



**MUCHAS GRACIAS**

Lic. Juan Marcelo Parizot

Director de Comercialización de Pemex Transformación Industrial

[www.pemex.com](http://www.pemex.com)



- Buenos días a todos.
- Este espacio nos da la oportunidad de poderles compartir la evolución que estamos viviendo en el país, y en particular en Petróleos Mexicanos. Gracias a Braskem, nuestro socio y cliente, por esta iniciativa que nos ayuda a dar a conocer lo que significa la reforma energética en la cadena de valor de la transformación industrial en el sector del petróleo y el gas en México.
- La reforma energética supone la transformación radical de la industria petrolera y por tanto de la empresa que dominó su mercado durante los últimos 77 años. Hoy PEMEX se fortalece como una empresa capaz de competir y destacar en un entorno de mercado abierto.
- Ahora nos enfocamos a los mercados rentables, buscamos asociarnos para fortalecer nuestra posición en el mercado energético de México. Esperamos en el inmediato plazo tener más participantes a lo largo de la cadena, y seguir contribuyendo al crecimiento de México. Estamos entusiasmados y preparados para desarrollar nuevos proyectos.
- Esta presentación describe la cadena de valor en el sector Downstream de PEMEX, y el nuevo marco que permitirá a la nueva Empresa Productiva del Estado, **Pemex Transformación Industrial**, ser un promotor de desarrollo.
- En los siguientes minutos, les expondré sobre quienes somos ahora, nuestra infraestructura para el procesamiento, el transporte, el suministro y la comercialización de la gasolina, el diesel, el gas natural, combustóleo, GLP, y los petroquímicos. También, abordaremos las directrices regulatorias para el sector, y la nueva cadena de valor de lo que llamamos "transformación industrial".

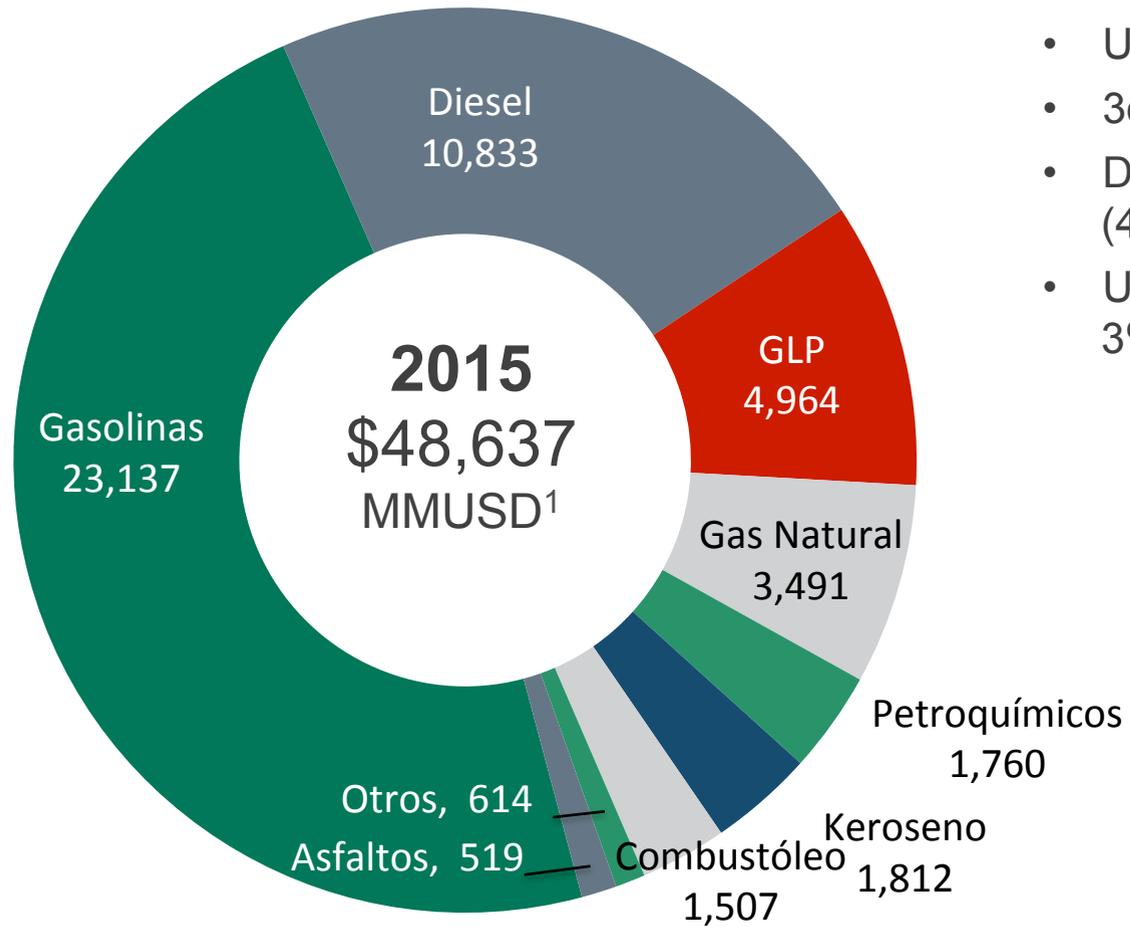
# Contenido



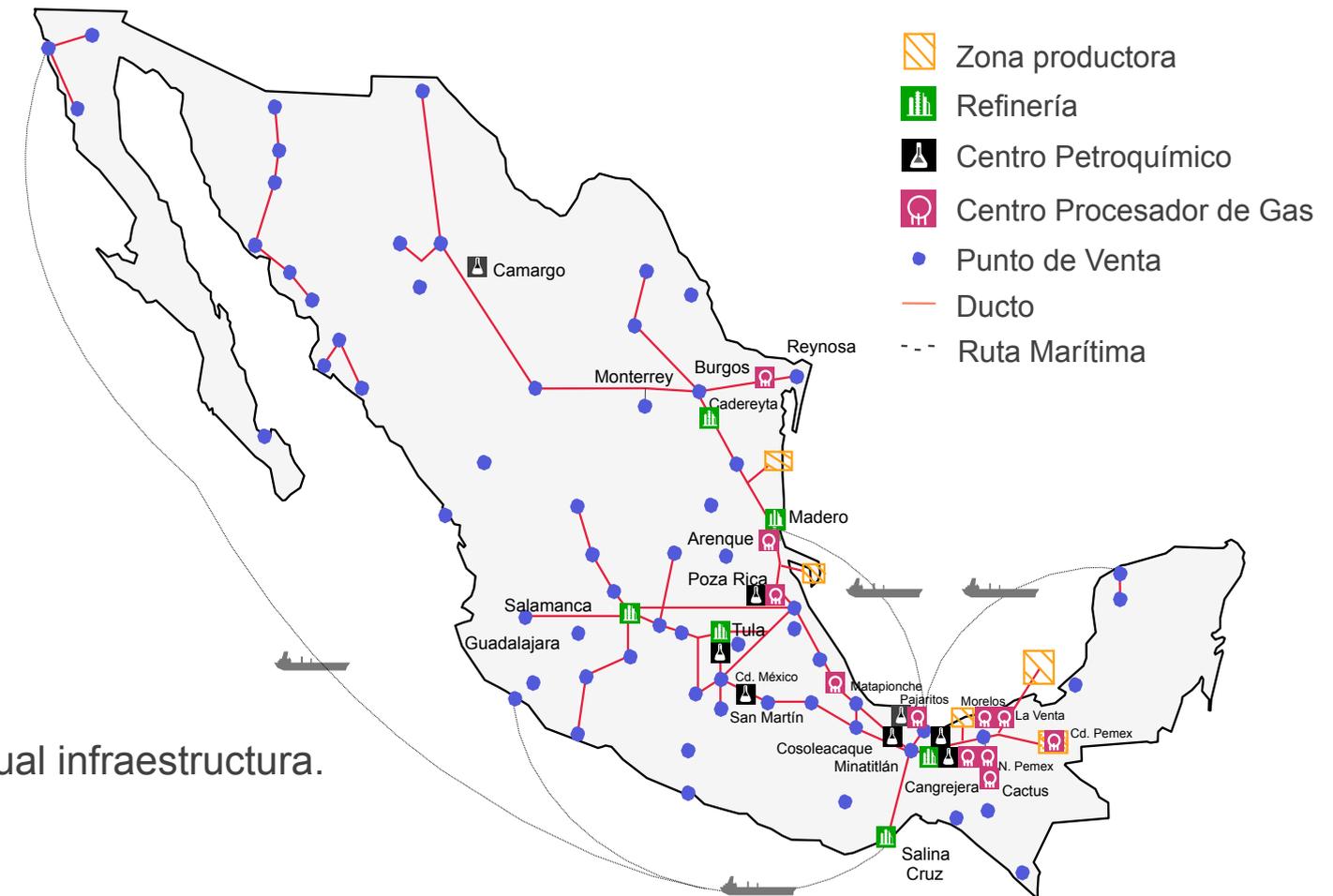
## Descripción del Mercado

- El mercado de petrolíferos y gas en México es importante a nivel mundial. Para el 2015 representa 49 miles de millones de dólares, destacando los mercados de gasolina y gas licuado a nivel mundial, siendo el sexto y tercero respectivamente.
- El mercado interno de gas natural ha mostrado un gran dinamismo en los últimos años, debido a los menores precios en los mercados de referencia de EE.UU. y Canadá, y a sus beneficios ambientales.
- La tendencia de crecimiento en la demanda, aunado a una disminución de la oferta nacional en los últimos años, ha conducido a un incremento significativo de las importaciones de gas natural. Los precios han tenido un papel fundamental.
- En el mercado de los petrolíferos esperamos una tasa de crecimiento del 3% anual para los próximos años.
- México cuenta con una posición geográfica privilegiada, vecino de la mayor economía mundial, con litorales en los océanos Atlántico y Pacífico que tienen un arbitraje de precios significativo que están separados tan sólo por un istmo de 200km en la zona de Tehuantepec.

# Descripción del Mercado



- Un mercado de 49 mil millones de dólares en el 2015
- 3er lugar mundial en consumo de GLP; 6o. en gasolina y 12o. en gas natural.
- Déficit en productos de alto valor de gas natural y petróleo; importaciones netas de gasolina (48%), diésel y turbosina (29%), GLP (35%), gas natural (27%) y petroquímicos (38%).
- Un crecimiento esperado en la demanda de productos de gas natural y petróleo, en cerca de 3% anual en los siguientes 5 años.



- Situado estratégicamente en América del Norte, con una gran frontera con los Estados Unidos, y un istmo de 200 kilómetros en el sur.
- Pemex tiene una ventaja competitiva en la producción y logística, gracias a actual infraestructura.

## Transición de la Industria

- La transformación de Pemex en el nuevo mercado energético dependerá del cambio de un monopolio a una empresa productiva del Estado como un jugador más.
- Como una empresa productiva estatal PEMEX tiene como objetivo maximizar el valor económico y la rentabilidad para el Estado, mejorando su productividad, maximizando los ingresos petroleros, contribuyendo al desarrollo nacional.
- El principal elemento de cambio es el enfoque económico que debemos tener en todas las decisiones de la empresa, destacando entre otras que:
  - Dejamos de ser un administrador de activos para ser un administrador de negocios
  - En el marco anterior Pemex tenía una obligación de suministro, hoy suministraremos donde sea económicamente rentable para la empresa, o donde así lo instruya la autoridad
  - Pasamos de un enfoque volumétrico, a un enfoque económico
  - Los precios de los productos hasta hoy fijados por la SHCP, serán definidos por el mercado
  - La deuda pública, con la reforma pasa a convertirse sólo en deuda de la empresa
  - Ahora existe una vinculación entre el balance y la calificación de crédito
  - Pasamos de un marco regulatorio a un marco flexible

# Transición de la Industria

- Administrador de activos
- Obligación de suministro
- Enfoque volumétrico
- Precios fijados por la SHCP
- Deuda pública
- Desvinculación del balance y de la calificación de crédito
- Licencia para operar automática
- Marco regulatorio rígido.

**De un monopolio del Estado...**

**Eficiencia**

**...a una empresa productiva**

- Administrador de negocios
- Suministro económico con obligaciones
- Enfoque económico
- Precios fijados por el mercado
- Deuda de la empresa
- Vinculación del balance y de la calificación de crédito
- Licencia para operar sujeta a desempeño
- Marco regulatorio flexible.



# Gobierno corporativo y estructura

contrahoja

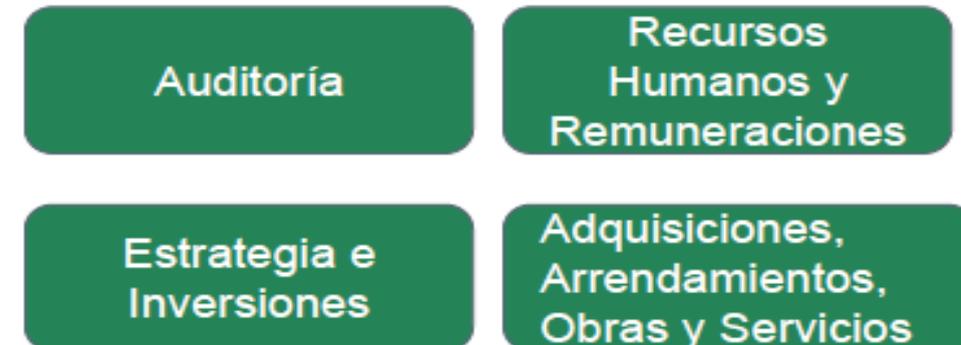
- Una de las transformaciones más importantes para Petróleos Mexicanos, en términos de convertirse en una empresa productiva, es el fortalecimiento de su gobierno corporativo y la reestructuración de sus líneas de negocio.

# Gobierno corporativo y estructura

## Gobierno corporativo fortalecido



## Comités del consejo



10 miembros

## Nueva Estructura Corporativa



Servicios corporativos unificados



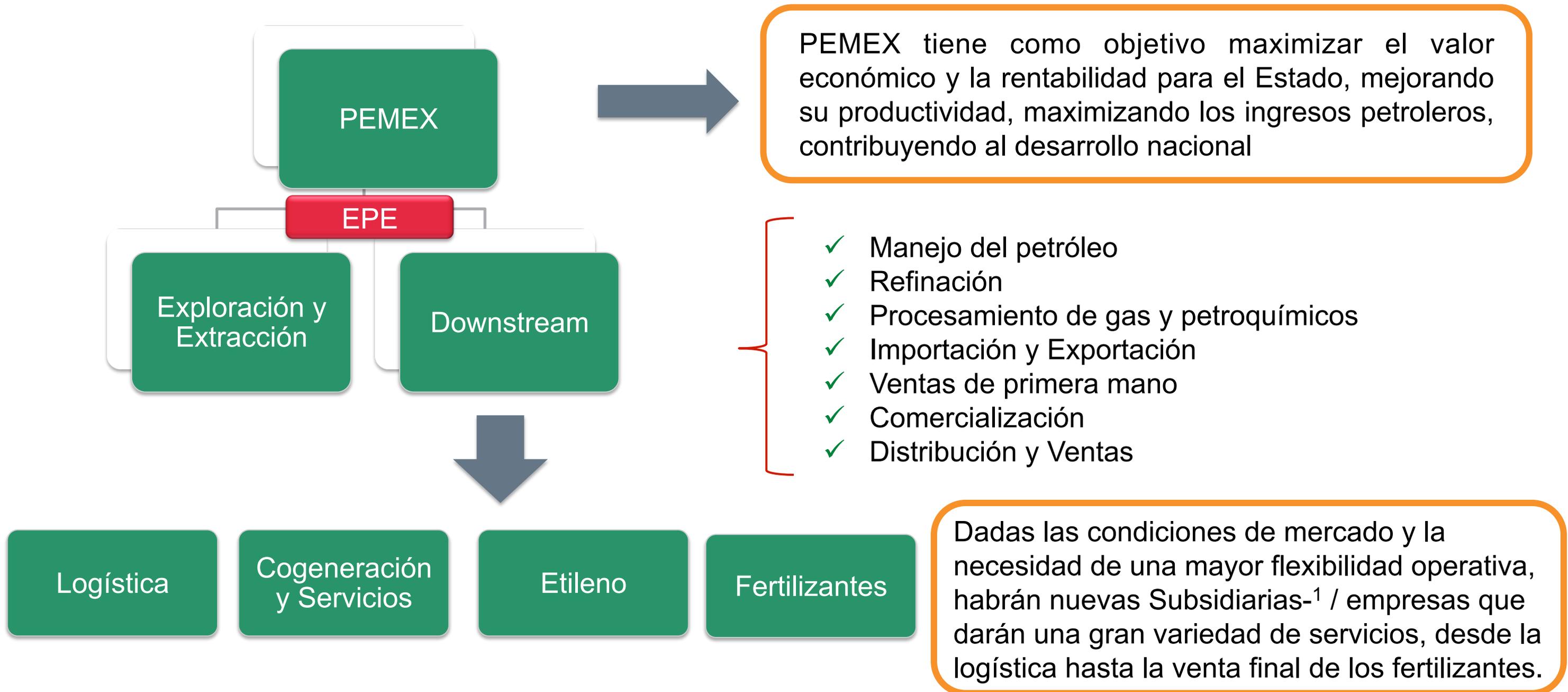
- Régimen legal flexible y bajo principios de ley mercantil.
- Régimen especial para adquisiciones y procura, compensación, presupuesto, deuda, subsidiarias y afiliadas.

<sup>1</sup> No tienen que ser funcionarios públicos activos.

# PEMEX como una Empresa Productiva del Estado (EPE)<sup>contrahoja</sup>

- Como una empresa productiva estatal PEMEX tiene como objetivo maximizar el valor económico y la rentabilidad para el Estado, mejorando su productividad, maximizando los ingresos petroleros, contribuyendo al desarrollo nacional.
- Habrán dos divisiones: una para la exploración y la extracción, y otra para el desarrollo de las actividades downstream. Estas dos empresas productivas del Estado, podrán manejar el petróleo, refinarlo, procesar el gas y los petroquímicos, importar y exportar productos, realizar ventas de primera mano, y comercializar y distribuir los productos.
- Cuatro líneas de negocio separadas, darán flexibilidad operativa:
  - **Logística.** Servicios de transportación marítima, terrestre y por ductos.
  - **Cogeneración y Servicios.** Maximizará el uso de la energía, aprovechando el calor y el vapor generado en los procesos industriales.
  - **Fertilizantes.** Una línea de negocio integrada del amoníaco para la venta final de fertilizantes.
  - **Etileno.** Una línea de negocio del etileno para apoyar la integración del etano a la venta final de polímeros.

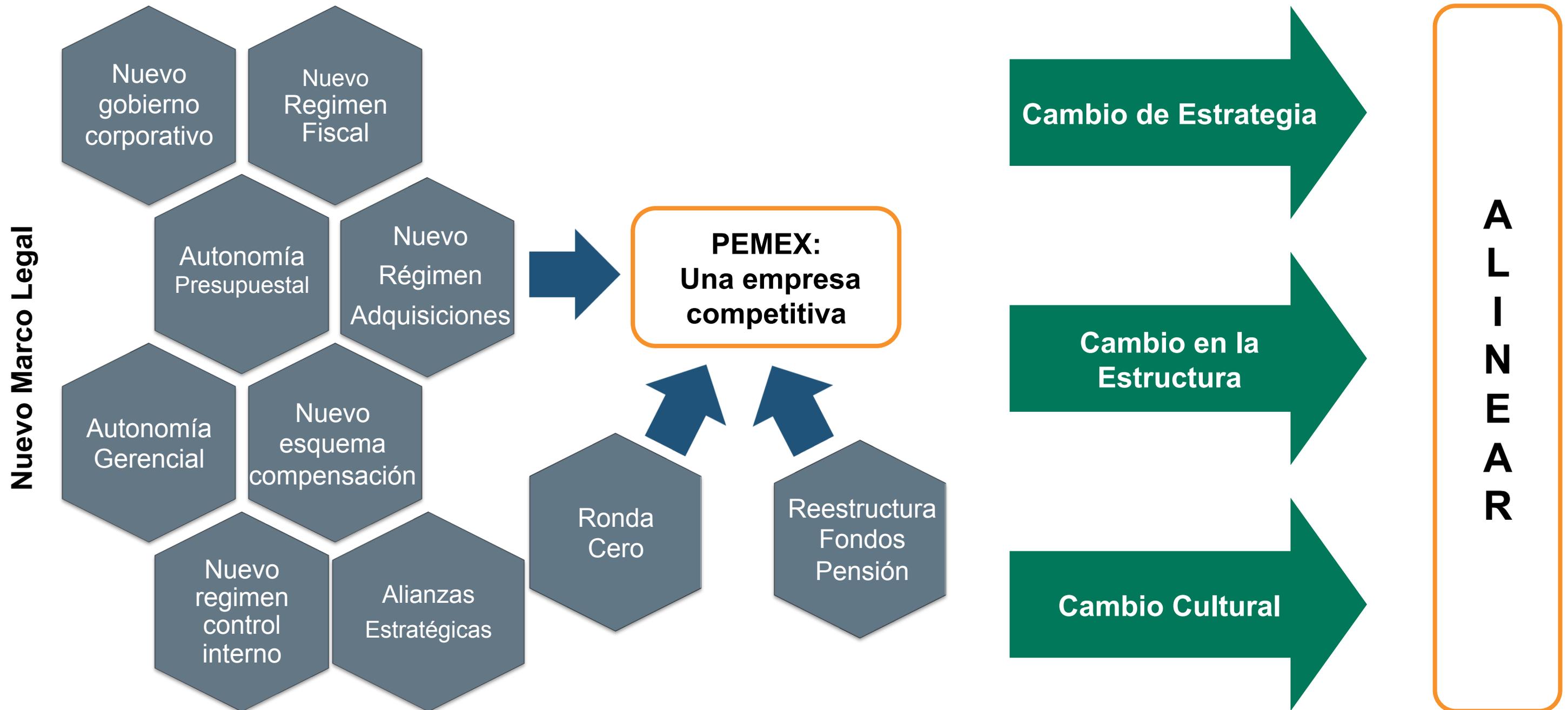
# PEMEX como una Empresa Productiva del Estado (EPE)



## Transformando a Pemex

- Como una empresa productiva del Estado, PEMEX tiene como objetivo maximizar el valor económico y la rentabilidad para el Estado, mejorando su productividad, maximizando los ingresos petroleros, contribuyendo al desarrollo nacional.
- El camino para la transición de Petróleos Mexicanos y el mercado se da a partir de jugar como un competidor más. Habrán muchos participantes en las actividades downstream, desde el procesamiento hasta la comercialización. Hay entidades reguladoras como la CRE (Comisión Reguladora de Energía) y la Secretaría de Energía (SENER), jugando un papel determinante.
- Planeamos ser los líderes en la industria, pero siempre bajo competencia con otras empresas; considerando alianzas (joint venture), asociaciones y diversos esquemas de participación pública-privada.
- Pemex está alineando el cambio del mercado con un cambio de estrategia, un cambio en la estructura pero sobretodo un cambio cultural que nos permitirá navegar en una nueva etapa de profundas transformaciones para México. El papel que jugará Pemex será de promotor y facilitador del negocio
- En el nuevo entorno de apertura del sector y competencia, es necesario reforzar las alianzas existentes con el sector privado y explorar nuevas oportunidades de negocios.

# Transformando a PEMEX

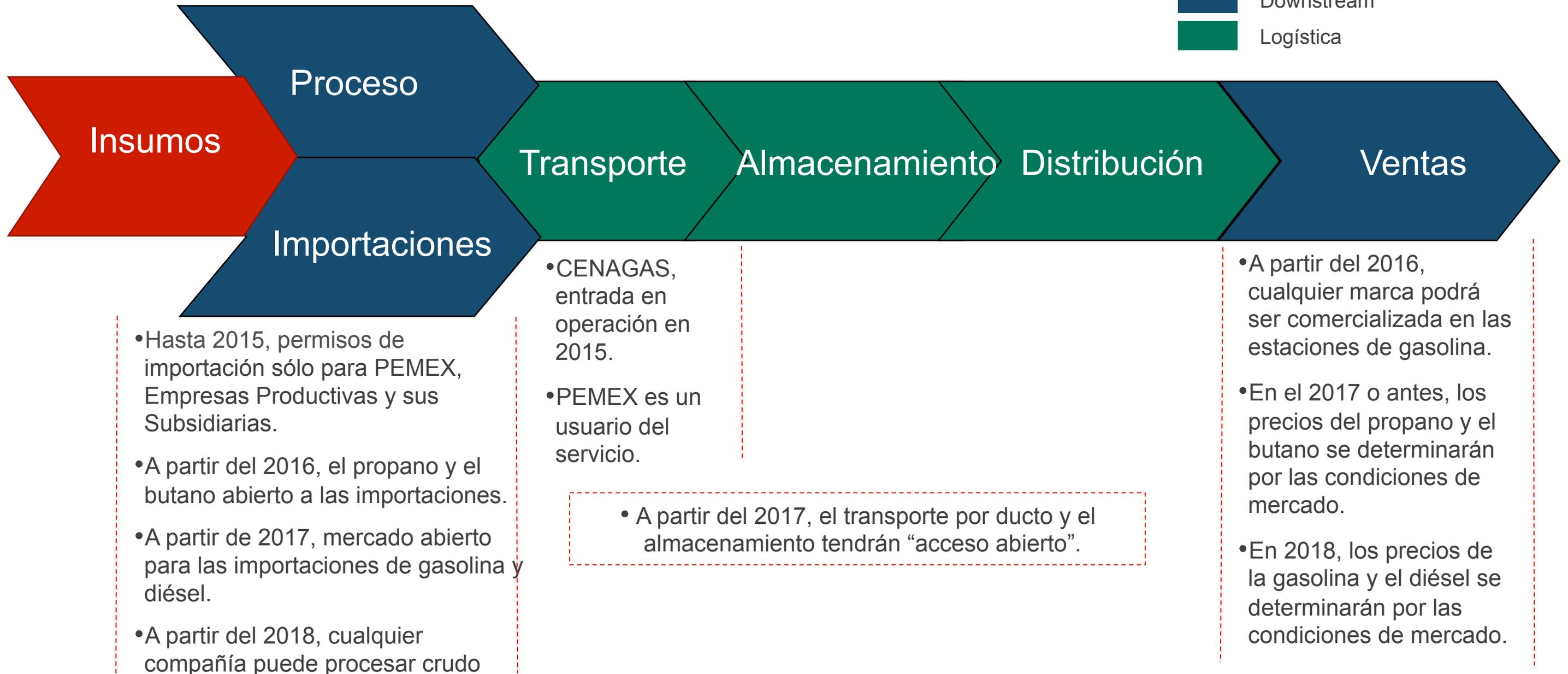
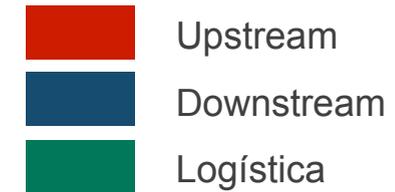


## Impacto de la Reforma Energética en la Cadena de Valor

- La gráfica muestra la cadena de valor y las áreas de Pemex que participan en cada segmento.
- Se tiene un mercado abierto y regulado bajo principios de regulación asimétrica y no agregación. La regulación asimétrica fue pensada como un instrumento esencial para garantizar condiciones de competencia efectivas y equitativas e impulsar de manera efectiva la participación de terceros interesados.
- Con el fin de impulsar la participación de otras empresas, la Reforma Energética incluye cierta regulación para restringir la participación de PEMEX en el mercado. No seremos ya un monopolio, ahora estaremos compartiendo el mercado con nuevas empresas.
- Para las importaciones, hasta 2015 se otorgarán permisos sólo a PEMEX, las Empresas Productivas y sus Subsidiarias. A partir de 2016, las importaciones de propano y butano serán abiertas para todos. A partir de 2017, habrá un mercado abierto para las importaciones de gasolina y diesel.
- En cuanto a las actividades de transporte, el CENAGAS (Centro Nacional de Gas Natural) comenzará a operar en el año 2015. Esta entidad manejará la capacidad del sistema nacional de transporte de gas natural, así como la operación y el mantenimiento de los ductos. También, en 2015, PEMEX se convertirá en otro usuario del servicio.
- En cuanto a las ventas, los precios de propano y butano serán definidos por las condiciones del mercado hasta el 2017, o antes si el mercado presenta condiciones de madurez. Los precios de la gasolina y el diesel se determinarán por las condiciones del mercado hasta el 2018.

# Impacto de la Reforma Energética en la Cadena de Valor

Se tienen fechas clave para algunos segmentos de la cadena de valor



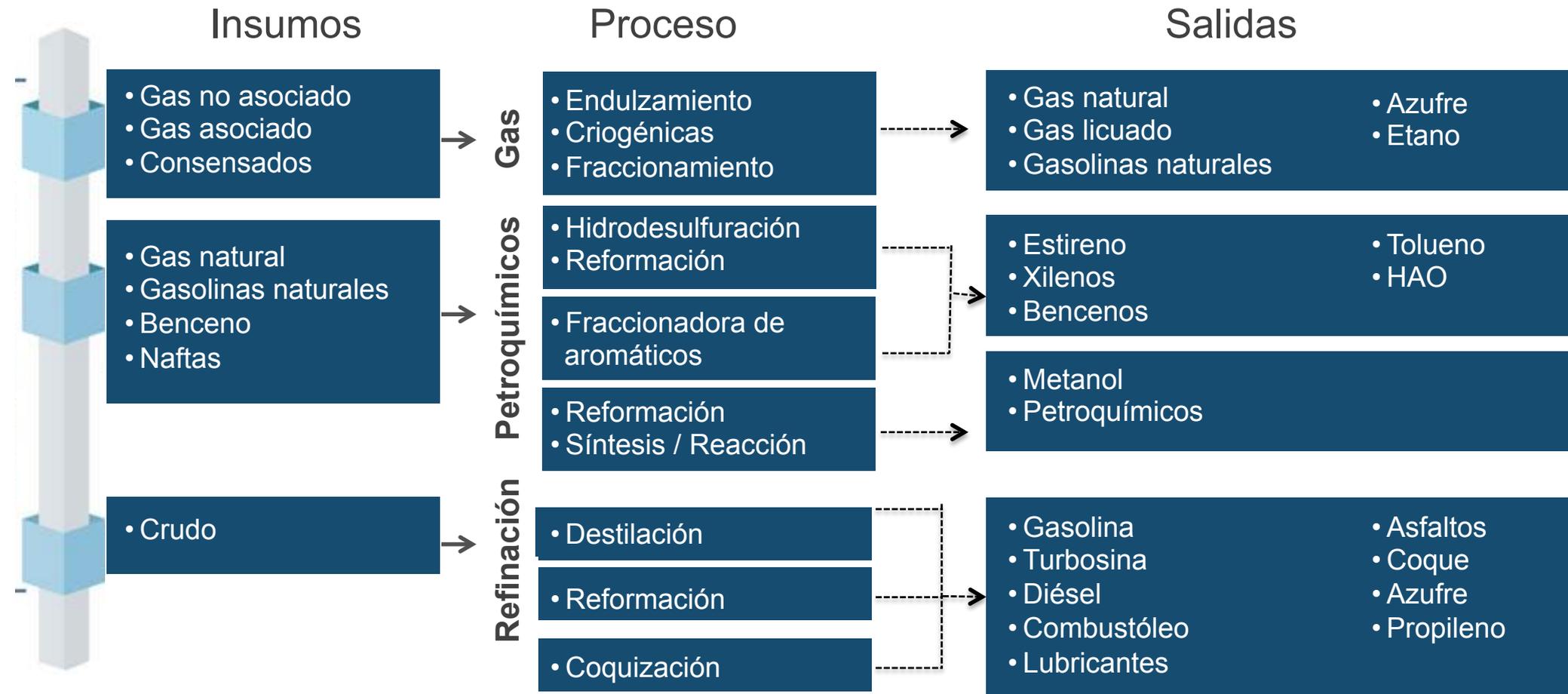
## Pemex Downstream

- Los procesos productivos de Pemex Transformación Industrial abarcan la refinación del crudo, el tratamiento del gas y la producción de petroquímicos, así como la comercialización de los mismos.
- Para ello, la capacidad de procesamiento de Pemex en el sector downstream, está conformada por 6 refinerías, 11 Centros Procesadores de Gas y 2 Centros Petroquímicos.
- Nuestros clientes se encuentran en cuatro grandes áreas: el sector industrial, la generación de energía, el sector del transporte y el residencial.

# Pemex Downstream

Modelo Operativo

Gestión de Proyectos



## Nuestros clientes



Residencial



Industrial



Eléctrico



Transporte

Infraestructura



6 Refinerías



9 Centros Procesadores de Gas



2 Centros Petroquímicos



# Contenido



## Estrategia Global: Maximizar el Valor Económico

- La estrategia global de Pemex Transformación Industrial será la maximización del valor económico de sus actividades.
- Nuestra estrategia de mercado estará orientada a satisfacer las necesidades del mercado y de los clientes, para lo cual trabajaremos en cumplir con las expectativas de ellos, a través de nuevos esquemas comerciales, de abastecimiento con un personal capacitado en la nueva cultura de la empresa
- En el corto plazo estaremos enfocados en garantizar la competitividad del suministro doméstico
- En el mediano plazo nos enfocaremos a incrementar la competitividad tanto del suministro doméstico como del foráneo y
- En el largo plazo buscaremos el crecimiento a través de la expansión o creación de activos.

# Estrategia Global: Maximizar el Valor Económico

## Organización enfocada al cliente (Estrategia Pull)

- Entender las necesidades del mercado y sus expectativas.
- Determinar los mercados de interés.
- Desarrollar estrategias de marketing y de asociación para mantener la participación del mercado.
- Cambio cultural y desarrollo de los RH.
- Definir estrategias eficientes de suministro.

### Corto plazo

Garantizar la competitividad en el suministro doméstico:

- Reducción de costos.
- Eficiencia.
- Seguridad y confiabilidad.

### Mediano plazo

Incrementar la competitividad en el suministro doméstico y foráneo:

- Descuellamiento.
- Enfoque en los principales negocios.
- Eficiencia en la Logística

### Largo plazo

Expandir la oferta doméstica:

- Ampliar la capacidad actual y nuevos activos

Las actuales condiciones de mercado obligan a Pemex a buscar nuevos esquemas para implementar su estrategia...

## Ejecución de la Estrategia y Oportunidades de Negocio

- La Reforma Energética de México está creando oportunidades de negocio para todos los jugadores en todos los segmentos de la cadena de valor.
- Pemex se encuentra limitado al acceso de recursos en virtud de las actuales condiciones del mercado y se prevé que esta situación continúe en el mediano plazo.
- Pemex Transformación Industrial considera tres esquemas principales para maximizar su valor:
  - Desarrollo de empresas en conjunto con terceros
  - La Monetización a través de desinversión de algunos activos
  - La contratación de servicios para las operaciones no críticas o no sustantivas

# Ejecución de la Estrategia y Oportunidades de Negocio

## La Reforma Energética en México



- Abre nuevas y atractivas oportunidades de negocio para todos.
- Las actuales condiciones de mercado, limitan a Pemex en la obtención de recursos.

- Para implementar su estrategia y maximizar la creación de valor bajo el nuevo ambiente Pemex se basará en los siguientes esquemas:

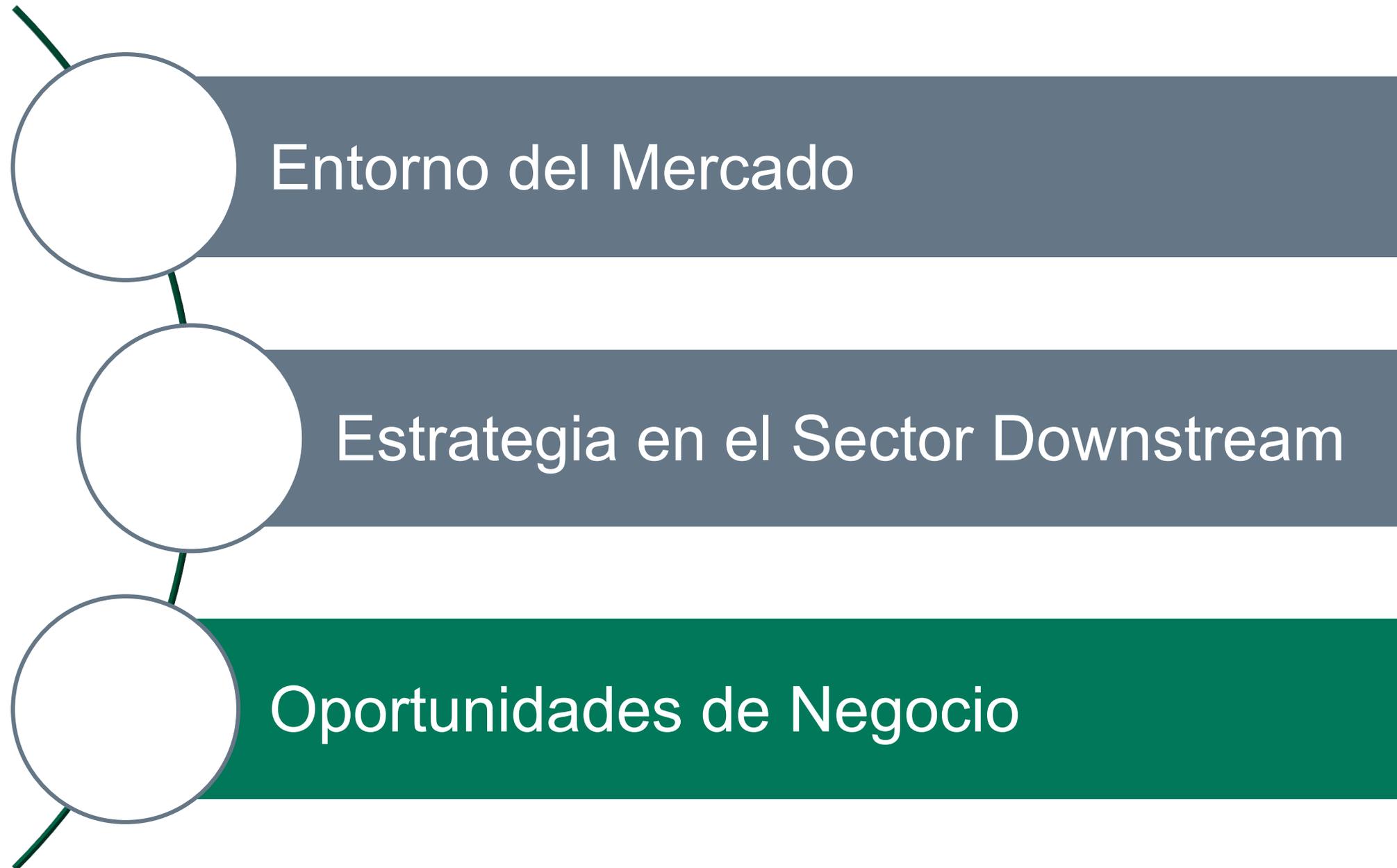
Captar las oportunidades más rentables, mediante asociaciones con terceros.

Mejorar la liquidez a través de la desinversión de activos (monetización).

Contratación de servicios en las operaciones no críticas



# Contenido



## Nuevo Negocio - Downstream

- Existen nuevos negocios a través del desarrollo de proyectos en las áreas de procesamiento, servicios auxiliares, logística y comercialización de Transformación Industrial o de otras empresas productivas de Pemex
- Los proyectos de crecimiento que tienen los mejores resultados económicos, pero también requieren de una gran cantidad de capital, así como en el área comercial se realizarán a través de asociaciones.
- Los proyectos logísticos se prevé que se desarrollen a través de terceros y con la monetización de activos existentes
- Para el caso de operaciones no críticos consideramos su desinversión, mientras que su crecimiento y operación se considera serán manejados a través de contratos servicios de contratos a largo plazo.

# Nuevo Negocio - Downstream

- Los proyectos de crecimiento, con los más altos requerimientos de valor y capital, se lograrán mediante asociaciones.
- Los proyectos de Logística, se ejecutarán a través de terceros y la monetización de activos existentes.
- En las operaciones no críticas, se desinvertirá (monetización), y su crecimiento y operación se efectuará mediante la contratación de servicios.

Cadena de Valor	Procesamiento	Instalaciones	Logística	Ventas
Proyectos en marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de mejora en Refinerías.</li> <li>• Derivados de óxido de etileno.</li> </ul>	Proyectos de cogeneración	Procura de servicios de transporte y almacenamiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Norte.</li> <li>• Península.</li> <li>• Golfo-Centro.</li> <li>• Corredor transoceánico.</li> </ul>	
Nuevas oportunidades	Acondicionamiento de crudo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Despuntadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamiento de agua.</li> <li>• Suministro de Hidrógeno</li> <li>• Separación de Nitrógeno</li> <li>• Deshidratación y desalinización de crudo</li> </ul>	Otros sistemas bajo estudio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tula – Salamanca.</li> <li>• Salamanca-Manzanillo.</li> <li>• Altamira-SLP.</li> <li>• Rosarito-Mexicali.</li> <li>• La Paz.</li> <li>• Otros 6 proyectos.</li> </ul>	Asociación con minoristas para estaciones de servicio.

# Proyectos de mejora en Refinerías

- En vista de que México importa alrededor del 48% de su consumo de gasolina y 29% de sus productos petrolíferos, hay una buena oportunidad de negocio para ampliar nuestra oferta doméstica en las refinerías actuales.
- Hemos definido tres proyectos de mejora en nuestras refinerías de Tula Salamanca y Salina Cruz, lo que aumentará nuestra producción de destilados, lo que permitirá capturar márgenes adicionales por cerca de 6 dólares por barril, y que representan alrededor de 4 mil millones de dólares en valor actual neto.
- La inversión requerida para estos proyectos es de más de 12 mil millones de dólares, por lo que estamos buscando socios para reducir nuestra inversión de capital de modo que se compartan beneficios y riesgos, para mejorar nuestra ejecución del proyecto así como asimilar las mejores prácticas de gestión y de funcionamiento.
- Para ello estamos explorando diferentes esquemas de asociaciones.

# Proyectos de mejora en Refinerías



**Proyectos  
específicos**

**Refinerías de Tula, Salamanca y Salina Cruz**

**Objetivo**

1. Mejorar los márgenes en el coque (>6 USD/bbl).
2. Incrementar la producción de destilados(>20%).
3. Mantener/incrementar la participación del mercado.
4. Creación de Valor (VPN ~ 4 US mil millones de dólares).

**CAPEX**

~ 12.3 US mil millones de dólares.  
(Tula 4.8, Salamanca 3.4, SC 4.1).

**Metas de las  
asociaciones**

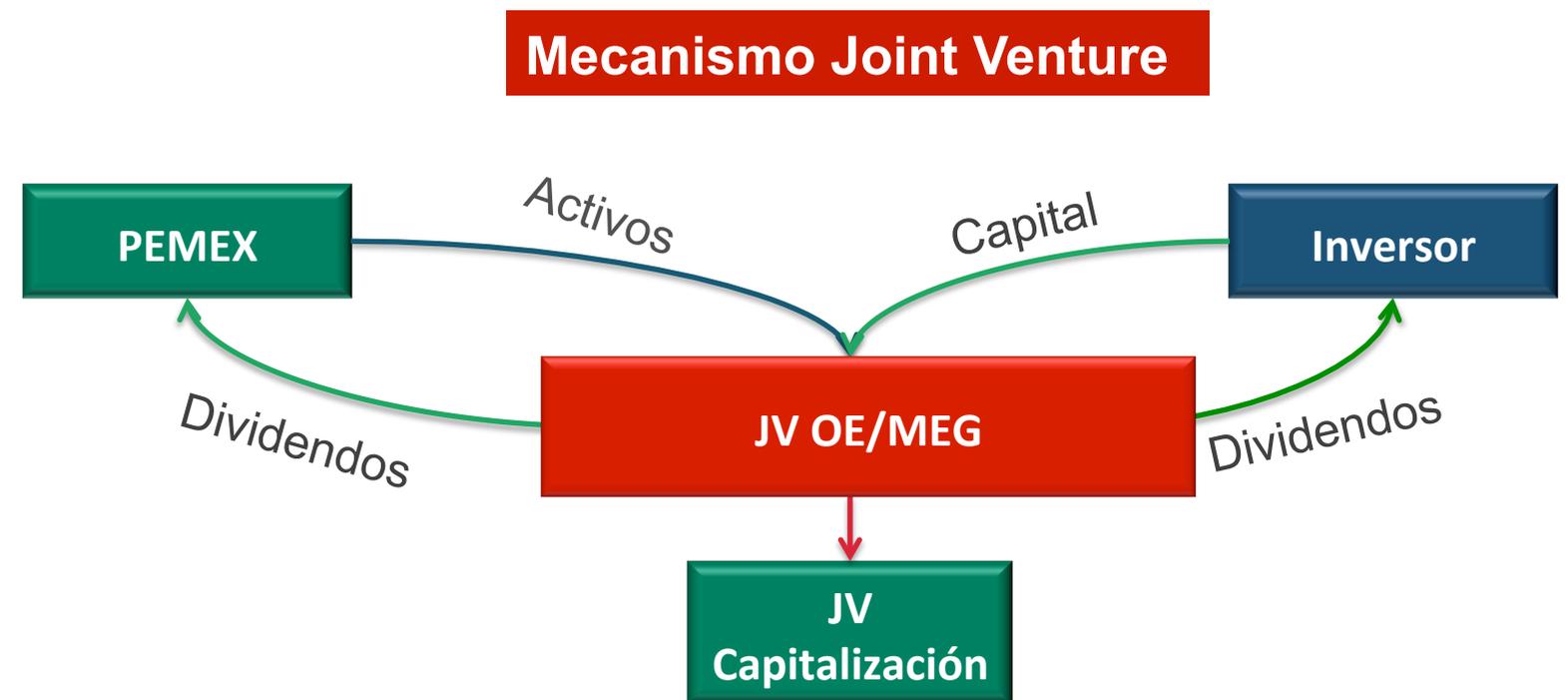
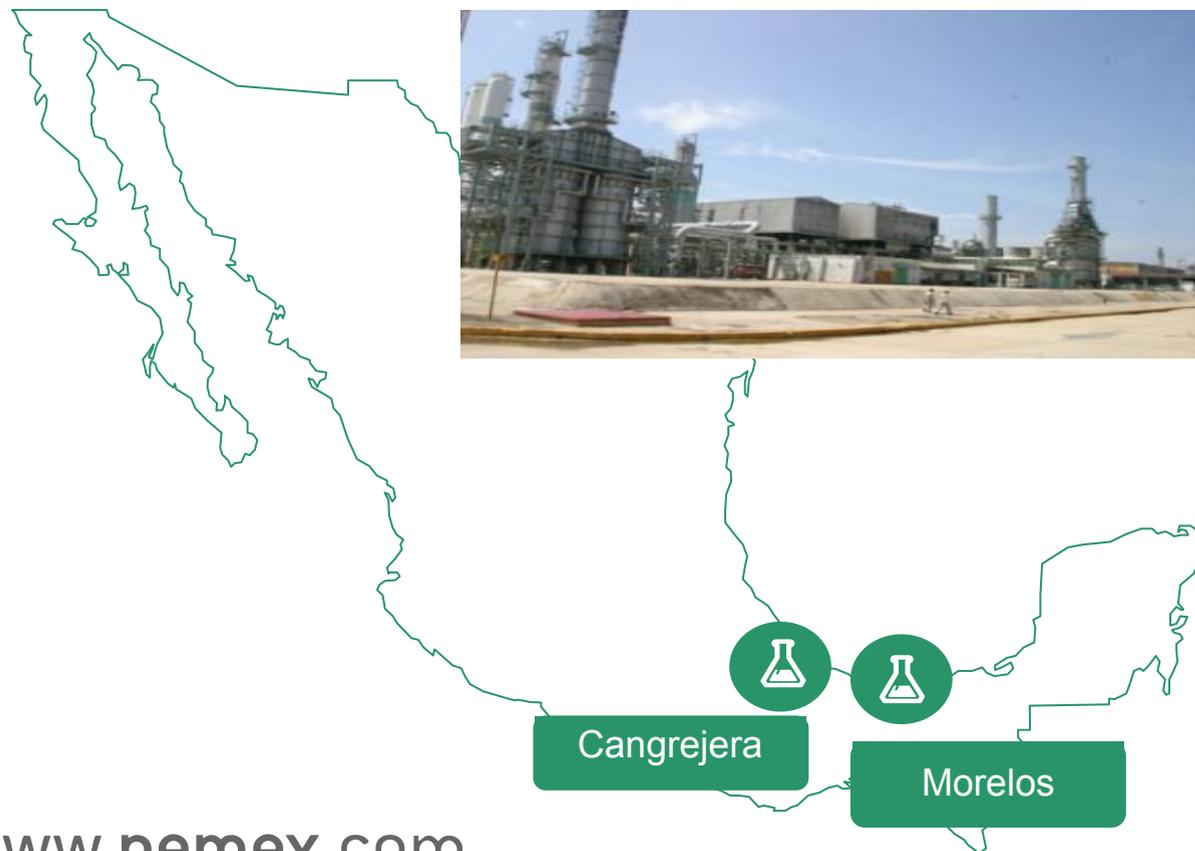
- Asimilación de las mejores prácticas gerenciales y operativas.
- Desarrollo de RH.
- Reducir los requerimientos de CAPEX.
- Compartir el riesgo.
- Mejorar la ejecución de los proyectos (tiempo y costo)

## Derivados de Óxido de Etileno (OE)

- En México, Pemex es el único productor destinando el óxido para autoconsumo en la elaboración de glicoles y para su comercialización.
- La demanda en México de estos derivados supera la oferta del producto de Pemex y un crecimiento de la producción, sustituiría la actual importación de estos productos.
- Oportunidades de negocio para incrementar la producción actual del OE en la región sureste. Un CAPEX estimado de 200 MMUSD
- El óxido de etileno se produce en dos diferentes complejos (Morelos y Cangrejera) localizados en la zona de Coatzacoalcos Ver. por lo que se podría desarrollar un joint ventures para realizar una interconexión de ambas plantas y abastecerse los clientes actuales que están instalados o que podrían instalar una planta entre los dos Complejos.

# Derivados de Óxido de Etileno (OE)

- Pemex es el único productor de óxido de etileno en México, insumo de especialidades petroquímicas (Etoxilados).
- Oportunidades de negocio para incrementar la producción actual del OE en la región sureste. Un CAPEX estimado de 200 MMUSD
- La demanda doméstica excede la producción de Óxido de Etileno.
- Joint Venture con un jugador principal en el mercado, Pemex mantiene una participación proporcional a sus actuales activos/negocios.
- Creación de un corredor de OE en torno a los Complejos Petroquímicos de Cangrejera y Morelos.



## Suministro de Hidrógeno y Remoción del Nitrógeno

- Como se mencionó unos de los objetivos de Transformación industrial es enfocar sus recursos de capital en los negocios sustantivos.
- Para las operaciones consideradas no críticas, un esquema comercial que brindaría mejores servicios y a un costo unitario mas competitivo, es mediante la construcción y operación por terceros y que serán a través de contratos servicios de contratos a largo plazo
- En este caso se plantea el desarrollo de infraestructura que provea de hidrógeno a cinco refinerías que se emplearía como alimentación para el proceso de combustibles limpios y de una planta de remoción de nitrógeno de la corriente de gas natural con el fin de mejorar el proceso del gas y cumplir con los estándares de calidad que las autoridades están requiriendo

# Suministro de Hidrógeno y Remoción del Nitrógeno



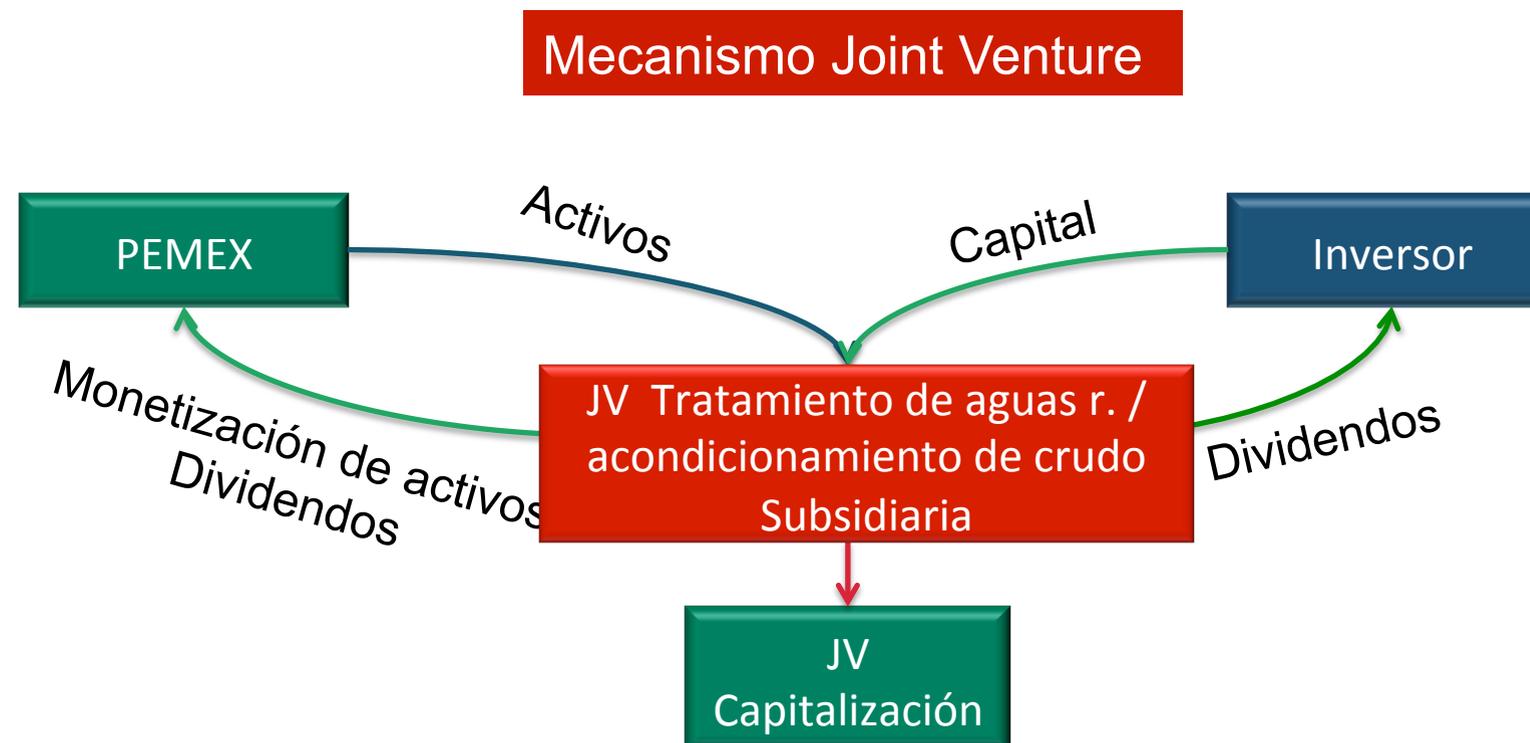
Proyectos específicos	Suministro de H <sub>2</sub> a Tula, Salamanca, Madero, Minatitlán and Salina Cruz	Remoción del N <sub>2</sub> del gas natural
Objetivo	Desarrollar un contrato para el suministro H <sub>2</sub> para combustibles limpios y mejoras en refinerías (> 280 MMpcd).	Cumplir con las especificaciones para el gas natural
CAPEX	> 400 millones de dólares.	200 millones de dólares.
Metas de las asociaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monetización de activos</li><li>• Enfoque en las principales operaciones.</li><li>• Reducir los requerimientos de CAPEX</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monetización de activos.</li><li>• Enfoque en las principales operaciones.</li></ul>

## Tratamiento de Aguas Residuales y Acondicionamiento de Crudo

- Otras operaciones que no son consideradas como parte del proceso sustancial, pero que por motivos de control ambiental o para efficientar el proceso, son el tratamiento de aguas residuales y el acondicionamiento del crudo que se emplea en las refinerías.
- Esta infraestructura se desarrollará a través de terceros especialistas que a través de empresas conjuntas con una participación minoritaria de Pemex, que le permitan mejores oportunidades de negocio disponiendo de crudos ligeros.

# Tratamiento de Aguas Residuales y Acondicionamiento de Crudo

- Requerimientos para la mejora de la eficiencia y la calidad.
- Desinvertir activos existentes para ir a Joint Ventures con terceros especializados, y con una participación menor de Pemex con 30% de monetización de sus activos actuales para esta nueva JV.
- Costos competitivos a través de contratos de servicios regionales para lograr los estándares de calidad y eficiencia, mejoras operativas y nuevas inversiones.
- Capturar oportunidades de negocio en la refinación de los crudos ligeros disponibles.



# Infraestructura en Logística

Petróleos Mexicanos (PEMEX) ha desarrollado y operado una red logística importante que le permite satisfacer el 100% de la demanda nacional de hidrocarburos que requiere mejorar su operación y sus costos

Pero ante la apertura de mercado, PEMEX enfrenta el reto de mantener su participación en mercado con rentabilidad y generación de valor con su sistema logístico y comercial.

Para ello este sistema logístico se dividió en 15 subsistemas que agrupan la infraestructura existente y proyectada que participa de la producción (nacional o importada), transporte, almacenamiento y reparto para la satisfacción de la demanda de uno o varios mercados.

De estos subsistemas cuatro de ellos, el corredor Transoceánico, el sistema Golfo-Centro el sistema Norte y el peninsular, son los primeros que se desarrollan para la contratación de servicios portuarios, transporte y almacenamiento a largo plazo, para lo cual se requiere la construcción de nueva infraestructura así como obras complementarias de ductos.

## GRAFICO MUESTRA:

Servicios cruciales para ser competitivos en los mercados objetivo más rentables

Gran oportunidad para obtener recursos financieros a través de esquemas de S&LB o MLP, 14,172 km de ductos y 10,000 mb de capacidad de almacenamiento.

Oportunidades para construir nueva infraestructura para abastecer los mercados de manera competitiva y rentable, y capturar oportunidades de arbitraje y de negocios.

Competitividad a través de contratos de servicio con terceros especializados.

***SLB: Sale and lease back (liquidez y crédito)***

***MLP: Master Limited Partnership (monetización)***

# Infraestructura en Logística



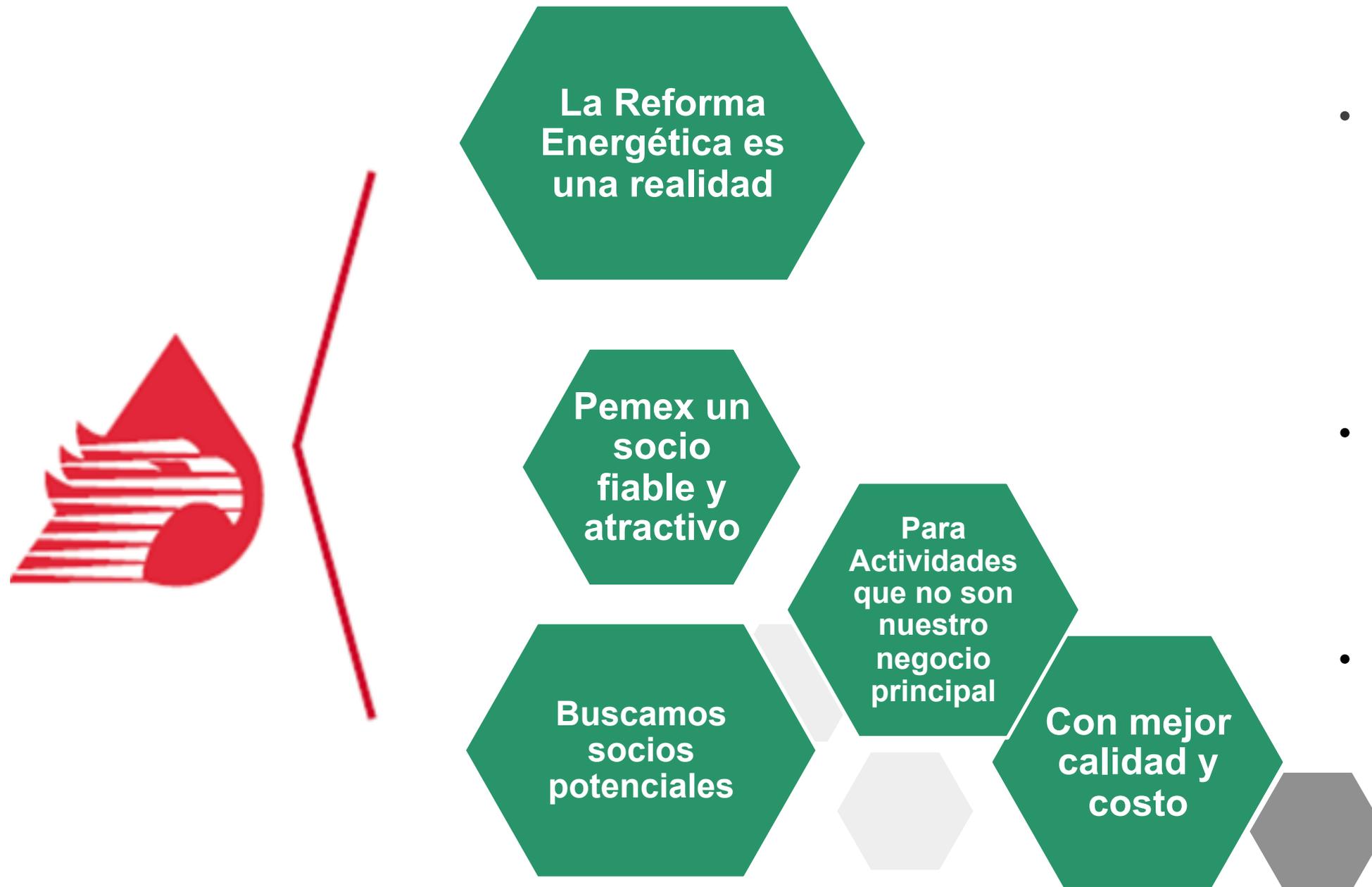
- 1. Corredor Transoceánico:** 1,700 MMUSD, 594 km de ductos, 500 mb de capacidad de almacenamiento, expansión portuaria, para aprovechar el Istmo de Tehuantepec para crudo, gas y combustibles líquidos.
- 2. Sistema Golfo-Centro:** 770 MMUSD, 318 km de ductos, 1,045 mb de capacidad de almacenamiento, expansión portuaria, para atender los mercados de más grande demanda (Ciudad de México, Guadalajara y el Bajío).
- 3. Sistema Norte:** 300 MMUSD, 80 km de ductos, 105 mb de capacidad de almacenamiento, para un suministro eficiente al tercer mercado más grande y la región norte.
- 4. Sistema Peninsular:** 350 MMUSD, 329 km de ductos, 350 mb de capacidad de almacenamiento, expansión portuaria, para un suministro eficiente a la península de Yucatán y el área de Cancún (el 2o. Aeropuerto con mayor actividad en México).

- Gran oportunidad para obtener recursos financieros a través de esquemas de S&LB o MLP, 14,172 km de ductos y 10,000 mb de capacidad de almacenamiento.
- Oportunidades para construir nueva infraestructura para abastecer los mercados de manera competitiva y rentable, y capturar oportunidades de arbitraje y de negocios.
- Competitividad a través de contratos de servicio con terceros especializados

# Conclusiones

- La Reforma Energética es ya una realidad, y brinda grandes oportunidades de negocio.
- Pemex es un socio confiable, y atractivo para hacer negocios en México.
- Buscamos terceros para llevar a cabo las actividades que no conforman nuestro principal negocio.
- Los proyectos de transporte y almacenamiento en México, son la meta más importante de Pemex dadas las actuales restricciones de capacidad.
- Desarrollamos nuevos esquemas de colaboración para diferentes tipos de participantes.
- Nuestra intención es ejecutar lo antes posible, esquemas ganar-ganar de largo plazo con nuestros socios.
- Les reitero que estamos ante la gran oportunidad de generar condiciones para un mayor desarrollo con mejores oportunidades para los mexicanos. Juntos, la iniciativa privada y Pemex podemos seguir trabajando para construir casos de éxito.

# Conclusiones



- Proyectos de **transporte y almacenamiento**, una de nuestras metas más importantes en virtud de las limitaciones de capacidad y días de almacenamiento que disponemos.
- Estamos desarrollando nuevos esquemas de **colaboración y fortaleciendo** los actuales para los diferentes tipos de negocio.
- Buscamos relaciones **ganar-ganar**, estableciendo relaciones de largo plazo económicamente satisfactorias para ambas partes.