

**Pemex Corporativo****Gestión Financiera de Holdings Holanda Services, B.V.**

Auditoría De Cumplimiento: 2019-6-90T9N-19-0419-2020

419-DE

***Criterios de Selección***

Esta auditoría se seleccionó con base en los criterios establecidos por la Auditoría Superior de la Federación para la integración del Programa Anual de Auditorías para la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2019 considerando lo dispuesto en el Plan Estratégico de la ASF.

***Objetivo***

Fiscalizar la gestión financiera de los ingresos y egresos derivados de las operaciones de Holdings Holanda Services, por la prestación de servicios financieros y el otorgamiento de financiamiento, a fin de verificar que se planearon, ejecutaron y evaluaron, conforme a los términos y montos pactados; y que su resultado se reconoció contablemente de acuerdo con las disposiciones legales y normativas; además, constatar los beneficios económicos y estratégicos aportados por esta empresa a Petróleos Mexicanos, derivados de su operación.

**Consideraciones para el seguimiento**

Los resultados, observaciones y acciones contenidos en el presente informe individual de auditoría se comunicarán a la entidad fiscalizada, en términos de los artículos 79 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 39 de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación, para que en un plazo de 30 días hábiles presente la información y realice las consideraciones que estime pertinentes.

En tal virtud, las recomendaciones y acciones que se presentan en este informe individual de auditoría se encuentran sujetas al proceso de seguimiento, por lo que en razón de la información y consideraciones que en su caso proporcione la entidad fiscalizada, podrán confirmarse, solventarse, aclararse o modificarse.

***Alcance***

	<b>INGRESOS</b>	<b>EGRESOS</b>
	Miles de Pesos	Miles de Pesos
Universo Seleccionado	6,264,221.0	451,631.0
Muestra Auditada	6,072,082.9	179,258.8
Representatividad de la Muestra	96.9%	39.7%

El universo de la auditoría se integró por el monto de los ingresos y egresos de Holdings Holanda Services, B.V., por 6,264,221.0 y 451,631.0 miles de pesos, reportados en los Estados de Resultados Integrales separados al 31 de diciembre de 2019.

La muestra de auditoría comprende la revisión de ingresos por 6,072,082.9 miles de pesos (96.9%), provenientes de dividendos recibidos de la empresa PMI Norteamérica, S.A. de C.V. (PMI NASA), en la que HHS tiene una participación accionaria, y a su vez pagados a PEMEX, así como por los intereses cobrados por el servicio de tesorería centralizada, y egresos por 179,258.8 miles de pesos (39.7%) por los intereses y comisiones generados por el uso de las líneas de crédito para la prestación de servicios financieros y de tesorería centralizada, de acuerdo con lo que se muestra a continuación:

UNIVERSO Y MUESTRA DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE HHS				
(Miles de pesos)				
Concepto	Universo		Muestra	%
Ingresos		6,264,221.0	6,072,082.9	96.9
Dividendos	5,478,676.0		5,478,676.0	
Tesorería centralizada	752,725.0		593,406.9	
Financieros	32,820.0		0.0	
Egresos		451,631.0	179,258.8	39.7
Costo por tesorería centralizada	420,553.0		179,258.8	
Gastos de administración	31,078.0		0.0	

FUENTE: Estados de resultados integrales separados al 31 de diciembre de 2019.

Adicionalmente, se revisó la formalización de los contratos y acuerdos de crédito para la obtención de financiamiento externo con seis instituciones financieras, por 1,843,000.0 miles de dólares.<sup>1</sup>

### **Antecedentes**

Como resultado de la escisión de la empresa PMI Holdings, B.V. (PMI HBV), el 12 de diciembre de 2017, se constituyó en los Países Bajos la empresa Holdings Holanda Services, B.V. (HHS), como una sociedad privada de responsabilidad limitada, cuyo capital social corresponde al 100.0% a Petróleos Mexicanos (PEMEX), la cual tiene por objeto, entre otros, financiar negocios y sociedades; tomar prestado, prestar y recaudar fondos.

El 22 de febrero de 2018, la compañía decidió cambiar su domicilio fiscal de Amsterdam, a Ciudad de México, mediante el establecimiento de una sucursal para ejercer la dirección y administración efectiva de la totalidad de sus operaciones.

La administración de HHS se encuentra a cargo de una Asamblea General de Accionistas y un Consejo de Administración, y debido a que no cuenta con una estructura organizacional, ni empleados, las actividades para el cumplimiento de su objeto las lleva a cabo mediante un contrato de prestación de servicios administrativos y comerciales con PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V. (PMI CIM), la cual también es una empresa filial de PEMEX.

<sup>1</sup> Se señala que la operación de Holdings Holanda Services, B.V. se maneja en dólares, por lo cual la mayor cantidad de cifras incluidas en el presente informe se incluyen en esta moneda.

A partir del 2 de julio de 2018, HHS inició la prestación de servicios financieros a través de una estructura de Tesorería Centralizada, en la cual funge como administrador en la consolidación de las posiciones de flujo de efectivo diario de las empresas afiliadas PMI HBV, PMI Trading, DAC (PMI TRD), PMI NASA, PMI Trading México, S.A. de C.V. (TRD MX), PMI Services B.V. (SHO), PMI Ducto de Juárez, S. de R. L. de C.V. (DJ), PMI Services North América, Inc. (SUS), PMI CIM y PMI Holdings Petróleos España, S.L. (HPE), con las que suscribió un contrato de prestación de servicios financieros.

La prestación de servicios de la Tesorería Centralizada consiste en el manejo y control de la obtención de financiamientos y en la inversión de recursos de las empresas afiliadas, de acuerdo con los supuestos siguientes:

- El manejo de la Tesorería Centralizada se realiza en una cuenta bancaria (denominada cuenta maestra) de la institución financiera JP Morgan Chase Bank con sede en Estados Unidos de América, en la que se concentran los saldos diarios de las cuentas individuales de las empresas participantes.
- Los ingresos y egresos de las cuentas individuales de las empresas participantes se consolidan diariamente en la cuenta maestra (los saldos diarios de cada cuenta individual son de cero).
- Si el saldo diario de la cuenta individual de cada participante es negativo, significa que presenta deficiencias de flujo de efectivo, por lo que la cuenta maestra asigna un financiamiento interno o externo para que pueda cubrir sus obligaciones de pago.
- Si el saldo diario de la cuenta individual del participante es positivo, significa que presenta disponibilidad de flujo de efectivo, el cual será traspasado a la cuenta maestra para efectuar la inversión correspondiente.
- Se establece una tasa de interés por financiamiento a cada participante.
- Se establece una tasa de inversión de mercado para cada participante.
- Para la obtención de financiamiento externo, HHS cuenta con acuerdos de crédito formalizados con las instituciones Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (Francia), Mizuho Bank Ltd. New York Branch (Japón), Banco Latinoamericano de Comercio Exterior S. A. (Panamá), Sumitomo Mitsui Banking Corporation (Japón), HSBC México, S. A. (México) y Deutsche Bank AG New York Branch y Deutsche Bank Trust Company Americas (Alemania).
- El financiamiento interno proviene de los balances positivos de empresas afiliadas y que se destinan a financiar a aquellas con balances negativos en sus flujos de efectivo.

## **Resultados**

### **1. Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos**

Se constató que durante 2019, PEMEX contó con dos estatutos orgánicos aprobados por su Consejo de Administración, el primero publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 5 de diciembre de 2017, con modificación el 30 de julio de 2018 y vigente hasta el 30 de junio de 2019, y el segundo publicado en el DOF el 28 de junio de 2019, con vigencia a partir del 1 de julio de 2019.

Al respecto, se conoció que en lo relativo a las Empresas Filiales, la Dirección Corporativa de Alianzas y Nuevos Negocios (DCANN), actualmente Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño (DCPCD) y la Gerencia de Empresas Filiales (actualmente Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales) tienen, entre otras, las funciones de proponer y coordinar la elaboración de la creación, modificación, escisión, fusión, liquidación, transformación, adquisición o venta de Empresas Filiales; proponer las condiciones, estructura y gobierno corporativo; coordinar la elaboración de los informes, y evaluar el desempeño de las Empresas Filiales.

### **2. Marco normativo**

#### **Marco Normativo de Petróleos Mexicanos.**

Se comprobó que para regular las actividades de las Empresas Filiales, PEMEX contó con la Ley de Petróleos Mexicanos, así como con diversas políticas y lineamientos que regularon las bases para su creación y modificación; su alineación corporativa; la actuación de los empleados o mandatarios; la información que se debe presentar a PEMEX; las actividades de colaboración o alianzas estratégicas, la evaluación del desempeño y la adopción del sistema de control interno, los cuales se encontraron autorizados por el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos (CAPEMEX).

#### **Marco Normativo de HHS**

Se comprobó que HHS contó con normas y políticas que regularon la autorización de contratos, el otorgamiento de financiamientos, la administración del riesgo de crédito generado por la actividad financiera, y el pago de dividendos, las cuales fueron autorizadas por su Consejo de Administración y publicados en el portal de PMI CIM.

Adicionalmente, considerando que HHS no cuenta con Estructura Orgánica y que tiene formalizado un contrato de prestación de servicios con PMI CIM, se identificó la normativa autorizada por ésta última, que regula, entre otras actividades, las relacionadas con la operación del banco interno, las líneas de crédito, la conciliación de saldos intercompañías, el cierre contable, la elaboración de estados financieros y la presentación de las obligaciones fiscales (declaraciones informativas, mensuales y anuales, solicitudes de devolución y compensación de saldos a favor y registro contable de la provisión del Impuesto Sobre la

Renta); sin embargo, se identificaron diversas inconsistencias en los documentos normativos, tales como desactualización, falta de cuentas contables o falta de aplicabilidad a las operaciones de HHS.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, y con motivo de la intervención de la ASF, la entidad fiscalizada proporcionó la actualización de los instructivos relacionados con la operación del banco interno a partir del 30 de marzo y 24 de abril de 2020 y la guía contabilizadora a partir del 13 de noviembre de 2020, por lo que la observación se considera solventada.

### **3. Actividades de Gobierno Corporativo de Petróleos Mexicanos**

En el análisis de la información y documentación que presentaron en 2019 los Representantes y Consejeros de HHS a la DCANN, actualmente DCPCD, para acreditar el ejercicio de los derechos corporativos de PEMEX en la filial, se observaron deficiencias en su envío, tales como información incompleta o desfases en los plazos de su entrega.

Adicionalmente, como parte del proceso de auditoría, se analizaron los informes semestrales y anuales elaborados por la Gerencia de Filiales de la DCANN de 2017 a 2019, en lo relacionado con la empresa filial HHS, y se observó la siguiente:

- En ninguno de los informes anuales se incluyó la “Evolución de la participación de PEMEX en la filial”.
- En el informe anual 2019, se señaló que HHS tuvo una calificación en la evaluación del desempeño financiero de 70.4 puntos, lo que la ubicó por debajo de la mediana de la industria de 78.7. Asimismo, en relación con la evaluación del desempeño operativo tuvo una calificación de 76.7 puntos, por lo que se ubicó apenas por arriba de la mediana de la industria de 74.1.
- En la ficha técnica de HHS, incluida en el informe anual 2019, se reportaron cinco sesiones de la Asamblea de Accionistas y ninguna del Consejo de Administración; sin embargo, con la información remitida por la entidad se constató que se celebraron dos sesiones ordinarias del Consejo de Administración las cuales no fueron reportadas; además, no se informó que se realizaron cuatro Resoluciones Unánimes Adoptadas Fuera de Sesión del Consejo de Administración (RUCA) y cinco Resoluciones Unánimes Adoptadas Fuera de Asamblea General de Accionistas (RUA), como se señala en el resultado 4 “Sesiones de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración de HHS”.
- La empresa ha presentado un incremento significativo en el activo, principalmente por el aumento en las cuentas por cobrar a partes relacionadas con PMI TRD y un incremento en el pasivo, principalmente por aumentos en la contratación de deuda financiera para la operación de la tesorería centralizada. Se precisa que el Informe del estado que guarda el Marco de Administración de Riesgos Empresariales en PEMEX,

de febrero de 2020, refiere como un riesgo estratégico el “Encarecimiento o limitación de obtención de recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las obligaciones de deuda y/o el programa de inversión, derivado de la inflexibilidad y deterioro de la viabilidad financiera en el largo plazo por alto nivel de apalancamiento”; sin embargo, la DCANN no dio seguimiento ni implementó acciones al respecto. (La revisión del incremento en el saldo de las Cuentas por Cobrar con PMI TRD se presenta con mayor detalle en el resultado 12 “Otorgamiento de financiamientos y cobro de intereses por la prestación de servicios de tesorería centralizada a PMI TRD”.)

La falta de seguimiento de la DCANN actualmente DCPCD ha sido una omisión continuada y que fue observada en la auditoría número 440-DE “Control Interno y Gobernanza en P.M.I. y sus Empresas Filiales”, correspondiente a la fiscalización de la Cuenta Pública de 2018, en la cual se señalaron, entre otros, los aspectos siguientes:

*“...PEMEX no acreditó las gestiones de seguimiento de los resultados de las evaluaciones de las empresas de P.M.I. ... Lo que muestra una débil Gobernanza y la falta de implementación de medidas preventivas y correctivas en las empresas filiales, que le permita evitar la materialización de riesgos...*

*“La creación de valor económico para PEMEX, mediante el ejercicio de los derechos corporativos en las empresas, no puede determinarse asignando valores a la asistencia de los representantes y consejeros en las sesiones de los órganos de Gobierno de las empresas y con la entrega de los informes establecidos en la normativa, dándolos por buenos con el sólo hecho de haber requisitado todos los rubros señalados del informe y no verificando la calidad de los datos e información de éstos...*

*“... las funciones de la DCPCD, como Unidad Administrativa de PEMEX integrante de la 2ª línea de Defensa, tienen un rol relevante para la toma de decisiones de la entidad fiscalizada ..., encargada de dirigir el seguimiento de los resultados operativos y de negocio, sus funciones no pueden limitarse a sólo fungir como área receptora de información, ni omitir el seguimiento oportuno ante las autoridades competentes de PEMEX para que implementen acciones o medidas preventivas y correctivas para evitar la materialización de riesgos que afecten adversamente la consecución de los objetivos y las metas de PEMEX...”*

Lo anterior demuestra la falta de implementación de medidas preventivas y correctivas de PEMEX en las Empresas Filiales para la supervisión y vigilancia de sus órganos de gobierno, que le permita una toma de decisiones de manera oportuna, y con ello evitar la materialización de los riesgos en la consecución de sus objetivos y metas institucionales de generar valor económico y rentabilidad para el Estado Mexicano. Después de la Reunión de la Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada remitió diversa información y documentación generada

por los Representantes y Consejeros de HHS, de cuyo análisis se ratificaron las deficiencias determinadas durante la auditoría; asimismo, en relación con el seguimiento de dicha área, informó que la responsabilidad recae precisamente en los Representantes y Consejeros y que la deficiencias se reflejan en la evaluación de su desempeño.

Asimismo, informó que con la finalidad de implementar mecanismos de control y supervisión, a partir de marzo de 2020, se implementó un formato para ser llenado por las empresas filiales con los eventos relevantes de cada una de ellas, el cual debe ser remitido a la DCPCD el día 15 de cada mes; sin embargo, no se proporcionó evidencia de su cumplimiento.

Adicionalmente, refirió que con la finalidad de tener mejores prácticas de Gobierno Corporativo en el proyecto de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales y Empresas Participadas de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias (PLEFEP), se estimó regular un mayor control y administración de las Empresas Filiales, incluidos los apartados referentes a la integración de la información corporativa y financiera, y la evaluación del desempeño de los Representantes y Consejeros; sin embargo, no se acreditó que el CAPEMEX aprobara las PLEFEP.

Por lo anterior, la observación persiste.

La acción por la falta de actualización de las PLEFEP se encuentra contenida en la auditoría 423-DE “Reingeniería Corporativa de Empresas Filiales y Participadas” con la clave 2019-6-90T9N-19-0423-01-001; asimismo, la acción por las deficiencias de la DCANN o la DCPCD en las Actividades de Gobierno Corporativo, se encuentra en la auditoría 418-DE “Gestión Financiera de Hijos de J. Barreras”, con la clave 2019-6-90T9N-19-0418-01-005, ambas correspondientes a la fiscalización de la Cuenta Pública 2019.

#### **4. Sesiones de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración de HHS**

Se constató que en el ejercicio 2019, se realizaron cuatro RUCA y cinco RUA (entre las que se incluyó la Asamblea General Anual de Accionistas celebrada el 24 de septiembre de 2019), en las cuales se resolvieron diversos temas, como aprobaciones del informe anual de los administradores, los Estados Financieros, el pago de dividendos a PEMEX por 280,000.0 miles de dólares y la integración del Consejo de Administración; sin embargo, se observó que en las RUCA y RUA se incluyeron diversos asuntos sin considerar el grado de importancia que representaron para HHS, ya que, a pesar de que sus estatutos sociales consideran esta modalidad para la toma de decisiones, no especifican aquellos temas que deberán someterse a la aprobación en una sesión del Consejo de Administración o Asamblea General de Accionistas.

Adicionalmente, se comprobó que el 20 de mayo de 2019 el Consejo de Administración de HHS celebró una Sesión Ordinaria en la que, entre otros asuntos, se aprobó el calendario de sesiones para 2019, sin que se contara con algún instrumento normativo en el que se establecieran los tiempos para su emisión y aprobación, si se considera que habían transcurrido 140 días desde el inicio del ejercicio social; además, no se evidenció la realización de las sesiones programadas para el mes de agosto, octubre y diciembre de 2019.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada señaló que en la actualización de las PLEFEP se establecieron los temas

que incluirán el número y la periodicidad de sesiones ordinarias por realizar anualmente, así como las condicionantes para realizar las RUCA y RUA; además, indicó que se enviará un oficio a los Representantes y Consejeros de HHS, en el que se establezca que a más tardar en el mes de enero del año calendario se definan las fechas de las sesiones ordinarias del Consejo de Administración, así como de la Asamblea General de Accionistas; sin embargo, como se señaló en el resultado 3 “Actividades de Gobierno Corporativo de Petróleos Mexicanos” de este informe, la entidad no proporcionó evidencia de la autorización e implementación de las PLEFEP ni se acreditó el envío del oficio a los Representantes y Consejeros o evidencia de su cumplimiento, por lo que la observación persiste.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-001 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo implemente mecanismos de supervisión y control que garanticen el establecimiento de plazos para la presentación y aprobación del calendario de las sesiones del Consejo de Administración de Holdings Holanda Services, B.V.

#### **5. Plan de negocios de Holdings Holanda Services, B.V.**

Se constató que HHS contó con el “Plan de Negocios 2018-2021 de Holdings Holanda Services, B.V.”, autorizado en la RUCA del 3 de septiembre de 2018, en la que también se acordó su revisión anual con el objetivo de asegurar su alineación con el Plan de Negocios de PEMEX y de sus EPS vigente. Este documento señala que los objetivos de HHS se encuentran alineados al “Plan de Negocios 2017-2021 de Petróleos Mexicanos”, sin que se acreditaran los motivos por los cuales sus actividades no se actualizaron oportunamente conforme al “Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2019-2023”.

Es importante señalar que la Auditoría Superior de la Federación (ASF) ha hecho del conocimiento de PEMEX la falta de actualización oportuna de las operaciones de HHS con su Plan de Negocios, tal es el caso de la auditoría 440-DE denominada “Control Interno y Gobernanza en P.M.I. y sus Empresas Filiales”, practicada como parte de la fiscalización de la Cuenta Pública de 2018, en la cual se observó que “...los periodos de ejecución de los planes de negocios... fueron distintos al periodo previsto en el Plan de Negocios de PEMEX... lo anterior reflejó la falta de homogeneidad, alineación, congruencia y seguimiento de los objetivos, metas y líneas de acción establecidos en el Plan de Negocios de PEMEX...”

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada señaló que en el “Informe Anual 2019 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias”, se determinó que las actividades desarrolladas por la empresa se encontraron alineadas con el Plan de Negocios de PEMEX 2017-2021; además indicó que los objetivos de HHS se encuentran alineados al objetivo específico Corp. OCORP1 de dicho Plan; al respecto, se señala que la observación versa, precisamente, sobre la falta de alineación oportuna de las actividades de HHS con el Plan de Negocios vigente de PEMEX y de sus EPS, que en el caso particular es el Plan de Negocios 2019-2023, por lo que la observación persiste.



---

**2019-6-90T9N-19-0419-01-002 Recomendación**

Para que Pemex Corporativo evalúe la viabilidad de implementar mecanismos de operación y control que garanticen que en la elaboración y autorización del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, se consideren las actividades de sus Empresas Filiales, a fin de contar con un instrumento integral que sea rector de la operación de la entidad en su conjunto.

**6. Estado que guarda el Sistema de Control Interno**

Se conoció que los Lineamientos que Regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, aprobados por el CAPEMEX el 23 de febrero de 2018, tienen como objetivo establecer los lineamientos generales para instrumentar, mantener y vigilar el funcionamiento del Sistema de Control Interno (SCI) en PEMEX y sus EPS y filiales, cuya implementación se encuentra a cargo del Director General de PEMEX, los directores corporativos, el Director Jurídico, los directores generales de las EPS y las Empresas Filiales, con el apoyo y asesoría de la Unidad de Control Interno Institucional (UCII).

En este contexto, la entidad fiscalizada remitió el “Informe sobre el Estado que guarda el Sistema de Control Interno en Holdings Holanda Services, B.V. de 2019”, de cuyo análisis se conoció que durante 2019 el SCI no estuvo implementado en HHS, sin que la entidad evidenciara el seguimiento por parte de la UCII de PEMEX, ni las implicaciones de la falta de implementación en el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Uno de los aspectos más relevantes de la falta de implementación del SCI, de acuerdo con el informe señalado en el párrafo anterior, es que “Las actividades relacionadas con la automatización de la Tesorería Centralizada no fueron definidas”. Al respecto, de acuerdo con una reunión de trabajo celebrada el 25 de septiembre de 2020 entre el personal de PMI CIM (prestador de servicios administrativos de HHS) y de la ASF, se indicó que el sistema utilizado para el manejo de las operaciones de la Tesorería Centralizada se denomina “Treasury and Banking System” (TBS), el cual es actualizado diariamente, replicando manualmente las operaciones realizadas en la cuenta maestra de JP Morgan, el cual controla y consolida los saldos diarios de las operaciones de las empresas afiliadas de HHS, por lo que el hecho de que los registros en el TBS se realicen manualmente conlleva un grado de riesgo de error en la captura y manejo de los datos, que impactaría directamente en las operaciones a nivel de proceso de HHS, sin que se evidenciara que dicho riesgo fue evaluado en el Mapa de Riesgos de la empresa filial.

Lo anterior incumple la Ley General de Responsabilidades Administrativas, artículo 7, fracción I; la Ley de Petróleos Mexicanos, artículos 13, fracción XX, y 56, fracción I; el Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, artículos 156, fracción III; los Lineamientos que Regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, Sección V “De la instrumentación del Sistema de Control Interno en las Empresas Filiales”, párrafos 10 y 11, y las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias, numerales IV.2.12 y IV.4.1.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada proporcionó el documento denominado “Instrumentación del SCI 2019-2020 en la Empresa Filial Holdings Holanda Services B.V.” suscrito por el Titular de la UCII y el Apoderado de HHS, en el que se establecieron diversas actividades programadas en octubre, noviembre y diciembre de 2019 y de enero a diciembre de 2020 para realizar los trabajos de instrumentación del SCI en HHS; sin embargo, no se acreditaron los avances en las actividades para la implementación del SCI.

Adicionalmente, el Subdirector de Tesorería de PMI CIM proporcionó un documento denominado “Caso de negocio” del 16 de julio de 2018, el cual establece el proyecto de “Automatización de la Tesorería Centralizada” para los procesos de conciliación hasta la entrega de estados de cuenta a las compañías a las que se presta servicios y que considera un periodo de tiempo de ocho meses para su análisis, diseño, construcción, implementación y liberación; no obstante, no definió el periodo de ejecución de las actividades; además, el Subgerente de Desarrollo y Administración de Proyectos y el Gerente de Planificación y Administración de Efectivo informaron un avance del 35.0% en la fase 1 y del 0.0% en la fase 2 del proyecto antes citado.

Por lo anterior, la observación persiste.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-003 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo implemente mecanismos de operación, supervisión y control, que garanticen la implementación del Sistema de Control Interno en Holdings Holanda Services, B.V., en el que se incluyan actividades específicas, personas responsables y fechas compromiso definidas para su atención, a fin de cumplir con la normativa.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-004 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo, en coordinación con Holdings Holanda Services, B.V., implemente mecanismos de operación, control y supervisión que garanticen la automatización del sistema electrónico para el manejo de la Tesorería Centralizada, que incluyan actividades específicas, personal responsable y fechas definidas para su atención, a fin de contar con un sistema que coadyuve al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa filial con eficiencia y eficacia.

#### 2019-9-90T9N-19-0419-08-001 **Promoción de Responsabilidad Administrativa Sancionatoria**

La Auditoría Superior de la Federación emite la Promoción de Responsabilidad Administrativa Sancionatoria para que la Unidad de Responsabilidades en Petróleos Mexicanos, o su equivalente, realice las investigaciones pertinentes y, en su caso, inicie el procedimiento administrativo correspondiente por las irregularidades de los servidores públicos que, en su gestión, no vigilaron ni dieron seguimiento a la implementación del Sistema de Control Interno en la empresa Holdings Holanda Services, B.V., en 2019, lo cual generó, entre otros, que no se definieran las actividades relacionadas con la automatización de la Tesorería

Centralizada, por lo que el hecho de que los registros en el sistema "Treasury and Banking System" (TBS) se realicen manualmente conlleva un grado de riesgo de error en la captura y manejo de los datos, que impactaría directamente en las operaciones a nivel de proceso de HHS, sin que se evidenciara que dicho riesgo fue evaluado en el Mapa de Riesgos de la empresa filial, en incumplimiento de la Ley General de Responsabilidades Administrativas, artículo 7, fracción I; de la Ley de Petróleos Mexicanos, artículos 13, fracción XX y 56, fracción I; del Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, artículo 156, fracción III; de los Lineamientos que Regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, Sección V "De la instrumentación del Sistema de Control Interno en las Empresas Filiales", párrafos 10 y 11, y de las Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias, numerales IV.2.12 y IV.4.1.

## **7. Estrategia Financiera de Holdings Holanda Services, B.V.**

Mediante una nota informativa, la entidad fiscalizada informó que el 4 de abril de 2013, el Consejo de Administración de PMI HBV (primer administrador de la Tesorería Centralizada) aprobó la Estrategia de Financiamiento de la tesorería, la cual consistió en:

- Línea de crédito sindicada comprometida hasta por 1,000.0 millones de dólares.
- Líneas de crédito bilaterales no comprometidas hasta por 1,000.0 millones de dólares.
- Financiamientos de largo plazo hasta por 500.0 millones de dólares.

Además, indicó que el 15 de febrero de 2018 HHS, actual administrador de la Tesorería Centralizada, presentó a su Consejo de Administración la Estrategia Financiera para el periodo de 2018 a 2021 (Financing Strategy 2018-2021), en la cual se identificó que tomó como base los mismos montos autorizados en 2013 (2,500.0 millones de dólares), sin que se evidenciara que las líneas de crédito contratadas son acordes con las necesidades actuales de la operación de HHS. Adicionalmente, no se especificó cuáles son los requerimientos crediticios de las empresas filiales a las que les presta servicios de tesorería centralizada, ni la metodología utilizada para determinar los montos máximos, los plazos y en general las condiciones bajo las cuales se prevé la contratación de los financiamientos.

Por otra parte, se identificó que los Representantes, Consejeros o Mandatarios deben realizar las gestiones ante las instancias correspondientes de las Empresas Filiales para que a más tardar en el mes de septiembre del año anterior, se proporcione a la Dirección Corporativa de Finanzas de PEMEX, el programa de financiamiento para el siguiente ejercicio; al respecto, la entidad fiscalizada no proporcionó evidencia de su cumplimiento para el ejercicio 2019.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada informó que para determinar las necesidades de financiamiento tomó como base la información histórica disponible al momento de su elaboración (enero 2014-julio 2017), enfatizando que las necesidades de financiamiento de la tesorería centralizada dependen de las operaciones de PMI TRD. Asimismo, señaló que con el análisis estadístico de

las necesidades de financiamiento promedio de PMI TRD para 2018, se determinó que dichas necesidades fueron de 1,000.0 millones de dólares, con una desviación estándar de 380.0 millones de dólares y del análisis se identificó que los montos máximos de financiamiento oscilarían alrededor de dos desviaciones estándar (1,760.0 millones de dólares); sin embargo, al considerar elementos cualitativos y cuantitativos se decidió que era conveniente utilizar cuatro desviaciones estándar para obtener montos de entre 2,200.0 y 2,600.0 millones de dólares de financiamiento; no obstante lo anterior, la entidad fiscalizada no proporcionó evidencia documental que sustentara sus argumentaciones, tales como los datos en los que se fundamentaran las necesidades de financiamiento de PMI TRD o los elementos cualitativos y cuantitativos que influyeron para decidir utilizar cuatro desviaciones estándar; además, no se evidenciaron los requerimientos crediticios (montos y plazos) de las demás empresas a las que también se les prestan servicios de Tesorería Centralizada.

En relación con el envío del programa de financiamiento para 2019 a la Dirección Corporativa de Finanzas de PEMEX, la entidad fiscalizada no proporcionó documentación para solventar la observación.

Por lo anterior, la observación persiste.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-005 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo, en coordinación con Holdings Holanda Services, B.V., implemente mecanismos de operación, control y supervisión que garanticen la elaboración de una Estrategia Financiera, basada en estudios, análisis, estimaciones y proyecciones, debidamente documentados y estructurados, acorde con las necesidades reales de financiamiento de las empresas afiliadas, a fin de coadyuvar a que la prestación de servicios de la Tesorería Centralizada se realice de manera eficaz y eficiente.

### **8. Contratos para la obtención de financiamiento externo**

Se comprobó que como fuente externa de obtención de recursos para la operación de la Tesorería Centralizada, HHS contó con contratos, acuerdos de crédito y pagarés vigentes en el 2019, por un total de 1,843,000.0 miles de dólares, formalizados con las instituciones financieras siguientes:

INSTITUCIONES CON CRÉDITOS FORMALIZADOS COMO FUENTE DE FINANCIAMIENTO EXTERNO  
(Miles de dólares)

No.	Institución	Línea de crédito	Monto máximo	Vigencia
1	Credit Agricole Corporate and Investment Bank	Revolvente	700,000.0	11-12-2017 a 11-12-2021
	Credit Agricole Corporate and Investment Bank	Swingline	200,000.0	11-12-2017 a 11-12-2021
2	Mizuho Bank Ltd. New York Branch	No comprometida	200,000.0	31-05-2013-indefinido
3	Banco Latinoamericano de Comercio Exterior S.A.	No comprometida	143,000.0	
4	Sumitomo Mitsui Banking Corporation.	No comprometida	150,000.0	
5	HSBC México, S. A.	No comprometida	300,000.0	
6	Deutsche Bank AG New York Branch y Deutsche Bank Trust Company Americas.	No comprometida	150,000.0	16-08-2013 indefinida
			1,843,000.0	

FUENTE: Contratos y acuerdos de líneas de crédito formalizados por HHS.

Notas: <sup>1/</sup> Revolvente: Préstamo a corto plazo, con periodos de 1 semana, 1, 2, 3 o hasta 6 meses o un periodo más corto.

<sup>2/</sup> Swingline: Préstamo a corto plazo, con ciclo de tres días con opción a prórroga de hasta 2 ciclos, con disposición de recursos de manera inmediata.

## 9. Disposiciones de recursos y pagos de líneas de crédito para la operación de la Tesorería Centralizada

En la Nota 16 “Deuda” de los Estados Financieros Consolidados por los años terminados al 31 de diciembre de 2019, 2018 y 2017 de Petróleos Mexicanos, Empresas Productivas Subsidiarias y Compañías Subsidiarias, se informó que entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019, HHS dispuso de recursos de las líneas de crédito revolventes, por 22,456,000.0 miles de dólares, de los cuales realizó pagos de capital, por 21,600,000.0 miles de dólares; al respecto, con el comparativo de los importes señalados anteriormente contra los reportados en la base de datos denominada “Disposiciones de recursos realizadas por HHS en el ejercicio 2019”, se determinó una diferencia de 3,668,000.0 miles de dólares en los pagos de capital, considerando que en la base de datos se integraron pagos, por 17,932,000.0 miles de dólares, de acuerdo con lo que se muestra a continuación:

DISPOSICIONES DE RECURSOS DE LAS LÍNEAS DE CRÉDITO, PAGOS DE CAPITAL E INTERESES DE HHS EN 2019  
(Miles de dólares)

No.	Institución	Disposiciones	Pago de Capital	Integración de la tasa de interés (Tasa de referencia + margen)	Tasa de interés promedio <sup>1/</sup>	Intereses causados
1	Credit Agricole Corporate and Investment Bank- Modalidad Revolvente	4,212,000.0	4,212,000.0	Tasa Libor + 2.05%	4.15746%	3,385.9
	Credit Agricole Corporate and Investment Bank- Modalidad Swingline	9,701,000.0	9,701,000.0	Tasa de costo de fondos + 2.05%	4.17379%	1,773.6
2	Mizuho Bank Ltd. New York Branch	4,525,000.0	1,625,000.0	Tasa Libor + 0.90%	3.09082%	3,325.2
3	Sumitomo Mitsui Banking Corporation	1,600,000.0	1,050,000.0	Tasa Libor + 0.90%	3.02442%	2,460.5
4	HSBC México, S.A.	1,350,000.0	500,000.0	Tasa Libor + Puntos base <sup>2/</sup>	3.21716%	2,393.5
5	Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A.	918,000.0	694,000.0	Tasa Libor + 2.05%	3.15420%	1,649.1
6	Deutsche Bank AG New York Branch y Deutsche Bank Trust Company Americas	150,000.0	150,000.0	Tasa de costo de fondos + 2.05%	3.56830%	208.1
	<b>Total</b>	<b>22,456,000.0</b>	<b>17,932,000.0</b>			<b>15,195.9</b>

FUENTE: Base de datos de las "Disposiciones de recursos realizadas por HHS en el ejercicio 2019".

NOTAS: <sup>1/</sup> Tasa de carácter informativo calculada con la suma de las tasas de interés aplicadas y divididas entre el número de disposiciones realizadas.

<sup>2/</sup> Conforme a los pagarés formalizados, en 2019 se utilizaron 115, 120 y 250 puntos base.

Es importante mencionar que la información contenida en el cuadro anterior incluye montos de disposiciones por renovaciones de líneas de crédito; por ejemplo, en créditos con vencimientos de tres días que no son pagados en el plazo establecido, se realiza un registro por una nueva disposición sin que ello implique un flujo de recursos. A continuación se presenta un cuadro con las disposiciones sin el efecto de las renovaciones de crédito:

DISPOSICIONES DE RECURSOS DE LAS LÍNEAS DE CRÉDITO EXTERNAS  
Y PAGOS DE CAPITAL EN 2019, SIN EFECTO DE RENOVACIÓN  
(Miles de dólares)

No.	Institución	Saldo Inicial	Disposiciones	Pagos de Capital	Saldo Final
	Credit Agricole Corporate and Investment Bank - Modalidad Revolver	300,000.0	2,042,000.0	1,842,000.0	500,000.0
1	Credit Agricole Corporate and Investment Bank - Modalidad SwingLine	0.0	3,995,000.0	3,882,000.0	113,000.0
2	Mizuho Bank Ltd. New York Branch	150,000.0	1,550,000.0	1,500,000.0	200,000.0
3	Sumitomo Mitsui Banking Corporation	150,000.0	1,050,000.0	1,050,000.0	150,000.0
4	HSBC México, S.A.	0.0	700,000.0	400,000.0	300,000.0
5	Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A.	100,000.0	718,000.0	675,000.0	143,000.0
6	Deutsche Bank AG New York Branch y Deutsche Bank Trust Company Americas	0.0	150,000.0	0.0	150,000.0
	<b>Total</b>	<b>700,000.0</b>	<b>10,205,000.0</b>	<b>9,349,000.0</b>	<b>1,556,000.0</b>

FUENTE: Base de Datos de las líneas de crédito sin renovaciones

Al respecto, se seleccionaron para su revisión las disposiciones de recursos y los pagos de capital correspondientes a las líneas de crédito revolvente y *swingline* que HHS tenía contratadas con Credit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB). De lo anterior, se constató que las disposiciones realizadas por HHS contaron con los formularios de notificación de préstamo revolvente en los que se especificó la fecha, monto, plazo, fecha de reembolso, destinatario del préstamo y datos de la cuenta para la transferencia de los recursos; asimismo se verificó que los pagos de capital realizados se encontraron reflejados en el estado de cuenta (cuenta maestra) de HHS, y que dichos pagos se realizaron en los términos y plazos pactados en los formularios de notificación.

El costo por el uso del crédito contratado con CA-CIB, así como el cumplimiento en el pago de intereses, se presenta en el resultado 10 “Costo de la línea de crédito con Credit Agricole Corporate and Investment Bank”.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada indicó que la información de las disposiciones y pagos de capital de los financiamientos externos fue extraída directamente del Sistema “Treasury and Banking System” (TBS), el cual para el caso de las renovaciones de líneas de crédito no genera el registro del pago de capital, motivo por el que se originó la diferencia de 3,668,000.0 miles de dólares y señaló que los saldos o balances diarios de financiamiento son correctos; sin embargo, no proporcionó justificación del motivo por el cual el sistema no genera los registros de pagos de capital de las renovaciones, máxime cuando en las dos bases proporcionadas por la entidad (con y sin renovaciones), los saldos difieren, por lo que la observación persiste.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-006 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo, en coordinación con Holdings Holanda Services, B.V., implemente los mecanismos de operación y control que garanticen que el sistema (Treasury and Banking System TBS) sea modificado a fin de que incluya la totalidad de los registros por pagos de capital.

#### **10. Costo de la línea de crédito con Credit Agricole Corporate and Investment Bank**

Se comprobó que en 2019 HHS realizó disposiciones de recursos de la línea de crédito contratada con CA-CIB, por 13,913,000.0 miles de dólares, las cuales causaron un costo financiero de 5,379.6 miles de dólares, registrados en los auxiliares contables al 31 de diciembre de 2019, de los cuales 5,159.5 miles de dólares corresponden a intereses efectivamente pagados (3,385.9 y 1,773.6 miles de dólares de los créditos revolvente y *swingline*, respectivamente), y 220.1 miles de dólares correspondientes a retenciones de impuestos en el extranjero.

Asimismo, se constató que en 2019 HHS reportó en los auxiliares contables 4,441.3 miles de dólares por el pago de comisiones a CA-CIB “Commitment fee”, y 335.0 miles de dólares por el pago de gastos de administración del Agente Administrativo “Agent Fee”.

Aunado a lo anterior, como parte del análisis realizado, se integraron por estratos los saldos no dispuestos de la línea de crédito revolvente, así como los periodos en los cuales no se realizaron disposiciones de la totalidad del crédito, y se identificaron plazos que van de 1 a 56

días en los cuales entre el 90.0% y el 100.0% del total de la línea de crédito permaneció inutilizada, lo que generó comisiones a cargo de HHS, por 3,667.8 miles de dólares.

Asimismo, se constató que el monto total del crédito formalizado con CA-CIB no fue utilizado en un total de 261 días; es decir, aproximadamente 8 meses, en el cual, el periodo del 1 de febrero al 29 de marzo de 2019 el plazo con mayor número de días consecutivos en el que no se utilizó el total del crédito.

Lo descrito anteriormente demuestra que la línea de crédito revolvente contratada por HHS con CA-CIB, durante 2019, no fue acorde a las necesidades de financiamiento para la operación de la Tesorería Centralizada.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada señaló que el *“Commitment Fee”* *“...corresponde al costo para prevenir que la empresa se quede sin fuentes de financiamiento en casos de movimientos adversos en los mercados”*. Además, indicó que *“En diciembre de 2019, se presentaron días en que la línea de crédito sindicada fue utilizada al 100%”*, y precisó que *“Ante el complejo contexto macroeconómico observado durante 2020, en particular para la industria energética, provocado por la pandemia del COVID-19 y la drástica caída en los precios del petróleo a nivel global, las instituciones financieras han registrado problemas de liquidez y como consecuencia retiraron la disponibilidad de líneas de crédito bilaterales no comprometidas; por lo que, HHS ha financiado el esquema de la Tesorería Centralizada principalmente mediante la línea de crédito sindicada”*.

Por último, se señaló que la Estrategia de Financiamiento de HHS, aprobada por su Consejo de Administración, incluye un monto de hasta 1,000.0 millones de dólares en líneas de crédito comprometidas, monto mayor en comparación con el monto de 700.0 millones de la línea de crédito sindicada actual.

No obstante lo anterior, la entidad fiscalizada no proporcionó evidencia documental que acredite el uso de la línea de crédito en 2020 de acuerdo con lo argumentado en su nota informativa; además, conforme a lo señalado en el resultado 7 *“Estrategia Financiera de Holdings Holanda Services, B.V.”*, no se evidenció que la Estrategia Financiera de HHS se sustentó en estudios o análisis y que se correspondió con las necesidades reales de financiamiento de las empresas afiliadas, por lo que la observación persiste. La acción por este incumplimiento está contenida en el resultado antes referido, con la clave 2019-6-90T9N-19-0419-01-005.

#### **11. Acuerdos para la prestación de servicios de la tesorería centralizada**

Por la prestación de los servicios, se tienen pactadas tasas de cobro que se calculan con base en una Tasa FED (Federal Funds Effective Rate) y se adiciona un margen para cada afiliada, que va del 1.57% al 3.13%.

Respecto de la determinación de tasas de interés por cobrar y por pagar, la entidad fiscalizada informó que las operaciones de préstamos con intercompañías se encontraron a precios de mercado comparables de acuerdo con el documento proporcionado *“Reporte de Precios de*



Transferencia Ejercicio Fiscal 2019” elaborado por un despacho independiente; asimismo, en relación con la autorización de las tasas de interés, se informó que en el documento “General Standars for Autorizathion of Contracts, Agreements and Matters by the Board of Directors”, se estableció que los contratos de servicios celebrados por y entre HHS con intercompañías no requieren autorización por parte del Consejo de Administración, siempre que el precio se determine de conformidad con un Método de Precios de Transferencia.

Por otra parte, se constató que en 2019 HHS no realizó el análisis financiero para determinar los montos máximos de financiamiento para cada afiliada, a fin de vigilar que el nivel de riesgo era aceptable y se ubicara dentro del rango permisible para HHS.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada informó que en las Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Crediticios de Holdings Holanda Services, B.V., se establecerán mecanismos de supervisión y control, para que los análisis financieros de las empresas que forman parte de la Tesorería Centralizada, se realicen una vez al año, y los resultados se presenten al Consejo de Administración; sin embargo, no proporcionó evidencia de las gestiones realizadas para instaurar dichos mecanismos, por lo que la observación persiste.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-007 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo, en coordinación con Holdings Holanda Services, B.V., implemente mecanismos de operación, control y supervisión que garanticen que periódicamente se realicen los análisis financieros de las empresas que forman parte de la Tesorería Centralizada, a fin de que en el otorgamiento de financiamientos se vigile que el nivel de riesgo es aceptable y se ubique dentro del rango permisible para la filial; asimismo, que los resultados de dichos análisis se presenten al Consejo de Administración de la filial.

#### **12. Otorgamiento de financiamientos y cobro de intereses por la prestación de servicios de tesorería centralizada a PMI TRD**

Uno de los servicios que presta la Tesorería Centralizada consiste en otorgar financiamientos a aquellas empresas que presentan deficiencias de flujo de efectivo en su operación, tal es el caso de PMI TRD, principal cliente de HHS, del cual se constató que en 2019 realizó disposiciones de recursos, por 9,776,772.3 miles de dólares y efectuó pagos de capital, por 8,828,786.0 miles de dólares.

Al respecto, se comprobó que la cuenta por cobrar de PMI TRD con HHS se incrementó en 106.5% (947,986.3 miles de dólares), ya que se observó que al 1 de enero de 2019 se inició con un saldo de 890,533.2 miles de dólares, y al 31 de diciembre de 2019 se concluyó con un adeudo de 1,838,519.5 miles de dólares.

Asimismo, de acuerdo con la Ficha Técnica de HHS del Informe Anual 2019 de las Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y de sus Empresas Productivas Subsidiarias, en dicho ejercicio se presentó un incremento en el Activo del 42.3% (15,195.7 millones de pesos), “...debido en su mayoría al aumento en las cuentas por cobrar a partes relacionadas con P.M.I. Trading,

DAC...”. Además, el Pasivo se incrementó en un 102.6 % (15,741.6 miles de pesos) “*originado principalmente por un aumento en la contratación de deuda financiera..., por los préstamos solicitados para la operación de la tesorería centralizada*”.

Por su parte, en la Ficha Técnica de PMI TRD se reportó, entre otros temas, que “*El Activo aumentó 25,395.4 MM\$, derivado principalmente de mayores cuentas por cobrar a partes relacionadas por 13,504.8 MM\$ (concentrado de forma importante en la venta de productos a Pemex Transformación industrial (PTRI) y su Subsidiaria P.M.I. Trading México, S.A. de C.V. (PMI TRDMX) por 10,820.1 MM\$ y 3,994.2 MM\$ respectivamente) ... Por su parte el Pasivo se incrementó 27,769.6 MM\$, principalmente por las cuentas por pagar con partes relacionadas de 21,464.4 MM\$...*”.

Lo descrito en los dos párrafos anteriores revela el sustancial incremento en el apalancamiento de la empresa filial HHS, y que forma parte de los riesgos identificados en el Informe del estado que guarda el Marco de Administración de Riesgos Empresariales en PEMEX de febrero de 2020, que refiere como un riesgo estratégico el encarecimiento o limitación de obtención de recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las obligaciones de deuda y del programa de inversión, como resultado de la inflexibilidad y deterioro de la viabilidad financiera en el largo plazo por alto nivel de apalancamiento, sin que existan montos máximos definidos para los financiamientos otorgados por HHS a PMI TRD.

Adicionalmente, se comprobó que por los financiamientos otorgados a PMI TRD, HHS cobró intereses por 30,874.4 miles de dólares, los cuales representan la principal fuente de ingresos de HHS (92.8%) por la prestación de servicios de tesorería centralizada.

Al respecto, se verificó que el cálculo de los intereses y su cobro se realizaron de conformidad con lo establecido en el Acuerdo de Crédito.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada informó que se pretende modificar la metodología que emplea la Subdirección de Administración de Riesgos para establecer el monto máximo de las líneas de crédito de las empresas afiliadas; sin embargo, la entidad no proporcionó evidencia de las gestiones para implementar la metodología en comento, por lo que la observación persiste.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-008 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo, en coordinación con Holdings Holanda Services, B.V., implemente mecanismos de operación control y supervisión que garanticen la definición de montos máximos de financiamiento para PMI Trading, DAC y las demás empresas afiliadas, con base en análisis financieros específicos y en la capacidad de pago de cada una de ellas, a fin de mitigar el riesgo de crédito por el incumplimiento en los cobros de los financiamientos.

### 13. Valuación accionaria de HHS en PEMEX

De acuerdo con el inciso (c) "Inversión en Empresas Productivas Subsidiarias, compañías subsidiarias y otras", de la Nota 3 de los Estados Financieros Separados de Petróleos Mexicanos al 31 de diciembre de 2019 y 2018, los estados financieros de las Empresas Productivas Subsidiarias y compañías subsidiarias se preparan por el mismo periodo de información que el de la entidad controladora (PEMEX), y se aplican políticas contables uniformes.

Además, se indica que en los estados financieros separados, la inversión en las filiales se reconoce por el método de participación, con base en la información disponible de estas últimas al momento de su registro.

Al respecto, se observó que en la Nota 10 "Inversión en Empresas Productivas Subsidiarias, compañías subsidiarias y otras", PEMEX reconoció una participación del 100.0% en las acciones de HHS, con un saldo de 35,193,313.0 miles de pesos, lo que representó una disminución del 24.0% respecto del ejercicio 2018; sin embargo, la entidad fiscalizada no proporcionó soporte documental que justificara la integración y cálculo de los montos reportados por PEMEX.

Asimismo, con el análisis de la base de datos denominada "Método de Participación" se constató que PEMEX reportó y registró como utilidad en HHS un importe de 2,063,978.2 miles de pesos, integrados por el resultado del ejercicio de 2019 por 404,598.2 miles de pesos más una participación en resultados de PMI NASA de 1,659,380.0 miles de pesos; sin embargo, la entidad no presentó evidencia documental de la integración y cálculo de la participación en PMI NASA.

Después de la Reunión de la Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada señaló que HHS envía la información financiera de cierre mensual y anual de la empresa para la carga de información al sistema de consolidación de Pemex en los formatos, tiempos y clasificación requeridos por el Corporativo de PEMEX (*layout*); asimismo, proporcionó evidencia del envío de la información correspondiente a diciembre de 2019. Sin embargo, con análisis de la información proporcionada, se observaron diferencias en la información del *layout* y los datos utilizados por PEMEX, tal es el caso del Resultado del ejercicio reportado por HHS de 333,845.6 miles de pesos, en tanto que PEMEX utilizó un monto de 404,598.2 miles de pesos. Además, en el caso de la cuenta de Resultado de Ejercicios Anteriores, aun y cuando el importe reportado por HHS y utilizado por PEMEX es coincidente en ambas fuentes de información por 20,694,448.7 miles de pesos, dicha cifra difiere del importe registrado en los Estados Financieros de la filial (14,995,829.0 miles de pesos). Por último, no se proporcionaron los documentos que sustentaron los importes de las cuentas de "Participación en el patrimonio de subsidiarias" de HHS y "Acciones en compañías", por 15,129,277.6 y 40,886,160.3 miles de pesos, respectivamente.

En relación con la integración y cálculo de la participación de HHS en los resultados de PMI NASA, por 1,659,380.0 miles de pesos, no se remitió evidencia documental.

Por todo lo anterior, la observación persiste.

#### 2019-6-90T9N-19-0419-01-009 **Recomendación**

Para que Pemex Corporativo implemente mecanismos de operación, control y supervisión que garanticen que la valuación accionaria de las empresas filiales de PEMEX, se realice con base en información financiera real y actualizada, y que cuente con la documentación justificativa y comprobatoria correspondiente.

#### **14. Dividendos**

Se conoció que en el ejercicio 2019, HHS obtuvo ingresos por dividendos, por 280,000.0 miles de dólares, equivalentes a 5,478,676.0 miles de pesos, provenientes de las acciones serie "B" de la inversión que se tiene con PMI NASA.

Adicionalmente, se comprobó que mediante dos oficios del 28 agosto y 7 de noviembre de 2019, el Director Corporativo de Finanzas de PEMEX instruyó al Representante del accionista único de PEMEX en HHS, solicitar el decreto y pago de dividendos por un total de 280,000.0 miles de dólares. Al respecto, se constató que en las actas de las RUA de HHS, del 24 de septiembre y 27 de noviembre de 2019, se aprobó el decreto de dividendos en favor de PEMEX, por 100,000.0 y 180,000.0 miles de dólares, respectivamente; asimismo, el pago de los dividendos se acreditó con los estados de cuenta bancarios de septiembre y noviembre de 2019, en los que se reflejó el traspaso de recursos de HHS a PEMEX.

#### **15. Registro contable**

Se constató que PMI CIM, como prestador de los servicios administrativos y financieros de HHS, cuenta con el Sistema Soluciones Integrales (SOIN) que se compone por módulos contables, financieros y administrativos, en el que se realiza de forma automatizada el control contable de las operaciones de HHS. Al respecto, se comprobó que los ingresos por dividendos, las disposiciones de efectivo realizadas por HHS y los intereses y comisiones generados por el uso de la línea de crédito con CA-CIB, así como los ingresos obtenidos por la prestación de los servicios de Tesorería Centralizada se encontraron registrados en las pólizas contables que afectaron las cuentas de conformidad con el Catálogo de Cuentas Contables y las Guías Contabilizadoras.

#### **16. Beneficios aportados por HHS a PEMEX**

La Gerencia de la Unidad de Control Interno de PMI CIM informó que los beneficios estratégicos que aporta la operación de HHS a PEMEX, son entre otros, los siguientes:

- Concentración de las negociaciones y suscripciones de financiamiento e inversión externa con instituciones financieras por medio de HHS, en lugar de realizar negociaciones individuales.
- Reducción del número de contratos, movimientos y cuentas bancarias.

- Disminución del tiempo de respuesta de los bancos e instituciones financieras al requerir la aprobación de una compañía en sus comités de riesgo y de crédito, y menores costos de financiamiento para las Empresas Filiales, ya que los excedentes de efectivo de todas las empresas que participan en el esquema de la Tesorería Centralizada son utilizados para reducir el monto de financiamiento externo requerido para cumplir con sus obligaciones de pago.

No obstante los beneficios estratégicos informados por la entidad fiscalizada, se identificó que mediante acuerdo CA-056/2019 de la Sesión Extraordinaria 943 del 29 de mayo de 2019, el CAPEMEX autorizó la cuarta etapa del "Plan de Trabajo de Reingeniería Corporativa de las Empresas Filiales", que considera la liquidación, fusión, desinversión y venta de algunas empresas filiales, en la cual se incluyó la propuesta de liquidación de HHS bajo la premisa de "Simplificar la estructura corporativa y eliminar una empresa constituida bajo el régimen jurídico de los países bajos".

Adicionalmente, mediante una nota informativa del 7 de junio de 2020, la Subdirección de Contabilidad y Presupuesto de PMI CIM señaló que se están analizando las implicaciones que representa traspasar la Tesorería Centralizada a una de las entidades del Grupo PMI, para identificar cual es la idónea para efectos fiscales y financieros. Además, precisó que la administración de PEMEX validó que la propuesta de liquidación cumple con las disposiciones legales aplicables en Países Bajos; sin embargo, no proporcionó evidencia documental de sus argumentaciones.

Es importante destacar que, como se señaló en el Resultado 7 "Estrategia Financiera", los recursos de la Tesorería Centralizada se destinan principalmente a las actividades comerciales de PMI Trading, DAC, la cual funge como importador de gasolinas y derivados de petróleo, para su venta a PEMEX Transformación Industrial, y cuya estrategia refiere que se centra en absorber la demora de los pagos de este último. Los ingresos recibidos por HHS de PMI Trading, DAC representaron el 92.8% (593,407.0 miles de pesos) y el 99.8% (406,580.0 miles de pesos) del total recibido por la operación de la Tesorería Centralizada en 2019 y 2018, respectivamente.

Después de la Reunión de Presentación de Resultados Finales y Observaciones Preliminares, la entidad fiscalizada señaló que el único fin de la liquidación de HHS es simplificar la estructura corporativa que actualmente detentan las entidades de PMI de acuerdo con el Plan de Trabajo de Reingeniería Corporativa a Empresas Filiales; además, indicó que PEMEX se convertiría en accionista directo de PMI NASA, al adquirir los derechos patrimoniales y corporativos correspondientes; no obstante, no acreditó documentalmente que antes de hacer la propuesta de liquidación de HHS, se elaborara un análisis con las implicaciones y beneficios estratégicos, económicos y operativos que obtendría Petróleos Mexicanos y que sustentaron dicha propuesta. La acción por este incumplimiento está contenida en el informe de la Auditoría 423-DE "Reingeniería Corporativa de Empresas Filiales y Participadas", correspondiente a la fiscalización de la Cuenta Pública 2019, en la recomendación con la clave 2019-6-90T9N-19-0423-01-003.

### **Buen Gobierno**

Impacto de lo observado por la ASF para buen gobierno: Liderazgo y dirección, Planificación estratégica y operativa y Controles internos.

### **Resumen de Resultados, Observaciones y Acciones**

Se determinaron 16 resultados, de los cuales, en 7 no se detectaron irregularidades y uno fue solventado por la entidad fiscalizada antes de la emisión de este Informe. Los 8 restantes generaron:

9 Recomendaciones y 1 Promoción de Responsabilidad Administrativa Sancionatoria.

### **Dictamen**

El presente se emite el 27 de enero de 2021, fecha de conclusión de los trabajos de auditoría, la cual se practicó sobre la información proporcionada por la entidad fiscalizada y de cuya veracidad es responsable. Con base en los resultados obtenidos en la auditoría practicada, cuyo objetivo fue fiscalizar la gestión financiera de los ingresos y egresos derivados de las operaciones de Holdings Holanda Services, por la prestación de servicios financieros y el otorgamiento de financiamiento, a fin de verificar que se planearon, ejecutaron y evaluaron, conforme a los términos y montos pactados; y que su resultado se reconoció contablemente de acuerdo con las disposiciones legales y normativas; además, constatar los beneficios económicos y estratégicos aportados por esta empresa a Petróleos Mexicanos, derivados de su operación, y específicamente respecto de la muestra revisada, que se establece en el apartado relativo al alcance, se concluye que, en términos generales, Holdings Holanda Services, B.V. cumplió con las disposiciones legales y normativas que son aplicables en la materia, excepto por los aspectos observados siguientes:

- Falta de implementación de medidas preventivas y correctivas de PEMEX en las Empresas Filiales para la supervisión y vigilancia en sus órganos de gobierno, que le permita tomar decisiones de manera oportuna, y con ello evitar la materialización de los riesgos en la consecución de sus objetivos y metas institucionales de generar valor económico y rentabilidad para el Estado Mexicano.
- Se identificó que durante 2019, HHS no implementó el Sistema de Control Interno (SCI); además, no se evidenció el seguimiento por parte de la Unidad de Control Interno Institucional de PEMEX.
- El sistema utilizado para el manejo de las operaciones de la Tesorería Centralizada se denomina “Treasury and Banking System” (TBS), del cual se identificó que no está automatizado; es decir, los datos se cargan manualmente al sistema replicando las operaciones realizadas en la cuenta maestra de JP Morgan, sin que se evidenciaran las actividades para mitigar el riesgo que conlleva la falta de automatización del sistema.

- La Estrategia Financiera para la operación de la Tesorería Centralizada para el periodo de 2018 a 2021 tomó como base los montos autorizados en 2013 (2,500.0 millones de dólares), sin que se evidenciara que las líneas de crédito contratadas son acordes con las necesidades actuales de la operación de HHS.
- Se determinó una diferencia de 3,668,000.0 miles de dólares en los pagos de capital por financiamiento externo, obtenida al comparar los importes reportados en los Estados Financieros de HHS (22,456,000.0 miles de dólares) y la base de datos denominada “Disposiciones de recursos realizadas por HHS en el ejercicio 2019” (17,932,000.0 miles de dólares); al respecto, la entidad fiscalizada informó que la diferencia se origina porque, en el caso de pagos por renovaciones de líneas de crédito, el sistema TBS no genera el registro correspondiente.
- Se constató que durante 261 días el monto total del crédito formalizado con Credit Agricole Corporate and Investment Bank (CA-CIB) estuvo sin utilizarse, es decir, aproximadamente 8 meses, lo cual implica que la línea de crédito revolvente contratada por HHS con CA-CIB, durante 2019 no fue acorde a las necesidades de financiamiento para la operación de la Tesorería Centralizada.
- En 2019, HHS no realizó el análisis financiero para determinar los montos máximos de financiamiento para cada afiliada, por lo que no se validó que el nivel de riesgo fuera aceptable y se ubicara dentro del rango permisible para HHS.
- La cuenta por cobrar de PMI TRD con HHS se incrementó en 106.5% (947,986.3 miles de dólares), ya que el 1 de enero de 2019 se inició con un saldo de 890,533.2 miles de dólares y al 31 de diciembre de 2019 se concluyó con un adeudo de 1,838,519.5 miles de dólares, lo cual revela el sustancial incremento en el apalancamiento de la empresa filial HHS, y que forma parte de los riesgos identificados en el Informe del estado que guarda el Marco de Administración de Riesgos Empresariales en PEMEX de febrero de 2020, que refiere como un riesgo estratégico el encarecimiento o limitación de obtención de recursos financieros necesarios para el cumplimiento de las obligaciones de deuda y del programa de inversión, como resultado de la inflexibilidad y deterioro de la viabilidad financiera en el largo plazo por alto nivel de apalancamiento.
- PEMEX reconoció una participación del 100.0% en las acciones de HHS, con un saldo de 35,193,313.0 miles de pesos, lo que representó una disminución del 24.0% respecto del ejercicio 2018; sin embargo, no se proporcionó soporte documental que justificara la integración y cálculo de los montos reportados.

***Servidores públicos que intervinieron en la auditoría:***

Director de Área

Director General

Lilia Peña Labana

C.P. Estanislao Sánchez y López

***Comentarios de la Entidad Fiscalizada***

Es importante señalar que la documentación proporcionada por la entidad fiscalizada para aclarar o justificar los resultados y las observaciones presentadas en las reuniones fue analizada con el fin de determinar la procedencia de eliminar, rectificar o ratificar los resultados y las observaciones preliminares determinados por la Auditoría Superior de la Federación y que se presentó a este órgano técnico de fiscalización para efectos de la elaboración definitiva del Informe General Ejecutivo del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública.

***Apéndices***

***Procedimientos de Auditoría Aplicados***

1. Analizar el marco normativo que reguló las operaciones de Petróleos Mexicanos y Holdings Holanda Services, B.V. en 2019.
2. Verificar que las actividades de Holdings Holanda Services, B.V. se alinearon al Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2019-2023.
3. Comprobar la correcta formalización de los contratos y acuerdos de financiamiento externo, para la obtención de recursos para la operación de la Tesorería Centralizada en 2019.
4. Constatar que las disposiciones de recursos, así como los costos y gastos generados por el uso de los financiamientos externos utilizados para el funcionamiento de la Tesorería Centralizada en 2019, contaron con la documentación comprobatoria y justificativa correspondiente.
5. Comprobar la correcta formalización de los acuerdos de servicios financieros de Holdings Holanda Services, B.V. con sus empresas afiliadas, y que las disposiciones de recursos y los costos y gastos generados en 2019 contaron con la documentación comprobatoria y justificativa correspondiente.



6. Verificar que los ingresos y egresos por concepto de dividendos recibidos de inversiones en empresas subsidiarias y pagados a Petróleos Mexicanos durante el 2019, contaron con la documentación justificativa correspondiente.
7. Analizar los beneficios económicos y estratégicos aportados a Petróleos Mexicanos por la operación Holdings Holanda Services, B.V. en 2019.
8. Constatar que la inversión accionaria que Petróleos Mexicanos mantiene en Holdings Holanda Services, B.V., en 2019 se encontró debidamente valuada.
9. Comprobar que el registro contable de las operaciones del ejercicio 2019 se realizó conforme a la normativa correspondiente.

#### *Áreas Revisadas*

La Dirección Corporativa de Finanzas, Dirección Corporativa de Planeación, Coordinación y Desempeño, Gerencia de Planeación y Seguimiento a Empresas Filiales y la Unidad de Control Interno Institucional de Petróleos Mexicanos.

#### *Disposiciones Jurídicas y Normativas Incumplidas*

Durante el desarrollo de la auditoría practicada, se determinaron incumplimientos de las leyes, reglamentos y disposiciones normativas que a continuación se mencionan:

1. Ley General de Responsabilidades Administrativas: artículo 7, fracción I
2. Otras disposiciones de carácter general, específico, estatal o municipal: Ley de Petróleos Mexicanos, artículos, 13, fracciones IV, XVIII y XX; 56, fracción I, y 70.

Estatuto Orgánico de Petróleos Mexicanos, artículo 156, fracción III.

Lineamientos que Regulan el Sistema de Control Interno en Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y Empresas Filiales, Sección V "De la instrumentación del Sistema de Control Interno en las Empresas Filiales", párrafos 10 y 11; numerales VI.3.1. "Instrumentación de controles", sub numeral 9, numeral VI.3.2 "Instrumentación de controles generales de tecnologías de la información (CGTI), tercer párrafo, y VI.4.1 "Obtención, generación o uso de información relevante y de calidad para el control interno", primer párrafo.

Políticas y Lineamientos para Empresas Filiales de Petróleos Mexicanos y Empresas Productivas Subsidiarias, numerales I.11, IV.2.12 y IV.4.1.

Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Empresariales de Petróleos Mexicanos, sus Empresas Productivas Subsidiarias y, en su caso, Empresas Filiales, numerales V.18.4 y V.18.5.

Políticas y Lineamientos Financieros de Holdings Holanda Services, B.V., numeral II.1.7.

Políticas y Lineamientos de Administración de Riesgos Crediticios de Holdings Holanda Services, B.V., apartados 4 "Políticas", numeral 4.2, y 5. "Lineamientos / Del otorgamiento de líneas de financiamiento", numerales 5.7, 5.8 y 5.9.

#### *Fundamento Jurídico de la ASF para Promover Acciones y Recomendaciones*

Las facultades de la Auditoría Superior de la Federación para promover o emitir las acciones derivadas de la auditoría practicada encuentran su sustento jurídico en las disposiciones siguientes:

Artículo 79, fracciones II, párrafo tercero, y IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos 10, fracción I, 14, fracción III, 15, 17, fracción XV, 36, fracción V, 39, 40, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación.