



CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS 2015-2017

El **CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS** (en adelante denominado el "CONSEJO"), fijando domicilio a efecto del presente en Chile 252 esq./Palma, representado en este acto por una parte por el Sr. SANTIAGO PEÑA PALACIOS, en su carácter de Ministro de Hacienda, por el Sr. RAMÓN JIMÉNEZ GAONA, en su carácter de Ministro de Obras Públicas y Comunicaciones, por el Sr. GUSTAVO LEITE GUSINKY, en su carácter de Ministro de Industria y Comercio, por el Sr. ROBERTO MORENO RODRIGUEZ ALCALÁ, en su carácter de Procurador General de la República y por el Sr. JUAN CARLOS LÓPEZ MOREIRA, en su carácter de Jefe de Gabinete Civil de la Presidencia de la República, invitado permanente del CONSEJO y por la otra, **PETRÓLEOS PARAGUAYOS** (en adelante denominada "PETROPAR"), representada en este acto por su Presidente el Sr. ROMULO CAMPOS KRAUER, designado por Decreto del Poder Ejecutivo Número 2075 del 13 de Agosto de 2014, fijando domicilio legal y especial en las oficinas de la calle Chile N° 753 casi Eduardo Victor Haedo, convienen celebrar este **CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS** (en adelante el "CONTRATO"):

CONSIDERANDO:

- Que, por Ley N° 5.058 del 20 de setiembre de 2013, fue creado el Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP), que tiene por objeto promover una gestión eficiente, eficaz, probidad y transparente de las Empresas Públicas (EP's), asegurando que las decisiones que se tomen, obedezcan a criterios económicos.
- Que, por Decreto N° 1.143 del 21 de enero de 2014, fue reglamentado la implementación de la Ley N° 5.058/13 "QUE CREA EL CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS (CNEP)", que tiene como objetivos la conducción, coordinación y ejecución de los planes, programas y estrategias de modernización y supervisión de las Empresas Públicas y Sociedades Anónimas con Participación Accionaria Mayoritaria del Estado.
- Que, PETROPAR creada por Ley N° 1.182/85, tiene por objeto la importación del petróleo y sus derivados destinados a la satisfacción regular de las necesidades del país.

En consecuencia, el CONSEJO y PETROPAR (en adelante conjuntamente denominadas las "PARTES") acuerdan lo siguiente:

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:

- Establecer un mecanismo objetivo, eficaz y transparente para mejorar el desempeño de la PETROPAR, y así contribuir para el logro de los objetivos del Programa de Gobierno.
- Establecer indicadores y metas con base en los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico de PETROPAR que debe cumplir en el período 2015-2017. El Anexo I, que es parte integral del CONTRATO, contiene la formulación de los objetivos y acciones estratégicas a cumplir por PETROPAR.





CLÁUSULA SEGUNDA. VIGENCIA DEL CONTRATO: El CONTRATO tiene vigencia desde el 1 de enero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2017.

CLÁUSULA TERCERA. CONDICIONES PARA EL BUEN CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO: Tanto PETROPAR como el CONSEJO convienen en que el cumplimiento del CONTRATO deberá llevarse adelante de conformidad con las siguientes condiciones:

- Recursos para el Cumplimiento del CONTRATO: los recursos económicos y financieros para la ejecución del presente CONTRATO provendrán del presupuesto de PETROPAR aprobado por Ley de la Nación.
- Calidad de la Gestión y Transparencia: PETROPAR deberá cumplir con estándares de buena gestión y transparencia conforme a los lineamientos del Plan Estratégico del CONSEJO y las directivas emitidas por el mismo.
- Importancia de la Gestión Estratégica: PETROPAR tomará sus decisiones empresariales con criterios estratégicos vinculados a la calidad del servicio que presta y a su sustentabilidad financiera. A tales efectos, alineará sus acciones conforme al objetivo del presente CONTRATO.
- Criterios para la Fijación de Metas: tanto el CONSEJO como PETROPAR acuerdan la fijación de un sistema de indicadores y metas anuales que permitan el mejoramiento constante de la gestión y de la calidad de los bienes y servicios proveídos a la población, así como de la sustentabilidad financiera de la empresa, basados en los planes estratégicos o de negocios de la empresa.

CLÁUSULA CUARTA. RESPONSABILIDAD POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS: La responsabilidad por el cumplimiento de las metas establecidas para cada indicador para el periodo 2015-2017 es del Presidente de PETROPAR y de la Alta Gerencia, quienes darán a conocer los alcances del CONTRATO a todo el personal de la empresa, así como el compromiso asumido de informar al CONSEJO periódicamente del avance de la ejecución del presente CONTRATO.

CLÁUSULA QUINTA. MATRIZ DE INDICADORES Y METAS: PETROPAR elaborará conjuntamente con la Dirección General de Empresas Públicas (DGEP) el Plan de Acciones Específicas que llevará adelante para cumplir con los indicadores y metas definidos en el presente CONTRATO y lo entregará al CONSEJO dentro de los quince (15) días hábiles de firmado el CONTRATO. El Plan de Acciones Específicas servirá al CONSEJO para monitorear el avance de las actividades a ser desarrolladas por PETROPAR para el cumplimiento de las metas del CONTRATO.

CLÁUSULA SEXTA. DEL MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO DE METAS: El CONSEJO conforme a sus normas constitutivas, tiene la facultad de monitorear, analizar y evaluar la gestión de PETROPAR en base a la información periódica y toda otra relacionada con aspectos





sustanciales de la misma que le sea solicitada y que remita al CONSEJO en virtud del CONTRATO, así como sugerir medidas para que la empresa mejore su desempeño.

CLÁUSULA SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN MENSUAL: PETROPAR dentro de los quince (15) días hábiles posteriores al cierre de cada mes, remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO III.

CLÁUSULA OCTAVA. DEL REPORTE DE AVANCE: PETROPAR, dentro de los veintitrés (23) días hábiles siguientes al cierre de cada trimestre, remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO un reporte de avance sobre el cumplimiento o incumplimiento de los indicadores y metas objeto del presente CONTRATO. El reporte de avance incluirá un resumen explicativo de las causas y circunstancias que justifican el grado de cumplimiento o incumplimiento de las metas comprometidas en virtud del presente CONTRATO.

La presentación del reporte de avance que coincida con el cierre de su ejercicio fiscal podrá realizarse dentro de los cuarenta y uno (41) días hábiles siguientes al cierre del trimestre. PETROPAR remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO III.

CLÁUSULA NOVENA. DE LAS INFORMACIONES FINANCIERAS PROVISORIAS: PETROPAR, dentro de los veinticinco (25) días consecutivos siguientes al cierre del ejercicio fiscal, remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO el Balance General y Estado de Resultado en carácter provisorio.

CLÁUSULA DÉCIMA: DE LA INFORMACIÓN DE EVALUACIÓN: PETROPAR dentro de los sesenta (60) días hábiles al cierre de cada ejercicio fiscal anual remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO un informe anual que contenga: 1) Los estados contables certificados por auditor independiente; 2) Los cumplimientos e incumplimientos de las metas con las justificaciones correspondientes. El auditor independiente verificará que los registros e informaciones brindadas por PETROPAR sean un fiel reflejo de su gestión y que los sistemas y procedimientos para su elaboración fueron aplicados en forma idónea y en cumplimiento de las normas vigentes.

PETROPAR remitirá por medio impreso y magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO III.

CLÁUSULA DÉCIMOPRIMERA. DE LOS LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: En la fijación y cumplimiento de los objetivos estratégicos y de las acciones tanto el CONSEJO como PETROPAR actuarán de conformidad con los lineamientos de medición y evaluación de desempeño aprobados por el CONSEJO.

El CONSEJO evaluará y calificará anualmente la gestión de PETROPAR, en base al cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas fijadas conforme a los criterios acordados por el CONSEJO y por PETROPAR que se exponen a continuación:





CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN	
Satisfactoria	Cuando en el año cumplió más del 90% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.
Aceptable	Cuando en el año cumplió entre 70% y 90% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.
Insatisfactoria	Cuando en el año cumplió menos del 70% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas.

Los criterios de evaluación de los indicadores y las metas así como el modelo de Informe Anual se detallan en el ANEXO V – CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS y MODELO DE INFORME ANUAL DE CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN.

Una vez finalizada la evaluación anual de la gestión de PETROPAR, el CONSEJO elevará a conocimiento del Presidente de la República e informará a PETROPAR la calificación obtenida.

CLÁUSULA DÉCIMOSEGUNDA. OBLIGACIÓN DE PUBLICACIÓN DE EVALUACIÓN. Aprobado el informe anual de evaluación por parte del CONSEJO, se pondrá a disposición de la opinión pública el resultado de la evaluación.

CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA. DE LA REVISIÓN ANUAL DE LAS METAS DEL CONTRATO: Durante la vigencia del CONTRATO y previo al inicio de un año fiscal, tanto el CONSEJO como PETROPAR podrán solicitar y acordar una reformulación de los indicadores y metas cualitativas y/o de las metas cuantitativas, en tanto se hubiesen dado cambios significativos en las condiciones macroeconómicas o de negocio con las que se fijaron inicialmente. La solicitud de reformulación de las metas debe estar debidamente justificada y estará sujeta a la aprobación del CONSEJO.

En caso que el CONSEJO y PETROPAR no lleguen a un acuerdo en un periodo de treinta (30) días hábiles del nuevo año fiscal, serán de aplicación a todos los fines, las metas ya incluidas en el presente CONTRATO.

CLAUSULA DÉCIMOCUARTA. DE LA DISPENSA AUTOMÁTICA. PETROPAR podrá solicitar dispensa automática para dos metas en el año cuando alcanza el 90% de cumplimiento de la meta para el indicador en el año de evaluación.

Además, se podrá solicitar Dispensa cuando medie causa de fuerza mayor debidamente justificada. A tal fin se consideran, entre otras, causas de fuerza mayor las siguientes:

- Variación del tipo de cambio vendedor G/USD superior al 4% durante el año a ser evaluado;
- Shocks macroeconómicos foráneos durante el periodo;
- Retraso en el otorgamiento de préstamos de envergadura y que impacten significativamente en las metas de gestión para el periodo;
- Cambios en la normativa aplicable a los servicios y/o productos de la PETROPAR durante el año;





- Directrices o iniciativas gubernamentales que tengan impacto significativo sobre la gestión y/o el presupuesto de PETROPAR durante el año;
- Acontecimientos de origen natural adversos ocurridos durante el periodo;
- Otros eventos ocurridos durante el periodo que no hubieran podido preverse o que una vez previstos no hubieran podido evitarse;
- La ocurrencia de las causas precitadas deberán darse en el año de evaluación.

La cantidad de Dispensas concedidas no podrán superar el 50% del total de los indicadores previstos en el CONTRATO.

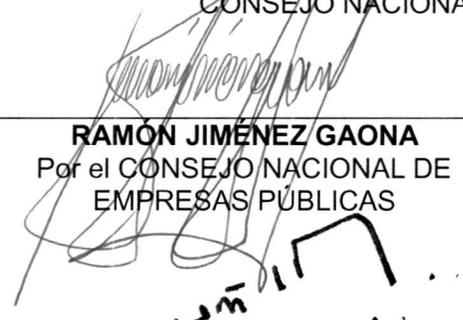
El indicador con Dispensa aprobada por el CONSEJO no se incluirá en el cálculo de evaluación del informe anual.

CLAUSULA DÉCIMOQUINTA. DE LA EJECUCIÓN O CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO. Las diferencias sobre ejecución o cumplimiento, así como la interpretación de cláusulas contractuales serán resueltas por negociación directa entre el CONSEJO y PETROPAR.

CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. DE LA AUDITORÍA INTEGRAL. Durante la ejecución del CONTRATO, el CONSEJO podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente.

Previa lectura y ratificación del presente CONTRATO, firman conjuntamente las partes responsables, en dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de Asunción, Capital de la República del Paraguay, a los 18 días del mes de MARZO de 2015.

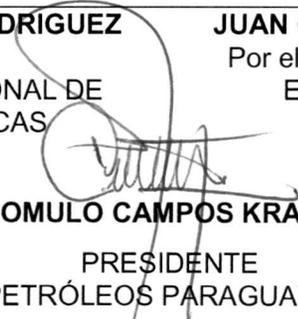

SANTIAGO PEÑA PALACIOS
PRESIDENTE
CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS


RAMÓN JIMÉNEZ GAONA
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


GUSTAVO LEITE GUSINKY
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


**ROBERTO MORENO RODRÍGUEZ
ALCALÁ**
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


JUAN CARLOS LÓPEZ MOREIRA
Por el CONSEJO NACIONAL DE
EMPRESAS PÚBLICAS


ROMULO CAMPOS KRAUER
PRESIDENTE
PETRÓLEOS PARAGUAYOS



ANEXO I

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2015 – 2017

DE

PETRÓLEOS PARAGUAYOS

(PETROPAR)

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

1. CARTA ORGÁNICA

Por Ley N° 806/80, se autoriza al Poder Ejecutivo a constituir una entidad mixta para la explotación de la refinería de petróleo y, finalmente, por Decreto N° 22.165 del 8 de enero de 1981, se constituye la entidad mixta denominada PETROLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR), con participación en el capital social del 60% para el Estado y del 40% para REPSA, según se aprueba en su Carta Orgánica.

El 30 de octubre de 1985, por Decreto N° 12.267, el Gobierno dispuso la adquisición de las acciones correspondientes a los inversionistas privados en la empresa de economía mixta. El Estado paraguayo queda en posesión del 100% de las acciones y como único propietario de PETROPAR.

Posteriormente, y mediante la sanción de la Ley N° 1.182, promulgada el 23 de diciembre de 1.985, es aprobada la Carta Orgánica de PETROPAR, por la que ésta se convierte en entidad autárquica, perteneciente al Estado Paraguayo, descentralizada de la Administración Central, de duración ilimitada, con personería jurídica, patrimonio propio y domicilio legal en la ciudad de Asunción.

La Carta Orgánica establece que PETROPAR tiene por Objeto u Funciones:

- a) Industrializar el petróleo y sus derivados y realizar otras actividades afines;
- b) Efectuar prospección, exploración, evaluación y explotación de yacimientos de hidrocarburos en el territorio de la República, de acuerdo con las leyes vigentes;
- c) Importar, exportar, reembarcar, realizar operaciones de admisión temporaria y Draw Back de hidrocarburos, sus derivados y afines, conforme a la Ley;
- d) Realizar el transporte, almacenamiento, refinación y distribución de los hidrocarburos, sus derivados y afines;
- e) Ejercer el comercio de hidrocarburos y sus derivados en el mercado nacional e internacional;
- f) Realizar cualesquiera actos y operaciones y toda clase de contrato y negocio que se relacione con el objeto y fines de la entidad, tales como: adquirir, gravar, enajenar bienes muebles o inmuebles; constituir y aceptar cauciones reales, celebrar contratos de créditos, girar, negociar cualquier clase de instrumento negociable, promover y ejecutar todo tipo de negocios comerciales y civiles y desarrollar actividades industriales relacionadas directamente con su objeto; y
- g) Realizar el control de calidad de hidrocarburos y sus derivados en coordinación con el Instituto Nacional de Tecnología y Normalización.

La Ley N° 1.658/2000 modifica el Art. 57 de la Ley 1.182/1985 de la siguiente forma: “La creación de empresas en las que PETROPAR sea socio, el consorciamiento de PETROPAR con otras entidades en emprendimientos de riesgo compartido (joint ventures), la participación de PETROPAR en otras empresas, así como, los estatutos, convenios o contratos que se elaboren a tales efectos deberán previamente ser autorizados por el Poder Ejecutivo y aprobados por Ley”



2. MISIÓN

"Suministrar hidrocarburos y biocombustibles con énfasis en el cuidado del medio ambiente, administrando racionalmente sus recursos con innovación y calidad, a fin de satisfacer los requerimientos del mercado nacional conforme a las regulaciones vigentes, en línea con las políticas de Estado, contribuyendo al desarrollo sostenible del Paraguay"

3. VISIÓN

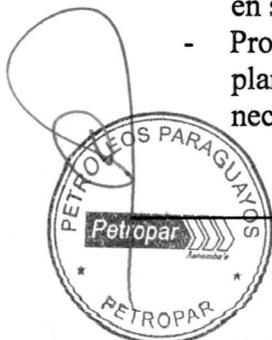
"Ser una empresa del Estado rentable y estratégica, líder en toda la cadena de hidrocarburos y biocombustibles; referente nacional, reconocida por su eficiencia, calidad, transparencia y responsabilidad ambiental y social"

4. OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Consolidar la Empresa para la aplicación de la política nacional de combustibles.
- Liderar el mercado nacional de los hidrocarburos y biocombustibles garantizando la provisión de los productos estratégicos para el desarrollo y la economía.
- Aumentar decididamente la participación en la distribución de combustibles al consumidor final.
- Fortalecer la liquidez financiera y obtener márgenes económicos positivos.

5. PRIORIDADES

- Suministrar derivados del petróleo y biocombustibles según los requerimientos del mercado nacional conforme a las regulaciones vigentes sobre la calidad y con los volúmenes ajustados a los objetivos comerciales, en línea con las políticas del Gobierno.
- Conducir las actividades con énfasis en la seguridad de las personas, las instalaciones propias y de terceros, y en el cuidado del medio ambiente físico promoviendo el desarrollo económico del país con responsabilidad social y observando las leyes pertinentes.
- Gestionar las operaciones comerciales e inversiones de manera sostenible y sustentable en sus actividades actuales y proyectos de futuro.
- Promover la existencia de un ambiente laboral sano y motivador, instalando políticas y planes de capacitación continua y criterios de selección de personal ajustados a las necesidades reales conforme con la reglamentación vigente.



6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Paraguay es un país mediterráneo e importador neto de hidrocarburos. PETROPAR comercializa combustibles a nivel mayorista y llega al consumidor final a través de su red de estaciones de servicio.

El suministro de los derivados de petróleo se realiza mediante la ejecución de contratos con empresas que operan en el mercado internacional y constituyen la fuente de abastecimiento de los combustibles que PETROPAR comercializa.

El transporte fluvial desde los puertos del Río de la Plata hasta la ciudad de Villa Elisa es cubierto por empresas navieras nacionales contratadas mediante un proceso licitatorio.

Con la operación de las Estaciones propias de PETROPAR en Villa Elisa y Mauricio José Troche se logró poner a disposición de la ciudadanía paraguaya; toda la experiencia y por sobre todo, la excelencia en cuanto a calidad de los productos derivados del petróleo y biocombustibles, otorgando además bajos precios y cantidad justa, la que se traduce directamente en la economía de los clientes, con diferencias de precio a favor de la ciudadanía.

PETROPAR cuenta con una la siguiente infraestructura:

PLANTA INDUSTRIAL DE VILLA ELISA

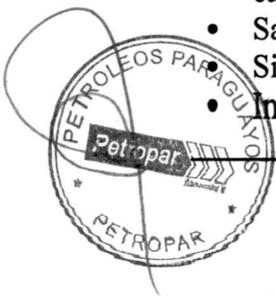
- Se encuentra en el Municipio de Villa Elisa, a 15 Km del centro de Asunción, con lindero sobre el Río Paraguay. Ocupa un predio de 64 hectáreas.
- Posee también un Parque de 42 tanques de petróleo crudo y combustibles líquidos, cuenta con una capacidad nominal total de 320.000 m³.
- Cargadero de camiones automatizado, con 16 bahías y 27 brazos de carga, con capacidad de despacho de 10.000 m³/día.
- Tres muelles de H°A° para operaciones de recepción de barcazas y descarga de productos líquidos y Gas Licuado de Petróleo.

REFINERÍA

- Unidad de Destilación Atmosférica y estabilización de naftas, con capacidad nominal de 7.500 bbl/día (1.200 m³/día) de petróleo crudo para producir Fueloil, Gasoil, Kerosene, Nafta Virgen y Gas Licuado de Petróleo.

PLANTA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO

- Instalada en el predio de la Refinería de Villa Elisa.
- Parque de 4 tanques esféricos de 2.000.000 litros cada uno.
- Muelle de H°A° para operación con barcazas fluviales de GLP.
- Equipamiento de descarga con 250 m³/h de capacidad.
- cargadero de camiones con 4 posiciones de carga.
- Sala de bombas y compresores.
- Sistema de control automático de las operaciones.
- Instalaciones de lucha contra incendio automatizadas.



PLANTA DE ALCOHOLES DE MAURICIO JOSÉ TROCHE

- Ubicada en el Municipio de Mauricio José troche, a 168 Km. de Asunción, ocupa un predio de 140 hectáreas.
- Patio de recepción de caña de azúcar.
- Batería de molinos para molienda de caña.
- Planta para producción de alcohol absoluto con capacidad promedio de 240.000 litros/día.
- Parque de tanques con capacidad de 21.000 m³.
- Planta de tratamiento de vinaza.
- cargadero de camiones tanque.

PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE HERNANDARIAS

- Situada en la ciudad de Hernandarias, a 22 Km del centro de ciudad del Este. Ocupa un predio de 5,5 hectáreas.
- Parque de 4 tanques, con capacidad nominal total de 26.000 m³.
- Cargadero de camiones con 3 bahías de carga.
- Patio de recepción desde camiones con 4 posiciones.
- Oficinas administrativas, talleres, laboratorio y depósitos.

PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE CALERA CUE

- Asentada en la ciudad de Asunción, sobre el Río Paraguay, barrio Itapytapunta. Ocupa un predio de una hectárea aproximadamente.
- Un tanque de 10.400 m³ y otro de 12.400 m³, ambos para Gasoil.
- Cargadero y descargadero de camiones tanque.
- Muelle de H°A° para recepción de barcasas y descarga de productos.

7. SITUACIÓN ACTUAL

ASPECTOS COMERCIALES (2014)

- Venta anual de PETROPAR: **780.500 m³**
- Facturación anual: **G. 3.670.000.000.000**
- Participación en el mercado nacional (Gasoil): **54%**
- Participación en el mercado nacional (Naftas): **6%**
- Cantidad de Estaciones de Servicios operando bajo el Emblema PETROPAR: **19**
- 180 EESS operando en el esquema de la “Tarjeta Petropar”
- Productos comercializados: **Gasoil Tipo I, II, III, Naftas Econo 85, Eco 90, Ecoplus 95, Eco Flex 85, alcohol carburante y absoluto.**

ASPECTOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS (2014)

- Utilidad Neta: **G. 4.358.569.948**
- Patrimonio Neto: **G. -124.787.696.766**



- Transferencia al Fisco: **G. 579.548.415.356**
- Deuda con Proveedores del Exterior: **G. 1.548.322.029.652**

RECURSOS INSTITUCIONALES

- **PRESUPUESTO**

GRUPO	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2015 APROBADO (G)	PRESUPUESTO 2014 EJECUTADO (G)
100	Servicios Personales	102.191.989.354	95.746.087.785
200	Servicios No Personales	77.447.600.228	24.039.693.990
300	Bienes De Consumo	21.142.290.441	7.431.330.482
400	Bienes De Cambio	4.784.963.305.562	3.120.605.899.701
500	Inversion Física	319.281.705.700	2.903.246.265
600	Inversion Financiera	980.000.000	980.000.000
800	Transferencias	57.001.079.191	44.064.959.914
900	Otros Gastos	529.396.479.050	18.791.524.895
TOTAL		5.892.404.449.526	3.314.562.743.032

- **RECURSOS HUMANOS: 843 funcionarios (2014)**
 - Oficina central: 109
 - Villa Elisa: 350
 - Calera Cue: 4
 - Hernandarias: 14
 - Mauricio J. Troche: 366



8. SINTESIS DEL MERCADO

Dentro del análisis de las fuerzas de mercado se pueden identificar, los siguientes actores principales:

- **Clientes:**

- Empresas Distribuidoras
- Instituciones del Estado
- Clientes Directos
- Consumidor final

- **Proveedores:**

- Proveedores del Exterior para la provisión de combustibles.
- Proveedores Locales de bienes y servicios.

- **Competencia:**

- Plantas de Almacenamiento de combustibles.
- Empresas Distribuidoras de combustibles.
- Estaciones de Servicios.

- **Sustitutos:**

- Alcohol para los automóviles movidos a combustible Flex.
- Parcial o totalmente, Biodiesel al Diesel (para motores cuyos fabricantes autorizan el uso del Biodiesel).

- **Barreras de Entrada:**

- Fijación del precio de venta al público (Gasoil).

- **Barreras de Salida:**

- Políticas de Estado.



9. ANÁLISIS FODA

Del análisis del entorno y de la dinámica interna de la Empresa, se han podido identificar los siguientes aspectos:

FORTALEZAS

- **Ubicación estratégica (F1):** PETROPAR cuenta con la Refinería de Villa Elisa con una ubicación estratégica en función al mercado nacional, con muelles amplios y modernos; así como un inmueble situado en el exterior (Puerto Zarate – Argentina), que permiten efectuar proyectos de inversión.
- **Infraestructura apropiada (F2):** capacidad de almacenamiento suficiente para garantizar el abastecimiento del mercado, infraestructura adecuada y cargaderos apropiados.
- **Alianzas y acuerdos (F3):** poder de negociación con empresas nacionales e internacionales (sector público y privado) para las actividades de refinación, distribución de los combustibles derivados del petróleo.
- **Recursos Humanos capacitados (F4):** Personal capacitado y con experiencia en el desarrollo de las operaciones, que redundará en lograr eficiencia y eficacia en la gestión de la organización.

DEBILIDADES

- **Falta de políticas de comercialización (D1):** no es posible elaborar un programa de renovación de contratos con los clientes (distribuidoras) que permita determinar los plazos de duración, compromiso de volumen, precio de venta, garantías y definición de márgenes de comercialización en todos los eslabones de la cadena.
- **Ausencia de un plan para mitigar los altos costos de intermediación (D2):** no se cuenta con estrategias de negociación con los proveedores de bienes y servicios que permitan disminuir los costos de mayor relevancia en el giro del negocio.
- **Alto grado de endeudamiento (D3):** se tiene un elevado endeudamiento PDVSA por la provisión de combustibles derivados del petróleo y que presentan un grado significativo de deudas vencidas.
- **Falta de optimización de la refinería y de las plantas de almacenaje de PH, CC, VE, GLP, (D4):** la refinería de Villa Elisa, única en el país, poco competitiva y de baja eficiencia operativa; plantas inactivas.
- **Falta optimizar rendimiento en la Planta de Mauricio José Troche (D5):** obtener mejor rendimiento de la producción de la caña de azúcar y lograr una mejor calidad y eficiencia operativa.
- **Ausencia de un sistema integrado de información (D6):** no se cuenta con un sistema informático integral que incluya reingeniería organizativa, administrativa y contable, aunque el mismo, se encuentra en desarrollo por funcionarios de la Institución.



OPORTUNIDADES

- **Aprovechamiento del Decreto 2999/15 (O1):** mediante el cual se establecen restricciones a la importación de la Nafta Virgen y la Nafta de hasta 85 octanos y del Gasoil de más de 50 ppm de azufre.
- **Desarrollo de combustibles alternativos Biocombustibles (O2):** impulsar la política del gobierno Nacional al fomento del uso de biocombustibles, principalmente alcohol y biodiesel; incrementando la producción del alcohol absoluto en la Planta de Mauricio José Troche.
- **Retorno al mercado de Gas Licuado de Petróleo (O3):** definir una política nacional de resguardo de una reserva mínima de seguridad de G.L.P. del país.
- **Participación en la cadena de comercialización (O4):** incrementar la participación de PETROPAR en la cadena de comercialización de combustibles en el mercado nacional, a través de su red de Estaciones de Servicio, que permitirá maximizar las ventas de Gasoil y Naftas.
- **Desarrollo de productos complementarios (O5):** analizar la ampliación del actual portfolio de productos con productos complementarios a los existentes que agreguen rentabilidad.

AMENAZAS

- **Indefinición de la política de estado con respecto al rol de la Empresa (A1):** no se tiene un panorama claro con respecto a la política de estado con respecto al rol de PETROPAR.
- **Empresas privadas penetrando en la importación y comercialización de Gasoil (A2):** existen empresas privadas y distribuidoras que se encuentran compitiendo con PETROPAR en la actividad de importación del Gasoil cuando los precios internacionales lo permiten.
- **Manejo discrecional del sector privado en un producto estratégico y fundamental para la economía (A3):** siendo un producto estratégico que mueve la economía y el desarrollo del bienestar de la población.
- **Rigidez de la Ley 2051/03 de contrataciones públicas (A4):** la disposición legal no permite agilizar la adquisición de combustibles y se obtienen precios no competitivos que inciden dentro de la estructura de costos y la eficiencia de la Empresa.



10. PLAN DE ACCION 2015-2017

PERSPECTIVA COMERCIAL: tiene como objetivo estratégico participar en toda la cadena de comercialización de combustibles, en primer lugar mediante la comercialización de combustibles en las **Estaciones de Servicios** que operan bajo el Emblema PETROPAR, para la cual se ejecutarán las siguientes acciones:

- P1 Actualización del Procedimiento para la incorporación de operadores
- P2 Suscripción de contratos para la incorporación de operadores de Estaciones de Servicios.
- P3 Suscripción de contratos para la incorporación de EESS (Tarjeta PETROPAR)
- P4 Proceso licitatorio para el arrendamiento de Estaciones de Servicios/Terrenos para Construcción de Estaciones de Servicios.
- P5 Proceso licitatorio para la construcción de una estación propia.
- P5 Ingeniería de proyecto de estaciones de servicio.

En segundo lugar, el proyecto para la adquisición de una **Flota Fluvial** tiene por objetivo disminuir los costos de transporte de combustibles, regular el precio del servicio y asegurar el abastecimiento al país que garantice un stock mínimo de combustibles. Los pasos que conducirán a llevar a cabo el proyecto son los siguientes:

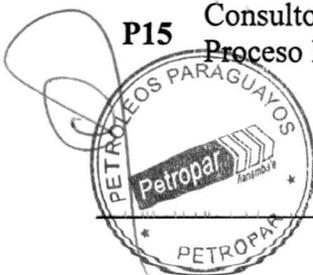
- P6 Proceso licitatorio para la contratación de una consultoría para la adquisición de una flota propia.
- P7 Proceso licitatorio para la adquisición de una flota fluvial (sujeto al resultado de P6).
- P8 Ejecución del contrato de construcción de la flota fluvial (sujeto al resultado de P7).
- P9 Inicio de operación de la flota fluvial (sujeto al resultado de P8).

PERSPECTIVA FINANCIERA: tiene como objetivo incrementar el excedente económico financiero mediante las siguientes acciones:

- P10 Suscripción de contratos con Entidades del Estado
- P11 Venta de E85 y alcohol carburante en las EESS con emblema PETROPAR y que operen con la tarjeta PETROPAR.
- P12 Desarrollo de la Unidad de Negocios de Lubricantes
- P13 Alianzas con otras empresas/instituciones (Bloques concesionados)
- P14 Unidad de Negocios Gas Licuado de Petróleo

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: tiene previsto contar con un sistema informático de gestión que permita integrar los datos de la Empresa.

- P15 Consultoría para elaboración de Pliego de Bases y Condiciones para lanzamiento de Proceso licitatorio para la adquisición de un sistema informático integrado.



PLAN DE ACCION 2015 - 2017

Detalle	Sector Responsable	Plazo												
		2015				2016				2017				
		1er T	2do T	3er T	4to T	1er T	2do T	3er T	4to T	1er T	2do T	3er T	4to T	
PERSPECTIVA: COMERCIAL														
OBJETIVO ESTRATÉGICO: PARTICIPAR EN TODA LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES														
OBJETIVO ESPECÍFICO: AUMENTAR CANTIDAD DE ESTACIONES DE SERVICIO CON EMBLEMA PETROPAR														
P1	Actualización del Procedimiento para la incorporación de operadores	DCO	Procedimiento aprobado											
P2	Informe - Suscripción de contratos para la incorporación de operadores de Estaciones de Servicio.	DCO		Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe
P3	Informe - Suscripción de contratos para la incorporación de EESS (Tarjeta PETROPAR)	DCO				100 contratos				150 contratos				200 contratos
P4	Informe - Proceso licitatorio para el arrendamiento de Estaciones de Servicios/Terrenos para Construcción de Estaciones de Servicios.	DCO				6 terrenos								
P5	Informe - Proceso licitatorio para la construcción de una estación propia.	DCO			Contrato firmado									
P5	Informe - Ingeniería de proyecto de estaciones de servicio.	DCO				5 proyectos								
OBJETIVO ESPECÍFICO: CONTAR CON UNA FLOTA PROPIA														
P6	Informe - Proceso licitatorio para la contratación de una consultoría para la adquisición de una flota propia.	GPDC			Contrato firmado									
P7	Informe - Proceso licitatorio para la adquisición de una flota fluvial (sujeto al resultado de P6).	GPDC					Contrato firmado							
P8	Informe - Ejecución del contrato de construcción de la flota fluvial (sujeto al resultado de P7).	GPDC						Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe	Informe
P9	Informe - Inicio de operación de la flota fluvial (sujeto al resultado de P8).	GPDC												Informe
PERSPECTIVA: FINANCIERA														
OBJETIVO ESTRATÉGICO: INCREMENTAR EXCEDENTE ECONÓMICO FINANCIERO														
P10	Informe - Suscripción de contratos con Entidades del Estado	DCO		Informe				Informe				Informe		
P11	Informe - Venta de E85 y alcohol carburante en las EESS con emblema PETROPAR y que operen con la tarjeta PETROPAR.	DCO				Informe					Informe			Informe
P12	Informe - Desarrollo de la Unidad de Negocios de Lubricantes	DCO / GPDC			Informe									
P13	Informe - Alianzas con otras empresas/instituciones (Bloques concesionados)	UEE				Informe					Informe			Informe
P14	Informe - Unidad de Negocios Gas Licuado de Petróleo	GCE / GPDC		Informe										



ANEXO II

PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR) MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Misión: Petropar responde a los requerimientos energéticos del mercado, ejecutando la política de hidrocarburos y biocombustibles del Estado, administrando racionalmente sus recursos, impulsando la innovación y la mejora continua de la calidad de sus procesos y productos, para contribuir así al desarrollo sostenible del Paraguay.

Visión: Ser la empresa estratégica del estado, con presencia predominante en toda la cadena de hidrocarburos y biocombustibles. Referente nacional e internacional, reconocida por su eficiencia, calidad, transparencia y responsabilidad socio-ambiental.

PERSPECTIVAS DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	DEFINICIÓN	ACCIONES	LINEA DE BASE	PONDERACION	METAS			JUSTIFICACIÓN
							2015	2016	2017	
FINANCIERA	Aumentar Rentabilidad	Margen sobre Ventas	Utilidad Neta/Ventas	1. Reducir cargas comerciales, administrativas y financieras. 2. Diversificación de Proveedores para mejorar ofertas y beneficios en reducción de costos. 3. Niveles de compromisos financieros cumplidos en fechas acordadas. 4. Establecer precios de mercado en la compra de materia prima (alcohol)	0,26%	30%	3,31%	3,74%	3,78%	1) Precio Internacional del Petróleo a la baja con tendencia a mantenerse durante el año 2.015. 2) Concreción de nuevos negocios rentables (GLP, Tarjeta Petropar, venta a Embarcaciones, etc) 3) Habilitación de EESS con emblema Petropar.
		Margen Operativo	Utilidad Antes de Impuestos e Intereses/Ventas	1) Aumentar la eficiencia de los recursos comerciales, administrativos y financieros.	0,14%	25%	3,68%	4,07%	4,11%	1) Retorno en utilidades de los Gastos de Comercialización 2) Optimización de los Recursos Administrativos (Cantidad de Funcionarios con retiro voluntario)
		Morosidad	Cuentas a Cobrar de Clientes Comerciales+ Operadoras/Ingresos por ventas año móvil	1) Incrementar el % de cobranzas de las deudas comerciales.	7,9%	15%	4,58%	3,23%	2,54%	1) Optimización de las gestiones del Comité de Recuperación de Créditos (realización efectiva de la cobranza a las Distribuidoras en el tiempo establecido, judicialización de las deudas vencidas, cobranza de las multas a los morosos, etc.)
	Rentabilidad de Activos	ROA (Rendimiento sobre los activos)	Utilidad Neta/Activos	1) Capitalizar activos y Descargar Activos Obsoletos	0,55%	15%	8,62%	10,56%	10,78%	1) Rentabilidad en las inversiones (Planta GLP, Refinería, Planta de Alcohol y tanques)
PERSPECTIVAS DE DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES		ACCIONES			METAS			JUSTIFICACIÓN
							2015	2016	2017	
CUALITATIVA	Aumentar Cantidad de EESS adheridas al sistema de Tarjetas Petropar	Cantidad de EESS	1) Incrementar la Cantidad de Estaciones de Servicio adheridas al sistema de tarjeta Petropar a 300			15%	X			1) Ampliación de la Cobertura de Mercado y venta a Entidades Públicas mediante la asociación rentable con Distribuidoras
	Flota Propia	Cantidad de Flota Propia	1) Concreción de Flota Propia (Leasing o Compra)			0		X		1) Reducción de Costos Operativos y asegurar la política de abastecimiento al mercado nacional.



ANEXO III

A. INFORMES MENSUALES. DATOS TÉCNICOS MENSUALES

- Balance General y Estado de Resultado Consolidado.
- Evolución de Estado de Resultado.
- Estado del Flujo de Efectivo.
- Balance General y Estado de Resultado Planta de Mauricio José Troche.
- Estado del Flujo de Efectivo Planta de Mauricio José Troche.
- Ejecución Presupuestaria.
- Estructura de Costo de Reposición.
- Cuadro de Rentabilidad por ventas de Productos. Acumulados.
- Cuadro de Existencia de Bienes de Cambio.
- Importaciones en curso.
- Importaciones recibidas. Acumuladas.
- Cuadro de Costo de Venta acumulado.
- Costo de Importación a Pagar.
- Transferencia al Fisco.
- Composición de saldos de Clientes directos/Operadoras (Activo corriente - Activo no corriente)
- Cuentas a cobrar por ventas del Activo corriente - Clientes Directos (Vencidos a vencer)
- Composición de saldos Entidades del Estado (Activo corriente - Activo no corriente)
- Cuentas a cobrar por ventas - Activo corriente - Administración central del Gobierno y Entidades descentralizadas - Vencidos y a vencer.
- Cuentas por Ventas de Dudoso Cobro - Administración Central del Gobierno y Entidades Descentralizadas - Activo no corriente.
- Créditos por venta de Dudoso Cobro de Clientes Directos - Activo no corriente.
- Deudas con Proveedores del Exterior - Corto Plazo - Saldos Vencidos - Saldos no vencidos.
- Cuadro de Devengamiento Semestral - Reclasificación de la deuda refinanciada PDVSA.
- Dotación de Personal contratado y permanente.
- Resumen Mensual de Gastos de Almacenaje y Distribución.
- Cuadro de Ingresos Devengados.
- Cuadro de Ingresos Devengados Acumulados.
- Resumen Mensual Gastos Operativos. Acumulado.
- Resumen Mensual Gastos Administrativos. Acumulado.
- Incidencia de Materia Prima Utilizada. Producción de Alcoholes Zafra.
- Ejecución de Planes Estratégicos.
- Mercado minorista - Retiros de Petropar y ventas diferentes productos.
- Informe sobre gestiones realizadas para el cobro de clientes morosos (incluir informe de la cartera de los clientes judicializados y cartera morosa por categoría de clientes)
- Informe de las evaluaciones realizadas en el área de Recursos Humanos (detallar el movimiento de funcionarios. etc.)
- Informe de ejecución del Plan de Capacitación.

B. REPORTE DE AVANCE. DATOS TÉCNICOS TRIMESTRALES

- La ejecución física y financiera de los proyectos de inversión.
- Cantidad de Estaciones de Servicios habilitadas.
- Informe de Contratos con Operadoras.
- Informe de Contratos Tarjetas Petropar.
- % de Ejecución del Proyecto de Flota Propia.

C. INFORME DE EVALUACIÓN. DATOS TÉCNICOS ANUALES

- Copia del Plan Anual de Capacitación.
- Copia del Plan Anual de Contrataciones.
- Copia de Auditoría Externa.



ANEXO IV

PETRÓLEOS PARAGUAYOS

BALANCE GENERAL

Descripción de Cuenta	Unidad de Medida	PROYECCIONES		
		dic-2015	dic-2016	dic-2017
Activo Total	Gs.	1.614.593.885.495	1.637.143.759.345	1.641.937.822.472
Activo Corriente	Gs.	1.377.023.756.932	1.406.877.404.377	1.418.763.610.820
Disponibilidades	Gs.	106.606	49.441	22.929
Recaudación	Gs.	0	0	0
Bancos	Gs.	166.513.600.999	147.605.745.807	130.844.904.347
Creditos	Gs.	182.030.199.507	143.619.990.669	113.314.723.467
Otros Creditos	Gs.	3.595.156.493	75.510.416	1.585.974
Bienes de Cambio	Gs.	1.023.794.936.403	1.114.501.758.629	1.173.538.090.688
Cargos Diferidos	Gs.	1.089.756.924	1.074.349.414	1.064.283.415
Activo No Corriente	Gs.	237.570.128.563	230.266.354.969	223.174.211.652
Inversiones No Corriente	Gs.	45.188.437	45.067.172	45.074.813
Activo Fijo	Gs.	235.506.791.784	228.185.807.468	221.092.403.898
Creditos a largo Plazo	Gs.	1.125.317.901	1.127.130.908	1.127.311.478
Activos Intangibles	Gs.	892.830.441	908.349.420	909.421.463
Pasivo Total	Gs.	2.100.161.930.205	2.089.073.289.231	2.089.700.790.206
Pasivo Corriente	Gs.	2.100.161.930.205	2.089.073.289.231	2.089.700.790.206
Deudas Comerciales	Gs.	1.724.482.936.511	1.712.433.218.753	1.712.940.255.890
Provisiones	Gs.	332.333.811.155	332.504.720.557	332.478.332.376
Aportes y Retenciones	Gs.	1.724.695.536	1.688.233.299	1.687.612.193
Otros Pasivos	Gs.	350.096.371	350.096.383	350.096.395
Acreedores Varios	Gs.	41.270.390.633	42.097.020.237	42.244.493.352
Pasivo No Corriente	Gs.	-	-	-
Patrimonio Neto	Gs.	(485.568.044.711)	(451.929.529.885)	(447.762.967.734)
Capital	Gs.	25.000.000.000	25.000.000.000	25.000.000.000
Reservas	Gs.	254.040.451.963	254.040.451.963	254.040.451.963
Resultados	Gs.	(764.608.496.674)	(730.969.981.849)	(726.803.419.697)
Acumulado	Gs.	(903.773.851.305)	(903.773.851.293)	(903.773.851.281)
Ejercicio	Gs.	139.165.354.631	172.803.869.444	176.970.431.584
Total Pasivo + Patrimonio Neto	Gs.	1.614.593.885.495	1.637.143.759.345	1.641.937.822.472

- 1) Activo, proyecciones de acuerdo al promedio y variaciones porcentuales del 2014.
- 2) Pasivo, proyecciones de acuerdo al promedio y variaciones porcentuales del 2014.
- 3) Patrimonio Neto, ajustado de acuerdo a las proyecciones de los Resultados del Ejercicio.



ANEXO IV

PETRÓLEOS PARAGUAYOS

ESTADO DE RESULTADOS

Descripción de Cuenta	Unidad de Medida	PROYECCIONES		
		dic-2015	dic-2016	dic-2017
Ingresos Operativos	Gs.	4.204.814.351.674	4.625.295.786.841	4.677.377.813.582
Costos Directos	Gs.	3.868.429.203.540	4.255.272.123.894	4.303.187.588.496
Resultado Bruto	Gs.	336.385.148.134	370.023.662.947	374.190.225.087
Gastos Operativos	Gs.	181.719.180.739	181.719.180.739	181.719.180.739
Gastos Comercialización	Gs.	65.411.042.394	65.411.042.394	65.411.042.394
Gastos Administrativos	Gs.	116.308.138.345	116.308.138.345	116.308.138.345
Resultado Operativo	Gs.	154.665.967.395	188.304.482.208	192.471.044.348
Depreciacion	Gs.	0	0	0
Amortizacion	Gs.	0	0	0
Previsiones	Gs.	0	0	0
Intereses	Gs.	22.804.454.718	22.804.454.718	22.804.454.718
Ingresos No operativos	Gs.	218.806.373.453	218.806.373.453	218.806.373.453
Gastos No Operativos	Gs.	211.502.531.499	211.502.531.499	211.502.531.499
Resultado ante Impuestos	Gs.	139.165.354.631	172.803.869.444	176.970.431.584
Impuestos	Gs.	0	0	0
Resultado Neto	Gs.	139.165.354.631	172.803.869.444	176.970.431.584

Supuestos

1. Volumen de Venta de Gasoil 10% más 2014.
2. Reducción del precio del Gasoil 2015.
3. Resultado Neto Unitario de Gs. 200/Lt.
4. Volumen de Venta de las Naftas 8% del total.
5. Gastos Administrativos y Comerciales similar al 2014 con minimos incrementos teniendo en cuenta las proyecciones de ventas.
6. Intereses se mantiene 2014.
7. Ingresos y Gastos Operativos similar al 2014 con minimo margen entre ambos optimizando la gestión.



ANEXO V

PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS Y MODELO DE INFORME TRIMESTRAL DE CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN

A. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS

META	DEFINICIÓN	EVALUACIÓN DE LA META
META CUANTITATIVA	Verde: completa la tarea o resultado previsto en el año de evaluación.	Cumplido
	Rojo: no completa la tarea o resultado previsto en el año de evaluación.	No cumplido
META CUALITATIVA	Verde: alcanza como mínimo el valor de la meta para el indicador en el año de evaluación.	Cumplido
	Rojo: no alcanza el valor de la meta para el indicador en el año de evaluación.	No cumplido
DISPENSA	Se otorgará dispensa automática cuando se alcanza el 90% de cumplimiento del indicador en el año de evaluación. La Dispensa a un indicador debe estar aprobada por el Consejo Nacional de Empresas Públicas (CNEP) y no se incluirá en el cálculo de la evaluación final anual. La cantidad total de Dispensas concedidas por el CNEP no podrá superar el 50% del total de los indicadores previstos en el Contrato de Gestión por Resultados.	Dispensa

B. MODELO DE INFORME ANUAL CON EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

	2015	2016	2017
Indicadores Cualitativos			
Indicador 1	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 2	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 3	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicadores Cuantitativos			
Indicador 1	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 2	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Indicador 3	Ponderación	Ponderación	Ponderación
Cantidad Total de Metas Cumplidas	Mayor a 90% del total de las metas	Entre el 70% y 90% del total de las metas	Menor a 70% del total de las metas
CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN	SATISFACTORIA	ACEPTABLE	INSATISFACTORIA

