

**PLAN ESTRATÉGICO
SNR INFRAESTRUCTURA MANTENIMIENTO Y
SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V.**



CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	1.....5
CONTEXTO	7
LÍNEAS DE NEGOCIO, MODELO DE NEGOCIO Y ESTRUCTURA ORGÁNICA.	9
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ALTERNATIVAS.....	10
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	12
PLAN ESTRATEGICO DE LA SOCIEDAD:	13
ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL	14
ANALISIS DEL ENTORNO NACIONAL.....	16
ALINEACION CON EL PLAN DE NEGOCIOS DE PEMEX.....	18
ALINEACIÓN CON OBJETIVOS INSTITUCIONALES PEMEX-PEMEXTRI-SNR INFRAESTRUCTURA.....	19
ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.	20
INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	28
GESTIÓN DE RIESGOS.....	29
COMENTARIOS FINALES.....	32

INTRODUCCIÓN

PEMEX a través de su Consejo de Administración autorizó que una Empresa Filial de Pemex Transformación Industrial, bajo un esquema ágil, eficiente y oportuno; pueda programar y contratar, con cargo a las cuentas bancarias de Pemex Transformación Industrial los materiales, herramientas, equipos, obras, bienes y servicios necesarios para operar, mantener y rehabilitar la infraestructura del SNR. Dicha empresa estará integrada por un Consejo de Administración en el que participe, entre otros, la Secretaría de Energía.

Otorgar a la Empresa Filial acceso a los recursos financieros suficientes dentro del presupuesto autorizado a Pemex TRI para operar mediante un programa de ejecución de gasto que especifique los requerimientos de inicio de operaciones y comisionar personal técnico y administrativo especializado que ya se encuentra contratado en Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias a la Sociedad para la prestación de los servicios mencionados al SNR.

Contratar los servicios de la Sociedad, para que por cuenta y orden de Pemex Transformación Industrial realice las actividades administrativas y presupuestales para el abastecimiento de materiales, herramientas, equipos, obras y servicios necesarios para la operación, mantenimiento y rehabilitación del SNR, delimitando las responsabilidades inherentes al desarrollo de estas actividades.

Por ello, el tener acceso oportuno a los recursos financieros y realizar de manera expedita los procesos para la contratación de los bienes, servicios y las obras requeridas para el mantenimiento y rehabilitación del SNR, permitirá la disminución de paros no programados y mejorar la confiabilidad y rentabilidad, para con ello, alcanzar las metas de proceso de crudo previstas en el Plan de Negocios de PEMEX.

ANTECEDENTES

- El Plan de Negocios 2019-2023 de PEMEX y en el correspondiente al horizonte 2021-2025, se incluye en su Planteamiento Estratégico Institucional, la Estrategia relativa a “Estabilizar las operaciones e incrementar la confiabilidad operacional de la infraestructura en los Centros de Trabajo” con el Objetivo Estratégico de “incrementar la confiabilidad y seguridad de las operaciones”.
- En el plan de Negocios 2019-2023, corresponde el objetivo estratégico 5 “Incrementar la confiabilidad y la seguridad de las operaciones” Estrategia 5.1 y en el Plan de Negocios 2021-2025, corresponde al objetivo estratégico 7 “Incrementar la confiabilidad, seguridad y la eficiencia operativa de las instalaciones, así como disminuir los riesgos a la salud ante la nueva normalidad”, estrategia 7.1.
- El alcance de esta estrategia es mejorar los niveles de confiabilidad operacional de la infraestructura en función de los diagnósticos operacionales de los centros de trabajo. Esta estrategia considera el programa de rehabilitación del SNR, como uno de sus principales proyectos.
- Durante los últimos años, el SNR había presentado una caída sostenida en el procesamiento crudo, y rezagos en el mantenimiento de la infraestructura de las refinerías, por lo que esta Administración ha

realizado actividades orientadas para mejorar la eficiencia y brindar confiabilidad a los procesos.

- Es por eso que el Sistema Nacional de Refinación requiere ***una estrategia para la rehabilitación y mantenimiento del SNR con un esquema ágil, eficiente y oportuno*** de contratación y lograr la adquisición de herramientas, equipos, obras, bienes y servicios para la rehabilitación y mantenimiento del SNR, a través de una empresa filial.
- Dado a las premisas básicas para la selección de la empresa filial, se concluyó que MGI Midstream, S. de R.L de C.V es la empresa filial que se encuentra con finanzas sanas, contables, fiscal y legal.
- Dado lo anterior MGI cumple con las premisas para que pueda programar y contratar los materiales, herramientas, equipos, obras, bienes y servicios, que estará a cargo de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. R.L de C.V.

CONTEXTO

- SNR INFRAESTRUCTURA MANTENIMIENTO Y SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V., (La Sociedad) funcionará como un eje rector de la rentabilidad de Sistema Nacional de Refinación (SNR) de Pemex Transformación Industrial (Pemex Tri), por medio de la estrategia para la rehabilitación y mantenimiento del SNR.
- En este contexto la Sociedad, transita a un nuevo modelo de gestión, orientado a la generación de resultados de valor del SNR. La solidez y buen desempeño de la Sociedad, tiene como base las mejores prácticas administrativas, emanadas de la permanente revisión y actualización de las estructuras organizacionales y sistemas de trabajo, del diseño e instrumentación de proyectos de innovación y de establecimiento de sistemas de gestión de calidad para cumplir con su objeto.
- El SNR se integra con 6 (seis) refinerías, 3 (tres) de ellas con configuración de coquización (procesamiento de crudos pesados), y 3 (tres) con configuración de craqueo catalítico (procesamiento de crudos ligeros).
- Los esfuerzos que se realizan para recuperar la capacidad de procesamiento de petrolíferos se ven impactados por un desfase en los procesos de contratación, rehabilitación y mantenimiento a las

refinerías. En general, el nivel de cumplimiento a la fecha del programa de reparaciones mayores. Esto debido principalmente a la atención del rezago en reparaciones mayores y fallas recurrentes en equipos estáticos y dinámicos, asociadas en primera instancia a la asignación de recursos financieros oportunos para la contratación y la ejecución de las reparaciones requeridas. A pesar de que, de 2019 a la fecha, se han concluido diversas reparaciones, tanto mayores como menores, no han sido suficientes para alcanzar la soberanía energética que establece el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

LÍNEAS DE NEGOCIO, MODELO DE NEGOCIO Y ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Para poder llevar a cabo las actividades operativas y administrativas y alcanzar los objetivos estratégicos planteados en este Plan Estratégico, la Sociedad está dirigida a tres tipos de audiencia.

▪ **PETRÓLEOS MEXICANOS Y SUS PARTES RELACIONADAS**

El nuevo contexto de la industria petrolera se traduce en beneficios para PEMEX y oportunidades para nuevos negocios. En este marco la Empresa Productiva del Estado se enfrenta a competencias en toda la cadena de valor, por lo que PEMEX TRI debe posicionarse estratégicamente con ventajas competitivas, para lo cual se hace indispensable que el marco funcional de la Sociedad esté alineado a la estrategia de PEMEX y sus partes relacionadas.

▪ **CONTRATISTAS Y PROVEEDORES**

Informar a los contratistas y proveedores de PEMEX TRI sobre los procesos de contratación de bienes, obras y servicios en apego a los principios de honradez, legalidad, transparencia, economía y eficiencia conforme a los valores y estándares establecidos en la Normatividad aplicable en el desempeño de las funciones de la Sociedad.

▪ **TRABAJADORES**

Integrar a los empleados de SNR INFRAESTRUCTURA MANTENIMIENTO Y SERVICIOS, S. DE R.L. DE C.V. al objeto de la Sociedad para el cumplimiento de las metas como parte de la visión y rumbo que tomará la Sociedad hacia el futuro.

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y ALTERNATIVAS

Los esfuerzos que se realizan para recuperar la capacidad de procesamiento de petrolíferos se ven impactados por un desfase en los actos tendientes a contratar la rehabilitación y mantenimiento a las refinerías.

En general, el nivel de cumplimiento a la fecha del programa de reparaciones mayores en el SNR es de 23% de aquellos activos cuya reparación inicia en 2021. Esto debido principalmente a la atención del rezago en reparaciones mayores y fallas recurrentes en equipos estáticos y dinámicos, asociadas en primera instancia a la falta de recursos financieros oportunos para la contratación y la ejecución de las reparaciones requeridas. A pesar de que, de 2019 a la fecha, se han concluido diversas reparaciones, tanto mayores como menores, no han sido suficientes para alcanzar la soberanía energética que establece el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

El incremento en la inversión del mantenimiento durante el periodo 2019-2021, particularmente enfocado a las reparaciones mayores y menores del SNR, ha contribuido sustancialmente en la recuperación de capacidad instalada mediante la restitución de la integridad mecánica de diversas instalaciones, con lo cual se ha logrado principalmente:

- Incrementar la confiabilidad de las instalaciones críticas.
- Incrementar la disponibilidad mecánica y operativa de las instalaciones, particularmente en capacidad instalada para el procesamiento de crudo.

- Incrementar la seguridad de las instalaciones, mediante la atención de riesgos críticos y emplazamientos
- Recuperar capacidad de almacenamiento de crudo y producto terminado, al rehabilitar tanques estratégicos para dar mayor flexibilidad operativa a cada una de las refinerías.

Como consecuencia, la Sociedad se encuentra en un proceso de crecimiento y los principales objetivos son los siguientes:

- Mayor acceso a los mercados de contratistas y proveedores
- Fortalecimiento de las áreas de oportunidad
- Contribuir a la meta de alcanzar la soberanía y seguridad energética nacional, se encuentra en ejecución la estrategia consistente en la rehabilitación de las refinerías existentes para mejorar los niveles de confiabilidad operacional de la infraestructura.

Dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación económica de las diferentes alternativas, se ejecutarán las acciones para la instrumentación de la que resulte más viable.

MISIÓN Y VISIÓN DE LA SOCIEDAD

MISIÓN.

Implementar las estrategias, acciones y procedimientos para que la sociedad pueda realizar a cuenta y orden de Pemex Tri los procedimientos de contratación de los materiales, herramientas, equipos, obras, bienes y servicios necesarios para operar, mantener y rehabilitar la infraestructura del SNR, basados en la capacidad y compromiso de nuestro capital humano, garantizando la seguridad, la calidad y la sustentabilidad, de manera confiable y rentable, a través de un esquema ágil, eficiente y oportuno.

VISIÓN.

Ser una sociedad confiable prestadora de servicios para el desarrollo de procedimientos de contratación de proyectos de rehabilitación y mantenimiento del SRN; y que sea socialmente reconocida por su compromiso en la innovación, prácticas de mejora de valor, fortalecimiento de su capital humano, autoaprendizaje segura, confiable y rentable. Siendo un área estratégica de nuestros mandantes, que atienda oportunamente las necesidades del SNR, bajo los principios de eficiencia eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados.

PLAN ESTRATEGICO DE LA SOCIEDAD:

Para agilizar la realización de la estrategia propuesta se destinarán mediante comisiones administrativas recursos humanos con experiencia en procesos de contratación, además del soporte jurídico, el acuerdo 081-2021 del consejo de Administración de Pemex considera oportuno que el equipo de trabajo de la empresa filial cuente con el apoyo del personal de las Direcciones Corporativas de Administración y Servicios y de Pemex Transformación Industrial (PTRI) para llevar a cabo las actividades para el cumplimiento de su objeto.

Este esquema permitirá a la sociedad realizar las acciones y procedimientos necesarios para la rehabilitación y mantenimiento de las Refinerías del SNR, reflejando en los actos e instrumentos jurídicos el mecanismo que permita contar con el personal necesario que actualmente está contratado en Pemex y PTRI y sus recursos asociados.

La sociedad comparte valores que ayudan al cumplimiento de su misión y visión. Dichos valores son los siguientes:

VALORES



ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL

Entre los elementos más relevantes que incidirán en la configuración de la demanda de combustibles a nivel internacional se encuentran el incremento en el uso de autos eléctricos y de las eficiencias energéticas en equipos industriales y el sector transporte así como la entrada en vigor de la norma de la Organización Marítima Internacional (IMO por sus siglas en inglés)" que, a partir de 2020, será más restrictiva en el contenido máximo de azufre en los combustibles usados en bunkers marinos, y limitará el contenido de este componente a un máximo de 0.5% en peso

En línea con lo anterior, a partir de 2025, se prevé que la demanda de gasolina disminuya de manera paulatina, ya que el crecimiento esperado en las países asiáticos no compensará la caída proyectada en los consumos de Europa y Norteamérica.

En el caso del Diesel, cuya demanda está vinculada al crecimiento económico e industrial, se prevé que mantenga su tendencia positiva, especialmente asociada a un mayor crecimiento en Asia, Medio Oriente y América Latina; en 2020, la entrada en vigor de la regulación IMO colocará a este combustible como el sustituto del combustóleo pesado en embarcaciones marítimas.

Respecto al combustóleo, la entrada en vigor de esta norma impactará de manera importante su mercado, bajo estas restricciones, amplios volúmenes de combustóleo dejarán de ser consumidos, provocando una fuerte caída en el precio para 2020, Hacia adelante, la implementación de equipos de lavado de gases de combustión (scrubbers) en las embarcaciones marinas permitirá consumir combustóleo con mayor contenido de azufre y, en consecuencia, se esperaría una recuperación en la demanda de este energético.

Por su parte, el consumo de turbosina ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, que se mantendrá en el corto y mediano plazo. Esta tendencia se asocia principalmente a un incremento en el uso del transporte aérea por países de Asia, América Latina y Medio Oriente y a que no se

vislumbran alternativas viables como sustitutos

De 2013 a 2018, la utilización de la capacidad instalada de proceso de crudo cayó poco más de 36 puntos porcentuales, al pasar de una utilización del 74 por ciento en 2013 a poco más de 37 por ciento en 2018.

Adicional a las labores asociadas con el Plan de Rehabilitaciones, y con el esfuerzo de los trabajadores petroleros, a partir de 2019 Pemex desarrolló un conjunto de Acciones Tempranas con recursos de operación que han permitido fortalecer la capacidad de procesamiento; la cual está siendo limitada principalmente por la disminución de la demanda de petrolíferos, ocasionada por la contingencia sanitaria SARS-COV-2, declarada en el mes de marzo de 2019.

A fin de contribuir a la meta de alcanzar la soberanía y seguridad energética nacional, se encuentra en ejecución la estrategia consistente en la rehabilitación de las refinerías existentes para mejorar los niveles de confiabilidad operacional de la infraestructura.

En este contexto, la presidencia de la República instruyó flexibilizar y agilizar la operación y administración de las refinerías, para lo cual, el Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos autorizó que a través de una empresa filial, se lleve a cabo la contratación del mantenimiento y rehabilitación de las refinerías, para que en un esquema ágil, eficiente y oportuno; ésta filial pueda programar, contratar y pagar, con cargo a las cuentas bancarias de Pemex Transformación Industrial los materiales, herramientas, equipos, obras, bienes y servicios necesarios para operar, mantener y rehabilitar la infraestructura del SNR.

ANALISIS DEL ENTORNO NACIONAL

En los últimos años, el proceso de crudo mostró un comportamiento a la baja debido, entre otras cosas, a la falta de inversiones en el sector. De 2013 a 2018, la utilización de la capacidad instalada cayó poco más de 36 puntos porcentuales, al pasar de una utilización del 74 por ciento en 2013 a poco más de 37 por ciento por ciento en 2018.

La construcción de la nueva Refinería en Dos Bocas, Tabasco, el Plan de Rehabilitaciones y la disponibilidad de crudo por parte de PEP, son ejes centrales para que, en el año 2023, se procese al menos 1.45 millones de barriles diarios (MMbd), lo que representará una utilización de la capacidad instalada del 75 % y una producción del orden de 1.1 MMbd de combustibles.

Es importante mencionar que, además de las labores asociadas con el Plan de Rehabilitaciones, y con el esfuerzo de los trabajadores petroleros, a partir de 2019 Pemex desarrolló un conjunto de Acciones Tempranas con recursos de operación, mismas que han permitido fortalecer la capacidad de procesamiento; la cual está siendo limitada principalmente por la disminución de la demanda de petrolíferos, ocasionada por la contingencia sanitaria SARS-COV-2, declarada en el mes de marzo de 2019.

De enero a septiembre de 2021 el promedio de proceso de crudo fue de 702 Mbd, lo que representa un incremento del 19 por ciento respecto al promedio de 2020. La producción de los principales combustibles derivada de este volumen de proceso es de 224 Mbd de gasolinas, 114 Mbd de diésel y 29 Mbd de turbosina. El nivel de procesamiento observado en septiembre de 2021 fue de 790 Mbd, que permitió obtener 250.3 Mbd de gasolinas, 127.4 Mbd de diésel y 27 Mbd de turbosina.

El proceso de crudo promedio esperado para 2021 es 748 Mbd, lo que representaría un incremento de 157 Mbd con respecto al 2020 (incremento de 26.5%), no obstante, se han identificado elementos externos al SNR que han limitado el incremento en el proceso de crudo, entre los principales está el

insuficiente desalojo de combustóleo en las refinerías de Tula y Salamanca, y de productos terminados (principalmente gasolina y diésel) en Cadereyta, Salamanca y Tula.

Para el año 2022, se estima alza en la demanda de petrolíferos por la reanudación de la actividad económica, en consecuencia, una recuperación en los indicadores de proceso de crudo y producción de petrolíferos del Sistema Nacional de Refinación.

Derivado de la importancia de contar con instalaciones con operaciones confiables, y la continuidad dentro del Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2021-2025, como parte de la estrategia “7.1 Estabilizar las operaciones e incrementar la confiabilidad operacional de la infraestructura en los centros de trabajo”, por lo que a través de la empresa filial de PEMEX TRI, se llevará a cabo de manera ágil y eficiente, la contratación del abastecimiento de materiales, herramientas, equipos, obras y servicios necesarios para la operación, mantenimiento y rehabilitación del SNR.

ALINEACION CON EL PLAN DE NEGOCIOS DE PEMEX

Considerando el análisis anterior se definió el objeto estratégico de la sociedad el cual se presenta a continuación SNR Infraestructura Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V. tiene por objeto principal actividades, estrategias, acciones para llevar a cabo procedimientos de contratación para los proyectos de rehabilitación y mantenimiento de refinerías del sector energético mediante el desarrollo y administración de proyectos de infraestructura de hidrocarburos a través del cumplimiento de los siguientes objetivos particulares:

Como empresa filial de Pemex, el Plan Estratégico de la sociedad debe alinearse estrictamente con el Plan de Negocios de Pemex. A partir de la revisión de este documento se identificaron los siguientes objetivos estratégicos:

- I. Fortalecer la cadena de valor e incrementar las capacidades del SNR, se alinea con la Estrategia “1.3: Complementar las capacidades por medio de esquemas de negocio con terceros para la ejecución de proyectos de la cadena de valor.”
- II. Incrementar la confiabilidad, seguridad y la eficiencia operativa de las instalaciones, así como disminuir los riesgos a la salud ante la nueva normalidad
- III. Mejorar la posición competitiva e incrementar la presencia en el mercado nacional.
- IV. Mantener nuestros proyectos dentro de los estándares nacionales e internacionales a fin de asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes
- V. Impulsar en nuestros proyectos el beneficio del SNR y respeto al medio ambiente;
- VI. Promover el atributo de la seguridad en cada una de nuestras actividades en el desarrollo de proyectos;
- VII. Fundamentar el proceso de mejora continua en nuestras lecciones aprendidas;
- VIII. Innovar en nuestros procesos con tecnología de vanguardia.

ALINEACIÓN CON OBJETIVOS INSTITUCIONALES PEMEX-PEMEXTRI-SNR INFRAESTRUCTURA.

Objetivos Pemex	OBJETIVOS PEMEX TRI	OBJETIVOS SOCIEDAD
<p>Estrategia 1.3: Complementar las capacidades por medio de esquemas de negocio con terceros para la ejecución de proyectos de la cadena de valor. Incrementar la Confiabilidad, seguridad y la eficiencia operativa de las instalaciones, así como disminuir los riesgos a la salud ante la nueva normalidad.</p> <p>Mejorar la posición competitiva e incrementar la presencia en el mercado nacional.</p>	<p>Proponer de conformidad con las directrices, prioridades y políticas generales que apruebe el Consejo de Administración de PEMEX, la celebración de alianzas y asociaciones con personas físicas o morales</p> <p>Las empresas filiales de Pemex Transformación Industrial no serán entidades paraestatales, tendrán la naturaleza jurídica y se organizarán conforme al derecho privado del lugar de su constitución o creación.</p> <p>La creación y constitución de las empresas filiales o la participación en las mismas deberán cumplir lo dispuesto por el Transitorio Octavo, Apartado B, fracción I, de la Ley. Tales actos deberán ser aprobados por el Consejo de Administración de PEMEX, salvo en aquellos casos en los cuales el Consejo de Administración de PEMEX determine, mediante la normativa que al efecto emita, que deban ser autorizados por el Consejo de Administración.</p>	<p>Realizar las actividades administrativas para el abastecimiento, de herramientas, equipos obras y servicios necesarios para la operación, mantenimiento y rehabilitación del SNR.</p> <p>Realizar los procesos de Contratación de manera ágil, eficiente y oportuna .</p> <p>Aumentar la confiabilidad y seguridad de las operaciones del Sistema Nacional de Refinación.</p> <p>Asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.</p>

ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

- **Objetivo Estratégico 1**

Realizar las actividades administrativas para el abastecimiento de bienes, equipos, obras y servicios necesarios para la operación, mantenimiento y rehabilitación del SNR.

Estrategia: Concursos Abiertos

El Concurso Abierto es un proceso mediante el cual las Áreas Usuarias de las Refinerías de Pemex al detectar una necesidad que, para la rehabilitación de sus equipos o instalaciones puedan contratar obras, bienes o servicios; a través de concurso abierto, previa convocatoria pública en el cual, el Área de Contratación podrá publicar el proyecto de las Bases de Contratación en el Portal, a efecto de recibir comentarios que pudieran fortalecer las mismas. Dicha publicación no significa compromiso alguno de iniciar un Procedimiento de Contratación, ello implica que, libremente se presente cualquier interesado siempre que reúna los requisitos previstos en las Políticas Generales de Contratación de la Sociedad y se realizarán a través del Sistema Electrónico de Contrataciones.

El concurso abierto inicia con la publicación de la convocatoria y las Bases de Contratación en el portal de Pemex habilitado para tal fin, y concluye con la emisión del Fallo respectivo, durante este proceso, se invitan a proveedores a participar en un concurso abierto, para la cual serán evaluados, siguiendo los principios de eficiencia, eficacia, calidad y precio.

El desarrollo del concurso deberá considerar cuando menos las etapas siguientes, sin ser limitativas:

1. Difusión de la convocatoria y las Bases de Contratación.
2. Aclaraciones de dudas a las Bases de Contratación.
3. Presentación y apertura de propuestas. Podrá desarrollarse en un evento comercial, técnico y económico o en dos eventos, el primero comercial y técnico y el segundo económico.
4. Evaluación técnica y económica de las propuestas.
5. Fallo.

Las actas correspondientes serán difundidas por el Área Contratante a través del SISCEP.

Estrategia: Adjudicaciones Directas

La adjudicación directa es el procedimiento mediante el cual las áreas usuarias solicitan al área de contratación seleccionen y asignen un contrato a un proveedor específico sin obligación realizar un concurso abierto para tener la oportunidad de realizar una contratación

Los Procedimientos de Contratación podrán efectuarse a través de Adjudicación Directa (AD), cuando se presente alguno de los supuestos siguientes:

- I. No existan bienes o servicios alternativos o sustitutos técnicamente razonables, o bien, que en el mercado sólo exista un posible oferente. Así mismo, cuando se trate de una persona que posee la titularidad o el licenciamiento exclusivo de patentes, derechos de autor, u otros derechos exclusivos;
- II. Se haya declarado desierto un Procedimiento de Contratación siempre y cuando prevalezca el Costo Estimado y las condiciones establecidas originalmente en la Bases de Contratación, y las causales para declarar desierto deriven de incumplimientos comerciales, técnicos o económicos, y que el Área Usuaria justifique que un nuevo procedimiento de Contratación de Concurso Abierto no atiende en tiempo y forma su requerimiento;
- III. Existan razones justificadas para la adquisición o arrendamiento de bienes de marca determinada;
- IV. Se trate de servicios de consultorías, asesorías, estudios de ingeniería o de otra naturaleza, investigaciones o capacitación;

- V. En el caso de refacciones o servicios relacionados con la instalación, mantenimiento o conservación de equipos industriales del fabricante original del equipo o maquinaria, a fin de mantener la garantía técnica del mismo.
- VI. POR MONTO: Para el caso de que el monto de las contrataciones sea igual o menor a tres millones de pesos. podrán efectuarse a través de adjudicación directa. No se requerirá de instancia alguna que determine la autorización para estos casos.
- VII. POR EMERGENCIA. En los casos vinculados directamente con la seguridad de las Instalaciones Industriales y ductos; caso fortuito y fuerza mayor; la remediación de derrames, emisión de gases tóxicos o peligrosos, vertimiento irregular de hidrocarburos o cualquier otro incidente que ponga en riesgo inminente a los trabajadores, a la población, el medio ambiente o las instalaciones, que sean consecuencia de accidentes, sabotajes, robo, otros actos dolosos u otros eventos que requieran de atención y solución inmediata.

- **Objetivo Estratégico 2**

Agilizar los procesos de Contratación de manera eficiente y oportuna.

Como parte de la evaluación diagnóstica establecida en Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2019-2023, se identificó que el rezago en el mantenimiento por la baja de inversión durante el periodo 2016-2018, han limitado la eficiencia en la producción de combustibles, motivo por el cual y como parte de la estrategia “5.1 Estabilizar las operaciones e incrementar la confiabilidad operacional de la infraestructura en los centros de trabajo”, se incluyó como una de las iniciativas prioritarias el “Programa de rehabilitaciones del SNR”, la cual busca mediante la rehabilitación de las refinerías y reparaciones puntuales en equipos específicos identificados, restituir la integridad mecánica de los activos y con ello, reforzar los niveles de confiabilidad de la infraestructura de proceso, a fin de contribuir en la estabilización del proceso de crudo.

Mediante la estandarización de los procedimientos de contratación y sus procesos que, de acuerdo a las políticas de Contratación de la Sociedad, el tiempo para la formalización de las contrataciones es de 45 días, se lleva a cabo el aseguramiento de la armonización con las metas y objetivos de la filial y la profesionalización del personal.

En este sentido, la Sociedad se convierte en el único punto de contacto ágil y transparente entre las áreas usuarias y el área de contratación. Esta se dirige a desarrollar la cadena de suministro y evaluar el desempeño de los proveedores, aprovechando las tecnologías de información, para ello, se puede contratar o convenir operaciones de comisión mercantil, mediación, asistencia técnica, agencia, prestación de servicios profesionales, asesoría, y todo tipo de actos jurídicos relacionados directa o indirectamente con su objeto.

Debida Diligencia.

La Sociedad realiza las actividades, operaciones o servicios necesarios para el cumplimiento de su objeto, mediante la celebración de contratos, convenios, o la celebración de alianzas o asociaciones o cualquier otro acto jurídico, con personas físicas o morales de los sectores público, privado o social, nacional o internacional para cumplir con su objeto.

En este sentido, la Filial realiza medidas y actividades encaminadas a prevenir la corrupción, el soborno, el lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo, entre otros rubros relacionados con hechos de Corrupción, mediante la identificación y el conocimiento de los Terceros con los cuales formaliza Acuerdos Comerciales, con lo cual se apoya en el combate para prevenir el uso de recursos de procedencia ilícita a nivel nacional e internacional.

A través de la aplicación de la Debida Diligencia (DD) y las Opiniones de Viabilidad (OV), la Filial revisa aspectos relacionados con la ética e integridad corporativa en las actividades, operaciones o servicios en la que los Terceros pretendan participar o participen en los procedimientos de contratación, con este previo análisis para formalizar Acuerdos.

El tiempo que se lleva a cabo este proceso que tiene como objeto realizar la investigación de los Terceros para que, mediante la identificación de Bandera Rojas, se establezcan medidas para mitigar riesgos tales como: corrupción, soborno, lavado de dinero, financiamiento al terrorismo, reputacionales entre otros, en los Acuerdos Comerciales se ha reducido teniendo como resultado la obtención de la Opinión de viabilidad en un lapso de entre cinco y diez días hábiles, respecto a los tiempos establecidos en los esquemas anteriores.

- **Objetivo Estratégico 3**

Aumentar la confiabilidad y seguridad de las operaciones del Sistema Nacional de Refinación.

Estrategia:

El incremento en la inversión del mantenimiento del SNR, particularmente enfocado a las reparaciones mayores y menores, ha contribuido sustancialmente en la recuperación de capacidad instalada mediante la restitución de la integridad mecánica de diversas instalaciones, con lo cual se ha logrado principalmente:

- Incrementar la confiabilidad de las instalaciones críticas.
- Incrementar la disponibilidad mecánica y operativa de las instalaciones, particularmente en capacidad instalada para el procesamiento de crudo.
- Incrementar la seguridad de las instalaciones, mediante la atención de riesgos críticos y emplazamientos.
- Recuperar capacidad de almacenamiento de crudo y producto terminado, al rehabilitar tanques estratégicos para dar mayor flexibilidad operativa a cada una de las refinerías.

Por ello, la Sociedad debe proveer servicios de coordinación y soporte al negocio de manera eficiente y eficaz, con ética, transparencia y honestidad y asegurar la prestación de servicios de calidad y desarrollar un ambiente laboral sano e inclusivo

- **Objetivo Estratégico 4**

Asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Estrategia:

En el Plan Nacional de Refinación se considera la rehabilitación de las seis refinerías del país con lo que se planea alcanzar la soberanía energética de la nación mediante el incremento de la producción de combustibles de alto valor, la mejora de los procesos de refinación y la renovación de la infraestructura instalada.

Para cumplir con el objeto de la Sociedad, se podrán establecer disposiciones generales que permitan desarrollar procedimientos de contratación acordes a la naturaleza de las mismas, entre las que se considerarán, entre otros aspectos: La aplicación de condiciones de igualdad y transparencia, el establecimiento de los requisitos generales de las bases del concurso abierto; los términos y requisitos bajo los cuales se llevarán a cabo los procedimientos de adjudicación directa o distintos al concurso abierto, por ello la mejora continua debe contener disposiciones para que los procedimientos de contratación se lleven a cabo bajo los principios de honradez, transparencia, máxima publicidad, igualdad, competitividad, sencillez y que sean expeditos, asegurando al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

Para ello se desarrollarán con eficiencia las funciones corporativas de conducción central y de soporte y satisfacer oportunamente los requerimientos asociados. gracias a un sistema ágil, eficiente y oportuno para programar y contratar equipo, herramientas, obras, bienes y servicios, se estabilizarán las operaciones y por consecuente aumentara la confiabilidad operacional de la SNR.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

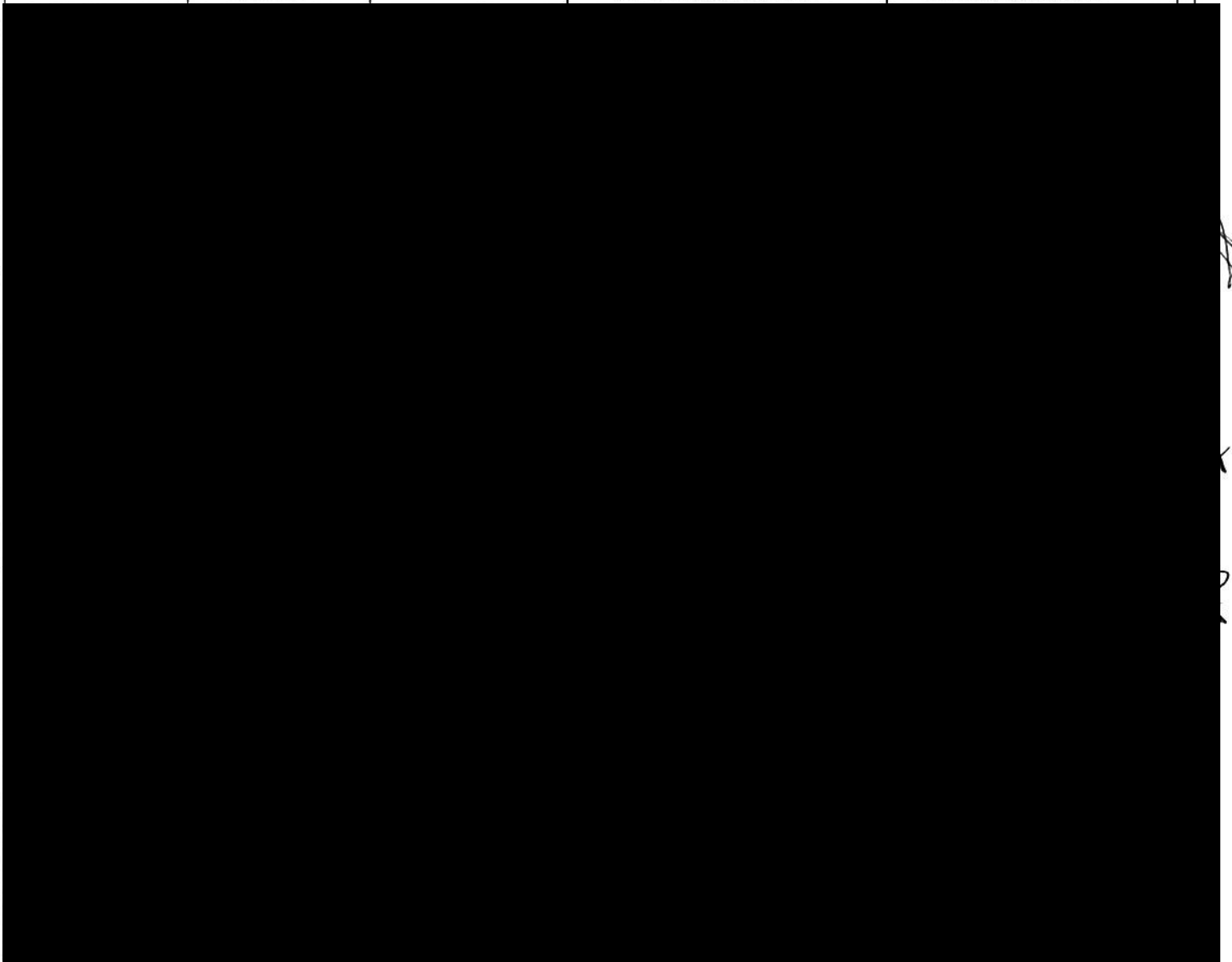
Con la finalidad de evaluar el desempeño de la Filial se establecieron los siguientes indicadores; que fueron determinados con base en la situación actual de la empresa y que con la adopción de mejores prácticas y con la mejora continua, estos podrán modificarse.

Indicador	Unidad de medida	Formula	Tipo de Indicador	Valor Aceptable	Actualización	Responsable

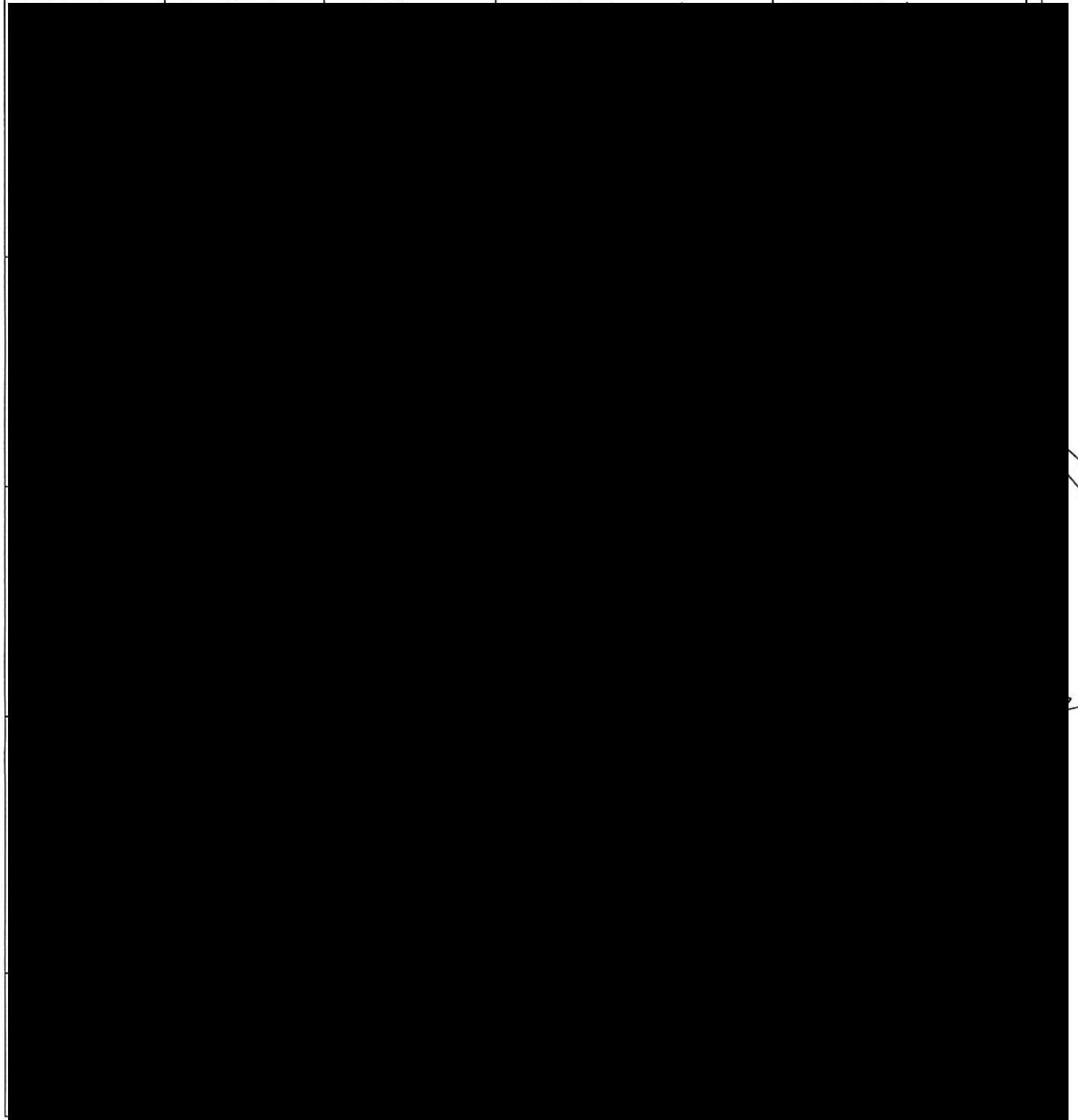
GESTIÓN DE RIESGOS

Cada uno de los objetivos y sus respectivas estrategias tienen asociados riesgos, y cada cierto tiempo estos son revisados con el fin de implementar o fortalecer los mecanismos de control que mitiguen su efecto.

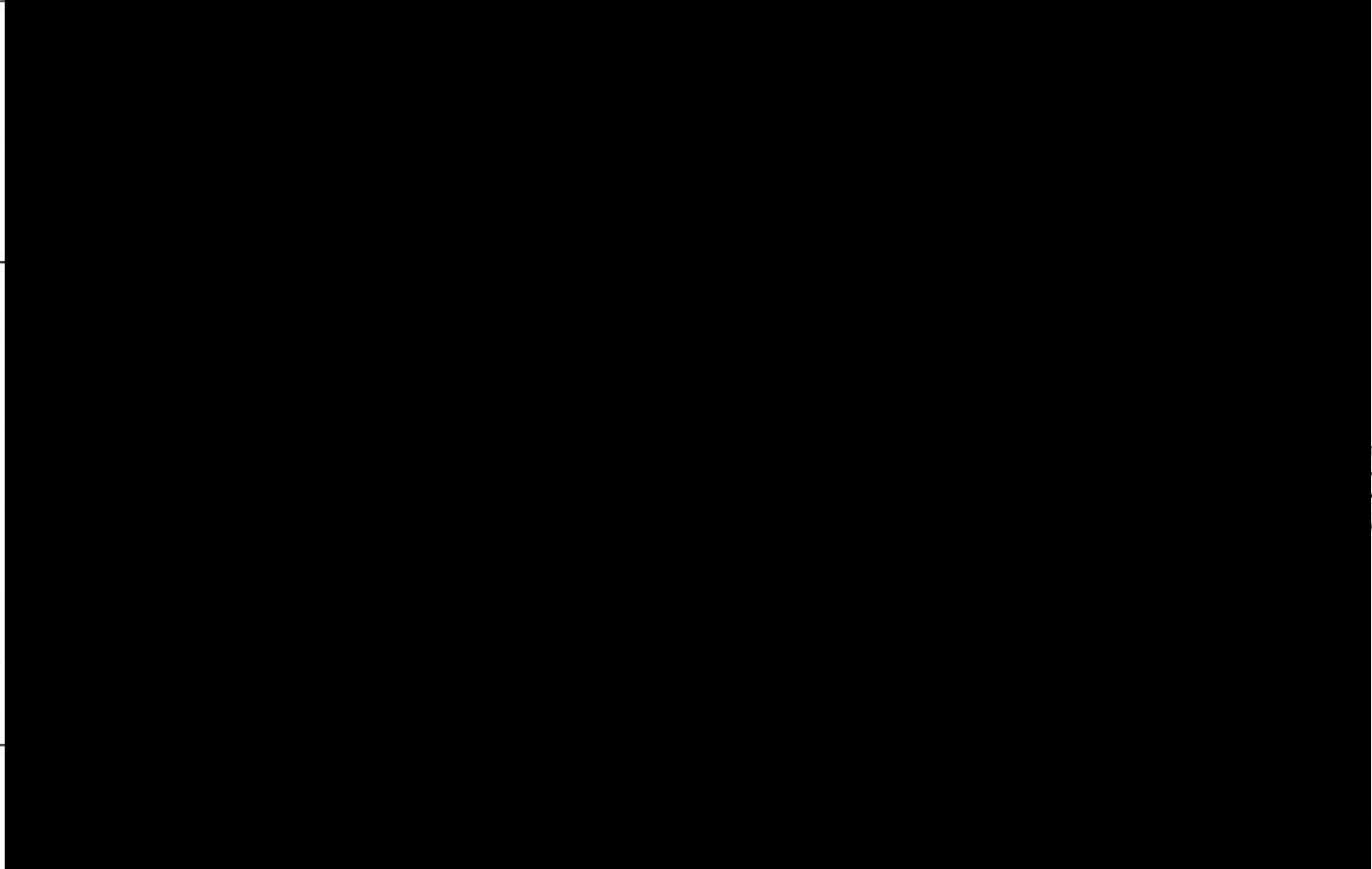
Subproceso	Actividad Crítica	Riesgo	Objetivos del Sistema de Control Interno	Consecuencia o Posible Impacto
------------	-------------------	--------	--	--------------------------------



Subproceso	Actividad Critica	Riesgo	Objetivos del Sistema de Control Interno	Consecuencia o Posible Impacto
-------------------	------------------------------	---------------	---	---



Subproceso	Actividad Critica	Riesgo	Objetivos del Sistema de Control Interno	Consecuencia o Posible Impacto
-------------------	------------------------------	---------------	---	---

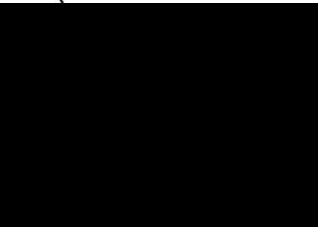


COMENTARIOS FINALES

- Con la presentación del Plan Estratégico de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V., se sientan las bases para consolidarse como una empresa moderna, competitiva y preparada para mantener su preponderancia en el cumplimiento de sus objetivos.
- Debido a que el Sistema Nacional de Refinación requiere una estrategia para la rehabilitación y mantenimiento, con un esquema ágil, eficiente y oportuno de contratación y lograr la adquisición de herramientas, equipos, obras, bienes y servicios para las Rehabilitaciones, es que se cuenta con esta sociedad
- El contenido del presente Plan Estratégico se enfoca en fortalecer a las Refinerías, con base en un crecimiento sostenido de la producción, contratación de bienes y servicios que influye en la recuperación de la cadena de valor de transformación industrial, con capacidad de producción eficiente y confiable.
- La firme convicción de SNR en apoyar y acompañar la transformación de Pemex se refleja en la eficiencia de la rehabilitación de las refinerías para elevar su producción y a su vez los estándares de calidad, así como su desempeño, asegurando su recuperación y su consolidación como la empresa más importante de México. Formando así una estructura organizacional actualizada que permitirá asegurar la toma de decisiones desde una visión integral y eficientar los procesos internos.

- Por ello se llevan a cabo diversos actos corporativos en la sociedad, para adecuar su objeto, denominación, gobierno corporativo y normatividad.

Anexo elaborado por el Director General de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V., firmado por los integrantes del Consejo de Gerentes como constancia adicional de su aprobación.



Ing. Antonio Hernández
Consejero Presidente



Ing. José Luis Hernández
Consejero



Dr. Leonardo Cornejo Serrano
Consejero

