Capital, Credit Agricole, Natixis, Royal Bank de Canadá,

71. El objetivo de este emprendimiento es conectar los tramos Sásabe-Guaymas y Guaymas-El Oro, a cargo de Sempra, con el tramo El Oro-Mazatlán, a cargo de TransCanada. En: *CNN Expansión*. "PEMEX y Firma Japonesa Harán Gasoducto". 9 abril 2013. Sec. Economía, www.cnnexpansion.com/economia/2013/04/09/PEMEX-y-firma-nipona-crearan-gasoducto. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.

72. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 20 febrero 2015.

73. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014). www.pemex.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/Informe-Anual/InformeAnual2013.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. 222.

74. Bolsa Mexicana de Valores (BMV). *ASUNTO: ICA Fluor Construirá Un Gasoducto de 743 Millones de Dólares En México* (México, 2014). www.bmv.com.mx/eventore/eventore_523190_1.pdf. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.

75. PEMEX Gas y Petroquímica Básica. *Proyectos de Infraestructura para Suministro de Gas Natural de Importación (Los Ramones' Fases 1 y 2)* (México, 2011). www.cg-la.com/documents/LALF11/presentations/6.4.13StrategicPEMEX.pdf. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014. 6.



Nord/LB, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) y el Banco Santander.⁷⁶ Es importante destacar que la empresa matriz de NET (NET Midstream), opera tres gasoductos en la región Eagle Ford, donde se encuentra uno de los mayores depósitos de gas lutitas (o gas esquisto) del mundo y que se conectan con los depósitos de este gas de la Cuenca de Burgos.⁷⁷

Con base en esta información se puede afirmar que los gasoductos que el gobierno mexicano construye para dotar de infraestructura gasífera a México en realidad constituyen el mayor esquema de negocios para que la iniciativa privada se vincule con PEMEX en la industria del gas natural. La explicación del porqué la rama del gas natural es la industrial más expuesta a los flujos de capitales privados se desprende de las reformas de 1992 y 1995-6. Mientras la primera enmienda constitucional permitió a PEMEX crear nuevas empresas y asociarse con capitales privados, la segunda abrió paso a la inversión privada en las ramas de petroquímica secundaria, transportación, distribución, comercialización y almacenamiento de gas natural. Este proceso ha generado un modelo de flexibilización en el esquema de negocios de PEMEX, en el que cada empresa subsidiaria puede contratar, asignar obras o aliarse en las labores de inversión y construcción de infraestructura con la iniciativa privada.

Puede concluirse este apartado señalando que antes de la reforma energética de 2013 las transformaciones de la industria de los hidrocarburos habían permitido una gradual pero profunda participación de capitales extranjeros en labores como la explotación de gas natural, servicios financieros, refinación de productos, construcción y operación de infraestructura.

El siguiente apartado analizará las transformaciones de PEMEX y la industria de los hidrocarburos a partir de la reforma energética de 2013 y las leyes secundarias de 2014.

4. LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA DE PEMEX 2013

De acuerdo a lo expuesto hasta ahora, las reformas energéticas pueden ser entendidas como la condensación de un proceso político y económico que abarcó varias administraciones del gobierno mexicano. El rasgo que compartieron todos estos esfuerzos fue permitir que capitales privados

76. Prnewswire. *NET Midstream Announces Closing of \$665 MM Project Financing for NET Mexico Pipeline* (Estados Unidos, 2013). www.prnewswire.com/news-releases/net-midstream-announces-closing-of-665-mm-project-financing-for-net-mexico-pipeline-235070801.html. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014.

77. Redacción. "Autoriza EU Construcción de Gasoducto para Enviar Gas Natural a México," *Proceso*, 18 noviembre 2013. www.proceso.com.mx/?p=358198. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.

ingresaran en la industria de los hidrocarburos de México, desmontando poco a poco la administración centralizada de PEMEX. De esta forma, la reforma energética de 2013, así como las Leyes Secundarias de 2014, son un momento más en la transformación productiva de México, marcada por una apertura hacia los flujos financieros del mercado mundial.

Entre los principios más importantes reformados en 2013 se encuentran los estipulados en los artículos 25, 27 y 28 de la Constitución, tras cuya modificación el petróleo y el gas natural dejaron de ser considerados “áreas estratégicas” del Estado. Esto implicó que PEMEX y sus organismos subsidiarios abandonaran su estatuto de monopolio natural y se vieran obligados a competir en el mercado mexicano con otras empresas energéticas para la asignación de contratos y licitaciones para explotar proyectos, abastecer y producir petróleo, gas natural y petroquímicos.⁷⁸

Para concretar la reforma, se modificó el estatuto orgánico de Petróleos Mexicanos con el objetivo de que dejara de ser una empresa paraestatal y se organizara como una *empresa productiva del estado*.⁷⁹ También se autorizaron nuevas modalidades de contratos con la iniciativa privada como son los *contratos de servicios, utilidad, producción compartida y licencias para labores de exploración y extracción de hidrocarburos* a cargo de la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH). Además se estableció que la producción de hidrocarburos tiene un carácter estratégico, por lo que se le considera de orden público e interés social, lo que significa que tiene preponderancia sobre cualquier otro uso.⁸⁰ Para apoyar este principio, la reforma creó una serie de figuras de propiedad de la tierra -*servidumbre, ocupación superficial y temporal*- que tienen por objeto explotar las tierras con reservas de hidrocarburos, ofreciendo a sus propietarios entre 0.5% y 3% de las utilidades generadas por los proyectos de extracción.⁸¹

Las empresas que actuaban dentro de la estructura corporativa de PEMEX -convenio conjunto, empresa subsidiaria y compañía asociada- se transformaron y pasaron a ser llamadas *empresas productivas subsidiarias*,

78. Gaceta Parlamentaria. *Dictamen de La Ley de Hidrocarburos y Se Reforman Diversas Disposiciones de La Ley de Inversión Extranjera; Ley Minera y Ley de Asociaciones Público Privadas*. vol. 4077-A (julio, 2014). gaceta.diputados.gob.mx/PDF/62/2014/jul/20140728-A.pdf. Fecha de consulta: 31 julio 2014.

79. H. Congreso de la Unión. *Decreto por el que se Reforman y Adicionan Diversas Disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en Materia de Energía* (México, 2013). dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5327463&fecha=20/12/2013. Fecha de consulta: 14 julio 2014.

80. Con la reforma energética también se expidieron 9 leyes y se reformaron 12 más. Ver: *Ibíd.*

81. H. Congreso de la Unión. *Decreto por el que se Expide la Ley de Hidrocarburos y se Reforman Diversas Disposiciones de la Ley de Inversión Extranjera; Ley Minera, y Ley de Asociaciones Público Privadas* (México, 2014). www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355989&fecha=11/08/2014. Fecha de consulta: 13 agosto 2014.



empresas filiales y empresas formadas por contratos, convenios y alianzas. Las empresas productivas subsidiarias son empresas del Estado que cuentan con personalidad jurídica y patrimonio propio para celebrar acuerdos, contratos, adquisiciones o fusiones. Las empresas filiales son aquellas en las que PEMEX participa directa o indirectamente en más del 50% de su capital social, pueden constituirse en México o en el extranjero y deben registrarse de acuerdo a los principios del derecho privado del país donde tienen su sede. Las empresas que surgen por la celebración de contratos, convenios y alianzas pueden ser conformadas por las empresas productivas subsidiarias o las empresas filiales y asociadas en las que PEMEX participa de manera directa, pero siempre bajo la autorización del Consejo Directivo.⁸²

Bajo este nuevo marco normativo en noviembre de 2014 el Consejo de Administración de PEMEX aprobó una nueva reestructuración productiva que modificó sustancialmente sus ramas industriales y esquemas de negocios. La reforma de 2013 creó dos empresas productivas subsidiarias que absorbieron a los cuatro organismos subsidiarios y la filial (P.M.I. Comercio Internacional) y se hicieron cargo de sus negocios.⁸⁵ La primera de estas empresas se llama Exploración y Producción y suplantó las actividades de PEP. La segunda es Transformación Industrial que tomó las actividades de PR, PGPB y PPQ. El siguiente gráfico muestra una comparación entre la organización de PEMEX antes y después de noviembre de 2014:

82. H. Congreso de la Unión. *Ley de Petróleos Mexicanos* (México, 2014). www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPM_110814.pdf. Fecha de consulta: 26 marzo 2015.

83. Con las leyes secundarias de 2014, los organismos subsidiarios pueden optar por mantener el mismo principio de organización, constituirse como empresas productivas subsidiarias o bien reorganizarse para crear nuevas empresas productivas subsidiarias. En: H. Congreso de la Unión. *Decreto por el que se Expiden la Ley de Petróleos Mexicanos y la Ley de la Comisión Federal de Electricidad, y se Reforman y Derogan Diversas Disposiciones de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; la Ley De Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las mismas* (México, 2014). www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355990&fecha=11/08/2014. Fecha de consulta: 18 febrero 2015.

GRÁFICO 5. NUEVA ESTRUCTURA DE PEMEX, 2014 (ANTES Y DESPUÉS)

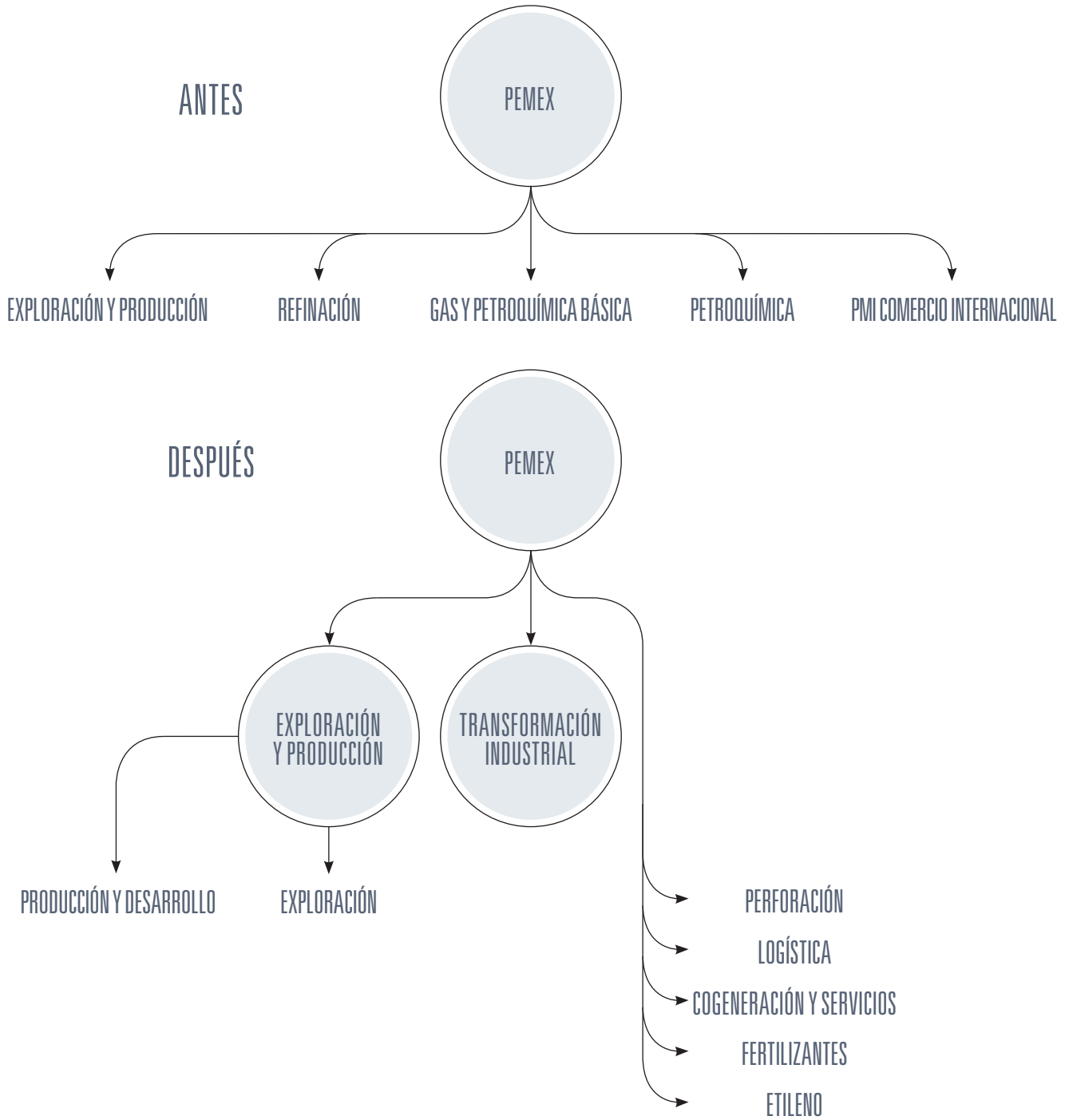
PARAESTATAL

SUBSIDIARIAS

EMPRESA PRODUCTIVA DEL ESTADO

SUBSIDIARIAS

FILIALES



Fuente: PEMEX, 2014

En esta nueva transformación el Consejo de Administración de PEMEX también aprobó la creación de cinco nuevas empresas productivas subsidiarias: perforación, logística, cogeneración y servicios, fertilizantes y etileno. En total, 10 empresas fueron conformadas con la reforma energética de 2013 y la reestructuración corporativa de PEMEX de 2014.⁸⁴ El siguiente cuadro muestra las nuevas empresas que PEMEX conformó entre noviembre de 2013 y noviembre de 2014:

CUADRO 12. NUEVAS EMPRESAS PRODUCTIVAS SUBSIDIARIAS DE PEMEX CREADAS ENTRE 2013-2014

NUEVA EMPRESA	CONSTITUCIÓN	SOCIOS
P.M.I. INFRAESTRUCTURA DE DESARROLLO	11/2013	P.M.I. HOLDINGS, 0.0001%
PRO-AGROINDUSTRIA	12/2013	PMI INFRAESTRUCTURA DE DESARROLLO, 1%
P.M.I. AZUFRE INDUSTRIAL	03/2014	PMI INFRAESTRUCTURA DE DESARROLLO, 1%
P.M.I. SERVICIOS PORTUARIOS TRANSOCEÁNICO	09/2014	COMPAÑÍA PRIVADA
P.M.I. MIDSTREAM DEL CENTRO	09/2014	COMPAÑÍA PRIVADA
P.M.I. CINTURÓN TRANSOCEÁNICO GAS NATURAL	09/2014	COMPAÑÍA PRIVADA
P.M.I. TRANSOCEÁNICO GAS LP	09/2014	COMPAÑÍA PRIVADA
MGC CACTUS	--/2014	MEX GAS COGENERACIÓN, 99%
TAG TRANSISTMICO	--/2014	TAG PIPELINES, 99%
TAG NORTE HOLDING	--/2014	DUCTOS Y ENERGÉTICOS DEL NORTE
		P.M.I. NORTEAMÉRICA, 99.9999%
		PMI NORTEAMÉRICA, 99%
		PMI NORTEAMÉRICA, 99%
		SIN INFORMACIÓN
		SIN INFORMACIÓN
		SIN INFORMACIÓN
		SIN INFORMACIÓN
		MEX GAS ENTERPRISES, 1.96%
		MEX GAS ENTERPRISES, 1%
		TAG PIPELINES, 5% + P.M.I. HOLDINGS, 45%

Fuente: Informes de PEMEX y Securities and Exchange Commission (SEC), 2014.⁸⁵

Todavía es temprano para conocer las verdaderas implicaciones de este nuevo esquema corporativo en la forma como se organizaban los negocios de PEMEX hasta 2014. Lo que es un hecho es que la reestructuración que, como se ha mostrado, no fue más que la formalización de un modelo que venía empleándose de facto desde hacía años, eliminó las operaciones de refinación, petroquímica y gas natural de tres organismos subsidiarios (PR, PGPB, PPQ) de Petróleos Mexicanos, que quedaron conformados como dos nuevas empresas productivas subsidiarias. Esto refleja una decisión estratégica del gobierno mexicano para contraer las operaciones de PEMEX y eliminar encadenamientos industriales (investigación, explotación, refinación, petroquímica, etc.) que podrían

84. Petróleos Mexicanos (PEMEX). "Aprueba el Consejo de Administración la Reorganización Corporativa de PEMEX." *Boletines nacionales*, 18 noviembre 2014. www.PEMEX.com/prensa/boletines_nacionales/Paginas/2014-119_nacional.aspx#.V0dsvzVVKIH. 18 noviembre 2014. Fecha de consulta: 19 febrero 2015.

85. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Form F-4. Registration Statement. EX-21.1, Securities and Exchange Commission (SEC)* (México, 2014). www.sec.gov/Archives/edgar/data/932782/000119312514333463/d758803dex211.htm. Fecha de consulta: 22 febrero 2015.



detonar mayores beneficios y rendimientos económicos para esta empresa y, con el tiempo, ayudarla a recapitalizarse.

Quizás lo más llamativo es que la reforma energética de 2013 y las Leyes Secundarias de 2014 autorizaron a PEMEX a establecer nuevos tipos de contratos con el sector privado. Esto se ha traducido ya en la conformación de cuatro empresas dentro del Grupo P.M.I.: P.M.I. Servicios Portuarios, P.M.I. Midstream del Centro, P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas Natural y P.M.I. Cinturón Transoceánico Gas LP. Hasta el momento PEMEX no ha hecho públicos los socios que conforman estas empresas.

Es innegable que la reforma energética de 2013 cambiará radicalmente la forma en que PEMEX se organiza con el conjunto de empresas que se han analizado. Según la propia información de PEMEX hasta el último Informe Anual y Reporte Anual, esta reforma alteró sustantivamente su carácter como empresa energética integrada vertical y horizontalmente. Además, repercutió en algunos aspectos de sus negocios, al grado de provocar moratorias en los compromisos de financiamiento que tenía con sus acreedores nacionales y extranjeros.⁸⁶

5. CONCLUSIONES

La reforma energética de 2013 representó el clímax de un proceso político y económico iniciado por el gobierno de México tres décadas atrás. El principal elemento que subyace a cada reforma es la liberalización del sector energético para favorecer a grandes capitales privados, nacionales y extranjeros. Desde el gobierno de Carlos Salinas de Gortari hasta el actual presidente Enrique Peña Nieto se han llevado a cabo cuatro reformas sobre el sector energético (1992, 1996, 2008, 2013) y dos reestructuraciones de negocios (1989 y 2001), que permitieron una apertura de la cadena de producción y suministro de los hidrocarburos en México. Cada transformación se encargó de dividir las actividades industriales de PEMEX para luego transferirlas a la iniciativa privada.

Este procedimiento ha provocado el debilitamiento crónico de PEMEX y el fortalecimiento de grandes entidades privadas que han adquirido una importancia sistémica en la industria nacional de hidrocarburos. De esta forma, las transformaciones de la industria energética de los últimos 24 años

86. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 24 febrero 2015.

no sólo disminuyeron el dominio de PEMEX como entidad que monopolizaba la producción de hidrocarburos, también fragmentaron la integración vertical de las cadenas productivas de la petroquímica, el gas natural y la refinación. Al mismo tiempo, estos cambios sentaron las bases para crear una estructura corporativa que soportó un esquema de negocios que, además de ser más complejo, con el tiempo permitiría la participación intensiva del sector privado, al que se transfirieron nodos industriales estratégicos de la producción mexicana de hidrocarburos.

Es importante distinguir los procesos políticos que desmontaron la integración vertical de PEMEX y alteraron sus esquemas de negocios. Como ya fue señalado, el primero de estos momentos comienza en 1989 y termina en 1995-6, y se caracterizó por las modificaciones en la estructura corporativa y los esquemas de negocios de PEMEX, que permitieron la creación de un holding (PEMEX Corporativo) a cargo de organismos subsidiarios, empresas subsidiarias y filiales. Estas últimas obtuvieron permiso para constituirse en países extranjeros y asociarse con capitales privados para construir sus propias empresas o subcontratar servicios. Además, se llevó a cabo la apertura de las ramas del gas natural y la petroquímica. En resumen, la reorganización de negocios de 1989 de PEMEX y las reformas energéticas de 1992 y 1995-6 constituyeron el primer paso para desmontar la administración verticalmente integrada de la producción de hidrocarburos de México.

El segundo proceso transcurrió entre los años 2001 y 2008, cuando se legislaron medidas para permitir que PEMEX contratara servicios privados en labores de explotación y producción de gas y petróleo, aunque bajo un esquema en el que las empresas privadas que ganaban contratos no eran socias de PEMEX sino proveedores de servicios. Ambas reformas fueron fundamentales para autorizar nuevos esquemas de negocios que permitieron que grandes multinacionales realizaran labores de explotación de gas natural y petróleo en las principales regiones productivas del país. En síntesis, estos dos grandes procesos políticos fueron fundamentales para que PEMEX contara hasta 2013 con un aparato de negocios compuesto por 65 empresas (cuatro organismos subsidiarios, veinte empresas subsidiarias consolidadas, y cuarenta y uno empresas no consolidadas) en el que se vinculaban 14 empresas de capitales privados en 16 negocios en ramas industriales estratégicas de la producción de energía en México.

Hasta el momento no pueden conocerse con precisión las consecuencias de la reforma de 2013. Lo que sí se sabe es que PEMEX se transformó de nuevo y que desaparecieron los cuatro organismos subsidiarios que fueron sus pilares productivos durante más 24 años y su principal vínculo con el sector privado. Por otra parte, la reforma de 2013 flexibilizó las reglas para permitir que grandes capitales privados ingresaran totalmente en la producción de

hidrocarburos. No obstante, al analizar la estructura corporativa de PEMEX puede observarse que ya existían gigantes energéticos controlando nodos industriales y procesos productivos desde antes de 2013. Lo anterior sugiere que aun cuando el nuevo paradigma productivo plantea que múltiples jugadores privados controlen nodos estratégicos del sistema de producción de hidrocarburos en México, en realidad, la industria de los hidrocarburos podría experimentar una nueva era de concentración de mercado, en la que los actores poderosos antes de la reforma energética de 2013 se volverían aún más dominantes.



ANEXO I: EMPRESAS PARTE DE LOS NEGOCIOS DE PEMEX EN 2013

EMPRESAS QUE ERAN PARTE DE LA ESTRUCTURA CORPORATIVA (CONSOLIDADA Y NO CONSOLIDADA) DE PEMEX HASTA 2013

NOMBRE	SEDE	AÑO	PRINCIPAL ACCIONISTA	OTROS	TIPO DE COMPAÑÍA	DETALLES
<i>EMPRESAS CONTROLADAS DIRECTAMENTE POR PEMEX Y CONSOLIDADAS EN SU ESTRUCTURA CORPORATIVA</i>						
PEMEX PROCUREMENT INTERNATIONAL, INC.	EE.UU.	1994	PEMEX 100%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	<i>Se fundó en 1994 en Estados Unidos con el objetivo de suscribir acuerdos con empresas privadas para proveer equipos y otros servicios.⁸⁷ PEMEX posee el 100% por lo que era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de 2013.</i>
P.M.I. HOLDINGS PETRÓLEOS ESPAÑA, S.L. (PMIHPPE)	ESPAÑA	1988	PEMEX 100%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	<i>Se fundó en 1988 en las Antillas Holandesas pero cambió su sede a España en 2005. Actúa como vehículo intermediario entre P.M.I Comercio Internacional y Pemex Finance para la emisión de derechos de cobro de la venta de crudo. El 100% de sus acciones están en manos de PEMEX, por lo que hasta 2013 era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. No cuenta con empleados.⁸⁸</i>
P.M.I. HOLDINGS, B.V. (PMIHBV)	HOLANDA	1988	PEMEX 100%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	<i>Se fundó en 1988 en Holanda con el objetivo de desarrollar inversiones financieras. No tiene empleados ni personal administrativo, es una empresa creada para fines fiscales.⁸⁹ PEMEX posee directamente el 100% de su capital por lo que hasta 2013 era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa.⁹⁰ En 2011, la ASF encontró que las funciones de la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas en esta empresa eran realizadas por personal administrativo de PEMEX, lo que provocaba un conflicto de intereses, debido a que los administradores públicos podrían tomar decisiones que no obedecen a las necesidades del gobierno mexicano.⁹¹ Dicha situación ocurrió en 2011, cuando la Junta Directiva de Holdings adquirió 5% de las acciones de Repsol (CATS: REP) para sumar 9.3% de acciones totales en manos de PEMEX.⁹² Lo anterior originó que Repsol modificara sus estatutos para que PEMEX no pudiera tomar parte de las decisiones del Consejo Administrativo. Como consecuencia de estos desacuerdos, a finales de 2013 PEMEX vendió más del 7.8% de las accionantes de Repsol.⁹³ En 2013, P.M.I. Holdings asumió el 51% de las acciones de Hijos de J. Barreras S.A.⁹⁴</i>
INSTALACIONES INMOBILIARIAS PARA INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.	MÉXICO	1961	PEMEX 100%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	<i>Se fundó en 1961 en México para realizar servicios inmobiliarios.⁹⁵ PEMEX controla 100% de su capital por lo que hasta 2013 era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa. Esta empresa controla el capital de I.I.I Servicios.</i>



NOMBRE SEDE AÑO PRINCIPAL ACCIONISTA OTROS TIPO DE COMPAÑÍA DETALLES

I.I. SERVICIOS S.A. DE C.V.	MÉXICO	2008	INSTALACIONES INMOBILIARIAS PARA INDUSTRIALES 99.99%	PEMEX 0.02%	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Se creó en 2008 en México con el objetivo de apoyar a PEMEX y sus organismos subsidiarios en la adquisición de inmuebles. Hasta 2013 era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX, que participaba de forma indirecta a través de Instalaciones Inmobiliarias para Industriales. ⁹⁶
KOT INSURANCE COMPANY	SUIZA	1993	PEMEX 100%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Fundada en 1993 en las Islas Bermudas, actualmente su sede está en Suiza. Era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. Su función era reasegurar las pólizas de seguros contratadas por PEMEX. Si alguna pérdida de PEMEX no es cubierta en su totalidad o parcialmente por la empresa con la que contrató servicios, Kot asume los pasivos. ⁹⁷ Esta situación ocasionó que en 2007, la ASF encontrara irregularidades en 11 pólizas que PEMEX había contratado con Grupo Nacional Provincial, SAB; Seguros Inbursa, S.A., y Grupo Financiero Inbursa, S.A.B. de C.V., donde Kot tuvo que asumir el pasivo financiero. ⁹⁸
P.M.I. COMERCIO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.	MÉXICO	1989	PEMEX 99.33%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Fundada en 1989 en México como una empresa subsidiaria de PEMEX. ⁹⁹ Tenía como función coordinar la compra y venta de petróleo, gas natural y petroquímicos de PEMEX y sus empresas subsidiarias en el extranjero. En 2013, P.M.I. Comercio Internacional exportó casi la mitad de la producción total de crudo de PEMEX (1,188.8 mbd). ¹⁰⁰ En otras palabras, PEMEX a través de P.M.I. Comercio Internacional envía casi la mitad de su producción de crudo hacia el extranjero. ¹⁰¹ Esta empresa mantenía un contrato (2012) con Chevron Products Company, subsidiaria de Chevron, para abastecer su refinería de Pascagoula, Mississippi, con 95 mbd de petróleo crudo Maya. Con la empresa Pecten Trading Company, subsidiaria de Shell Oil Company, y con P.M.I. Norteamérica, tenía un contrato firmado en 1999 y ratificado en 2012 para abastecer a la refinería Deer Park con 170 mbd de petróleo crudo Maya. ¹⁰² En 2010, la Secretaría de la Función Pública (SFP) realizó dos procesos en contra de la Subdirectora Comercial de Destilados Intermedios, María Karen Miyasaki Hara, por actos de corrupción en la compraventa de diesel a la empresa Blue Oil Trading LTD por 13 millones de dólares. En 2011, PEMEX presentó una denuncia penal en contra de Mario Blenda Ahumada, ex Subdirector de Comercio y Productos Refinados de P.M.I. Comercio Internacional por un aumento en su patrimonio personal de 11 millones de pesos. Ambas denuncias se encuentran en proceso de litigio. ¹⁰⁵

DETALLES

TIPO DE COMPAÑÍA

OTROS

PRINCIPAL ACCIONISTA

AÑO

SEDE

NOMBRE

NOMBRE	SEDE	AÑO	PRINCIPAL ACCIONISTA	OTROS	TIPO DE COMPAÑÍA	DETALLES
PEMEX INTERNACIONAL ESPAÑA, S.A. (PMI SES)	ESPAÑA	1988	P.M.I. HOLDING PETRÓLEOS DE ESPAÑA 100%	--	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Se fundó en 1988 en España como una sociedad de servicios. Antes de que PEMEX vendiera las acciones de Repsol (CATS:REP) esta empresa ocupaba un asiento corporativo en la petrolera española. El 100% de su capital pertenece a P.M.I. Holdings Petróleos España (PMI HPE), por lo cual se le consideraba una empresa subsidiaria que fue consolidada en la estructura corporativa de PEMEX en 2013. ¹⁰⁴
P.M.I. SERVICES B.V. (PMI SHO)	HOLANDA	1988	P.M.I. HOLDING PETRÓLEOS DE ESPAÑA 100%	--	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Se fundó como un vehículo constituido para financiar cartera futura de PEMEX. Es controlada al 100% por P.M.I. Holding Petróleos de España, por lo cual hasta 2013 era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. No cuenta con empleados. ¹⁰⁵
HJOS DE J. BARRERAS S.A.	ESPAÑA	2013	P.M.I. HOLDINGS 51%	--	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Tiene su sede en España y está constituida bajo las leyes de ese país. Se dedica a la construcción de buques. ¹⁰⁶ En 2013, P.M.I. Holdings tomó el 51% de las acciones de Hijos de J. Barrera, que pasó a ser una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX de 2013. ¹⁰⁷
P.M.I. NORTEAMÉRICA S.A. DE C.V. (PMI NASAS)	MÉXICO	1993	P.M.I. HOLDINGS 71.7%	P.M.I. HOLDINGS PETRÓLEOS DE ESPAÑA 28.30%	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Se fundó en 1993 en México. Hasta 2013 era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX, debido a que su capital está en manos de P.M.I. Holdings, B.V., con 71.7%, y P.M.I. Holdings Petróleos de España con 28.3%. ¹⁰⁸ Se encarga de los negocios de refinación y comercialización del petróleo crudo y derivados. Esta empresa fue la encargada de suscribir la alianza con Shell Oil Company para constituir Deer Park Refining Limited Partnership. ¹⁰⁹ No cuenta con personal pero controla a P.M.I. Services North America, P.M.I. Trading y P.M.I. Holdings North America, Inc. ¹¹⁰
P.M.I. HOLDINGS NORTH AMÉRICA, INC. (PMI HNA)	EE.UU.	1988	P.M.I. NORTEAMÉRICA 100%	--	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Fundada en 1992 en Estados Unidos, hasta 2013 presta servicios de consultoría, soporte y administración a PEMEX y sus subsidiarias. El 100% de sus acciones estaban en manos de P.M.I. Norteamérica S.A. de C.V., por lo que era una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX de 2013. ¹¹¹
P.M.I. SERVICES NORTH AMÉRICA, INC. (PMI-SUS)	EE.UU.	1988	P.M.I. NORTEAMÉRICA 55.55%	P.M.I. HOLDINGS PETRÓLEOS DE ESPAÑA 45.55%	EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA	Se fundó en 1988, tiene sede en Estados Unidos. Opera ductos para el manejo y transporte de productos petrolíferos, no cuenta con personal propio. ¹¹² Se le consideraba una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX hasta 2013, debido a que 55.55% pertenece a P.M.I. Norteamérica y 44.55% a P.M.I. Holdings Petróleos de España. ¹¹³ Esta empresa posee 50% del gasoducto Bownsville-Matamoros (MB) que abastece las refinerías de Reynosa y Cadereyta. Por lo



NOMBRE SEDE AÑO PRINCIPAL ACCIONISTA OTROS TIPO DE COMPAÑÍA DETALLES

que es propietaria del 50% de Frontera Bounsville, LLC., mientras TransMontaigne Partners, L.P., posee el otro 50%. Además, es inversionista del 50% Texas Frontera LLC., el otro 50% de esta empresa le pertenece a Magellan Midstream Partners L.P.¹¹⁴

Fundada en Irlanda en 1991, P.M.I. Norteamérica controlaba el 51.1% de sus acciones y PEMEX controla el otro 48.5%, por lo que se le consideraba una empresa subsidiaria consolidada en la estructura corporativa de PEMEX hasta 2013.¹¹⁵ Se dedicaba a exportar refinaados, petroquímicos y gases líquidos. Además administraba riegos y servicios de transportación. No contaba con personal propio y poseía dos sucursales, una en Ciudad de México y otra en Panamá.¹¹⁶ Entre 2011 y 2013, P.M.I. Trading fue la empresa de PEMEX que más prestamos obtuvo de entidades privadas: 16 por un monto de más de 4,260 millones de dólares.¹¹⁷

Surge en 1998 mediante un acuerdo entre PEMEX, PEP, P.M.I. Comercio Internacional, P.M.I. Services, B.V., y BNP Paribas & Trust Cayman Ltd., subsidiaria del banco francés BNP Paribas (ENXTPA: BNP), con el objetivo de costear los Proyectos de Impacto Diferido en el Registro del Gasto (PIDIREGAS), mediante la emisión de deuda corporativa a nombre de PEMEX.¹¹⁸ Hasta 2013, PEMEX no poseía directa o indirectamente acciones de PEMEX Finance, por lo que esta compañía es una entidad privada prestadora de servicios.¹¹⁹ Al 31 de diciembre de 2013, PEMEX Finance tenía 490 millones de dólares como deuda corporativa de PEMEX con fecha de vencimiento en 2014 y 2017.¹²⁰ En 2005 y 2009, la ASF realizó dos auditorías sobre los negocios de PEMEX Finance. En la primera, encontró que estaba emitiendo deuda y pagando intereses excesivos que acumularon ese año 649 millones 434 mil pesos.¹²¹ En la segunda, que la deuda de Finance se respaldaba con la producción de petróleo de PEP. Esta situación comprometía directamente la producción de PEMEX.¹²²

Se fundó en 1993 en Texas, Estados Unidos con el objetivo de completar el ciclo de refinación de petróleo y derivados de PEMEX. Hasta 2013, todavía era una convenio conjunto entre P.M.I. Norteamérica y Shell Oil Company, subsidiaria de Royal Dutch Shell (ENXTAM:RDSA), en el que cada empresa cuenta con el 50% de acciones. Deer Park tiene capacidad para procesar 340 mil barriles diarios (mbd).¹²³ A finales de 2013, los activos de Deer Park estaban valuados en 27,331,336 pesos, aunque este emprendimiento ocasionó pérdidas para PEMEX por

P.M.I. TRADING, LTD.
(PMT TRD) IRLANDA 1991 P.M.I. NORTEAMÉRICA 51.1% PEMEX 48.5% EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA

PEMEX FINANCE LTD. ISLAS CAIMÁN 1998 BNP PARIBAS & TRUST CAYMAN LTD. -- EMPRESA ASOCIADA CONSOLIDADA

DEER PARK REFINING LIMITED, PARTNERSHIP. EE.UU. 1993 P.M.I. NORTEAMÉRICA 50% SHELL OIL COMPANY 50% CONVENIO CONJUNTO



NOMBRE SEDE AÑO PRINCIPAL ACCIONISTA OTROS TIPO DE COMPAÑÍA DETALLES

592,472 pesos.¹²⁴ De esta forma Deer Park constituía la mayor inversión de PEMEX fuera de México.

Se formó en 2011 en Estados Unidos mediante un convenio conjunto al 50% entre P.M.I. Services North America y Transmontaigne Operating Company L.P. (NYSE:TLP). Su objetivo hasta 2013 era almacenar refinados en Brownsville, Texas, para abastecer los estados del norte de México y las refinerías de Cadereyta y Ciudad Madero.¹²⁵

Se formó como una filial con el objetivo de prestar servicios de transportación aérea a PEMEX, sus organismos subsidiarios, empresas subsidiarias y filiales. No estaba consolidada en la estructura corporativa de PEMEX en 2013.¹²⁶ Actualmente se encuentra sin operaciones.

Se conformó con el objetivo de ser aval en créditos y asesorar en negocios financieros relacionados con la construcción y el sector inmobiliario. Hasta 2013 era una compañía asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.¹²⁷ Actualmente se encuentra sin operaciones.

Se formó con el objetivo de servir como aval para la adquisición de crédito en negocios relacionados con la venta y distribución de petroquímica. Era hasta 2013 una compañía asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.¹²⁸ Actualmente no mantiene operaciones.

Era hasta 2013 una empresa pública española fundada en 1986. A principios de 2014, PEMEX vendió acciones de Repsol equivalentes al 7.86% del capital de la compañía, dejando su participación en esta empresa en 2%. Se le considera una empresa asociada de PEMEX.¹²⁹

Fundada en 2010 en Estados Unidos mediante un convenio conjunto entre P.M.I. Services North America y la empresa Magellan Midstream Partners L.P. (NYSE:MMP).¹³⁰ Su objetivo era suministrar los requerimientos energéticos de Deer Park.¹³¹

Creada en 2013 por P.M.I. Norteamérica que controla el 99.99% de sus acciones y P.M.I. Holding el 0.01%. Era hasta 2013 una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. El objetivo de esta empresa es ser tenedora de los negocios de P.M.I. Norteamérica.¹³²

EMPRESAS CON PARTICIPACIÓN DE PEMEX Y NO CONSOLIDADAS EN SU ESTRUCTURA CORPORATIVA

FRONTERA BROWNSVILLE, LLC. EE.UU. 2010 P.M.I. SERVICES NORTH AMERICA 50% TRANSMONTAIGNE OPERATING COMPANY (NYSE:TLP) 50% CONVENIO CONJUNTO

SERVICIOS AÉREOS ESPECIALIZADOS MEXICANOS, S.A. DE C.V. MÉXICO 1994 PEMEX 49% .. EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA

UNIÓN DE CRÉDITO DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN, S.A. DE C.V. MÉXICO 1991 PEMEX 3.85% .. EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA

UNIÓN DE CRÉDITO DE LOS DISTRIBUIDORES DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES, S.A. DE C.V. MÉXICO 1993 PEMEX 5% .. EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA

REPSOL, S.A. ESPAÑA 1986 PEMEX 1.98% REPSOL EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA

TEXAS FRONTERA, LLC. EE.UU. 2010 P.M.I. SERVICES NORTH AMERICA 50% MAGELLAN MIDSTREAM PARTNERS L.P. 50% CONVENIO CONJUNTO

P.M.I. INFRAESTRUCTURA Y DESARROLLO, S.A. DE C.V. MÉXICO 2013 P.M.I. NORTEAMÉRICA 99.99% P.M.I. HOLDING 0.01% EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA

DETALLES

TIPO DE COMPAÑÍA

OTROS

PRINCIPAL ACCIONISTA

AÑO

SEDE

NOMBRE

Creada en 2013 por P.M.I. Norteamérica con 99% de las acciones y 1% de P.M.I. Infraestructura y Desarrollo. Su objetivo hasta 2013 era crear una planta solidificadora de azufre.¹⁵³ Era una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX de 2013.

Fue fundada en Irlanda con el objetivo de generar estrategias para adquirir embarcaciones. Hasta 2013 El 100% de sus acciones pertenecían a PEMEX PEP, por lo que se considera una empresa subsidiaria de PEMEX. No cuenta con empleados.¹⁵⁴ P.M.I. Marine controla dos empresas productivas de PEMEX: P.M.I. Field Management Resources y P.M.I. Campos Maduros SANMA.

Con sede en España, se constituyó en 2011 con el propósito de fungir como tenedora de los Vehículos de Propósitos Específicos (VPE) de PEMEX en los proyectos relacionados con los Contratos Integrales de Exploración y Producción (CIEP).¹⁵⁵ Hasta 2013 era una empresa subsidiaria indirecta de PEMEX consolidada en su estructura corporativa.¹⁵⁶ A su vez tenía como subsidiaria a PMI Campos Maduros SANMA, S. de R.L. de C.V.

Se constituyó con el objetivo de crear un vehículo de inversión que pudiera asociarse con contratistas en los campos maduros de la Región Sur de México (Magallanes, Santuario y Carrizo).¹⁵⁷ Campos Maduros SANMA era hasta 2013 socia de Petrofac México, S.A. de C.V., una subsidiaria de Petrofac Limited (LSE:PFC), que ganó en 2011 la Primera Ronda de los CIEP en los campos Magallanes y Santuario. Así mismo era socia de Schlumberger Production México, S.A. de C.V., una subsidiaria de Schlumberger Limited (NYSE: SLB), que ganó la explotación del campo Carrizo.^{158, 159}

Se creó con el objetivo de incrementar la capacidad de exploración de PEMEX. Esta empresa se consideraba un convenio conjunto entre PEMEX y Schlumberger (NYSE:SBL). En 2008, la ASF detectó que PEMEX PEP le asignó directamente a COMESA varios contratos para el manejo de la producción en la Región Sur de México. Para realizar estas obras COMESA subcontrató a dos empresas con el consentimiento de PEP, una de ellas Schlumberger Offshore Services (México), N.Y.¹⁴⁰ Aun cuando la ASF no encontró elementos para acusar a COMESA de una posible falta de transparencia o violación a lo que establecen las leyes federales por contratar servicios con entidades

EMPRESAS CONTROLADAS POR PEP Y QUE SON PARTE DE LA ESTRUCTURA CONSOLIDADA DE PEMEX

P.M.I. MARINE, LTD. IRLANDA 1993 PEP .. EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA

P.M.I. FIELD MANAGEMENT RESOURCES, S.L. (PMI FMR) ESPAÑA 2011 P.M.I. MARINE 56.31% P.M.I. HOLDINGS 9.69% EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA

P.M.I. CAMPOS MADUROS SANMA, S. DE R.L. DE C.V. MÉXICO 2011 P.M.I. FIELD MANAGEMENT RESOURCES 99.99% P.M.I. HOLDINGS 0.01% EMPRESA SUBSIDIARIA CONSOLIDADA

COMPañía MEXICANA DE EXPLORACIONES S.A. (COMESA) MÉXICO 1988 PEP 60% SCHLUMBERGER 40% CONVENIO CONJUNTO



NOMBRE SEDE AÑO PRINCIPAL ACCIONISTA OTROS TIPO DE COMPAÑÍA DETALLES

privadas, leste hecho constata que COMESA terceriza funciones de exploración, ingeniería y mantenimiento que PEMEX le había asignado .

EMPRESAS CONTROLADAS INDIRECTAMENTE POR PEMEX PEPY QUE NO SON PARTE DE LA ESTRUCTURA CONSOLIDADA DE PEMEX

ADMINISTRACIÓN PORTUARIA DOS BOCAS, S.A. DE C.V.	MÉXICO	1999	PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN 99 ACCIONES INMOBILIARIAS PARA INDUSTRIAS 1 ACCIÓN	CONVENIO CONJUNTO	Se creó como un convenio conjunto entre el gobierno Federal y PEMEX para operar como una Administración Portuaria Integral. PEP posee hasta 2013 99 acciones y 1 acción está en manos de Instalaciones Inmobiliarias para Industrias, S.A. de C.V. ¹⁴¹ En 2010 Dos Bocas asignó un contrato con Dowell Schlumberger, para construir una instalación particular para almacenar químicos y una planta de nitrógeno. ¹⁴² Entre los clientes más importantes de Dos Bocas se encuentran: Oceanografía S.A. de C.V., Enterprise Shipping, S.A. de C.V., Marinsa, S.A. de C.V. ¹⁴³
--	--------	------	---	-------------------	---

PEMEX USA, INC.	EE.UU.	2012	P.M.I. MARINE 100%	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Se constituyó con el objetivo de ser una sociedad tenedora de la empresa PEMEX USA GOM I. El 100% de sus acciones pertenecían a P.M.I. Marine, por lo que era hasta 2013 una empresa subsidiaria indirecta, no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁴⁴ Actualmente se encuentra sin operaciones.
-----------------	--------	------	--------------------	------------------------------------	--

PEMEX USA GOM I.	EE.UU.	2012	PEMEX USA, INC. 100%	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Se constituyó en Estados Unidos en 2012, con el objetivo de participar en los proyectos de producción y exploración en el Golfo de México. El 100% de sus acciones son de PEMEX USA, Inc., por lo que era hasta 2013 una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁴⁵ No cuenta con operaciones.
------------------	--------	------	----------------------	------------------------------------	--

EMPRESAS CONTROLADAS INDIRECTAMENTE POR PEMEX PEPY QUE NO SON PARTE DE LA ESTRUCTURA CONSOLIDADA DE PEMEX

MEXICANA DE LUBRICANTES, S.A. DE C.V.	MÉXICO	1993	PEMEX REFINACIÓN 49% IMPULSORA JALISCIENSE, S.A. DE C.V. 5 0%	CONVENIO CONJUNTO	PEMEX Refinación posee hasta 2013 50% de sus acciones e Impulsora Jalisciense el otro 50%. ¹⁴⁶
---------------------------------------	--------	------	---	-------------------	---

NOMBRE SEDE AÑO PRINCIPAL ACCIONISTA OTROS TIPO DE COMPAÑÍA DETALLES

EMPRESAS CONTROLADAS POR PGPB Y CONSOLIDADAS EN LA ESTRUCTURA CORPORATIVA DE PEMEX

MEX GAS INTERNACIONAL LTD.	ISLAS CAIMÁN	1993	PGPB 100%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA	Era una empresa filial comercializadora de gas y petroquímicos con sede en Islas Caimán que a su vez posee otras subsidiarias. Se le consideraba hasta 2013 una empresa subsidiaria indirecta de PEMEX, ya que PGPB controla el 100% de sus acciones. En 2013, las inversiones de PGPB en esta empresa eran equivalentes a 1,879,787 pesos. Por encontrarse en las Islas Caimán, MEX Gas Internacional no estaba obligada a rendir cuentas a la ASF. ¹⁴⁷
----------------------------	--------------	------	-----------	----	---------------------	---

CH4 ENERGÍA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	2001	PGPB 50%	GAS NATURAL DE MÉXICO, FILIAL DE GAS NATURAL SDG, S.A. (CATS: GAS)	CONVENIO CONJUNTO	Se conformó en México en 2001 en una asociación entre PGPB y Gas Natural de México, filial de Gas Natural SDG, S.A. (CATS: GAS) (Gas Natural Fenosa), donde cada empresa participa con 50% de las acciones de CH4. ¹⁴⁸ Realizaba hasta 2013 actividades de distribución de gas en la zona de Toluca, Estado de México, es una filial de PEMEX.
---------------------------	--------	------	----------	--	-------------------	---

GASODUCTOS DE CHIHUAHUA, S.A. DE C.V.	MÉXICO	1996	PGPB 50%	SEMPRA ENERGY 50%	CONVENIO CONJUNTO	Se formó con el objetivo de transportar gas natural en la frontera con Texas, Estados Unidos. ¹⁴⁹ La participación de PEMEX PGPB y Sempra Energy (NYSE: SER) es al 50%. ¹⁵⁰ Gasoductos Chihuahua estaba encargada de operar y construir el gasoducto Los Ramones, originalmente asignado a TAG Pipelines, pero como TAG no cuenta con equipo ni personal para realizar obras de infraestructura firmó un contrato con Sempra en 2012 para realizar estas labores. ¹⁵¹ PEMEX mantiene inversiones en Gasoductos de Chihuahua por 4,051,682 de pesos, lo que le aportó ganancias de 2,124,812 de pesos en 2013. Los activos de Gasoductos de Chihuahua alcanzaban ese mismo año 9,006,292 pesos. ¹⁵² Gasoductos de Chihuahua es propietaria de otras empresas concentradas en los negocios del gas que PEMEX considera parte de sus empresas asociadas.
---------------------------------------	--------	------	----------	-------------------	-------------------	---

EMPRESAS CONTROLADAS POR PGPB Y QUE NO SON CONSOLIDADAS EN LA ESTRUCTURA CORPORATIVA DE PEMEX

MGI SUPPLY LTD.	ISLAS CAIMÁN	1993	MEX GAS INTERNACIONAL 100%	..	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Fue fundada en 1993 en Islas Caimán con el objetivo de realizar operaciones de comercio exterior en el transporte de gas de los gasoductos de Estados Unidos. Hasta 2013 el 100% de sus acciones estaban en manos de MEX Gas Internacional por lo que era una empresa subsidiaria indirecta no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁵⁵
-----------------	--------------	------	----------------------------	----	------------------------------------	--



DETALLES

TIPO DE COMPAÑÍA

OTROS

PRINCIPAL ACCIONISTA

AÑO

SEDE

NOMBRE

NOMBRE	SEDE	AÑO	PRINCIPAL ACCIONISTA	OTROS	TIPO DE COMPAÑÍA	DETALLES
MGI ENTERPRISES LIMITED.	ISLAS CAIMÁN	1993	MEX GAS INTERNACIONAL 100%	--	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Se fundó en 1993 en las Islas Caimán para comercializar gas y petroquímicos. El 100% de sus acciones estaban en manos de MEX Gas Internacional, por lo que era una empresa subsidiaria indirecta no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁵⁴
MGI TRADING LTD.	ISLAS CAIMÁN	1993	MEX GAS INTERNACIONAL 100%	--	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Se fundó en 1993 en las Islas Caimán con el objetivo de comercializar, almacenar e intercambiar productos en el extranjero. ¹⁵⁵ El 100% de sus acciones estaban en manos de Mex Gas Internacional, por lo que era una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.
MGI ENTERPRISES US.	EE.UU.	2013	MGI ENTERPRISES 100%	--	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Se constituyó en 2013 en Estados Unidos para involucrarse en los negocios de construcción de infraestructura y transportación de gas. Era una filial al 100% de MGI Enterprises, por lo que era hasta 2013 una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁵⁶
GASODUCTO DE PUERTO LIBERTAD, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	2012	MGI ENTERPRISES 50%	MTSU & CO. LTD. 50%	CONVENIO CONJUNTO	Se formó en 2012 en México en un convenio conjunto entre el grupo Mitsu & Co. Ltd. (TSE:8031), y MGI Enterprises donde cada empresa poseía hasta 2013 el 50% de acciones. Actualmente no tiene operaciones pero su objetivo es el transporte de gas natural en el norte de México. ¹⁵⁷
TAG PIPELINES, R.L. DE C.V.	MÉXICO	2012	MGI ENTERPRISES 84%	MGI SUPPLY LTD. 16%	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Se constituyó en México en 2012 con MGI Enterprises y MGI Supply como accionistas, por lo cual era una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁵⁸ El objetivo de TAG era hasta 2013 desarrollar actividades de ingeniería, construcción y mantenimiento de equipos para el proyecto Los Ramones. Sin embargo como TAG no contaba con empleados, suscribió en 2012 un contrato de prestación de servicios con Gasoductos del Noroeste, S. de R.L. de C.V., para los derechos de vía de Los Ramones. Gasoductos de Chihuahua S. de R.L. de C.V., poseía hasta 2013 el 100% de las acciones de Gasoductos del Noroeste. ¹⁵⁹
SIERRITA GAS PIPELINE, LLC.	EE.UU.	2013	MGI ENTERPRISES US, LL. 35%	KINDER MORGAN 35% MTSUI & CO. LTD. 30%	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se creó en Estados Unidos en 2013 mediante una asociación entre MGI Enterprises US, LL., la empresa estadounidense Kinder Morgan y Mitsui & Co. LTD para construir el gasoducto Sásabe-Tucson. ¹⁶⁰ Este gasoducto tiene por objetivo conectarse con los tramos Sásabe-Guaymas y Guaymas-El Oro, que construirá IEnova (antes Semptra México) y con el tramo El Oro-Mazatlán, cuya obra correrá a cargo de TransCana. ¹⁶¹ Sierra Gas era hasta 2013 una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.



DETALLES

TIPO DE COMPAÑÍA

OTROS

PRINCIPAL ACCIONISTA

AÑO

SEDE

NOMBRE

NOMBRE	SEDE	AÑO	PRINCIPAL ACCIONISTA	OTROS	TIPO DE COMPAÑÍA	DETALLES
NET MEXICO PIPELINES PARTNERS LLC.	EE.UU.	2013	NET MIDSTREAM 90%	MGI ENTERPRISES US 10%	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se fundó en 2013 en Estados Unidos propiedad de la compañía privada estadounidense NET Midstream. PEMEX a través de MGI Enterprises US, LL., posee el 10% de las acciones de NET México, por lo que esta empresa se consideraba hasta el 2013 una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁶² NET México desarrolla el proyecto para interconectar el gasoducto Agua Dulce-Frontera, Condado de Nueces, Texas, Estados Unidos y tiene por objetivo transportar 2,100 mmped para suministrar a Los Ramones. ¹⁶³ Para financiar este gasoducto también se encuentran como socios inversionistas Mitsubishi UFJ Financial Group ("MUFG"), NG Capital, Credit Agricole, Natixis, Royal Bank de Canada, Nord/LB, Banco Bilbao Viscaya Argentina (BBVA) y Santander. ¹⁶⁴ Su empresa matriz Net Midstream opera tres sistemas de gasoductos en la región Eagle Ford. ¹⁶⁵
MEX GAS COGENERACIÓN, S.L.	ESPAÑA	2013	MEX GAS INTERNACIONAL 100%	--	EMPRESA PRODUCTIVA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Era una empresa tenedora de acciones del grupo Mex Gas Internacional. PGPB poseía el 100% de sus acciones y no estaba consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁶⁶
GASODUCTOS DE TAMAULIPAS, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	2001	PGPB 50%	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA 50%	CONVENIO CONJUNTO	Se constituyó en 2001, en México, PGPB era hasta 2013 propietaria del 50% de sus acciones, el otro 50% es de Gasoductos de Chihuahua. ¹⁶⁷
TRANSPORTADORA DEL NORTE, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	2004	PGPB 50%	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA 50%	CONVENIO CONJUNTO NO CONSOLIDADO	Se constituyó en 2004 en México. Su negocio principal es almacenar gas LP que luego distribuye a la zona metropolitana de Guadaluajara. PGPB poseía hasta 2013 el 50% de sus acciones y Gasoductos Chihuahua el otro 50%. ¹⁶⁸
TAG PIPELINES NORTE, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	2014	TAG PIPELINES 99%	MEX GAS ENTERPRISES 1%	EMPRESA SUBSIDIARIA NO CONSOLIDADA	Se conformó en México en 2014 a través de TAG Pipelines que es dueña del 99% de sus acciones y Mex Gas Enterprises que posee 1%. ¹⁶⁹
GASODUCTOS DEL SURESTE, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	2011	FILIAL DUCTOS Y ENERGÉTICOS	--	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se constituyó en 2011 en México con los objetivos de transportar, almacenar y vender gas licuado en México y los Estados Unidos. ¹⁷⁰ Era hasta 2013 una empresa filial de Ductos y Energéticos, por lo que era una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.
GASODUCTOS DE SERVICIOS CORPORATIVOS Y DE ADMINISTRACIÓN, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	NO	GASODUCTOS CHIHUAHUA 99%	--	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Tiene su sede en México y es una filial de Gasoductos de Chihuahua, S. de R.L. de C.V., que posee 99% de sus acciones, por lo que la participación de PGPB era indirecta. Era hasta 2013 una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁷¹



DETALLES

TIPO DE COMPAÑÍA

OTROS

SEDE

NOMBRE

AÑO

PRINCIPAL ACCIONISTA

DUCTOS Y ENERGÉTICOS DEL SURESTE, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	2011	GASODUCTOS CHIHUAHUA 99%	--	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se formó en 2011 en México con el objetivo de participar en todos los negocios de construcción de infraestructura, compra-venta y suministro de gas natural. Gasoductos de Chihuahua era dueña al 99% de sus acciones, por lo que la participación de PGPB era indirecta. Era hasta 2013 una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁷²
GASODUCTOS DEL NORESTE, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	2014	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA 100%	--	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se fundó en 2013 en México para transportar, almacenar y vender gas licuado en México y el extranjero. ¹⁷³ Era hasta 2013 una filial de Gasoductos de Chihuahua al 100% ¹⁷⁴ y se encargaba de transportar gas natural de Estados Unidos a la Estación de Compresión de Los Ramones. ¹⁷⁵ No estaba consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.
GASODUCTOS SERVICIOS SUBHOLDING, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	NO	GASODUCTOS DE CHIHUAHUA 99%	GASODUCTOS Y ENERGÉTICOS DEL SURESTE 1%	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Era hasta 2013 una empresa propiedad de Gasoductos de Chihuahua que posee el 99% y Gasoductos y Energéticos del Sureste (subsidiaria de Gasoductos de Chihuahua) posee el otro 1% de sus acciones, por lo que la participación de PGPB es indirecta. ¹⁷⁶ Era hasta 2013 una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.
GASODUCTOS INGENIERÍA, S. DE R.L. DE C.V.	MÉXICO	--	GASODUCTOS SERVICIOS SUBHOLDING 99%	GASODUCTOS SERVICIOS CORPORATIVOS Y DE ADMINISTRACIÓN 1%	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Era una filial de Gasoductos Servicios Subholding al 99% de sus acciones, el otro 1% le pertenece a Gasoductos Servicios Corporativos y de Administración, ambas filiales de Semptra. ¹⁷⁷ Era hasta 2013 una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.
PASCO INTERNATIONAL LIMITED.	MÉXICO	2001	PGPB 100%	--	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se constituyó en 2012 en México y pertenece 100% a PEMEX PGPB, por lo que era hasta 2013 una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁷⁸
PASCO TERMINALS, INC.	EE.UU.	2013	PASCO INTERNATIONAL 100%	--	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se constituyó en 2012 en Estados Unidos, era una subsidiaria de Pasco International Limited al 100%, que dedicada a los negocios de almacenamiento y manejo de azufre líquido en Florida, Estados Unidos. Era hasta 2013 una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. ¹⁷⁹
PAN AMERICAN SULPHUR COMPANY, LTD.	INGLATERRA	1963	PGPB 100%	--	EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA	Se formó en Inglaterra en 1963 con el objetivo de comercializar ácido sulfúrico y petrolíferos. PGPB controlaba hasta 2013 el 100% de sus acciones por lo que era una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. Hasta 2013 se encontraba en proceso de liquidación. ¹⁸⁰



DETALLES

TIPO DE COMPAÑÍA

OTROS

PRINCIPAL ACCIONISTA

SEDE

NOMBRE

AÑO

Se constituyó en 2012 en México con el objetivo de construir Los Ramones Sur. TAG Pipelines era hasta 2013 propietaria del 99% de sus acciones, mientras MGI Enterprises, Ltd. poseía el 1%.¹⁸¹ Por lo que TAG Pipelines Sur era una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. TAG Pipelines Sur mantiene una alianza con Mexico Power y Gas Ventures, B.V., subsidiaria de la empresa francesa GDF Suez (ENXTPA:GSZ), para operar este proyecto. Así mismo GDF Suez, P.M.I, Holdings y TAG Pipelines firmaron un contrato con ICA Fluor para desarrollar y construir las obras del gasoducto.¹⁸²

EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA

MGI ENTERPRISES, LTD. 1%

TAG PIPELINES 99%

MÉXICO

TAG PIPELINES SUR, S. DE R.L. DE C.V.

2012

Se constituyó en 2003 en México. Su función hasta 2013 era transportar gas LP del Complejo Procesador de Gas de Burgos de Monterrey. Era una subsidiaria de Transportadora del Norte.¹⁸³ Por lo que era una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.

EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA

TRANSPORTADORA DEL NORTE 100%

MÉXICO

TDF, S. DE R.L. DE C.V.

2003

EMPRESAS CONTROLADAS POR PPO Y QUE SON PARTE DE LA ESTRUCTURA CONSOLIDADA DE PEMEX

Era una empresa productiva subsidiaria indirecta de PEMEX.¹⁸⁴ El objetivo de PPQ Cadena Productiva era establecer la gestión de valores de fondos de PEMEX localizados en España o en otros países de Europa, además de adquirir y realizar inversiones en otras sociedades.¹⁸⁵ Era una empresa asociada no consolidada en la estructura corporativa.

EMPRESA ASOCIADA CONSOLIDADA

PPQ 99.98%

ESPAÑA

PPQ CADENA PRODUCTIVA S.L.

2013

Se conformó en 2013 por una asociación entre PPQ Cadena Productiva que controlaba el 44.09% y la empresa privada MEXICHEM, con el 55.01%.¹⁸⁶ Era una empresa que resultó de un convenio conjunto por lo que no está consolidada en la estructura corporativa de PEMEX. La inversión de PEMEX en esta empresa fue de 488,321 de pesos, por lo que recibió lucros por las actividades de PMV en 2013 por 93,853 de pesos.¹⁸⁷

CONVENIO CONJUNTO

MEXICHEM 55.01%

PPQ CADENA PRODUCTIVA 44.09%

MÉXICO

PETROQUÍMICA MEXICANA DE VIMILLO, S.A. DE C.V. (PMV)

2013

EMPRESAS CONTROLADAS POR PPO Y QUE SON PARTE DE LA ESTRUCTURA CONSOLIDADA DE PEMEX

Se formó en México en 2001.¹⁸⁸ PEMEX Petroquímica posee el 50% de sus acciones y P.M.I. comercio Internacional posee el otro 50%. Era hasta 2013 una empresa subsidiaria no consolidada en la estructura corporativa de PEMEX.¹⁸⁹

EMPRESA ASOCIADA NO CONSOLIDADA

P.M.I. COMERCIO INTERNACIONAL 50%

PPQ 50%

MÉXICO

P.M.I. PETROQUÍMICA, S.A. DE C.V.

2001



-
87. Petróleos Mexicanos (PEMEX), “PEMEX Procurement International”, pemexprocurement.com/es/acerca. Fecha de consulta: 8 septiembre 2014.
88. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. “P.M.I. Holding Petróleos España, S.L.”. www.pmi.com.mx/Paginas/PMIHPE.aspx?IdSec=15&IdPag=66. Fecha de Consulta: 18 agosto 2014.
89. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011. Petróleos Mexicanos. Operación de P.M.I. Holdings B.V. y Compra de Acciones de Repsol YPF, S.A. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 11-1-18T4I-02-0168 DE-152* (México, 2012). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0168_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 2.
90. P.M.I. Comercio Internacional. “P.M.I. Holdings, B.V.”. www.pmi.com.mx/Paginas/PMIHVB.aspx?IdSec=15&IdPag=65. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
91. Para conocer las recomendaciones de la ASF sobre los conflictos de intereses que pueden generarse cuando funcionarios públicos administran empresas que se constituyen como vehículos de inversión y sociedades tenedoras, revisar: Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 2 abril 2015.
92. Auditoría Superior de la Federación (ASF). Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011. *Petróleos Mexicanos. Operación de P.M.I. Holdings B.V. y Compra de Acciones de Repsol YPF, S.A. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 11-1-18T4I-02-0168 DE-152* (México, 2012). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0168_a.pdf. Fecha de consulta: 24 septiembre 2014.
93. Nayeli González. “Pemex detalla los motivos por los que vendió las acciones de Repsol”. *El Excelsior*, 4 junio 2014. Sec. Nacional, www.excelsior.com.mx/nacional/2014/06/04/963197. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014.
94. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 8 septiembre 2014. Pág. 87
95. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Instalaciones Inmobiliarias para Industrias, S.A. de C.V.”, www.PEMEX.com/organismos/Paginas/instalaciones_inmobiliarias.aspx#. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014.
96. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *I.I.I. Servicios, S.A. de C.V. Estados Financieros por los Años que Terminaron el 31 de Diciembre de 2013 y 2012, e Informe de los Auditores Independientes*. (México, 2013). www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/TXS/TXS.04.03.vd.pdf. Fecha de consulta: 18 septiembre 2014.
97. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 8 septiembre 2014. Pág. 89.
98. Nancy Flores. “Reaseguradora de Pemex: Pérdidas Millonarias”. *Revista Fortuna*, (junio 2009). revistafortuna.com.mx/contenido/2009/06/15/reaseguradora-de-pemex-perdidas-millonarias. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
99. Los otros accionistas de P.M.I. Comercio Internacional son el Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C (BANCOMEXT) el 1.67% y la Secretaría de Energía (SENER) el 0.0001%. En: Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Notas a los Estados Financieros por los Años Terminados el 31 de Diciembre de 2013 y 2012 (en Miles de Pesos)*. (México, 2013). www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/T5K/T5K.01.06.vd.doc. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.
100. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 9 octubre 2014. Pág. 81
101. Los clientes de P.M.I. Comercio Internacional son 26 entre los que se incluyen Valero Marketing & Supply Co., ExxonMobil Sales and Supply Corporation, Shell, Chevron, PEMEX PEP y P.M.I. Norteamérica. En: Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2009. III.7.6.1.6. Petróleos*



-
- Mexicanos. PEMEX Finance, Ltd. *Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 09-1-18T4I-02-0438. 09-1-18T4I-02-0438* (México, 2010). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2009i/Tomos/Tomo3/2009_0438_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014.
102. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 9 octubre 2014. Pág. 94.
103. *Ibíd.* Fecha de consulta: 9 octubre 2014. Pág. 118-119.
104. P.M.I. Comercio Internacional. “PEMEX Internacional España, S.A.”. www.pmi.com.mx/Paginas/PMISES.aspx?IdSec=15&IdPag=75. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
105. P.M.I. Comercio Internacional. “P.M.I. Services, B.V.”. www.pmi.com.mx/Paginas/PMISHO.aspx?IdSec=15&IdPag=74. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
106. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “PMI Firma Contrato de Inversión con el Astillero Barreras S.A.”. *Boletines nacionales* (noviembre, 2013). www.PEMEX.com/prensa/boletines_nacionales/Paginas/2013-115_nacionales.aspx#.VCDX3Ct5NUE. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.
107. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 18 septiembre 2014. Pág. 87
108. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Petróleos Mexicanos. Gestión Financiera del Grupo P.M.I. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1-18T4I-02-0007 DE-153* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0007_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 4.
109. P.M.I. Comercio Internacional. “Sociedades Comercializadoras”. www.pmi.com.mx/Paginas/SocComercializadoras.aspx?IdSec=15&IdPag=62. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
110. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Petróleos Mexicanos. Gestión Financiera del Grupo P.M.I. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1-18T4I-02-0007 DE-153* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0007_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 6.
111. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. *Estructura de las Empresas del Grupo PMI. Libro Blanco. PEMEX* (México, 2012). www.pmi.com.mx/Documents/Estructura%20de%20las%20Empresas%20del%20Grupo%20PMI.pdf. Fecha de consulta: 8 septiembre 2014. Pág. 53.
112. P.M.I. Comercio Internacional. “P.M.I. Services North America, Inc.”. www.pmi.com.mx/Paginas/PMISUS.aspx?IdSec=15&IdPag=73. Fecha de consulta: 8 septiembre 2014.
113. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 18 septiembre 2014. Pág. 116.
114. Magellan Midstream Partners, L.P., *Annual Report. 2012 Form - 10K* (Estados Unidos, 2012). www.sec.gov/Archives/edgar/data/1126975/000112697513000033/mmp123112-10k.htm. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
115. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014. Pág. 147-148.
116. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Petróleos Mexicanos. Gestión Financiera del Grupo P.M.I. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1-18T4I-02-0007 DE-153* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0007_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 6.
117. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 10 octubre 2014.
118. Se formó durante la administración de Adrián Lajous (1994-1999) al frente de PEMEX. En: Nancy Flores. “ASF: Pemex Finance Opera Ilegalmente”. *Revista Contralínea*, (mayo



- 2006), contralinea.com.mx/archivo/2006/mayo/htm/asf_pemex_finance.htm. Fecha de consulta: 23 septiembre 2014.
119. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2015). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 23 septiembre 2014. Pág. 301.
120. *Ibíd.* Fecha de consulta: 9 octubre 2014. Pág. 149.
121. Cámara de Diputados. “Detecta ASF Irregularidades en el Sector Energético por 8 Mil 401 Millones 745 Mil Pesos”. *Boletín. N.º 0996* (abril, 2005). www3.diputados.gob.mx/camara/005_comunicacion/a_boletines/2007_2007/004_abril/08_08/0996_detecta_asf_irregularidades_en_sector_energetico_por_8_mil_401_millones_745_mil_pesos_favor_de_publicar_de_domingo_para_lunes. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014.
122. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2009. III.7.6.1.6. Petróleos Mexicanos. PEMEX Finance, Ltd. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 09-1-18T4I-02-0438. 09-1-18T4I-02-0438* (México, 2010). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2009i/Tomos/Tomo3/2009_0438_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014.
123. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2015). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 25 septiembre 2014. Pág. 60.
124. *Ibíd.* Pág. 258.
125. P.M.I. Comercio Internacional. “Frontera Brownsville, LLC”. www.pmi.com.mx/Paginas/PMIBrownsville.aspx?IdSec=15&IdPag=69. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.
126. Petróleos Mexicanos (PEMEX), “Servicios Aéreos Especializados Mexicanos, S.A. de C.V.”. www.pemex.com/organismos/Paginas/servicios_aereos.aspx#VBo5Qy55NUE. Fecha de consulta: 17 septiembre 2014.
127. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Unión de Crédito de la Industria de la Construcción, S.A.”, www.pemex.com/organismos/Paginas/union_credito_constr.aspx#VBo9OC55NUE. Fecha de consulta: 18 septiembre 2014.
128. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Unión de Crédito de Distribución en Combustibles y Lubricantes”. www.pemex.com/organismos/Paginas/union_credito_distr.aspx#VBo_dS55NUE. Fecha de consulta: 17 septiembre 2014.
129. Noé Cruz. “PEMEX Vende 7.86% de sus Acciones de Repsol”. *El Universal*, 4 junio 2014. Sec. Cartera. www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/PEMEX-vende-el-7-86-de-la-espaniola-repsol-por-2-mde-1014882.html. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014.
130. Magellan Midstream Partners, L.P., *Annual Report. 2012 Form - 10K* (Estados Unidos, 2012). www.sec.gov/Archives/edgar/data/1126975/000112697513000033/mmp123112-10k.htm. Fecha de consulta: 12 abril 2015.
131. P.M.I. Comercio Internacional. “Texas Frontera, LLC.”, Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
132. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014). www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anual_PEMEX_2013.pdf. Fecha de consulta: 18 septiembre 2014. Pág. 222.
133. *Ibíd.*
134. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. *Estructura de las Empresas del Grupo PMI. Libro Blanco. PEMEX* (México, 2012). www.pmi.com.mx/Documents/Estructura%20de%20las%20Empresas%20del%20Grupo%20PMI.pdf. Fecha de consulta: 9 septiembre 2014.
135. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V., “P.M.I. Field Management Resources, S.L.”. www.pmi.com.mx/Paginas/PMIFMR.aspx?IdSec=15&IdPag=67. Fecha de consulta: 7 septiembre 2014.
136. P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. *Estructura de las Empresas del Grupo PMI. Libro Blanco. PEMEX* (México, 2012). www.pmi.com.mx/Documents/Estructura%20de%20las%20Empresas%20del%20Grupo%20PMI.pdf. Fecha de consulta: 8 septiembre 2014. Pág. 152.
137. *Ibíd.* Fecha de consulta: 14 septiembre 2014. Pág. 135.
138. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011. Petróleos Mexicanos. Operación de P.M.I. Holdings B.V. y Compra de Acciones de Repsol YPF, S.A. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 11-1-18T4I-02-0168 DE-152* (México, 2012). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0168_a.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 42.



139. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 19 septiembre 2014. Pág. 116.
140. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2008.VII.1. SECTOR ENERGÍA (4a Parte) VII.1.7. PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN (2a Parte) VII.1.7.4.13. Subcontratación de Servicios Diversos Auditoría: 08-1-18T4L-02-0370* (México, 2009). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2008i/Tomos/T7V4.pdf. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014. Pág. 25.
141. Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). *Informe de Cuentas 2006-2012. Administración Portuaria Integral Dos Bocas, S.A. de C.V.* (México, 2012). Fecha de consulta: 20 septiembre 2014. Pág. 13.
142. *Ibíd.* Fecha de consulta: 20 septiembre 2014. Pág. 34.
143. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Administración Portuaria Integral Dos Bocas, S.A. de C.V. Informe de Auditoría Sobre Sus Estados Financieros Dictaminados al 31 de Diciembre de 2013 y 2012* (México, *íi*). Fecha de consulta: 20 septiembre 2014. Pág. 11..
144. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014). www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anual_PEMEX_2013.pdf. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014. Pág. 222.
145. Petróleos Mexicanos (PEMEX), “Pemex USA GOM I, Inc.”. www.pemex.com/organismos/Paginas/pemex_usa_gom.aspx#.VB9kdSt5NUE. Fecha de consulta: 21 de septiembre de 2014
146. Petróleos Mexicanos (PEMEX), *Informe Anual 2013* (México, 2014), www.pemex.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anual_PEMEX_2013.pdf. Fecha de consulta: 22 marzo 2013. Pág. 222.
147. Auditoría Superior de la Federación (ASF), *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011: PEMEX Petroquímica Básica. Empresas Filiales 11-1-18T4N-02-0170* (México, 2011). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0170_a.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág. 3.
148. Gas Natural Fenosa. *Informe Anual 2011* (México, 2011). www.gasnaturalfenosa.com.mx/servlet/ficheros/1297127024268/828%5C315%5CIA2011-01.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág. 78.
149. Gasoductos de Chihuahua. “Gasoductos de Chihuahua S. de R. L. de C. V.”. www.gasoductosdc.com/en/companias/gasoductos-de-chihuahua.html. Fecha de consulta: 24 septiembre 2014.
150. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág. 258.
151. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág.22
152. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág. 258.
153. PEMEX Gas y Petroquímica Básica. “MGI Supply”. www.PEMEX.com/organismos/Paginas/mgi_supply.aspx#.VAyGomR5MV0.
154. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011: PEMEX Petroquímica Básica. Empresas Filiales 11-1-18T4N-02-0170* (México, 2011). www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0170_a.pdf. Fecha de consulta: 14 septiembre 2014. Pág. 8.
155. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 16 septiembre 2014. Pág.4.
156. PEMEX Gas y Petroquímica Básica. *Nota a los Estados Financieros*. (México, 2013). www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/T4N/T4N.01.06.vd.pdf. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014. Pág. 26.



-
157. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 16 septiembre 2014. Pág. 24
158. *Ibid.* Fecha de consulta: 14 septiembre 2014. Pág. 5.
159. *Ibid.* Fecha de consulta: 14 septiembre 2014. Pág. 5.
160. MITSUI & CO., LTD. *Mitsui to Participate in Natural Gas Pipeline Project in Arizona* (Estados Unidos, 2013). www.mitsui.com/jp/en/release/2013/1200722_4686.html. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.
161. *CNN Expansión*. “PEMEX y Firma Japonesa Harán Gasoducto”. 9 abril 2013. Sec. Economía, www.cnnexpansion.com/economia/2013/04/09/PEMEX-y-firma-nipona-crearan-gasoducto. Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.
162. PEMEX Gas y Petroquímica Básica. *Nota a los Estados Financieros* (México, 2013). www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/T4N/T4N.01.06.vd.pdf. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014. Pág. 26.
163. PEMEX Gas y Petroquímica Básica. “Proyectos de Infraestructura para Suministro de Gas Natural de Importación (‘Los Ramones’ Fases 1 Y 2)”. Junio 2013. www.cg-la.com/documents/LALF11/presentations/6.4.13StrategicPemex.pdf. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014. Pág. 6.
164. *Prnewswire*. *NET Midstream Announces Closing of \$665 MM Project Financing for NET Mexico Pipeline* (Estados Unidos, 2013). www.prnewswire.com/news-releases/net-midstream-announces-closing-of-665-mm-project-financing-for-net-mexico-pipeline-235070801.html. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014.
165. Redacción. “Autoriza EU Construcción de Gasoducto Para Enviar Gas Natural a México”. *Proceso*, 18 noviembre 2013. www.proceso.com.mx/?p=358198. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.
166. PEMEX Gas y Petroquímica Básica. *Nota a los Estados Financieros* (México, 2013). www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/T4N/T4N.01.06.vd.pdf. Fecha de consulta: 21 septiembre 2014. Pág. 25.
167. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Gasoductos de Tamaulipas, S. de R.L. de C.V.”. www.PEMEX.com/organismos/Paginas/gasoducto_tamaulipas.aspx#VBet7S55NUE. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014.
168. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Transportadora del Norte, S. de R.L. de C.V.”. www.PEMEX.com/organismos/Paginas/transportadora_norte.aspx#VBhelS55NUE. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014.
169. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Form F-4. Registration Statement.EX-21.1”. *Securities and Exchange Commission (SEC), 2014*. Fecha de consulta: 22 febrero 2015.
170. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Gasoductos del Sureste, S. de R.L. de C.V.* (México, 2013). www.PEMEX.com/organismos/Paginas/gasoducto_sureste.aspx#VCAuHyt5NUE. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.
171. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Pemex Gas y Petroquímica Básica. Empresas Filiales Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1-18T4N-02-0006 DE-185*. (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014. Pág. 5.
172. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Ductos y Energéticos del Sureste, S. de R.L. de C.V.”. www.PEMEX.com/organismos/Paginas/ductos_energeticos.aspx#VCAsjit5NUE. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.
173. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “Gasoductos del Noreste S. de R.L. de C.V.”. www.PEMEX.com/organismos/Paginas/gasoducto_noreste.aspx#VCAvjCt5NUE. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.
174. Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Pemex Gas y Petroquímica Básica. Empresas Filiales Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1-18T4N-02-0006 DE-185* (México, 2012). Fecha de consulta: 22 septiembre 2014. Pág. 22.
175. *Diario Oficial de la Federación (DOF)*. “AVISO por el que se Comunica el Otorgamiento del Permiso de Transporte de Gas Natural G/308/TRA/2013 y su Transferencia en Favor de Gasoductos del Noreste, S. de R.L. de C.V.”. Agosto 2013, www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5310853&fecha=19/08/2013. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.



-
176. José Luis Vitagliano, “Gasoductos de Chihuahua, S. de R.L. de C.V.”, noviembre de 2013, www.platts.com/IM.Platts.Content/ProductsServices/ConferenceandEvents/2013/pc329/presentations/Jose_Luis_Vitagliano.pdf. Fecha de consulta: 24 abril 2015.
177. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014). Fecha de consulta: 25 septiembre 2014. Pág. 222.
178. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág. 74.
179. PEMEX Gas y Petroquímica Básica. *Notas a los Estados Financieros* (México, 2013). www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/T4N/T4N.01.06.vd.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág. 27.
180. Petróleos Mexicanos (PEMEX), “Pan American Sulphur Company, Limited.” www.pemex.com/organismos/Paginas/pan_american.aspx#VBH0y55NUE. Fecha de consulta: 15 setiembre 2014.
181. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014). www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anuar_PEMEX_2013.pdf. Fecha de consulta: 20 octubre 2014. Pág. 222.
182. Bolsa Mexicana de Valores (BMV). *ASUNTO: ICA Fluor Construirá Un Gasoducto de 743 Millones de Dólares En México* (México, 2014). www.bmv.com.mx/eventore/eventore_523190_1.pdf. Fecha de consulta: 22 septiembre 2014.
183. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “TDF, S. de R.L. de C.V.” www.PEMEX.com/organismos/Paginas/tdf.aspx#VBhlfS55NUE. Fecha de consulta: 8 septiembre 2014.
184. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014). www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anuar_PEMEX_2013.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014.
185. Modorí Echeverría. “Columnas Financieras”. *Terra* (julio, 2013), economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201307291232_INF_671493. Fecha de consulta: 25 septiembre 2014.
186. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Informe Anual 2013* (México, 2014). www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anuar_PEMEX_2013.pdf. Fecha de consulta: 23 septiembre 2014. Pág. 222.
187. Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre* (México, 2013). www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf. Fecha de consulta: 15 septiembre 2014. Pág. 37.
188. Petróleos Mexicanos (PEMEX). “P.M.I. Petroquímica, S.A. de C.V.” www.PEMEX.com/organismos/Paginas/pmi_petroquimica.aspx#VC180it5NUE.
189. Alberto Morales. “Debe PEMEX Dar Datos Sobre Capital Aportado a PMI”. *El Universal*, 20 octubre 2013. Sec. Nacional. www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2013/PEMEX-pmi-ifai-959536.html. Fecha de consulta: 20 octubre 2014.

BIBLIOGRAPHY

- Adrián Lajous Vargas. “Dilema del Suministro de Gas Natural en México”. *Estudios y Perspectivas*, no. 142 (marzo 2013).
 - www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/49550/DilemadelsuministrodegasMX.pdf
- Alberto Morales. “Debe PEMEX Dar Datos Sobre Capital Aportado a PMI”. *El Universal*, 20 octubre 2013. Sec. Nacional. www.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2013/PEMEX-pmi-ifai-959536.html
- Alejandro Navarro Arredondo. *La Reestructuración Organizacional de PEMEX* (México, 2007).
 - www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/164088/404798/file/Documento_25_PEMEX.pdf
- Ana Lilia Peréz. “Shell, La Socia Incómoda de PEMEX”. *Contralínea*, (junio 2012).
 - contralinea.info/archivo-revista/index.php/2012/06/21/shell-la-socia-incomoda-de-PEMEX
- Andrés Becerril. “Filial de PEMEX Ganó ‘por la Libre’; La ASF Llama a Regular Subsidiarias”. *El Excelsior*, 21 julio 2013. Sec. Nacional, Fecha de consulta: 20 septiembre 2014.
 - www.excelsior.com.mx/nacional/2013/07/21/909981
- Aroa de la Fuente. *Estado de la Transparencia y el Acceso a la Información en las Contrataciones de PEMEX*. (México, 2012).
 - fundar.org.mx/mexico/pdf/transyaccesoPEMEX.pdf
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2009. III.7.6.1.6. Petróleos Mexicanos. PEMEX Finance, Ltd. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 09-1-18T4I-02-0438. 09-1-18T4I-02-0438* (México, 2010).
 - www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2009i/Tomos/Tomo3/2009_0438_a.pdf
- ———. *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1018T4N-02-0006 DE-185* (México, 2013). www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0006_a.pdf
- ———. *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2010. Petróleos Mexicanos Inversiones en Empresas Filiales Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 10-1-18T4I-02-0740 DE-147* (México, 2011).
 - www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2010i/Grupos/Desarrollo_Economico/2010_0740_a.pdf
- ———. *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011: PEMEX Petroquímica Básica. Empresas Filiales 11-1-18T4N-02-0170* (México, 2011).



- www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0170_a.pdf
- ———. *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2011. Petróleos Mexicanos. Operación de P.M.I. Holdings B.V. y Compra de Acciones de Repsol YPF, S.A. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 11-1-18T4I-02-0168 DE-152* (México, 2012).
 - www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2011i/Grupos/Desarrollo_Economico/2011_0168_a.pdf
- ———. *Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2012. Petróleos Mexicanos. Gestión Financiera del Grupo P.M.I. Auditoría Financiera y de Cumplimiento: 12-1-18T4I-02-0007 DE-153* (México, 2013).
 - www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/Auditorias/2012_0007_a.pdf
- ———. *Informe del Resultado de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2008.VII.1. SECTOR ENERGÍA (4a Parte) VII.1.7. PEMEX EXPLORACIÓN Y PRODUCCIÓN (2a Parte) VII.1.7.4.13. Subcontratación de Servicios Diversos Auditoría: 08-1-18T4L-02-0370* (México, 2009).
 - www.asf.gob.mx/trans/informes/ir2008i/Tomos/T7V4.pdf
- Bolsa Mexicana de Valores (BMV). ASUNTO: ICA Fluor Construirá Un Gasoducto de 743 Millones de Dólares En México (México, 2014).
 - www.bmv.com.mx/eventore/eventore_523190_1.pdf
- *Businessweek*. “Carlos Sacristán: Executive Profile & Biography”.
 - investing.businessweek.com/Research/stocks/private/person.asp?personId=212631628&privcapId=4579541
- BNP Paribas. *Financial Information. BNP Paribas*. (México, 2013),
 - securities.bnpparibas.com/files/live/sites/portal/files/contributed/files/A%20propos%20de.../Financial%20brochure_2014_web.pdf
- Cámara de Diputados. “Detecta ASF Irregularidades en el Sector Energético por 8 Mil 401 Millones 745 Mil Pesos”. *Boletín N.º 0996* (abril, 2005).
 - www3.diputados.gob.mx/camara/005_comunicacion/a_boletines/2007_2007/004_abril/08_08/0996_detecta_asf_irregularidades_en_sector_energetico_por_8_mil_401_millones_745_mil_pesos_favor_de_publicar_de_domingo_para_lunes
- Carlos Manuel Rodríguez. “La Propuesta para Reducir la Carga Fiscal de PEMEX Mejora su Futuro”. *Sentido Común* (septiembre 2013).
 - www.sentidocomun.com.mx/articulo.phtml?id=5813
- Comisión Reguladora de Energía (CRE). Comisión Reguladora de Energía (CRE). *Transporte de Uso Propio de Gas Natural*. (México, 2013).
 - www.cre.gob.mx/permisos.aspx
- *CNN Expansión*. “PEMEX y Firma Japonesa Harán Gasoducto”. 9 abril 2013. Sec. Economía.
 - www.cnnexpansion.com/economia/2013/04/09/PEMEX-y-firma-nipona-crearan-gasoducto



- Daniel Molina. “PEMEX: La Reprivatización de Facto”. *El Cotidiano*, No 32 (Noviembre 1989).
 - www.elcotidianoenlinea.com.mx/doc/3204.doc
- *Diario Oficial de la Federación (DOF)*. “AVISO por el que se Comunica el Otorgamiento del Permiso de Transporte de Gas Natural G/308/TRA/2013 y su Transferencia en Favor de Gasoductos Del Noreste, S. de R.L. de C.V.”, agosto 2013.
 - www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5310853&fecha=19/08/2013
- Elinor Comlay, Mica Rosenberg y M.B. Pell, “Mexico Looks the Other Way as Contractors Fleece Oil Giant PEMEX”. *Reuters* (enero 2015).
 - www.reuters.com/article/2015/01/23/us-mexico-PEMEX-contracts-specialreport-idUSKBN0KW1LZ20150123
- Esther Arzate. “PEMEX Asigna Ducto Los Ramones a Sempra”. *El Financiero*, 23 enero 2013. Sec. Empresas.
 - www.elfinanciero.com.mx/component/content/article/45-negocios/2384-PEMEX-asigna-ducto-los-ramones-a-sempra.html
- Francisco Colmenares César. “Petróleos Mexicanos: Autonomía de Gestión y Reestructuración”. En: *PEMEX. Presente y Futuro*. (México: Plaza y Valdéz, UNAM, UAM, 2008).
- Gas Natural Fenosa. *Informe Anual 2011* (México, 2011).
 - www.gasnaturalfenosa.com.mx/servlet/ficheros/1297127024268/828%5C315%5CIA2011-01.pdf
- *Gaceta Parlamentaria*. Dictamen de La Ley de Hidrocarburos y Se Reforman Diversas Disposiciones de La Ley de Inversión Extranjera; Ley Minera y Ley de Asociaciones Público Privadas. vol. 4077-A (julio 2014).
 - gaceta.diputados.gob.mx/PDF/62/2014/jul/20140728-A.pdf
- Gasoductos de Chihuahua. “Gasoductos de Chihuahua S. de R. L. de C. V.”,
 - www.gasoductosdc.com/en/companias/gasoductos-de-chihuahua.html
- “Gasoductos de Chihuahua, S. de R.L. de C.V.”, noviembre 2014.
 - www.platts.com/IM.Platts.Content/ProductsServices/ConferenceandEvents/2013/pc329/presentations/Jose_Luis_Vitagliano.pdf
- H. Congreso de la Unión. *Decreto por el que se Expiden la Ley de Petróleos Mexicanos y la Ley de La Comisión Federal de Electricidad, y se Reforman y Derogan Diversas Disposiciones de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales; la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y La Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas* (México 2014).
 - www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355990&fecha=11/08/2014
- ——. *Decreto por el que se Reforman y Adicionan Diversas Disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en Materia de Energía* (México, 2013).
 - dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5327463&fecha=20/12/2013
- ——. *Decreto por el que se Expide la Ley de Hidrocarburos y se Reforman Diversas Disposiciones de la Ley de Inversión Extranjera; Ley Minera, y Ley de Asociaciones Público Privadas*. (México, 2014).



- www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5355989&fecha=11/08/2014
- ———. “Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios,” *Diario Oficial de la Federación*, 16 Julio 1992.
 - www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/abro/lopomos/LOPMOS_abro.pdf
- ———. *Ley de Petróleos Mexicanos 2014*.
 - www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPM_110814.pdf
- ———. *Reglamento de la Ley de Petróleos Mexicanos, 2009*.
 - www.pemex.com/bienes-y-servicios/ley-pemex/Documents/Reg_LPM.pdf
- Infraestructura Energética Nova S.A.B. de C.V. *Informe Anual* (México, 2013).
 - www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_524416_2013_1.pdf
- Isabelle Rouseau, “Las Transformaciones de la Política de Hidrocarburos en México en el Contexto de la Transición Democrática. Esquemas Organizacionales y Estrategias de Actores (1989-2004),” *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*. (Marzo, 2006)
 - www.redalyc.org/pdf/599/59918302.pdf
- Jaime Cárdenas García. *En Defensa del Petróleo*. (México: UNAM, 2009).
 - biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2729/5.pdf
- José Antonio Almazán González. “El Debate Constitucional sobre la Reforma de PEMEX”. (México: UNAM, 2008).
 - biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3466/8.pdf
- José Antonio Rojas Nieto, “Una Primera Reflexión sobre la Reforma Energética”. *Revista Análisis Plural* (2009).
 - rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/783/AP%202008-2%20SEM%206_Una%20primera.pdf?sequence=2
- Karol García, “Pervive Apatía En Ronda de Contratos Integrales de PEMEX,” *El Economista*, Julio 2013,
 - eleconomista.com.mx/industrias/2013/07/11/PEMEX-adjudica-tres-contratos-exploracion-chicontepec
- MITSUI & CO., LTD. *Mitsui to Participate in Natural Gas Pipeline Project in Arizona* (Estados Unidos, 2013).
 - www.mitsui.com/jp/en/release/2013/1200722_4686.html
- Modorí Echeverría. “Columnas Financieras”. *Terra* (julio, 2013),
 - economia.terra.com.mx/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201307291232_INF_671493
- Nancy Flores. “ASF: PEMEX Finance Opera Ilegalmente”. *Revista Contralínea* (mayo 2006).
 - contralinea.com.mx/archivo/2006/mayo/htm/asf_PEMEX_finance.htm
- ———. “PEMEX Envía 1.2 Billones a Paraísos Fiscales”. *Revista Contralínea* (marzo 2012),
 - contralinea.info/archivo-revista/index.php/2012/03/18/PEMEX-envia-1-2-billones-a-paraisos-fiscales/. Fecha de consulta: 23 marzo 2015
- ———. “Reaseguradora de Pemex: Pérdidas Millonarias”. *Revista Fortuna* (junio, 2009).



- revistafortuna.com.mx/contenido/2009/06/15/reaseguradora-de-pemex-perdidas-millonarias
- ----- “PEMEX Detalla los Motivos por los que Vendió las Acciones de Repsol”. *El Excelsior*, 4 junio 2014, Sec. Nacional.
 - www.excelsior.com.mx/nacional/2014/06/04/963197
- Noé Cruz. “PEMEX Vende 7.86% de sus Acciones de Repsol.” *El Universal*, 4 junio 2014. Sec. Cartera.
 - www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/PEMEX-vende-el-7-86-de-la-espaniola-repsol-por-2-mde-1014882.html
- Noticias MVS. “Petroleras sí Vienen a Hacer Negocio y a Obtener la Mayor Parte de Utilidades: Bueno Torio”. *Noticias MVS*. 30 julio 2014.
 - www.noticiasmvs.com/#!/emisiones/primer-emision-con-carmen-aristegui
- Notimex. “PEMEX Elige a Consorcio AOT para Gasoducto Los Ramones II”. *El Universal*, 9 julio 2014. Sec. Cartera.
 - www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/PEMEX-ramones-1022113.html
- Paul Segal. *Fiscal Policy and Natural Resource Entitlements: Who Benefits from Mexican Oil?* (Reino Unido, 2012).
 - www.oxfordenergy.org/wpems/wp-content/uploads/2012/05/WPM_46.pdf
- PEMEX Gas y Petroquímica Básica. “MGI Supply”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/mgi_supply.aspx#.VAyGomR5MVO
- ———. *Nota a los Estados Financieros* (México, 2013).
 - www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/T4N/T4N.01.06.vd.pdf
- Petróleos Mexicanos (PEMEX). *Annual Report 2013. Form 20-F* (Estados Unidos 2013).
 - www.ri.pemex.com/files/content/Pemex_2013_Form%2020-F1.pdf
- ———. *Annual Report 2012. Form 20-F*. (Estados Unidos 2013).
- ———. “Aprueba el Consejo de Administración la Reorganización Corporativa de PEMEX.” *Boletines nacionales*, 18 noviembre 2014.
 - www.PEMEX.com/prensa/boletines_nacionales/Paginas/2014-119_nacional.aspx#.VodsVzVVK1H
- ———. *Form F-4. Registration Statement. EX-21.1, Securities and Exchange Commission (SEC)* (Estados Unidos, 2014).
 - www.sec.gov/Archives/edgar/data/932782/000119312514333463/d758803dex211.htm
- ———. “Gasoductos del Noreste S. de R.L. de C.V.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/gasoducto_noreste.aspx#.VCAvjCt5NUE
- ———. “Gasoductos del Sureste, S. de R.L. de C.V.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/gasoducto_sureste.aspx#.VCAuHyt5NUE
- ———. “Gasoductos de Tamaulipas, S. de R.L. de C.V.”.



- www.PEMEX.com/organismos/Paginas/gasoducto_tamaulipas.aspx#.VBet7S55NUE.
- ———. *Informe Anual 2013* (México 2014).
 - www.PEMEX.com/acerca/informes_publicaciones/Documents/informes_art70/2013/Informe_Anuar_PEMEX_2013.pdf
- ———. “Pemex USA GOM I, Inc.”.
 - www.pemex.com/organismos/Paginas/pemex_usa_gom.aspx#.VB9kdSt5NUE
- ———. *Reporte Anual que se Presenta de Acuerdo con las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras de Valores y Otros Participantes para el Año Terminado el 31 de Diciembre 2013* (México, 2013).
 - www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20Anual%202013.pdf
- ———. “Ductos y Energéticos del Sureste, S. de R.L. de C.V.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/ductos_energeticos.aspx#.VCAsjit5NUE
- ———. *Reporte Trimestral 2014* (México, 2014).
 - www.ri.PEMEX.com/files/content/Reporte%20trimestral%202014-1_incluye%20ifrstrim1.pdf
- ———. “Instalaciones Inmobiliarias para Industrias, S.A. de C.V.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/instalaciones_inmobiliarias.aspx#.VAzzAGR5MVO
- ———. *Notas a los Estados Financieros por los Años Terminados el 31 de Diciembre de 2013 y 2012 (en Miles de Pesos)*. (México, 2013).
 - www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/T5K/T5K.01.06.vd.doc
- ———. “Pan American Sulphur Company, Limited”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/pan_american.aspx#.VBeHOy55NUE
- ———. “PEMEX Procurement International”.
 - pemexprocurement.com/es/acerca
- ———. “PMI Firma Contrato de Inversión con el Astillero Barreras S.A.”. *Boletines nacionales* (noviembre, 2013).
 - www.PEMEX.com/prensa/boletines_nacionales/Paginas/2013-115_nacionales.aspx#.VCDX3Ct5NUE
- ———. “P.M.I. Petroquímica, S.A. de C.V.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/pmi_petroquimica.aspx#.VCI8Oit5NUE
- ———. “Servicios Aéreos Especializados Mexicanos, S.A. de C.V.”.
 - www.pemex.com/organismos/Paginas/servicios_aereos.aspx#.VBo5Qy55NUE
- ———. “TDF, S. de R.L. de C.V.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/tdf.aspx#.VBhlfS55NUE
- ———. “Transportadora del Norte, S. de R.L. de C.V.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/transportadora_norte.aspx#.VBhelS55NUE



- ———. “Unión de Crédito de Distribución en Combustibles y Lubricantes”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/union_credito_distr.aspx#.VBo_dS55NUE. Fecha de consulta: 18 septiembre 2014
- ———. “Unión de Crédito de la Industria de la Construcción, S.A.”.
 - www.PEMEX.com/organismos/Paginas/union_credito_constr.aspx#.VBo9OC55NUE
- P.M.I. Comercio Internacional, S.A. de C.V. Estructura de las Empresas del Grupo PMI. *Libro Blanco. PEMEX* (México, 2012).
 - www.pmi.com.mx/Documents/Estructura%20de%20las%20Empresas%20del%20Grupo%20PMI.pdf
- ———. “Deer Park Refining, L.P.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/DeerPark.aspx?IdSec=14&IdPag=47
- ———. “Frontera Brownsville, LLC.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMIBrownsville.aspx?IdSec=15&IdPag=69
- ———. “PEMEX Internacional España, S.A.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMISES.aspx?IdSec=15&IdPag=75
- ———. “P.M.I. Field Management Resources, S.L.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMIFMR.aspx?IdSec=15&IdPag=67
- ———. “P.M.I Holding Petróleos España, S.L.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMIHPE.aspx?IdSec=15&IdPag=66
- ———. “P.M.I. Holdings, B.V.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMIHBV.aspx?IdSec=15&IdPag=65
- ———. “P.M.I. Services, B.V.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMISHO.aspx?IdSec=15&IdPag=74
- ———. “P.M.I. Services North America, Inc.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMISUS.aspx?IdSec=15&IdPag=73
- ———. “Sociedades Comercializadoras”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/SocComercializadoras.aspx?IdSec=15&IdPag=62
- ———. “Texas Frontera, LLC.”.
 - www.pmi.com.mx/Paginas/PMITexas.aspx?IdSec=15&IdPag=70
- Prnewswire.NET *Midstream Announces Closing of \$665 MM Project Financing for NET Mexico Pipeline* (Estados Unidos, 2013).
 - www.prnewswire.com/news-releases/net-midstream-announces-closing-of-665-mm-project-financing-for-net-mexico-pipeline-235070801.html
- Raúl Monje. “Privatización En Marcha: Ya Vendieron Petroquímica Pajaritos”, *Proceso*, 8 septiembre 2013.
 - www.proceso.com.mx/?p=352217
- Redacción. “Autoriza EU Construcción de Gasoducto para Enviar Gas Natural a México,” *Proceso*, 18 noviembre 2013.
 - www.proceso.com.mx/?p=358198
- Roberto Garduño. “EU Investiga a Sempra por Corrupción y Crimen Organizado”. *La Jornada*, 9 agosto 2014. Sec. Política.
 - www.jornada.unam.mx/ultimas/2014/08/09/eu-investiga-a-sempra-por-corrupcion-y-crimen-organizado-6272.html

- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). *Informe de Cuentas 2006-2012. Administración Portuaria Integral Dos Bocas, S.A. de C.V.* (México, 2012).
 - www.puertodosbocas.com.mx/docs/pdf/pdf_ifai/informe-rc-2006-2012integrado.pdf
- ———. *Prospectivas del Sector Eléctrico 2013-2027* (México 2013).
 - sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/2013/Prospectiva_del_Sector_Electrico_2013-2027.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Administración Portuaria Integral Dos Boca, S.A. de C.V. Informe de Auditoría Sobre sus Estados Financieros Dictaminados al 31 de Diciembre de 2013 y 2012* (México, 2013).
 - www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/J2P/J2P.04.03.vd.pdf
- ———. I.I.I. Servicios, S.A. de C.V. *Estados Financieros por los Años que Terminaron el 31 de Diciembre de 2013 y 2012, e Informe de los Auditores Independientes.* (México, 2013).
 - www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/2013/doc/t7/TXS/TXS.04.03.vd.pdf
- Magellan Midstream Partners, L.P. *Annual Report. Form - 10K, Estados Unidos: Securities and Exchange Comission* (Estados Unidos, 2012).
 - www.sec.gov/Archives/edgar/data/1126975/000112697513000033/mmp123112-10k.htm.
- Víctor Rodríguez Padilla. “Contratos de Servicios Múltiples en PEMEX: Eficacia, Eficiencia y Rentabilidad”. *Revista Problemas de Desarrollo* (octubre-diciembre 2010).
 - www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/download/23513/22215



CIUDAD DE MÉXICO / NUEVA YORK

www.projectpoder.org
info@projectpoder.org
[@ProjectPODER](https://www.instagram.com/ProjectPODER)