



## CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023

El CONSEJO NACIONAL DE EMPRESAS PÚBLICAS, en adelante y a los efectos del presente contrato el “CONSEJO”, representado en este acto, por el Señor Oscar Llamosas, en su carácter de Ministro de Hacienda y Presidente del CONSEJO, nombrado por Decreto del Poder Ejecutivo N° 4268 de fecha 28 de octubre de 2020, con domicilio legal en la calle Chile 252 esquina Palma de la ciudad de Asunción, y por la otra, PETRÓLEOS PARAGUAYOS en adelante y a los efectos del presente contrato “PETROPAR”, representada en este acto, por su Presidente, el Señor Pedro Ariel Román Renna, designado Presidente de Petropar, según Decreto del Poder Ejecutivo N° 7996 de fecha 12 de octubre de 2022, con domicilio legal en la calle Chile N° 753 casi Eduardo Víctor Haedo de la ciudad de Asunción, convienen celebrar este **CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**, en adelante el “*CONTRATO*”, conforme a las siguientes cláusulas:

### CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO.

El presente CONTRATO tiene por objeto establecer un mecanismo objetivo, eficaz y transparente que permita establecer y monitorear el cumplimiento de indicadores y metas de gestión para PETROPAR, en base a los siguientes objetivos estratégicos determinado por el CONSEJO, conforme al Anexo I:

- Mejorar indicadores de calidad de los servicios.
- Ampliar y mejorar la cobertura de la provisión de los servicios.
- Garantizar la sostenibilidad financiera.
- Fomentar la innovación empresarial.

### CLÁUSULA SEGUNDA. DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS INDICADORES Y METAS.

El CONSEJO y PETROPAR acuerdan los indicadores y metas cualitativas y cuantitativas para el periodo 2023, conforme al Plan Estratégico Institucional y/o Plan de Negocio y/o Plan Operativo Anual vigente, a fin de alcanzar los objetivos estratégicos. PETROPAR determina las metas a ser alcanzadas en virtud de sus proyecciones comerciales, financieras y no financieras. La matriz de indicadores y metas, forman parte del presente CONTRATO en su Anexo II.

PETROPAR deberá priorizar las acciones específicas que sean necesarias dentro de su Plan Estratégico Institucional 2023 y/o Plan de Negocio, y/o Plan Operativo Anual correspondiente.

C.P. Pedro Ariel Román  
Presidente  
Petróleos Paraguayos

### 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.





- Calidad de la Gestión y Transparencia: PETROPAR deberá cumplir con estándares de buena gestión y transparencia, como así también, lo determinado en el Código Arandú.
- Importancia de la Gestión Estratégica: PETROPAR tomará sus decisiones empresariales con criterios estratégicos vinculados a la calidad del servicio que presta y a su sostenibilidad financiera. A tales efectos, alinearé sus acciones conforme al objeto del presente CONTRATO.
- Criterios para la Fijación de Metas: tanto el CONSEJO y PETROPAR acuerdan la fijación de indicadores y metas para el periodo 2023 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 sostenibilidad 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 2023 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. DEL PLAN DE ACCIONES ESPECÍFICAS.**

PETROPAR presentará el Plan de Acciones Específicas que llevará adelante para cumplir con los indicadores y metas definidas 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.

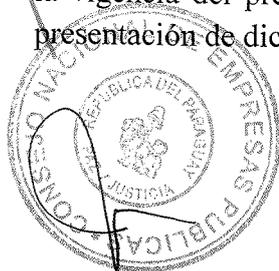
#### **CLÁUSULA SEXTA. DEL MONITOREO DE LA GESTIÓN Y METAS DE LA EMPRESA.**

El CONSEJO conforme a sus normas constitutivas, tiene la facultad de controlar, supervisar y fiscalizar la gestión de PETROPAR así como sugerir medidas para que la empresa mejore su desempeño en base a la información periódica y toda otra relacionada con aspectos sustanciales de la misma, por lo que PETROPAR remitirá al CONSEJO toda información que le sea solicitada en virtud del CONTRATO.

#### **CLÁUSULA SÉPTIMA. DE LA INFORMACIÓN MENSUAL Y ANUAL.**

PETROPAR dentro de los quince (15) días hábiles posteriores al cierre de cada mes, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO los informes detallados en el ANEXO III.

Dichos informes o cualquier otra información requerida servirán de insumo para el Tablero de Control cuyo uso es de carácter obligatorio para la empresa; la DGEP indicará la plataforma tecnológica a utilizar para esos efectos. En caso de que no se pueda resolver la compatibilidad tecnológica durante la vigencia del presente CONTRATO, será acordada entre PETROPAR y la DGEP, la forma de presentación de dicha información.





**CLÁUSULA OCTAVA. DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.**

PETROPAR, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes al cierre del periodo 2023, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO el reporte sobre el nivel de cumplimiento de los indicadores y metas objeto del presente CONTRATO. El reporte incluirá un resumen explicativo de las causas y circunstancias que justifican el grado de cumplimiento de las metas comprometidas en virtud del presente CONTRATO.

**CLÁUSULA NOVENA. DE LA VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

PETROPAR, dentro de los quince (15) días hábiles posteriores a la fecha de presentación correspondiente ante la Secretaría de Estado de Tributación, remitirá por medio impreso y/o magnético al CONSEJO un informe anual que contenga:

- 1) Los estados contables certificados por auditor independiente;
- 2) El nivel de cumplimiento 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.

**CLÁUSULA DÉCIMA. DE LOS LINEAMIENTOS DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LAS METAS**

El CONSEJO actuará de conformidad con los lineamientos de medición y evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas determinados en el ANEXO V, y en base a los resultados establecerá las medidas correctivas que se requieran para asegurar el mejor desempeño de PETROPAR y el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

**CLÁUSULA DECIMOPRIMERA. PUBLICACIÓN DEL REPORTE DE CUMPLIMIENTO DE METAS.**

Aprobado el reporte de cumplimiento de metas por parte del CONSEJO, el mismo será publicado a través de los módulos establecidos en el Tablero de Control para el efecto.

**CLÁUSULA DÉCIMOSEGUNDA. DE LA REVISIÓN DE LAS METAS DEL CONTRATO.**

Durante la vigencia del CONTRATO, tanto el CONSEJO como PETROPAR podrán solicitar y acordar una reformulación de 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.

**CLÁUSULA DÉCIMOTERCERA. DE LA DISPENSA.**

PETROPAR podrá solicitar, con la debida justificación, una dispensa de hasta dos metas para el año cuando medie causa de fuerza mayor debidamente justificada. La ocurrencia de la/s causa/s deberá darse en el año de la vigencia del CONTRATO.





#### **CLÁUSULA DÉCIMOCUARTA. VIGENCIA DEL CONTRATO.**

El CONTRATO tendrá vigencia desde el 1 de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023.

#### **CLÁUSULA DÉCIMOQUINTA. DE LA AUDITORÍA INTEGRAL.**

Durante la ejecución del CONTRATO, el CONSEJO podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente.

#### **CLÁUSULA DÉCIMOSEXTA. DE LOS ANEXOS**

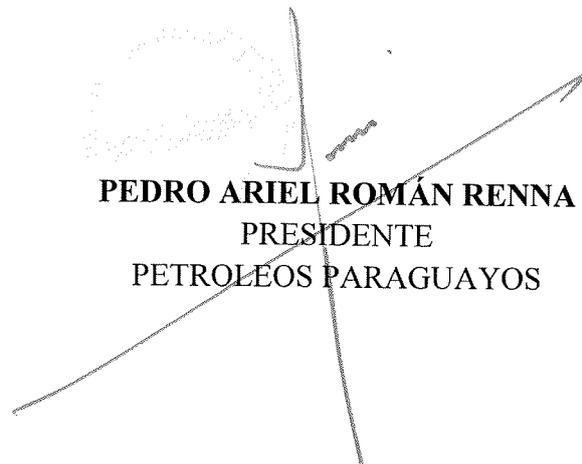
Forman parte integral del presente contrato los siguientes Anexos:

1. Anexo I: Plan Estratégico Institucional y/o Plan Operativo Anual vigente.
2. Anexo II: Matriz de Indicadores y metas.
3. Anexo III: INFORMES
4. Anexo IV: Balance General y Estado de Resultado proyectado para el 2023.
5. Anexo V: Criterios de medición y modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023.

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 30 días del mes de enero de 2023.



**OSCAR LLAMOSAS**  
PRESIDENTE  
CONSEJO NACIONAL DE  
EMPRESAS PÚBLICAS



**PEDRO ARIEL ROMÁN RENNA**  
PRESIDENTE  
PETROLEOS PARAGUAYOS



## **ANEXOS DEL CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS AÑO 2023**



**ANEXO I**  
**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2023 Y/O PLAN OPERATIVO ANUAL**



## LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

### 1. ASPECTOS INSTITUCIONALES

El 9 de enero de 1986. Entró en vigencia la Ley N° 1182/1985 que constituye la Carta Orgánica de PETROPAR, empresa íntegramente propiedad del Estado Paraguayo, como Ente Autónomo, Autárquico y Descentralizado. Está enmarcado dentro de su carta orgánica las funciones de:

- 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

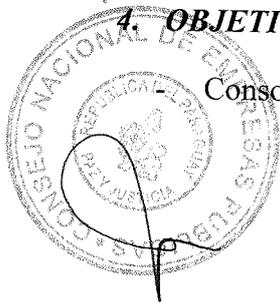
C.P. Pedro Román

Presidente  
Petróleos Paraguayos

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.
- Garantizar transparencia en todos los procesos

## 5. PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN

- Suministrar derivados del petróleo y biocombustibles según los requerimientos del mercado nacional a través de su propia red de Estaciones de Servicio, 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 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.

El Estado decidió liberar la importación y la fijación de precios del diésel y la nafta común con el argumento de que el mercado es lo suficientemente maduro para pasar a un régimen de libre mercado. Este es un paso positivo hacia el ordenamiento del mercado, pero requiere de elementos adicionales de tal manera de garantizar el abastecimiento de combustibles con una adecuada calidad en un régimen de competencia efectiva entre las distintas empresas importadoras y sus respectivas cadenas de distribución.

Por otro lado, los precios del petróleo son altamente volátiles e influenciados por factores geopolíticos, el valor del dólar en los mercados internacionales, las decisiones de producción de la OPEP, etc. Estos



factores tienen comportamientos impredecibles y no hay manera de aislar los precios al público de los combustibles de esta volatilidad subyacente en los precios internacionales y en el valor local del dólar. Sin embargo, es fundamental incorporar una gran transparencia a la forma y a los componentes de la fijación de los precios al consumidor final.

Con la operación de las Estaciones propias de PETROPAR y las operadas por terceros, 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 precios competitivos 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 m<sup>3</sup>.
- Cargadero de camiones automatizado, con 16 bahías y 27 brazos de carga, con capacidad de despacho de 10.000 m<sup>3</sup>/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 m<sup>3</sup>/día) de petróleo crudo para producir Fueloil, Gasoil, Kerosene, Nafta Virgen y Gas Licuado de Petróleo.

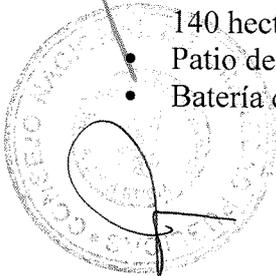
### **PLANTA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO**

- 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 m<sup>3</sup>/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.

C.P. Pedro Román  
Presidente  
Petróleo Paraguay

### **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 m<sup>3</sup>.
- 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 m<sup>3</sup>.
- 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 m<sup>3</sup> y otro de 12.400 m<sup>3</sup>, ambos para Gasoil.
- Cargadero y descargadero de camiones tanque.
- Muelle de H°A° para recepción de barcazas y descarga de productos.

## 7. SITUACIÓN ACTUAL

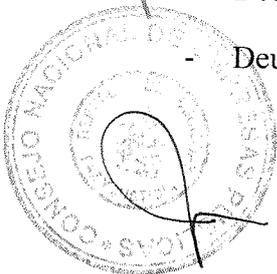
### ASPECTOS COMERCIALES (2021)

- Venta anual de PETROPAR: **548.292 m<sup>3</sup>**
- Facturación anual: **G. 3.076.017.308.453**
- Participación en el mercado nacional (Gasoil): **13%**
- Participación en el mercado nacional (Naftas): **15%**
- Cantidad de Estaciones de Servicios operando bajo el Emblema PETROPAR: **241**
- Productos comercializados: **Gasoil Pora, Gasoil Mbareté, Nafta Kape 85, Nafta Oikoite 93, Nafta Aratiri 97, Nafta EcoFlex 85, Ñande Gas.**

### ASPECTOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS (2021)

- Utilidad Neta: **G. 88.806.023.337**
- Patrimonio Neto: **G. 466.501.974.755**
- Transferencia al Fisco: **G. 541.806.401.576**
- Deuda con Proveedores del Exterior: **G. 182.894.522.111**
- Deuda con PDVSA: **G. 2.131.311.717.323**

C.P. Pedro Román  
Presidente  
Petróleos Paraguay





## RECURSOS INSTITUCIONALES

- **PRESUPUESTO (en millones de Gs.)**

GRUPO	CONCEPTO	PRESUPUESTO 2021 APROBADO (G)	PRESUPUESTO 2021 EJECUTADO (G)
100	Servicios Personales	140.029	131.984
200	Servicios No Personales	151.877	80.346
300	Bienes De Consumo	41.419	13.784
400	Bienes De Cambio	4.219.925	2.447.357
500	Inversión Física	266.479	82.295
600	Inversión Financiera	980	980
800	Transferencias	326.078	312.731
900	Otros Gastos	186.750	36.911
<b>TOTAL</b>		<b>5.333.536</b>	<b>3.106.389</b>

- **RECURSOS HUMANOS: 879 funcionarios (2021)**

- Oficina central: 64
- Villa Elisa: 392
- Calera Cue: 1
- Hernandarias: 5
- Mauricio J. Troche: 417

### 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 y gas.
- 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**

C.P. Pedro Romero  
Presidente  
Petropar  
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.
- **Productos comercializados de alta calidad (F3):** Productos garantizados conforme a las especificaciones técnicas dispuestas por el MIC.
- **Marca posicionada (F4):** Precio justo y productos de calidad y cantidad adecuados, estrategias comerciales y de marketing que incrementan el valor agregado que ofrece la empresa.
- **Alianzas y acuerdos estratégicos (F5):** 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 (F6):** Personal capacitado y con experiencia en el desarrollo de las operaciones, que redundará en lograr eficiencia y eficacia en la gestión de la organización.
- **Implementación y Desarrollo de tecnología (F7):** procesos más eficientes y eficaces en las plantas de operación y en la red de estaciones de servicios.

## 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.
- **Alto grado de endeudamiento (D2):** 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 un plan de inversión de plantas de almacenamiento PH, CC, (D3):** plantas inactivas.
- **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.
- **Bajo rendimiento en la producción de alcohol en la Planta de Mauricio José Troche (D4):** obtener mejor rendimiento de la producción de la caña de azúcar y lograr una mejor calidad y eficiencia operativa.
- **Elevado monto de Aporte Intergubernamental y gastos administrativos (D5):** montos asignados por el Estado que escapa de la gestión de la empresa en detrimento de resultados de la empresa.

C.P. Pedro Román  
Presidente  
Petróleos Paraguay





## OPORTUNIDADES

- **Desarrollo de Biocombustibles con materia prima alternativa (O1):** impulsar la política del Gobierno Nacional al fomento del uso de biocombustibles, principalmente alcohol y biodiesel; incrementando la producción de alcohol absoluto en la Planta de Alcoholes de Mauricio José Troche de caña de azúcar y maíz.
- **Exploración y Explotación de hidrocarburos (O2):** con 6 bloques asignados en la Región Occidental o Chaco y la adquisición de hardware y software para manejo, organización, acceso, gestión y evaluación de los datos e informaciones exploratorias correspondientes.
- **Fraccionadora de garrafas/parques de canje (O3):** Aprovechamiento de la infraestructura.
- **Expansión de la capacidad logística (O4):** Plantas de almacenamientos y operación en puntos estratégicos del país.
- **Propiedades disponibles y aprovechables (O5):** impulsar propiedades ociosas.
- **Desarrollo de productos complementarios (O6):** analizar la ampliación del actual portafolio de productos con productos complementarios a los existentes que agreguen rentabilidad.
- **Ampliación de módulos del sistema integrado (O7):** analizar la incorporación de nuevos módulos.

## AMENAZAS

- **Dependencia absoluta de la importación de combustibles derivados del petróleo (A1):** la fijación del precio está sujeta a las variaciones de los precios internacionales y tipo de cambio del dólar, así como el riesgo de potencial desabastecimiento considerando sobre todo esta última pandemia y sus restricciones.
- **Variación imprevisible de la cotización internacional de los combustibles y el tipo de cambio (A2):** sujeta a las fluctuaciones del mercado y otros factores.
- **Nuevos jugadores en la importación y comercialización (A3):** aumento de la competencia y en desigualdad de condiciones con ventajas que no puede acceder una empresa pública por sus procesos burocráticos.
- **Falta de políticas públicas que posicionen el rol de Petropar como institución (A4):** lograr la institucionalidad de la empresa Petropar en su rol de ejecutora de la política energética y preparar acciones que faciliten y agilicen los procesos propios de una empresa petrolera estatal.

### 10. PLAN DE ACCION 2021-2025

**PERSPECTIVA FINANCIERA:** tiene como objetivo estratégico incrementar ingresos con rentabilidad/desarrollar proyectos para que PETROPAR participe en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos, para la cual se ejecutarán las siguientes acciones:



- P1 Incorporación de Estaciones de Servicio a la red PETROPAR
- P2 Exploración y explotación de bloques.
- P3 Adquisición de una flota de barcazas.
- P4 Planta de Almacenaje y operación.
- P5 Modelo Estándar de Control Interno.
- P6 Planta Villa Elisa (optimización tecnológica y de procesos)
- P7 Planta Mauricio José Troche (optimización tecnológica y de procesos)
- P8 Reactivación de Planta Hernandarias
- P9 Adecuación de la Planta Calera Cué para usufructo de propiedad y/o tanques
- P10 Terminal de despacho de JET
- P11 Gas Licuado de Petróleo (concesión para fraccionadora)
- P12 Marca propia Lubricantes

**PERSPECTIVA DE PROCESOS Y ORGANIZACIÓN:** como un modelo de procesos/implementar Modelo Estándar/Lograr excelencia en procesos de soporte financiero y administrativo, mediante las siguientes acciones:

- P13 Estudio de evaluación y actualización permanente de la estructura organizacional basada en procesos

C.P. Pedro Roman  
Presidente  
Petróleos Paraguay  
Implementar Modelo Estándar de Control Interno

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** tiene por objetivo asegurar la disponibilidad de capital humano estratégico/desarrollar capacitación específica/Gestionar desempeño/asegurar disponibilidad de sistema de información/comunicar información estratégica, mediante las siguientes acciones:

- P15 Implementar plan de cargos y salarios.



**P16** Crear un programa de capacitación específica

**P17** Realizar evaluaciones de desempeño

**P18** Disponibilidad de Sistemas de información

**P19** Realizar un Plan de comunicación interna



C.P. Pedro Román  
Presidente  
Petróleos Paraguayos



**ANEXO II**  
**MATRIZ DE INDICADORES Y METAS**



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)**

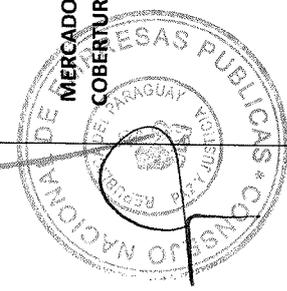
**MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS**

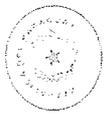
**Misión:** Suministrar hidrocarburos y biocombustibles con énfasis en el cuidado del medio ambiente, administrando racionalmente sus recursos con innovación y calidad, a fin de satisfacer los requerimientos del mercado nacional conforme a las regulaciones vigentes, en líneas con las políticas de Estado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

**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 social y ambiental.

PERSPECTIVAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Unidad de Medida	DEFINICIÓN	PONDERACIÓN	Ejercicio 2022		META 2023
						LÍNEA DE BASE		
<b>CUANTITATIVAS</b>								
<b>CLIENTES</b>	<b>Mejorar indicadores de calidad del servicio de Petropar</b>	1- Implementación del Programa Oikoite en las EESS propias	%= cantidad total de playeros en todas las EESS propias operativas/cantidad de playeros capacitados	Cantidad de playeros capacitados en el programa oikoite en mejoras en la calidad del servicio integral en EESS	10%	50%	90%	
		2- Control de cantidad y calidad en EESS con emblema Petropar	%= cantidad de controles de calidad y cantidad en EESS/cantidad de EESS con emblema Petropar (propias y de terceros)	cantidad de controles de cumplimiento de calidad y cantidad en EESS con emblema Petropar (propias y de terceros) conforme a los estándares normativos	10%	90%	95%	
		1- Cantidad de EESS propias operando	#= cantidad de EESS propias operando	incremento en la cantidad de EESS propias operando	10%	8	12	
<b>MERCADO/ COBERTURA</b>	<b>Ampliar y mejorar la cobertura de provisión de combustible a los usuarios para el 2023</b>	2- Cantidad de EESS con emblema Petropar	#= cantidad de EESS de terceros con emblema Petropar operando	incremento en la cantidad de EESS operadas por terceros operando	5%	234	264	
		3- Volumen de alcohol producido	Litros= cantidad de litros de alcohol producidos en el año en la planta de MJT apto para mezcla con Naftas	aumento en la producción de alcohol para mezcla con las Naftas, producida en la planta de MJT	5%	10.243.930	23.000.000	

*[Firma]*  
C.P. Pedro Román  
Presidente  
Petróleos Paraguayos





**PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)**

**MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS**

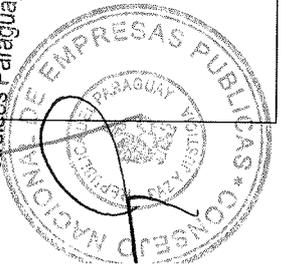
**Misión:** Suministrar hidrocarburos y biocombustibles con énfasis en el cuidado del medio ambiente, administrando racionalmente sus recursos con innovación y calidad, a fin de satisfacer los requerimientos del mercado nacional conforme a las regulaciones vigentes, en líneas con las políticas de Estado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

**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 social y ambiental.

PERSPECTIVAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Unidad de Medida	DEFINICIÓN	PONDERACIÓN	Ejercicio 2022		META 2023
						LINEA DE BASE		
FINANCIERA	Garantizar la sostenibilidad financiera	1- Margen sobre Ventas	%= importe en guaraníes de las utilidades netas de los EEFF al cierre del ejercicio/importe en guaraníes de las ventas netas o ingresos operativos de los EEFF al cierre del ejercicio	Utilidad Neta/Ventas	15%		-0,84%	0,42%
		2- Margen Operativo	%= importe en guaraníes de las utilidades operativas de los EEFF (ventas o ingresos operativos-costos de ventas - gastos operativos)/importe en guaraníes de las ventas netas o ingresos operativos	Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (incluye Renta bruta menos gastos operativos de comercialización y administración)/Ventas	15%		1,08%	1,22%
		3- ROA (Rendimiento sobre los activos)	%= importe en guaraníes de la utilidad neta del ejercicio o resultado del ejercicio al cierre/importe total en guaraníes de los activos, de los EEFF.	Utilidad Neta/Activos	15%		-1,24%	0,73%

*[Handwritten Signature]*

**C.P. Pedro Román**  
Presidente  
Petróleos Paraguayos





**PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)**

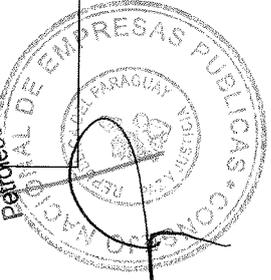
**MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS**

**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 líneas con las políticas de Estado contribuyendo al desarrollo sostenible del Paraguay.

**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 social y ambiental.

PERSPECTIVAS DE GESTIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	Unidad de Medida	DEFINICIÓN	PONDERACION	LINEA DE BASE	META
							2023
INNOVACIÓN	Fomentar la innovación empresarial	1- Factibilidad de alternativas de inversión  2- Nuevos negocios operando	Actividades a definir en el Plan de Acción	Estudio del sistema logístico Integral (Análisis, identificación y jerarquización de posibles proyectos logísticos)	3%	0%	Adjudicación en 2023
			Actividades a definir en el Plan de Acción	Lubricantes Marca propia – reformulación del PBC y Licitación	3%	0%	Adjudicación en 2023
			Actividades a definir en el Plan de Acción	Fraccionadora Ñande Gas	3%	0%	Relanzamiento del Proyecto en 2023
			Actividades a definir en el Plan de Acción	Flota propia modalidad leasing	3%	0%	Adjudicación en 2023
			Actividades a definir en el Plan de Acción	Venta modalidad Traders	3%	0%	Contratos firmados en 2023

C.P. Pedro Román  
Presidente  
Petróleos Paraguayos





**ANEXO III**  
**INFORMES**



## Mensuales

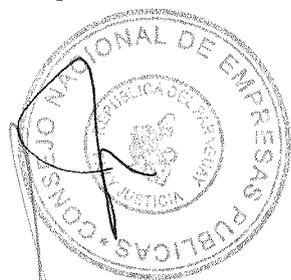
- a. Balance General y Estado de Resultado
- b. Flujo de caja efectivo
- c. Ejecución Presupuestaria
- d. Estructura de costos de los diferentes productos de la empresa
- e. Cuadro de Rentabilidad por ventas de Productos. Mensual y Acumulado.
- f. Cuadro de Existencia de Bienes de Cambio.
- g. Importaciones recibidas y en curso. Mensual y acumuladas.
- h. Cuadro de Costo de Venta mensual y acumulado
- i. Costo de Importación a Pagar.
- j. Transferencia al Fisco.
- k. Deudas de corto plazo con proveedores por la provisión de insumos para la producción
- l. Deudas con Proveedores del Exterior - Corto Plazo - Saldos Vencidos - Saldos no vencidos
- m. Cuentas a cobrar a clientes públicos y privados (corriente y no corriente, vencidos y por vencer, de dudoso cobro, etc.)
- n. Cuadro de Devengamiento Semestral - Reclassificación de la deuda refinanciada PDVSA
- o. Información sobre RRHH: cantidad permanentes contratados, otras formas de contratación, pago de beneficios, salarios, solicitudes al EEN, concursos, desprecuarizaciones (los tres últimos si los hubiere)
- p. Informe de indicadores de gestión. Informes de avance del cumplimiento de metas.
- q. Resumen Mensual de Gastos de Almacenaje y Distribución.
- r. Cuadro de Ingresos Devengados, mensual y acumulados.
- s. Resumen Mensual Gastos Operativos. Acumulado.
- t. Resumen Mensual Gastos Administrativos. Acumulado.
- u. Incidencia de Materia Prima Utilizada. Producción de Alcoholes Zafra.
- v. Informes de cumplimiento sobre plan de mejoras basado en las recomendaciones de la auditoría externa
- w. Mercado minorista - Retiros de Petropar y ventas diferentes productos. Cantidad de Estaciones de Servicios habilitadas.
- x. 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)
- y. Informe de las evaluaciones realizadas en el área de Recursos Humanos (detallar el movimiento de funcionarios. etc.)
- z. Informe de ejecución del Plan de Capacitación.

## Anuales (Se especificará la fecha en cada caso)

- a. Plan Operativo anual
- b. Actualización de sus planes de inversión y de negocios (Informe de Gestión de Unidades de Negocios: GLP, Bunker, Lubricantes, EESS propias, Bloques Exploratorios, y otros. Informe



- de Gestión de Activos: Plantas de Hernandarias, Mauricio José Troche, Calera Cué, Villa Elisa, Zárate (Argentina), y otros como la implementación de sistemas integrados).
- c. Flujo de caja proyectado para el 2023 (mensualizado).
  - d. Resultado de los indicadores del plan estratégico y de los proyectos estratégicos.
  - e. Anteproyecto de presupuesto 2024.
  - f. Plan y Ejecución del Plan de Retiro Voluntario y Jubilaciones.
  - g. Copia del Plan Anual de Contrataciones.
  - h. Informe sobre el cumplimiento de las normativas internas y el código de ética (Se especificará por cada empresa)
  - i. Informe de la auditoría interna.
  - j. Informe de selección de la Auditoría externa.
  - k. Acta de reuniones del directorio en los casos que correspondan.
  - l. Informes de auditores externos.
  - m. Contratos colectivos de condiciones de trabajo (CCCT) homologados y vigentes.
  - n. La ejecución física y financiera de los proyectos de inversión.
  - o. Informe de Contratos con Operadoras.
  - p. Informe de Contratos Tarjetas Petropar.
  - q. Otros Informes sobre Gestiones de relevancia: acuerdos, convenios, cooperaciones, etc.



C.P. Pedro Román  
Presidente  
Petróleos Paraguayos



**ANEXO IV**  
**BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADO PARA EL 2023**



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)**

**BALANCE GENERAL**

Descpcion de cuenta	Unidad de Medida	Proyecciones
		dic-2023
<b>Activo Total</b>	<b>Gs.</b>	<b>3.383.142.786.989</b>
<b>Activo Corriente</b>	Gs.	2.598.493.691.133
Fondo Fijo	Gs.	21.332.293
Recaudación	Gs.	457.276.434
Bancos	Gs.	428.987.008.847
Creditos	Gs.	662.564.852.104
Otros Creditos	Gs.	303.798.246.541
Bienes de Cambio	Gs.	1.053.834.551.762
Cargos Diferidos	Gs.	148.830.423.153
<b>Activo No Corriente</b>	Gs.	784.649.095.856
Inversiones No Corriente	Gs.	75.954.769
Activo Fijo	Gs.	522.219.715.188
Creditos a largo Plazo	Gs.	249.712.348.835
Activos Intangibles	Gs.	12.641.077.063
<b>Pasivo Total</b>	<b>Gs.</b>	<b>2.859.292.111.159</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	Gs.	512.517.568.586
Deudas Comerciales	Gs.	8.032.515.295
Provisiones	Gs.	392.253.974.031
Aportes y Retenciones	Gs.	181.346.330
Otros Pasivos	Gs.	5.731.549.149
Acreedores Varios	Gs.	25.027.120.560
Ingresos Diferidos	Gs.	81.291.063.221
<b>Pasivo No Corriente</b>	Gs.	2.346.774.542.573
Proveedores	Gs.	2.346.677.709.087
Acreedores Varios	Gs.	96.833.473
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>Gs.</b>	<b>523.850.675.829</b>
Capital	Gs.	25.000.000.000
Reservas	Gs.	527.031.686.419
Resultados	Gs.	(28.181.010.590)
Acumulado	Gs.	(52.978.684.744)
Ejercicio	Gs.	24.797.674.155
<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>Gs.</b>	<b>3.383.142.786.989</b>

Supuestos utilizados para las proyecciones

1) Activo, proyecciones de acuerdo al promedio y variaciones porcentuales del 2022

2) Pasivo, proyecciones de acuerdo al promedio y variaciones porcentuales del 2022

3) Patrimonio Neto, ajustado de acuerdo a las proyecciones de los Resultados del Ejercicio

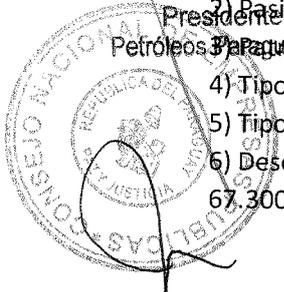
4) Tipo de Cambio Dólar para la deuda PDVSA 7.350 Gs/USD al cierre del 2022

5) Tipo de Cambio Dólar para la deuda PDVSA 7.320 Gs./USD para el 2023

6) Descuento de la deuda del MH por el crédito a largo plazo conforme al convenio MH/Petropar G.

67.300 millones (1/3) en febrero/2023

C.P. Pedro Roman  
Presidente





<b>PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>		
		<b>Proyecciones</b>
<b>Descpcion de cuenta</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>dic-2023</b>
<b>Ingresos Operativos</b>	Gs.	5.921.933.850.078
Costos Directos	Gs.	5.326.432.122.137
<b>Resultado Bruto</b>	<b>Gs.</b>	<b>595.501.727.941</b>
Gastos Operativos	Gs.	523.449.449.256
Gastos Comercialización	Gs.	192.210.013.268
Gastos Administrativos	Gs.	331.239.435.988
<b>Resultado Operativo</b>	<b>Gs.</b>	<b>72.052.278.685</b>
Depreciacion	Gs.	13.061.595.757
Amortizacion	Gs.	0
Intereses	Gs.	38.952.762.479
Ingresos No operativos	Gs.	236.969.290.945
Gastos No Operativos	Gs.	228.339.380.001
<b>Resultado ante Imp</b>	<b>Gs.</b>	<b>28.667.831.393</b>
<b>Impuestos</b>	<b>Gs.</b>	<b>3.870.157.238</b>
<b>Resultado Neto</b>	<b>Gs.</b>	<b>24.797.674.155</b>

#### Supuestos utilizados para las proyecciones

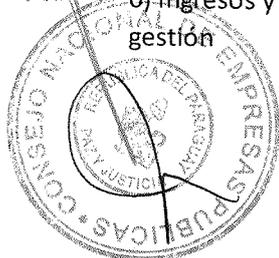
- 1.) Proyección de Volumen de Venta totales de 643.566 m3
  - 2.) Precio promedio del Gasoil Tipo III Gs/Lt 8.500
  - 2.) Costo de adquisición del Gasoil Tipo III promedio USD/m3 1.100, Naftas USD/m3 800, Nafta Virgen USD/m3 700, Alcohol Absoluto Gs/Lt 7.050, GLP USD/Tm 985
  - 3.) Servicios de Flete y gastos de importación conforme al presupuesto 2023
  - 4.) Gastos Administrativos y Comerciales teniendo en cuenta la incorporación de EESS propias y el Aporte Intergubernamental igual al 2022
- Intereses se mantiene el promedio 2022
- 6) Ingresos y Gastos No Operativos similar al 2022 con mínimo margen entre ambos optimizando la gestión

C.F. Pedro Román

Presidente

Petróleos Paraguayos

gestión





**ANEXO V**  
**CRITERIOS DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE METAS**



**A. Criterios de medición del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023**

INDICADORES	METAS 2023
<b>Indicadores Cualitativos</b>	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
<b>Indicadores Cuantitativos</b>	
Indicador 1	Ponderación
Indicador 2	Ponderación
Indicador 3	Ponderación
<b>Nivel de cumplimiento total de las Metas</b>	<b>%</b>

**B. Modelo de informe de evaluación del nivel de cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas para el año 2023**

META	DEFINICIÓN	Nivel de Cumplimiento de la Meta
META CUALITATIVA/CUANTITATIVA	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 91% - 100%	<b>CUMPLE</b>
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 71% - 90%	<b>CUMPLIMIENTO MEDIO</b>
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 51% - 70%	<b>CUMPLIMIENTO BAJO</b>
	Alcanza el valor de la meta para el indicador en un 0% - 50%	<b>NO SE CUMPLE</b>



*C.P. Pedro Román*  
Presidente  
Petróleos Paraguayos