

**DOCUMENTO DE LA ESTRATEGIA DEL
NEGOCIO DE SNR, INFRAESTRUCTURA,
MANTENIMIENTO Y SERVICIOS
S. DE R.L. DE C.V.**

2024 – 2027

Consejo de Gerentes de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios
S. de R.L. de C.V.



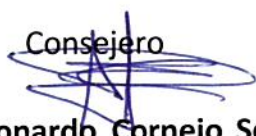
Presidente

Ing. Alfonso López Alvarado



Consejero

Ing. José Apolos Vásquez Hernández



Consejero

Dr. Leonardo Cornejo Serrano

Director General

Mtro. Víctor Manuel Cruz Martínez

Contenido

Página

1. Contexto	1
2. Política Energética Nacional	3
3. Análisis del Entorno	5
4. Situación Actual	10
5. Misión, Visión y Principios Éticos	13
6. Análisis Estratégico	14
7. Planteamiento Estratégico	16
8. Indicadores de Desempeño	22



SIN TEXTO

1. Contexto

Durante los últimos años, el Sistema Nacional de Refinación (en adelante SNR) integrado por seis refinerías, tres de ellas con configuración de coquización (procesamiento de crudos pesados) y tres con configuración de craqueo catalítico (procesamiento de crudos ligeros), había presentado una caída sostenida en el procesamiento de crudo, y consecuente rezago en el mantenimiento de la Infraestructura de las refinerías, por lo que la actual administración inició actividades orientadas a mejorar la eficiencia y brindar confiabilidad a los procesos. Sin embargo, los esfuerzos que se realizaban para recuperar la capacidad de procesamiento de petrolíferos se veían impactados por un desfase en los actos tendientes a contratar la rehabilitación y mantenimiento a las refinerías.

El nivel de cumplimiento del programa de reparaciones mayores en el SNR era del 23% de aquellos activos cuya reparación había iniciado en 2021. Esto debido principalmente a la atención del rezago en reparaciones mayores y fallas recurrente 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 2021 se habían concluido diversas reparaciones, tanto mayores como menores, no habían sido suficientes para alcanzar los objetivos planteados.

La visión del Gobierno Federal plasmada en el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024 para el Sector Energético y el subsector hidrocarburos transitó hacia el fortalecimiento de Petróleos Mexicanos (en adelante Pemex) como palanca del desarrollo nacional, impulsando su recuperación que le permitiera consolidarse como el instrumento del Estado para alcanzar la soberanía y seguridad energética nacional, y destacando entre otros elementos prioritarios, la rehabilitación de las refinerías existentes.

Con motivo de lo anterior, en el año 2021, se propuso al Consejo de Administración de Petróleos Mexicanos (en adelante CAPEMEX), una Estrategia que consentía 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, lo cual permitiría la disminución de paros no programados y mejoraría la confiabilidad y rentabilidad, con la finalidad de alcanzar las metas de proceso de crudo previstas en el Plan de Negocios. Dicha Estrategia consistía en:

- Contar con una Empresa Filial de Pemex Transformación Industrial que pudiera en un esquema ágil, eficiente y oportuno; 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. Dicha empresa estaría integrada por un Consejo de Administración en el que participara, 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 de manera ágil y eficiente, mediante un programa de ejecución de gasto, que especificara los requerimientos de inicio de operaciones, así como los recursos que periódicamente deberían cubrirse con las ministraciones correspondientes.
- Comisionar personal técnico y administrativo especializado que ya se encontraba contratado en Pemex y sus Empresas Productivas Subsidiarias a la Empresa Filial para la prestación de los servicios mencionados al SNR.
- Contratar los servicios de la Empresa Filial, para que por cuenta y orden de Pemex Transformación Industrial realizara 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.

En este sentido el 14 de julio de 2021, el CAPEMEX, mediante Sesión Extraordinaria número 976 autorizó que una Empresa Filial de Pemex Transformación Industrial, bajo un esquema ágil, eficiente y oportuno; pudiera 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 Sistema Nacional de Refinación.

2. Política Energética Nacional

A través del Plan Nacional de Desarrollo, el Ejecutivo Federal establece la orientación de sus políticas y los objetivos prioritarios del sexenio, por lo que representa el punto de partida que permite a las entidades de la administración pública definir programas sectoriales, especiales, institucionales y regionales alineados a su cumplimiento. En este sentido, El Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 está estructurado en tres ejes centrales: Política y Gobierno, Política Social y Economía.

En el eje Económico, dentro del ámbito que nos compete, señala que la caída de la producción petrolera había sido tan sostenida que México pasó de ser exportador a importador de crudo y combustibles refinados, motivo por el cual plantea un rescate de Pemex como propósito de importancia estratégica para recuperar el papel de la empresa productiva como palanca del desarrollo nacional, resaltando como prioridad rehabilitar las refinerías existentes, para lo cual Pemex recibe recursos extraordinarios para la modernización de su infraestructura y se revisarían sus cargas fiscales.

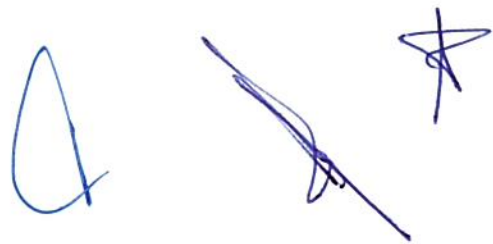
Bajo esta perspectiva, la estrategia de Pemex presentada en el Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2021-2025 se orientó en mantener la viabilidad de largo plazo de la empresa, con niveles de incorporación de reservas, en línea con una plataforma de producción optimizada, priorizando los proyectos que dan mayor valor a las actividades de exploración y producción y los orientados a incrementar y recuperar su capacidad de proceso en transformación industrial.

Revalidando la estrategia planteada en el Plan de Negocios, Pemex y el Gobierno de México presentaron las acciones para la recuperación de la empresa, priorizando los intereses de México en el manejo de los recursos petroleros, en la ruta hacia la autosuficiencia energética.

En lo que respecta al subsector hidrocarburos, se establecieron compromisos de reducción de emisiones de gas metano en los procesos de exploración y producción y proyectos para la construcción de plantas coquizadoras en las refinerías de Tula y Salina Cruz para reducir la producción de combustóleo y generar combustibles más eficientes como la gasolina y el diésel. **A estos proyectos se suma la rehabilitación del SNR y la construcción de la Refinería Olmeca, con tecnología más moderna y eficiente.**

Estas acciones no sólo contribuyen al objetivo de seguridad energética planteado por el Ejecutivo Federal, sino también, a través de una mayor eficiencia operativa y el incremento en la producción de petrolíferos de mayor valor, se ven reflejadas mejoras en el desempeño ambiental y energético de Pemex.

El Plan de Negocios de Petróleos Mexicanos y sus Empresas Productivas Subsidiarias 2023 – 2027, incluye en su Planteamiento Estratégico Institucional, la Estrategia relativa a “Incrementar la confiabilidad y la eficiencia operativa de las instalaciones” con el objetivo de enfocar los esfuerzos y recursos en acciones prioritarias que permitan revertir la situación actual de los activos y “Robustecer la Infraestructura de Transformación Industrial” para ampliar la capacidad de refinación.



3. Análisis del entorno

3.1 Análisis externo

En 2022, con un entorno mundial complicado que empezaba a recuperar su dinamismo luego de la pandemia de COVID-19, se sumó un conflicto geopolítico que trastocó buena parte de los mercados financieros y de manera particular, los de interés para la industria del petróleo, dichas condiciones han traído a las empresas del ramo, grandes retos. No obstante, Pemex ha mantenido su enfoque alineado con el objetivo del Gobierno de México, logrando restituir reservas y mantener su plataforma de producción de hidrocarburos sin poner en riesgo la disponibilidad de los productos para el consumo de la sociedad y la industria nacional.

Las restricciones a la movilidad para actividades que no fueran consideradas esenciales, implementadas a nivel mundial para controlar la pandemia, tuvieron un amplio impacto en la demanda de gasolina, diésel y turbosina; los bajos niveles de demanda y el crecimiento de los inventarios llevaron a las empresas a reducir de manera importante su producción.

En 2020, en su punto más bajo, el porcentaje de utilización promedio a nivel mundial de las refinerías llegó a estar cerca del 60%. Una vez que las medidas de control fueron menos restrictivas, la volatilidad de los mercados energéticos llevó a las refinerías a operar a los niveles máximos que la disponibilidad de crudo les permitía.

En 2022, las ganancias extraordinarias de las compañías petroleras detonaron propuestas de impuestos extraordinarios para financiar esquemas de soporte energético a consumidores, especialmente en la Unión Europea y con menor énfasis en los Estados Unidos de América. Por su eficiencia energética y rendimientos térmicos, el diésel es el combustible preferido en el transporte de carga, para la generación eléctrica y en varias otras industrias y su demanda global, en general presenta expectativas de crecimiento.

Los crecimientos que se habían proyectado en 2019 para 2020-2022 se vieron incumplidos por la recesión económica provocada por la pandemia de COVID-19, por la guerra de Rusia contra Ucrania y por las sanciones asociadas, principalmente en la Unión Europea, que desincentivan el consumo y reducen la oferta rusa en el mercado; la perspectiva de recesión mundial estaba llevando a una reducción en las expectativas de la demanda global de diésel para 2023. Por ello, en el mejor de los casos, se espera hasta 2026 un crecimiento de la demanda global de crudo de 12%, respecto al punto más bajo de 2020, impulsado por crecimientos en la demanda de sus derivados.

Para las gasolinas, la demanda destruida por la pandemia se recuperó casi completamente en 2022 y se espera que retome su ritmo prepandemia en el corto plazo, atenuada por la tendencia a la descarbonización del sector transporte, cuyo impacto en México se estima marginal para el corto y mediano plazo. El transporte aéreo es el único mercado de la turbosina donde el transporte comercial de pasajeros representa la demanda más importante. Después de haber prácticamente cerrado operaciones durante abril y mayo de 2020, cuando el tráfico de pasajeros transportados a nivel mundial cayó 58% anual, la industria de la aviación tuvo una fuerte recuperación en 2021, asociada a la reactivación económica, la reapertura de destinos internacionales y a una mayor confianza de los pasajeros y su deseo de viajar, en 2022, la demanda de turbosina estaba prácticamente normalizada; no obstante, la industria a nivel mundial seguirá enfrentando riesgos como la volatilidad en los altos precios de este combustible, potenciales rebrotes de COVID-19 en mercados asiáticos y una inflación mundial alta generalizada.

3.2 Análisis interno

En México, la implementación de la Reforma Energética marcó un antes y un después en la composición del mercado nacional de petrolíferos. Los incentivos ofrecidos para atraer la inversión privada llevaron al desarrollo de infraestructura de almacenamiento y a la migración de estaciones de servicio con franquicia Pemex a otras marcas en el mercado, las cuales, a pesar de haber incrementado su presencia, todavía las gasolineras marca Pemex son las estaciones con mayor presencia en todo el territorio nacional. El crecimiento de marcas diferentes a Pemex en la comercialización al menudeo no significa necesariamente pérdida de la participación de Pemex en el mercado mayorista, toda vez que una buena parte de las estaciones de servicio con marcas privadas continúa abasteciéndose de producto Pemex.

En contraste con un entorno regulatorio desfavorable para Pemex, los participantes privados encontraron condiciones que incentivaron su interés y sustentaron sus inversiones en capacidad de almacenamiento y distribución y su incursión en el mercado minorista de petrolíferos, enfocándose en los mercados regionales más atractivos y desplazando fuertemente la presencia de Pemex. Sumado a lo anterior se han detectado prácticas de importadores que introducen gasolinas y diésel al mercado nacional bajo fracciones arancelarias que no tributan el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS); esto representa no sólo una grave afectación al erario, sino una competencia desleal, tanto para Pemex como para los permisionarios legalmente establecidos.

Transformación industrial

En el marco de una cadena de valor de hidrocarburos integrada, a las actividades de Exploración y Producción de Pemex se suman sus procesos de transformación industrial que se desarrollan a través de la Empresa Productiva del Estado Subsidiaria Pemex Transformación Industrial (en adelante Pemex TRI). La infraestructura de Pemex TRI incluye instalaciones para la refinación de crudo, el proceso de gas natural y procesos petroquímicos; los productos que resultan de estos procesos son comercializados en su mayoría en el mercado nacional. En general, Pemex tiene una participación relevante en prácticamente todos los mercados, compitiendo con importadores de gas natural, petrolíferos y petroquímicos; dentro de éstos, Pemex enfrenta, además, la competencia de la producción en el país de polietilenos de un consorcio privado.

La necesidad de petrolíferos continúa impulsando proyectos de nueva capacidad de refinación y de expansión de la capacidad existente, lo que se manifiesta de manera más acentuada en Asia y en los países con altos niveles poblacionales que presentan una demanda creciente de combustibles.

La necesidad natural de la industria de optimizar costos y de incrementar los márgenes de sus productos se ha visto acrecentada por eventos como la contingencia sanitaria y la guerra Rusia-Ucrania que han impactado significativamente los mercados, por lo que transformación industrial ha incorporado tecnologías de digitalización, automatización y robótica, tanto para mejoras en la confiabilidad de las plantas y el uso eficiente de los recursos, como para la síntesis de productos con mayor valor agregado.

Ante la paulatina reducción de la demanda de combustibles fósiles por la penetración de energías limpias y el crecimiento del consumo de productos petroquímicos, como el etileno, el propileno y derivados de éstos, se ha observado una tendencia en la industria a la integración de refinerías con instalaciones petroquímicas.

En la actualidad se realizan esfuerzos tendientes a convertir refinerías para producir biocombustibles, que en el futuro podrían convertirse en una opción rentable para la industria.

Sistema Nacional de Refinación

El Sistema Nacional de Refinación (SNR) consta de seis Refinerías, con una capacidad nominal de refinación de crudo de 1,640 miles de barriles diarios (en adelante MBD). Las dos últimas, Cadereyta y Salina Cruz, entraron en operación en 1979. La mayoría de las plantas que integran estas seis refinerías fueron diseñadas hace más de cincuenta años, con base en tecnología de

aquella época y con criterios de diseño fuertemente condicionados por los bajos precios de energía y los muy altos costos de capital que prevalecían en aquellos años, que llevan a sacrificar eficiencia para reducir los costos de inversión, por lo que, desde un inicio, las refinerías tenían un rendimiento de productos de mayor valor, un nivel de eficiencia en el consumo de energía y un nivel de integración significativamente menores que las refinerías de la costa del Golfo de los Estados Unidos, con las que compiten.

Mientras que las refinerías de la costa del Golfo de los Estados Unidos, se fueron modernizando a lo largo de estos años, las mexicanas, siempre sujetas a restricciones presupuestales, se fueron quedando rezagadas, con excepción de algunas plantas de proceso que se adicionaron a lo largo de los años para mejorar la calidad de los combustibles y algunas limitadas modernizaciones en las refinerías de Tula, Madero y Cadereyta y, más recientemente, con la adición de un nuevo tren de refinación en Minatitlán.

La adición de una planta H-Oil en la refinería de Salamanca, aunque difícil de operar, le permite a la refinería procesar una mezcla enriquecida de crudo ligero y crudo pesado, mientras que, con la adición a las refinerías de Cadereyta y Madero de un nuevo conjunto de plantas, que incluye una planta coquizadora, y la entrada en operación del nuevo tren de refinación de Minatitlán, también con planta coquizadora, les permite a estas tres refinerías operar con crudo pesado y procesar el residual de la columna de vacío en la coquizadora para recuperar mayores porcentajes de gasolina, turbosina y diésel en lugar de destinarlo a la producción de combustóleo.

Los reiterados diagnósticos del SNR en la Prospectiva de Petróleo crudo y Petrolíferos del SNR, emitida por la Secretaría de Energía (en adelante SENER) señalaron, que parte de las refinerías nacionales no poseían procesos que permitieran el procesamiento adecuado de crudos pesados, lo que resulta en una producción de petrolíferos de bajo valor, reducciones en el nivel de utilización de las refinerías, elevados índices de intensidad energética, y limitados rendimientos de productos de alto valor de mercado en relación con los valores de referencia para la industria.

Como se indica en el diagnóstico antes referido, con excepción del último tren de refinación de Minatitlán, todos los demás sistemas fueron diseñados para procesar crudo ligero de 34°API, un poco más ligero que el tipo Istmo, que era el prevaleciente en aquellos años. Desde fines de los años '70, cuando inició la producción en Cantarell del crudo pesado tipo Maya, de 22°API, se empezó a procesar una mezcla de 70% de Istmo con 30% de Maya. Si bien los resultados fueron satisfactorios desde el punto de vista de procesamiento, empezó a deteriorarse la calidad de los productos elaborados, declinó el rendimiento de productos de mayor valor comercial y aumentó la producción de combustóleo.

A mediados de la primera década de los años 2000, a medida en que se fue agotando la producción de Maya y empezó a ser substituida por crudos Ku-Malob-Zap más pesados, el desempeño del SNR se fue deteriorando cada vez más.

Lo mismo sucedió con la calidad de los productos refinados, a pesar de las reconfiguraciones que se hicieron en tres de las refinerías para instalar las unidades de coquización, la operación actual del sistema con crudos más pesados, como se hace en la actualidad, implica una menor producción de productos ligeros y una mayor producción de combustóleo, de peor calidad, con alto contenido de azufre, de metales pesados y de asfaltenos, por lo que al ir cambiando la naturaleza del crudo por mezclas más pesadas y con mayor contenido de azufre, carbón, metales y asfaltenos, se fueron afectando las plantas de refinación, ya que el crudo alimentado afecta a todos los equipos de las refinerías que fueron diseñados para manejar otras cargas, lo cual había afectado la operación, los rendimientos y el mantenimiento de los equipos.

Por todas estas razones, las refinerías que integran el SNR tenían márgenes de operación significativamente más bajos que los de las refinerías con las que competían en la región y aun operando en las mejores condiciones, sus márgenes de rentabilidad eran muy reducidos; la confiabilidad operacional del SNR por el incremento de los paros no programados y un bajo grado de cumplimiento en la atención de las reparaciones mayores, cada vez fue más en deterioro.

Es así que, la pasada administración, tomó la decisión de reducir el nivel de operación del SNR y minimizar así sus pérdidas. A su término, el SNR estaba procesando un promedio de 640 MBD, esto es, estaban operando al 39% de su capacidad nominal y al 53% del nivel al que operaba el SNR (1,200 MBD) cuando se tomó la decisión de reducir su nivel de operación. Adicionalmente, por las fuertes restricciones presupuestales bajo las cuales se ha visto obligado a operar Petróleos Mexicanos, se les dejó de dar el debido mantenimiento a las seis refinerías, razón por la cual la presente administración las recibió con un alto grado de deterioro.

4. Situación Actual.

Bajo la instrucción del actual gobierno, se activó en 2021 un programa emergente de rehabilitación a las 6 refinerías del país, al que se le denominó la *"Estrategia para la Rehabilitación y Mantenimiento del Sistema Nacional de Refinación"*, implementada a través de la empresa filial de Pemex TRI, "SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios S. de R.L. de C.V.", la cual inició operaciones en marzo de 2022.

Desde su inicio se han concluido 469 trabajos de rehabilitaciones menores para la atención de actividades prioritarias en diversas instalaciones de las refinerías (plantas de proceso, servicios principales, tanques de almacenamiento, racks de tuberías, quemadores, pozos, entre otros). En complemento al programa de reparaciones de enero 2021 a junio 2023, se tiene el siguiente avance en el proceso de contratación:

Estado de las Obras contratadas

ESTADO DE LAS OBRAS	REQUERIMIENTOS	MONTO EN MDP ^{4/}
Formalizadas ^{1/}	2,123 ^{2/}	16,513 ^{3/}
Con presupuesto asignado ^{2/}	280	3,864
Pendientes ^{3/}	472	2,943
TOTAL	2,875	23,320

1/ Formalizadas: ya existe un compromiso legal con el proveedor.

2/ Con presupuesto asignado: con solicitud de pedido en sistema SAP y en área contratante.

3/ Pendientes: en proceso de entrega al área contratante.

4/ Millones de pesos.

a/ 971 requerimientos formalizados al cierre de 2022 y 1,152 de enero a junio de 2023.

b/ Ejercicio presupuestal de 2022 y de enero a junio de 2023.

NOTA: Estas cifras pueden variar en comparación con los requerimientos, debido a que un contrato puede integrar varios requerimientos o partidas.

FUENTE: Subdirección de Producción de Petrolíferos y Filial SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.

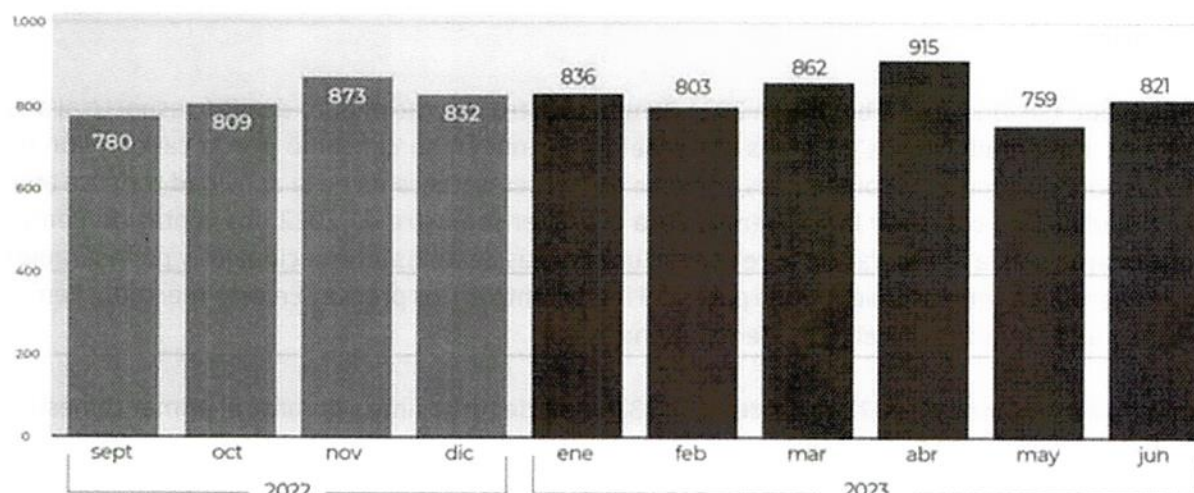
AVANCES EN LA EJECUCIÓN DE REHABILITACIONES MAYORES

Se concluyeron 61 en plantas de proceso y se continúa con la ejecución dos.

Se concluyeron 32 de servicios principales y una se encuentra en ejecución.

30 concluidas en tanques de almacenamiento, en ejecución se encuentran siete.

Procesamiento de petróleo crudo (Miles de barriles diarios)



FUENTE: Subdirección de Producción de Petrolíferos y Filial SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de CV.

Gasolinas

A lo largo de 2021, la demanda nacional de gasolinas inició una recuperación gradual reflejada en las ventas nacionales con un crecimiento de 7.8%. Durante el primer semestre de 2022, las ventas de Pemex de gasolinas siguieron recuperándose para llegar a su mayor avance semestral en los últimos cinco años (20%), lo que refleja los beneficios de los estímulos fiscales sobre precios, derivados de las políticas del Gobierno Federal, la mejora en las condiciones epidemiológicas del país y la cada vez mayor movilidad de las personas ante el retorno de actividades presenciales.

Con la Estrategia de Rehabilitación del SNR, y el consecuente aumento en el proceso de crudo en 2022 se obtuvieron 271 MBD de gasolinas, y al mes de junio de 2023, 272 MBD.

Diésel

Dado que el consumo de este combustible está fuertemente ligado a la actividad económica y productiva, durante 2020 y 2021 la demanda nacional de diésel registró prácticamente el mismo nivel; para 2022, las ventas de Pemex aumentaron, al capturar el incremento en la demanda nacional, asociada al crecimiento en la actividad económica industrial y al beneficio del programa de estímulos fiscales y subsidios en los precios de diésel.

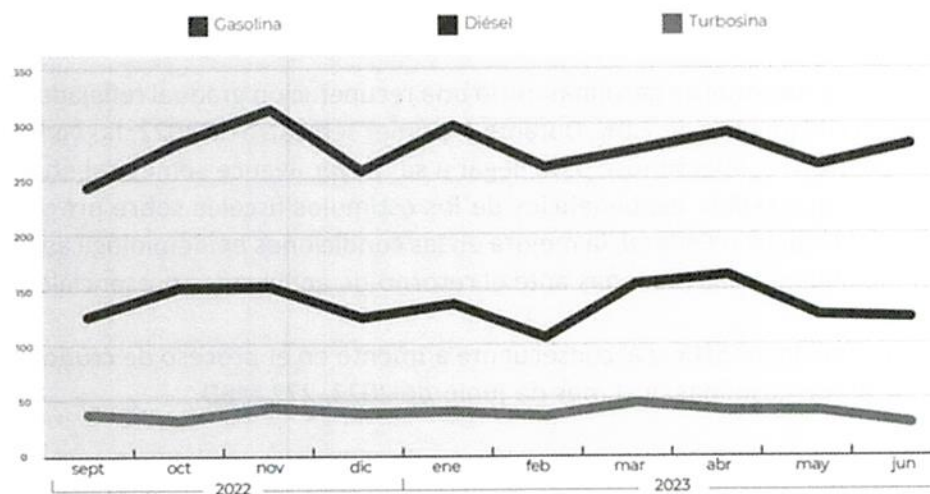
En 2022 en las seis refinerías del SNR se obtuvieron 146.4 MBD de diésel y hasta el primer semestre de 2023, 134 MBD de diésel.

Turbosina

El mercado nacional de turbosina en 2021 Pemex registró un crecimiento de 60% respecto al año anterior, mostrando signos positivos luego del desplome en su consumo por la cancelación de vuelos ante los bloqueos comerciales, el cierre de fronteras y la caída en la actividad turística ante las medidas para controlar la pandemia. Para el primer semestre de 2022, las ventas de Pemex continuaron con la recuperación ante la apertura de más destinos internacionales y por estímulos de las aerolíneas que asumieron una parte del incremento en los precios. En este mercado, Pemex alcanzó una cobertura total de la demanda nacional.

Aunado a lo anterior, en 2022 se procesaron 33.1 MBD de turbosina, y durante el primer semestre de 2023 se incrementó a 38 MBD.

Producción de combustibles limpios en el SNR (Miles de barriles diarios)



FUENTE: Subdirección de Producción de Petrolíferos y Filial SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, S. de R.L. de C.V.

Con el cambio de política se estima que se deje de exportar la mezcla mexicana para utilizarlo en el SNR, el avance en el programa de rehabilitaciones y los trabajos de mantenimiento en el SNR han permitido revertir la tendencia a la baja en el proceso de crudo y con esto, recuperar de manera importante la capacidad del sistema.

5.- Misión, Visión y Principios Éticos

En línea con la visión estratégica del Gobierno de México y lo plasmado en el Plan de Negocios de Pemex 2024 - 2027 para el sector energético nacional, desde una perspectiva de empresa enfocada a resultados, que reconoce la generación de valor, SNR IMS plantea su misión y visión:

5.1 Misión

Contribuir a la confiabilidad, seguridad de las operaciones y eficiencia operativa del Sistema Nacional de Refinación, a través de procedimientos de contratación ágiles, eficientes y oportunos que permitan operar, mantener y rehabilitar la infraestructura del Sistema Nacional de Refinación.

5.2 Visión

Consolidarse como la filial de Petróleos Mexicanos más rentable, prestadora de servicios y especialista en procedimientos de contratación, reconocida por la innovación de sus operaciones, la eficiencia con la que se conduce, en un marco de ética, transparencia y confiabilidad.

5.3 Principios Éticos

1. Respeto
2. Igualdad y no discriminación
3. Efectividad
4. Honradez
5. Lealtad
6. Responsabilidad
7. Legalidad
8. Imparcialidad
9. Integridad



6.- Análisis Estratégico

SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, como toda empresa filial es el resultado de una estrategia que dirige y gestiona las operaciones de contratación del SNR y que funciona de manera coordinada con Pemex TRI, para la correcta integración de su cadena de valor; pese a su independencia e identidad jurídica propia, lo que hace que se rija por el derecho privado mexicano, no queda exenta del impacto de las condiciones del entorno y de las decisiones de Pemex.

Como Empresa Productiva del Estado, Pemex está sujeta a las directrices económicas y sociales que para el sector energético nacional son establecidas por la SENER, entidad que, a su vez, debe conducir sus actividades con base en las políticas que, para el logro de los objetivos y prioridades de la planeación nacional del desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.

Por otra parte, Pemex TRI, como Empresa Productiva Subsidiaria de Pemex, debe mantener una vinculación con las políticas y directrices federales, y por consiguiente SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, al ser una de sus filiales debe conservar una planeación alineada a la visión de la Empresa Productiva Subsidiaria; por ello para SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, resulta imperante analizar los planteamientos estratégicos de Pemex TRI.



Cuadro FODA
Dirección General

Fortalezas	Debilidades
• Normatividad Interna que regula los procedimientos con eficiencia. • Implementación y monitoreo de un Sistema de Control Interno con alto grado de instrumentación. • Identificación de riesgos, implementación de controles específicos para su mitigación y monitoreo. • Ejecución de Procedimientos eficaces y eficientes. • Personal calificado para la ejecución de los diferentes procesos y procedimientos. • Reducción en el tiempo de atención de los procedimientos al contar con estándares definidos. • Procesos internos orientados a una cultura de cumplimiento y valores que promueven la ética e integridad. • Fuerte avance en Tecnologías de la información para la filial. • Respaldo de información en los servidores y ordenadores de la filial. • Trabajo en equipo. • Cultura de cero tolerancia a la corrupción. • Comunicación efectiva con los órganos de Gobierno de la Filial. • Cumplimiento en la rendición de informes puntuales a los órganos de administración. • Definición clara del enfoque estratégico de la Rehabilitación al SNR.	• Dependencia de MGI Asistencia Integral para procesos internos de autorización y administrativos que impactan la capacidad de ejecución. • Brechas importantes en la comunicación con Pemex y Pemex Transformación Industrial. • Déficit en la comunicación con la Gerencia comisionada por Pemex. • Ausencia de accesos a los Sistemas tecnológicos y de comunicación Institucional de Pemex. • Cargas de Trabajo que rebasan al capital humano contratado. • Normatividad de Petróleos Mexicanos ambigua y sin certeza jurídica para las empresas filiales. • Ausencia de programas de capacitación. • Sujeción de las áreas usuarias a normatividad de Pemex distinta a la de SNR.
Oportunidades	Amenazas
• Elaboración de mayor normatividad interna que permita la autonomía de la filial. • Aumentar la participación de la filial en los grupos de Trabajo con Pemex Transformación Industrial. • Incrementar las visitas periódicas a las Áreas Usuarias. • Mejorar la comunicación intergerencial en la Filial. • Lograr la inclusión de la Filial en los Sistemas Tecnológicos y de Comunicación Institucional de Pemex. • Instrumentar el procedimiento para agilizar el pago de la contraprestación por los servicios otorgados, en coordinación con Pemex Transformación Industrial. • Instrumentar el programa de capacitación para el personal. • Implementación de la Página Web. • Atención en las medidas de mitigación de la Debida Diligencia. • Reorganización estructural acorde a las necesidades operativas y/o ampliación del objeto social.	• Vulnerabilidad en los tiempos de ejecución de los procedimientos por dependencia de terceros y/o de las áreas usuarias. • Mala administración del presupuesto otorgado a las refinerías. • Conflicto de intereses no declarados por las áreas contratantes. • Corrupción por parte de los compradores y contratistas. • Mala planeación de los programas anuales de contrataciones elaborados por las refinerías. • Dependencia de las áreas usuarias para el cumplimiento de la normatividad y bases de contratación, que deriva en retrasos, retrabajos y cancelaciones de procedimientos. • Incumplimiento en las obligaciones de pago con los proveedores de SNR Infraestructura. • Riesgo de que se interpongan contenciones judiciales en contra de las acciones realizadas por la Filial, mismas que quedan al arbitrio de un tercero juzgador. • Lentitud en las operaciones de PPI para importaciones de bienes.

7.- Planteamiento Estratégico

	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: ALINEAR LAS ACTIVIDADES CORPORATIVAS A LA INSTRUCCIÓN DEL CAPEMEX EN EL ACUERDO CA-081/2021. Estrategia 1.1: Gestionar los actos corporativos tendientes a que la integración del capital social de la empresa filial corresponda a Pemex Transformación Industrial y Mex Gas Internacional.
Responsable: Dirección General de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios en coordinación con la Gerencia de Gobierno Corporativo.	
Descripción/Alcance: El Acuerdo CA-081/2021, en su numeral segundo instruye que la integración del capital social de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios, debe corresponder en 99% a Pemex Transformación Industrial y en 1% a Mex Gas Internacional.	

Principales proyectos / iniciativas	Operación
Proceso de transferencia de acciones a Pemex Transformación Industrial y Mex Gas Internacional	2024

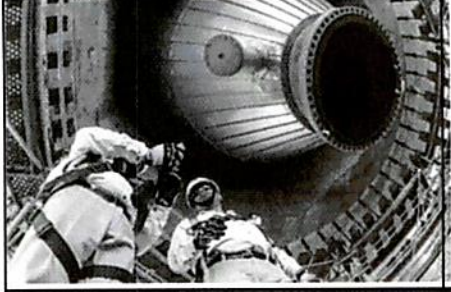
Metas

Proyecto/Iniciativa	Metas (% de ejecución)	
	1 Semestre 2024	2 Semestre 2024
Proceso de Transferencia concluido	50%	50%

	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: ALINEAR LAS ACTIVIDADES CORPORATIVAS A LA INSTRUCCIÓN DEL CAPEMEX EN EL ACUERDO CA-081/2021. Estrategia 1.2: Creación de normativa interna alineada al objeto social de la empresa
Responsable: Dirección General de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios en coordinación con las Gerencias de la filial.	
Descripción/Alcance: Crear normatividad precisa y oportuna que permita la independencia de la filial frente a terceros.	
Principales proyectos / iniciativas	Operación
Regulación en materia de recursos humanos	2024 - 2025
Regulación en materia de recursos materiales	2024 -2025
Regulación en materia de Transparencia y Protección de Datos personales	2024 -2025
Actualización de normativa vigente	2024 - 2027
Implementación del Sistema de Normateca	2024 - 2025

Metas

Proyectos/Iniciativas	Metas (% de ejecución)			
	2024	2025	2026	2027
Aprobación y Difusión de regulación de materia de Recursos Humanos	50%	100 %		
Aprobación y Difusión de regulación en materia de Recursos Materiales	50%	100 %		
Aprobación y Difusión de regulación en materia de Transparencia y Protección de Datos personales	50 %	100 %	100 %	100%
Sistema de normateca implementado, difundido y actualizado al 100%	50%	100 %		

	OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: ALINEAR LAS ACTIVIDADES CORPORATIVAS A LA INSTRUCCIÓN DEL CAPEMEX EN EL ACUERDO CA-081/2021. Estrategia 1.3: Gestionar los procedimientos necesarios para que la filial cuente con los recursos financieros y humanos requeridos.
Responsable: Dirección General de SNR Infraestructura, Mantenimiento y Servicios en coordinación con la Gerencia de Gobierno Corporativo	
Descripción/Alcance: Implementar procedimientos eficientes en coordinación con Pemex y Pemex Transformación Industrial para una adecuada gestión y control de los recursos con que se capitaliza la filial, así como la administración del personal y sus recursos asociados.	

Principales proyectos / iniciativas	Operación
Implementación de un procedimiento ágil de contraprestación	2024
Implementación de procedimientos de control y gestión de los recursos	2024 -2027
Informes trimestrales a los órganos de administración	2024 - 2027

Metas

Proyectos /Iniciativas	Metas (% de ejecución)			
	2024	2025	2026	2027
Procedimiento de contraprestación implementado y ejecutado	100%			
Implementación de procedimientos adecuados y monitoreados	100%	100%	100%	100%
Informes trimestrales presentados al Consejo de Administración	100%	100%	100%	100%

	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: CONSOLIDAR LA RUTA HACIA UN DESEMPEÑO SOSTENIBLE PARA PEMEX TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL. Estrategia 2.1: Fortalecer los procedimientos de contratación para robustecer la infraestructura de Pemex Transformación Industrial.
Responsable: Dirección General, Gerencia de Cumplimiento Normativo y Gerencia de Contrataciones para Proyectos.	
Descripción/Alcance: La filial contribuye considerablemente para ampliar la capacidad de refinación con la finalidad de incrementar la oferta nacional de combustibles en beneficio de Pemex Transformación Industrial, a través del mantenimiento oportuno y la infraestructura adecuada, al menor costo posible.	
Principales proyectos / iniciativas	Operación
Procedimientos de Contratación por concurso ejecutados en menor tiempo	2024 -2027
Procedimientos de Contratación por Adjudicación Directa ejecutados en menor tiempo	2024 -2027
Procedimientos de emisión de opinión de viabilidad de Debida Diligencia ejecutados en menor tiempo	2024 - 2027
Mecanismos de Ingeniería de Costos ejecutados en menor tiempo	2024 - 2027
Tarifas de gastos de operación sostenibles	2024 - 2027

Metas

Proyectos/Iniciativas	Metas (días hábiles)			
	2024	2025	2026	2027
Disminución de los plazos en los procedimientos de contratación por concurso	45	40	35	30
Disminución de los plazos en los procedimientos de contratación por adjudicación directa	45	40	35	30
Disminución de los plazos en la emisión de la opinión de viabilidad de la Debida Diligencia	6	5	4	3
Disminución de los plazos en la emisión de mecanismos de Ingeniería de Costos ejecutados	8	7	6	5



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: CONSOLIDAR LA RUTA HACIA UN DESEMPEÑO SOSTENIBLE PARA PEMEX TRANSFORMACION INDUSTRIAL.

Estrategia 2.2: Mantener la operación de la filial de manera confiable y aprovechar el potencial de la eficiencia de sus procedimientos.

Responsable: Dirección General, Gerencia de Cumplimiento Normativo y Gerencia de Contrataciones para Proyectos.

Descripción/Alcance: Consolidar la regulación en materia de Contrataciones para Proyectos y Debida Diligencia con actualizaciones que obedezcan a las necesidades del proyecto de rehabilitación y mantenimiento del Sistema Nacional de Refinación, que permita garantizar el orden, la transparencia y el desarrollo más eficiente de las contrataciones.

Principales proyectos / iniciativas	Operación
Políticas y Lineamientos de Contratación actualizados	2024 -2027
Políticas y Lineamientos para el desarrollo de la Debida Diligencia en materia de ética e integridad corporativa actualizados	2024 -2027
Implementación del Procedimiento para la Ventanilla Única	2024

Metas

Proyectos/Iniciativas	Metas (% de ejecución)			
	2024	2025	2026	2027
Actualizaciones/modificaciones a las Políticas Generales de Contratación	100%	100%	100%	100%
Actualizaciones a las Políticas y Lineamientos para el desarrollo de la Debida Diligencia en materia de ética e integridad corporativa	100%	100%	100%	100%
Implementación, aprobación y difusión del procedimiento para la Ventanilla Única.	100%			



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: CONSOLIDAR LA RUTA HACIA UN DESEMPEÑO SOSTENIBLE PARA PEMEX TRANSFORMACION INDUSTRIAL.

Estrategia 2.3: Incrementar la comunicación con las áreas usuarias para aumentar la productividad y el cumplimiento de los ejercicios presupuestales de cada refinería.

Responsable: Dirección General, Gerencia de Cumplimiento Normativo y Gerencia de Contrataciones para Proyectos.

Descripción/Alcance: Maximizar la comunicación entre la filial y las áreas usuarias, permitirá conocer de primera mano sus necesidades, así como los programas anuales de contratación, lo que contribuirá a una mejor planeación, eliminación de retrabajos, cancelaciones de procedimientos, sobrecargas de trabajos y eliminación de subejercicios.

Principales proyectos / iniciativas	Operación
Visitas mensuales a refinerías	2024 -2027
Reuniones semanales de trabajo para dar seguimiento a las iniciativas	2024 -2027
Reuniones bimestrales con PPI para agilizar las importaciones	2024 - 2027

Metas

Proyectos /Iniciativas	Metas (reuniones de trabajo)			
	2024	2025	2026	2027
Visitas mensuales a refinerías	24	24	24	24
Reuniones de trabajo para seguimiento a iniciativas	52	52	52	52
Reuniones de trabajo con PPI	6	6	6	6

8.- Indicadores de desempeño

ID	Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Descripción de términos	Fuente Meta/Programa	Actualización	Responsable	Vinculación a la creación de valor	Jerarquización	Año
1	Auditorías	(No de hallazgos desahogados/No de hallazgos) x 100	Número de hallazgos desahogados calificados por el fiscalizador entre el Número de hallazgos identificados por el fiscalizador.	El valor mínimo aceptable para este indicador es del 100%, el cual será presentado para aprobación de Consejo	Anual	GGC	El cumplimiento de este indicador permite a SNR conocer el nivel de cumplimiento de atención a los hallazgos de cada auditoría y mantener una mejora continua y detectar áreas de oportunidad en las operaciones de la Filial.	1	2024
2	Adjudicaciones Directas	(No de solicitudes contratadas/No de solicitudes recibidas) x 100	Número de contrataciones por Adjudicación Directa formalizadas entre el Número de solicitudes para contratación por Adjudicación Directa recibidas.	El valor mínimo aceptable para este indicador es del 95%.	Trimestral	GCN	El cumplimiento de este indicador nos permite evaluar la eficiencia de SNR a las solicitudes de las áreas usuarias para Adjudicación Directa con base en el objeto de la Filial realizadas. Las cuales se atienden en un 100 %	1	2024
3	Concursos Abiertos	(No de solicitudes contratadas/No de solicitudes recibidas) x 100	Número de contrataciones por Concurso formalizadas entre el Número de solicitudes para contratación por Concurso recibidas.	El valor mínimo aceptable para este indicador es del 90%.	Trimestral	GCP	El cumplimiento de este indicador nos permite evaluar la eficiencia de SNR a las solicitudes de las refineras. Las cuales se atienden en un 100 %	1	2024
4	Rentabilidad	(Monto total de contrataciones/ Gastos de operación de la Filial) x 100	Monto total ejercido por las áreas usuarias derivado de los procedimientos de contratación realizados en la Filial entre el Monto total ejercido por gastos de operación de la Filial	El valor máximo aceptable para este indicador es del 1.5% respecto de lo contratado por Pemex Transformación Industrial.	Trimestral	DG	Este indicador nos permite evaluar la rentabilidad de la Filial para Pemex Transformación Industrial.	2	2024
5	Tiempo promedio de contratación para concursos	(Sumatoria total de días/ No de procedimientos de contratación formalizados)	Sumatoria de días de todos los procedimientos realizados en el periodo entre Número de procedimientos de contratación formalizados.	El valor máximo aceptable son 45 días promedio	Trimestral	GCP	Este indicador nos permite evaluar la celeridad en la formalización de contratos por concurso abierto.	1	2024

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 de la participación adicional de su aprobación.

Ing. Alfonso López Alvarado
Presidente del Consejo de Gerentes

Ing. José Apolos Vásquez Hernández
Consejero

Asimismo, el Consejero Leonardo Cornejo Serrano firma de conocimiento del anexo presentado por el Director General el cual se sometió a aprobación en la Sesión del Consejo del tercer trimestre del ejercicio 2023, de fecha 7 de noviembre de 2023.

Dr. Leonardo Cornejo Serrano
Consejero