

CONTRATO DE GESTIÓN POR RESULTADOS ENTRE EL CONSEJO DE EMPRESAS PÚBLICAS Y PETRÓLEOS PARAGUAYOS – PETROPAR.

En la ciudad de Asunción, capital de la República del Paraguay, a los días del mes de setiembre de 2009, se constituyen por una parte, el CONSEJO DE EMPRESAS PÚBLICAS, (en adelante denominado el “*CONSEJO*”), fijando domicilio legal en la calle Chile N° 252 esquina Palma, representado en este acto por los Señores **DIONISIO BORDA**, en su carácter de Ministro de Hacienda, **PEDRO EFRAÍN ALEGRE SASIAIN**, Ministro de Obras Públicas y Comunicaciones, **FRANCISCO JOSÉ RIVAS ALMADA**, Ministro de Industria y Comercio y **JOSÉ ENRIQUE GARCÍA**, Procurador General de la República, todos miembros del *CONSEJO* y por otra, parte la entidad PETRÓLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR) (en adelante denominada la “*EMPRESA*”), fijando domicilio legal en la calle Chile N° 753 – Piso N° 14, representada en este acto por su Presidente Señor **JUAN ALBERTO GONZÁLEZ MEYER**, con Cédula de Identidad Civil N° 347.603, designado por Decreto del Poder Ejecutivo N° 2.140 de fecha 28 de mayo de 2009, convienen celebrar el presente Contrato de Gestión por Resultados (en adelante denominado el “*CONTRATO*”).-----

Considerando:

- Que el *PODER EJECUTIVO* por Decreto N° 163 de fecha 25 de Agosto de 2008 creó el CONSEJO, estableciendo sus atribuciones, y estructura interna dentro de la cual figura la UNIDAD DE MONITOREO DE EMPRESAS PÚBLICAS;-----
- Que el *PODER EJECUTIVO* en el precitado Decreto N° 163 postula: que el Programa de Gobierno incluye un programa integral de reforma del Estado paraguayo para el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos mediante la implementación de reformas estructurales y funcionales a las empresas públicas y sociedades del Estado, que apunten a lograr mayor eficiencia en sus prestaciones; que la reforma del Estado no es sino la transformación y adecuación de la estructura administrativa de un Estado a los desafíos y necesidades actuales de la sociedad, cuando los nuevos esquemas organizativos propuestos se presentan como más eficaces, eficientes, y suficientes para satisfacerlo de un proceso de revalorización y revisión de las actuales estructuras administrativas de un Estado en forma crítica;-----
- Que el *PODER EJECUTIVO* por Decreto N° 955 de fecha 26 de Noviembre de 2008 reglamenta las funciones de la UNIDAD DE MONITOREO DE EMPRESAS PÚBLICAS;-----
- Que el *PODER EJECUTIVO* por Decreto N° 1532 de fecha 20 de Febrero de 2009 integra al Procurador General de la República al *CONSEJO*, por ser el mismo el representante del titular de las acciones de las empresas ESSAP S.A.; COPACO S.A.; CAPA S.A. y FEPA S.A.; y-----

En consecuencia, el *CONSEJO* y la *EMPRESA* (en adelante conjuntamente denominadas las “*PARTES*”) acuerdan lo siguiente:-----

CLÁUSULA 1. Del objeto. El presente *CONTRATO* tiene por objeto:-----

- 1.1. Establecer un mecanismo objetivo, eficaz, y transparente para mejorar el desempeño de la *EMPRESA* y así contribuir con los objetivos del programa de Gobierno.-----
- 1.2. Establecer un sistema de metas de gestión multianual para el gerenciamiento de la *EMPRESA* durante el período 2009 - 2012 que permita promover mejoras en la calidad de sus bienes y servicios a los clientes, en su situación patrimonial, y en la gestión de la organización.-----
- 1.3. Impulsar la implantación de un modelo de gerenciamiento público por resultados.---

CLÁUSULA 2. Del plazo. El *CONTRATO* tiene vigencia desde la fecha de suscripción hasta el **31 de diciembre de 2012.**-----

CLÁUSULA 3. De las fechas. Los períodos trimestrales y anuales contemplados en el *CONTRATO* serán compatibles con aquellos del ejercicio fiscal de la *EMPRESA*-----

CLÁUSULA 4. De la interpretación. El *CONTRATO* será entendido como un todo orgánico, por lo que no cabe la interpretación de sus cláusulas en forma aislada ni desvinculada. El orden de los asuntos y de los títulos adoptados no debe ser interpretado como un orden de prelación entre sus disposiciones y solamente constituyen un medio para facilitar la lectura de este documento. Los plazos establecidos se computarán en días hábiles administrativos.-

CLÁUSULA 5. De la responsabilidad del cumplimiento. El Presidente y la alta gerencia de la *EMPRESA* asumen solidariamente la responsabilidad por el fiel cumplimiento de los compromisos asumidos en virtud del *CONTRATO*, de conformidad a lo establecido en la Carta Orgánica o los Estatutos de la misma.-----

CLÁUSULA 6. De la difusión del Contrato en la EMPRESA.

- 6.1 El Presidente y las demás autoridades de la *EMPRESA* darán a conocer el alcance de este *Contrato*, dentro de los quince (15) días hábiles de suscripto, a todo el personal de la entidad que tenga relación directa en el cumplimiento de las metas de gestión aquí comprometidas.-----
- 6.2 El Presidente de la *EMPRESA* se compromete a informar por nota al *CONSEJO* del efectivo cumplimiento del presente compromiso de difusión entre el personal de la entidad, dentro de los quince (15) días hábiles posteriores a las acciones de difusión correspondientes.-----

CLÁUSULA 7. De los recursos presupuestarios. Los recursos económicos y financieros necesarios para la ejecución del *CONTRATO* provendrán del presupuesto de la *EMPRESA*, el cual será incorporado en el Presupuesto General de la Nación elaborado por la *EMPRESA*, revisado por el PODER EJECUTIVO y remitido para su aprobación al CONGRESO NACIONAL en un todo de acuerdo con el procedimiento vigente en las normas aplicables.-----

CLÁUSULA 8. De los objetivos institucionales de la EMPRESA. La *EMPRESA* fue creada por la Ley N° 1182/85 y sus modificaciones, que constituyen la carta Orgánica de la *EMPRESA* y tienen por objeto industrializar el petróleo y sus derivados y realizar otras

actividades afines. La *EMPRESA* propone como parte de su Plan de Acción los siguientes lineamientos para el período del *CONTRATO* :-----

- 8.1 Lineamientos Generales:-----
 - 8.1.1 Recuperación y fortalecimiento de la *EMPRESA* como empresa pública de aplicación de la política nacional del combustible, cuyas acciones estén enmarcadas dentro de las disposiciones legales vigentes y de la Ley de Combustibles pendiente de aprobación, para convertirse en un actor trascendente del sector como competencia reguladora de precios del mercado, garantizando calidad y suministro de combustibles.-----
 - 8.1.2 Liderar el mercado nacional de los hidrocarburos y garantizar el abastecimiento en la provisión de los productos estratégicos para el desarrollo y la economía (naftas, gasoil, etc.), y tender a incursionar decididamente en la distribución de combustibles al consumidor final.-----
 - 8.1.3 Monitorear en forma permanente los factores exógenos y endógenos del mercado a fin de realizar los ajustes necesarios para evitar una disminución en los márgenes requeridos.-----
 - 8.1.4 Realizar trabajo de “cabildeo” con el Gobierno en caso que sea necesario para establecer ajustes de precios de sus productos al público, que permitan mantener los márgenes necesarios para su capitalización y con ello pagar la alta deuda existente.-----
 - 8.1.5 Fortalecer la liquidez financiera y obtener márgenes económicos positivos, de manera a reducir el patrimonio neto negativo de la *EMPRESA*.-----
 - 8.1.6 Establecer políticas de compras, de ventas, de stock mínimo de sus productos, de sus gastos operativos, de manera a obtener un margen de utilidad mínimo aceptable.-----

- 8.2 Lineamientos Estratégicos:-----
 - 8.2.1 Reestructuración de la deuda de la *EMPRESA* con PDVSA.-----
 - 8.2.2 Realizar llamados a licitación u otras modalidades de compras con el objeto de obtener mejoras en los costos de flete fluvial, plus y compra de biocombustibles.-
 - 8.2.3 Eliminar el aporte de Gs. 4/lt. de gasoil vendido por la *EMPRESA* al M.O.P.C.---
 - 8.2.4 Aplicar la política de precio (ajuste), de acuerdo a la suba o baja del precio de origen del petróleo y sus derivados.-----
 - 8.2.5 Colaborar con la política del gobierno nacional para el fomento del uso de biocombustibles, principalmente con el alcohol y biodiesel.-----
 - 8.2.6 Implementar contratos de compra de productos con las empresas distribuidoras de combustibles.-----

El Plan de Acción de la *EMPRESA* con sus lineamientos y resultados esperados que dan sustento a las metas cualitativas y cuantitativas de gestión fijadas en el *Contrato* se presenta en el ANEXO I – LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS 2009-2012.-----

Adicionalmente, la *EMPRESA* ha preparado proyecciones de sus estados contables para el período de vigencia del *Contrato*, que dan sustento a las metas cuantitativas de gestión y que se presentan en el ANEXO II – PROYECCIONES ECONOMICO-FINANCIERAS 2009-2012.-----

CLÁUSULA 9. METAS CUALITATIVAS DE GESTIÓN. A fin de dar cumplimiento al objeto del presente y en un todo de acuerdo con su plan estratégico, la *EMPRESA* se compromete a ejecutar y concluir las acciones gerenciales necesarias que resulten en las metas y en las fechas indicadas a continuación en el ANEXO III – MATRIZ DE METAS CUALITATIVAS.-----

CLÁUSULA 10. METAS CUANTITATIVAS DE GESTIÓN. A fin de dar cumplimiento al objeto del presente y en un todo de acuerdo con su Plan de Acción y con las proyecciones de sus estados contables, la *EMPRESA* se compromete a ejecutar y concluir las acciones gerenciales necesarias que resulten en las metas y en las fechas indicadas en el ANEXO IV – MATRIZ DE METAS CUANTITATIVAS.-----

El objetivo, descripción de cuentas contables aplicables, y metodología de cálculo de cada indicador no podrá variar durante la vigencia del *CONTRATO* y respetará lo fijado en el ANEXO V – GLOSARIO.-----

CLÁUSULA 11. De los compromisos del CONSEJO DE EMPRESAS PÚBLICAS. El *CONSEJO DE EMPRESAS PÚBLICAS*, se compromete en virtud del *CONTRATO*, a:

- 11.1 Apoyar las iniciativas de la *EMPRESA* que faciliten el cumplimiento del *CONTRATO*.-----
- 11.2 Apoyar las gestiones de la *EMPRESA* para que cuente con las previsiones presupuestarias que impacten en el cumplimiento de los compromisos de la misma asumidos en virtud del *CONTRATO*.-----
- 11.3 Impulsar las gestiones administrativas entre los organismos de la administración central, las entidades centralizadas, y las entidades descentralizadas que contribuyan al logro de metas de gestión por parte de la *EMPRESA*.-----
- 11.4 Promover la compensación de las deudas o créditos de los organismos de la administración central y las entidades descentralizadas.-----
- 11.5 Estudiar las solicitudes de ajustes de precios al público de los combustibles cuando se den variaciones de factores exógenos a la *EMPRESA*.-----
- 11.6 Custodiar la confidencialidad de la información contenida en el *CONTRATO*, así como de toda aquella información que se genere e intercambie entre las *PARTES* en virtud del *CONTRATO*; el término información es aplicado en forma amplia a datos, planillas, estimaciones, contratos, convenios, proyecciones financieras y de mercado, informes contables, estados contables e información de cualquier naturaleza, escrita, verbal, en soporte magnético relativa a la *EMPRESA*.-----

CLÁUSULA 12. Del monitoreo de la gestión. El *CONSEJO*, conforme a sus normas constitutivas, tiene la facultad de analizar y evaluar la gestión de la *EMPRESA* así como sugerir medidas y acciones correctivas para que ésta mejore su desempeño, en base a la información periódica que remita la *EMPRESA* al *CONSEJO* en virtud del *CONTRATO* y toda otra relacionada con aspectos sustanciales del mismo que le sea solicitada.-----

CLAUSULA 13. De la información mensual. La *EMPRESA* dentro de los veintitres (23) días hábiles siguientes al cierre de cada mes, remitirá por medio impreso y magnético al

CONSEJO Copia del Balance General Analítico y Estado de Resultados Analítico.-----

CLÁUSULA 14. De la información trimestral. La *EMPRESA*, dentro de los veintitres (23) días hábiles siguientes al cierre de cada trimestre, remitirá por medio fehaciente al *CONSEJO* un reporte trimestral sobre el cumplimiento de: (i) las metas cualitativas de gestión, y (ii) las metas cuantitativas de gestión. En los casos que sean necesarios, dicho reporte trimestral podrá incluir un resumen explicativo de las causas y circunstancias que motivan el grado de cumplimiento de las metas comprometidas en virtud del presente *CONTRATO*.-----

La presentación del reporte trimestral que coincida con el cierre de su ejercicio fiscal podrá realizarse dentro de los cuarenta y cinco (45) días hábiles siguientes al cierre del trimestre y con acuerdo entre las *PARTES* que cierta información contable allí contenida será de carácter provisorio, sin perjuicio de la obligación complementaria de presentar el informe anual auditado previsto en la cláusula siguiente.-----

En caso de considerarlo pertinente y cuando medie justa causa, el *CONSEJO* podrá aceptar una prórroga en el plazo de presentación del reporte aquí expuesto. Cuando no recibiere el reporte en tiempo, el *CONSEJO* informará de tal situación al Ministerio de Hacienda a los efectos de la aplicación de las disposiciones legales y administrativas que dentro de su competencia considere pertinentes.-----

CLÁUSULA 15. De la información anual. La *EMPRESA* dentro de los ochenta (80) días hábiles siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal anual, remitirá por medio fehaciente al *CONSEJO* un informe anual que contenga: (i) estados contables certificados por auditor independiente; y (ii) informe de cumplimiento anual de las metas cualitativas y cuantitativas de gestión al cierre del ejercicio anual certificado por auditor independiente. El auditor independiente verificará que los registros e informaciones brindadas por la *EMPRESA* 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 aplicables.-

En caso de considerarlo pertinente y cuando medie justa causa, el *CONSEJO* podrá aceptar una prórroga en el plazo de presentación del reporte aquí expuesto. Cuando no recibiere el reporte en tiempo, el *CONSEJO* informará de tal situación al Ministerio de Hacienda a los efectos de la aplicación de las disposiciones legales y administrativas que, dentro de su competencia considere pertinentes.-----

CLÁUSULA 16. Del auditor independiente. Dentro de los noventa (90) días hábiles siguientes a la firma del *CONTRATO*, la *EMPRESA* se compromete a seleccionar y contratar, en un todo de acuerdo con las normas vigentes, por un período de dos (2) años servicios profesionales de auditoría externa contable. Los gastos correspondientes a tal contratación provendrán del presupuesto de la *EMPRESA*. Las *PARTES* concuerdan que tal período de contratación permitirá dar continuidad a las tareas de auditoría, de revisión del sistema de control interno, y de seguimiento de la efectiva implementación de recomendaciones.-----

CLÁUSULA 17. Del tablero de control. La *EMPRESA* suministrará al *CONSEJO* la

misma información remitida en los informes establecidos en el *CONTRATO*, a través de medios informáticos, como ser los medios o servicios FTP (file transfer protocol o protocolo de transferencia de archivos) y lo asistirá en lo que corresponda para que dentro de los 45 (cuarenta y cinco) días hábiles subsiguientes a la firma del *CONTRATO* se concluya la implementación de los mecanismos para la recolección automatizada de la información de base para la elaboración de cada indicador de gestión cuantitativo. Los mecanismos de recolección automática de datos deberán estar totalmente documentados (programas de extracción de datos para conversión en archivo C.S.V., servidores y sistemas informáticos implicados, otros datos relativos). Dicha documentación deberá ser remitida al *CONSEJO* con el primer informe de gestión.-----

CLÁUSULA 18. De la evaluación de la gestión. El *CONSEJO* realizará una evaluación trimestral de la gestión de la *EMPRESA*, en base al cumplimiento de las metas cualitativas y cuantitativas fijadas para el trimestre, calificando la gestión de la *EMPRESA* a partir de los criterios acordados por las *PARTES* expuestos a continuación:-----

| CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN | |
|-----------------------------------|--|
| Satisfactoria | cuando en el trimestre cumplió más del 85% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas |
| Aceptable | cuando en el trimestre cumplió entre 85% y 65% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas |
| Insatisfactoria | cuando en el trimestre cumplió menos del 65% de las metas cualitativas y cuantitativas sumadas |

En caso que en dos (2) TRIMESTRES consecutivos la *EMPRESA* exhiba una calificación Insatisfactoria ameritará que el *CONSEJO* eleve al PODER EJECUTIVO un Informe de Alerta con las recomendaciones pertinentes.-----

Los criterios de evaluación de las metas cualitativas y cuantitativas así como el modelo de Informe Trimestral se detallan en el ANEXO VI – CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS Y MODELO DE INFORME TRIMESTRAL DE CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN.-----

CLÁUSULA 19. Del compromiso de publicar. Dentro de los veinte (20) días hábiles de recibidos los informes de la *EMPRESA*, el *CONSEJO* pondrá a disposición de la opinión pública resúmenes ejecutivos de éstos, siempre dentro del marco de confidencialidad que deba de guardarse respecto de la información de la *EMPRESA*. El *CONSEJO*, de considerar pertinente elevará a la *EMPRESA*, previo a la publicación, las evaluaciones correspondientes.-----

CLÁUSULA 20. De la revisión anual de las metas del Contrato. El *CONSEJO* y la *EMPRESA* podrán acordar una reorganización de las metas cualitativas y/o de las metas cuantitativas previo al inicio de un año fiscal durante la vigencia del *CONTRATO*, en tanto se hubiesen dado cambios significativos en las condiciones macroeconómicas o de negocio con las que aquellas se fijaron inicialmente.-----

Por cambios significativos en las condiciones macroeconómicas o de negocio iniciales se aceptarán:-----

- Variación interanual del tipo de cambio vendedor Gs/USD superior al 5% para el período remanente considerado en el Estado de Resultados Proyectado incluido en el ANEXO II;-----
- Inflación superior al 7% en el IPC para el período remanente considerado en el Estado de Resultados Proyectado incluido en el ANEXO II;-----
- Shocks macroeconómicos foráneos;-----
- Retraso en el otorgamiento de préstamos de envergadura y que impacten significativamente las metas de gestión del período remanente;-----
- Cambios sustanciales en el plan de inversión para el período remanente;-----
- Cambios en la normativa aplicable a los servicios y/o productos de la *EMPRESA* aplicables al período remanente;-----
- Directrices o iniciativas gubernamentales que tengan impacto significativo sobre la gestión y/o el presupuesto de la *EMPRESA* para el período remanente considerado;-
- Acontecimientos de origen natural adversos; y-----
- Otros eventos que no hubieran podido preverse o que una vez previstos no hubieran podido evitarse.-----

Como condición necesaria para iniciar tal revisión de las metas cualitativas y/o cuantitativas la *EMPRESA* deberá presentar al *CONSEJO* con una antelación de cuarenta (40) días hábiles al inicio del año fiscal un informe conteniendo: a) justificación de los cambios solicitados; b) revisión de sus objetivos, acciones y/o lineamientos estratégicos adjuntando un nuevo documento al incluido en el ANEXO I del presente; c) revisión de las proyecciones económico-financieras que sustentan las metas cuantitativas e incluidas como ANEXO II del presente; d) propuesta de reorganización de las metas cuantitativas y/o de las metas cualitativas.-----

A partir de la fecha de tal presentación y hasta veinte (20) días hábiles antes del comienzo del año fiscal, el *CONSEJO* y la *EMPRESA* analizarán el informe presentado y acordarán la propuesta de reorganización de las metas cuantitativas y/o de las metas cualitativas. En caso que las *PARTES* lleguen a un acuerdo antes de la fecha precitada, el *CONSEJO* y la *EMPRESA* firmarán inmediantamente una Addenda al presente *CONTRATO* con las nuevas metas cualitativas y/o metas cuantitativas y nueva versión del ANEXO I y II. En caso que las *PARTES* no lleguen a un acuerdo hasta veinte (20) días hábiles antes de la finalización del año fiscal serán de aplicación, a todos los fines, las metas ya incluidas en el *CONTRATO*.-----

CLÁUSULA 21. De las revisiones especiales por medidas de carácter social. El *CONSEJO* y la *EMPRESA* deberán realizar una revisión conjunta de las metas cualitativas y cuantitativas para el resto del período de vigencia del *CONTRATO* cuando éstas se vean afectadas por alguna medida de carácter social adoptada por el *PODER EJECUTIVO* que tenga relación con los servicios o productos que provee la *EMPRESA*. La dispensa en el cumplimiento de las metas, será automática e inmediata a la ocurrencia de los hechos mencionados en la presente cláusula.-----

CLÁUSULA 22. De las dispensas al cumplimiento de metas. La *EMPRESA* podrá solicitar una dispensa al cumplimiento de una o más metas cualitativas y metas cuantitativas para el trimestre cuando medie causa de fuerza mayor debidamente justificada. A tal fin se considerarán como tales causas de fuerza mayor las siguientes:-----

- Variación interanual del tipo de cambio vendedor Gs/USD significativo durante el trimestre;-----
- Shocks macroeconómicos foráneos durante el período;-----
- Retraso en el otorgamiento de préstamos de envergadura y que impacten significativamente las metas de gestión para el período;-----
- Cambios en la normativa aplicable a los servicios y/o productos de la *EMPRESA* durante el período;-----
- Directrices o iniciativas gubernamentales que tengan impacto significativo sobre la gestión y/o el presupuesto de la *EMPRESA*;-----
- Acontecimientos de origen natural adversos ocurridos durante el período; y-----
- Otros eventos ocurridos durante el período que no hubieran podido preverse o que una vez previstos no hubieran podido evitarse.-----

La ocurrencia de las causas precitadas deberán darse durante el trimestre.-----

Cuando dicho pedido de dispensa al cumplimiento de las metas del trimestre además tenga efectos sobre las subsiguientes, la *EMPRESA* tendrá hasta veintidos (22) días hábiles adicionales contados a partir de la fecha de presentación del informe para presentar ante el *CONSEJO* un informe adicional conteniendo: a) una revisión de sus objetivos, acciones y/o lineamientos estratégicos adjuntando un nuevo documento al incluido en el ANEXO I del *CONTRATO*, en caso de aplicar; b) una revisión de las proyecciones de Estado de Resultados y de Situación Patrimonial que sustentan las metas cuantitativas e incluidas como ANEXO II del *CONTRATO*; c) propuesta de reorganización de las metas cuantitativas y/o de las metas cualitativas.-----

El análisis de la dispensa y/o la revisión de las metas siguientes se llevará a cabo durante los diez (10) días hábiles siguientes de recibida el pedido de dispensa. Una vez realizada tal revisión y fijada la reorganización de las metas, el *CONSEJO* y la *EMPRESA* agregarán las nuevas metas cualitativas y/o metas cuantitativas al *CONTRATO* mediante una Addenda y la pondrán a disposición de la opinión pública. En caso que las *PARTES* no lleguen a un acuerdo con hasta diez (10) días hábiles de anticipación a la finalización del trimestre posterior al evaluado serán de aplicación, a todos los fines, las metas ya incluidas en el *CONTRATO*.-----

CLÁUSULA 23. 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 las *PARTES*.-----

CLÁUSULA 24. De la auditoría parcial e integral. Durante la ejecución del *CONTRATO*, el *CONSEJO* podrá encargar la realización de una auditoría externa independiente a la *EMPRESA* sin perjuicio de lo citado en las Cláusulas N°s 15 y 16.-----

Previa lectura y ratificación del presente CONTRATO, firman conjuntamente las partes responsables, en 2 (dos) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, quedando un ejemplar en poder de las mismas.-----

FRANCISCO RIVAS ALMADA
Por el CONSEJO DE EMPRESAS
PÚBLICAS

DIONISIO BORDA
Por el CONSEJO DE EMPRESAS
PÚBLICAS

EFRAÍN ALEGRE SASIAIN
Por el CONSEJO DE EMPRESAS
PÚBLICAS

JOSÉ ENRIQUE GARCÍA
Por el CONSEJO DE EMPRESAS
PÚBLICAS

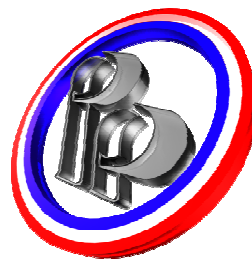
JUAN A. GONZÁLEZ MEYER
Por PETRÓLEOS PARAGUAYOS -
PETROPAR

ANEXO I

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

2009 -2012

Acciones y Metas a ser desarrolladas



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS
PETROPAR**

PETRÓLEOS PARAGUAYOS PETROPAR

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Petróleos Paraguayos (PETROPAR), ha desarrollado el presente documento con el apoyo de los funcionarios de la Institución, buscando la transparencia en la gestión, y la orientación de la empresa a los nuevos desafíos del mercado actual. Está en proceso la elaboración de un Plan Estratégico 2010-2013 cuyo objetivo será mejorar la gestión de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La importación y distribución de los combustibles derivados del petróleo en el Paraguay, estuvo antiguamente (en la década del 50) a cargo de las empresas multinacionales ESSO (que funcionó como empresa independiente desde el año 1937) y SHELL (que desde el año 1955 distribuía a través de la casa Manuel Ferreira S.A.). Sin embargo, el Gobierno paraguayo anhelaba que nuestro país también se hiciera sentir de alguna manera en ese ambiente con algún proyecto industrial de gran envergadura.

Debe tenerse en cuenta que por esa época (década del 60), el país estaba despegando e incursionando en varios emprendimientos tanto a nivel nacional como internacional al mismo tiempo (agricultura mecanizada empresarial, ganadería selectiva, agroindustria, energía hidroeléctrica, etc.).

Entre los emprendimientos mencionados también estaba la explotación y/o comercialización de hidrocarburos. En efecto, luego de arduas negociaciones, el Estado Paraguayo otorgó una concesión, por el término de 15 años, a la Bolivian Oil Company (BOC) para la instalación y explotación de una Refinería de Petróleo en el territorio nacional, con una capacidad inicial de 5.000 barriles diarios (Ley N° 847, del 18.09.62).

La construcción comenzó en 1963 y concluyó en agosto de 1966. La supervisión de las obras estuvo a cargo de una firma norteamericana, que también fiscalizó las pruebas de funcionamiento y la puesta en marcha de la instalación. Después de un periodo de pruebas y ajustes, la instalación entró a operar normalmente a partir del 15 de agosto de 1966, previa transferencia por parte de la BOC de los derechos y obligaciones de la concesión a REFINERÍA PARAGUAYA S.A. (REPSA), iniciando así formalmente sus operaciones en el país, que se habría de prolongar hasta 1981, en que feneció el plazo de la concesión. Por una cláusula del Convenio, la Compañía se comprometía, al expirar el mismo, a entregar la citada Refinería al Estado Paraguayo.

2. INTRODUCCION

En 1966 inicia operaciones Refinería Paraguaya Sociedad Anónima con una concesión del Gobierno por 15 años. En Marzo de 1981 inicia actividades la entidad mixta PETROPAR con participación estatal del 60 % y 40 % de REPSA por un plazo de 5 años. EL 9 de

Enero de 1986, entra 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.

OBJETO Y FUNCIONES

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° 1658/2000 modifica el Art. 57 de la Ley 1182/1985 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”.

MISIÓN: *“Garantizar el suministro de combustibles derivados del petróleo y biocombustibles en el país, mediante la administración racional y eficiente de los recursos humanos, impulsando la innovación y el mejoramiento de la calidad de los productos para contribuir al desarrollo y bienestar de la población”.*

VISIÓN: *“Empresa Estatal con liderazgo en el mercado local y regional por competitividad, transparencia, gestión eficiente, rentabilidad y alta responsabilidad social”*

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Paraguay es un país mediterráneo e importador neto de hidrocarburos. PETROPAR comercializa combustibles a granel, sin llegar directamente al consumidor final, sino a través de su alianza con emblemas privados, el suministro de petróleo crudo y combustibles se realiza mediante la ejecución de contratos con varias empresas que operan

en el mercado internacional y constituyen la fuente de abastecimiento de los combustibles que PETROPAR comercializa.

El flete fluvial desde los puertos del Río de la Plata acordados con los proveedores es cubierto por varias empresas navieras nacionales contratadas vía licitación pública. El transporte de gasoil a la Planta de Hernandarias y de alcohol desde la Planta de M.J.T. hasta Villa Elisa es realizado por varias firmas nacionales de flete terrestre.

El Paraguay es un país cuyos precios de combustibles son influenciados por factores exógenos, tales como el precio del petróleo y la cotización del dólar. La importación de combustibles derivados del petróleo es libre. PETROPAR suministra al mercado paraguayo Gasoil y Naftas (Econo 85, Plus 95) que son comercializados a las Distribuidoras para que las mismas por medio de las Estaciones de Servicio vendan al consumidor final, aunque también existen empresas distribuidoras que importan y comercializan directamente al consumidor.

PETROPAR cuenta con una estructura organizativa considerable, los ingresos están dados por la venta del producto principal y estratégico que es el Gasoil que representa aprox. el 90% del total vendido; los precios de venta al público son establecidos por el Poder Ejecutivo, mientras que el precio portón de facturación del Gasoil en planta es definido por PETROPAR. En lo que respecta a las naftas comercializadas por la empresa es menor en el mercado nacional con respecto a la competencia.

PETROPAR cuenta con una estructura operativa siguiente:

REFINERIA DE VILLA ELISA

- Ubicada en el Municipio de Villa Elisa, a 15 Km. del centro de Asunción, con lindero sobre el Río Paraguay. Ocupa un predio de 64 Has.
- Unidad de Destilación Atmosférica y estabilización de naftas. Capacidad nominal de 7.500 Bbl/día (1.200 m³/día) de petróleo crudo para producir Fueloil, Gasoil, Kerosene, Nafta Virgen y GLP.
- Parque de 42 tanques de petróleo crudo y combustibles líquidos. Capacidad nominal total 320.000 m³.
- Cargadero de camiones automatizado, 16 bahías y 27 brazos de carga. 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 GLP.

PLANTA DE GAS LICUADO DE PETROLEO

- Ubicada 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 supervisor de control automático de las operaciones.
- Instalaciones de lucha contra incendio automatizadas.

PLANTA DE ALCOHOL MAURICIO J. TROCHE

- Ubicada en el Municipio de Mauricio José Troche, a 168 Km de Asunción, ocupa un predio de 140 Has.
- Patio de recepción de caña de azúcar.
- Batería de trapiches 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.
- 51.000 personas dependen de su funcionamiento

PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHOS DE HERNANDARIAS

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

PLANTA DE ALMACENAJE Y DESPACHO DE CALERA CUE

- Ubicada en la ciudad de Asunción, sobre el Río Paraguay, Barrio Itapytápunta. Ocupa un predio de 1 Ha aproximadamente.
- Dispone de 1 tanque de 10.400 m³ y otro de 12.400 m³, ambos para Gasoil.
- Cargadero y descargadero de camiones tanque.
- Cuenta con un muelle de H^ºA^º para recepción de barcazas y descarga de productos.

Otros aspectos que contribuyen a la descripción de la situación actual de PETROPAR, como punto de partida al inicio del plan de estratégico presente, son:

• aspectos técnicos

- Refinería de planta de Villa Elisa inactiva, Planta de Hernandarias inactiva, Planta de Calera Cué inactiva.
- Cuatro esferas de G.L.P., una arrendada, y tres inactivas.
- Sistema de facturación de las ventas precario.
- Despacho de combustible en forma manual.

• aspectos comerciales

- Venta promedio de gasoil: **69.400 m³/mes (2009)**
- Venta promedio de naftas: **7.600 m³/mes (2009)**
- Facturación promedio: **Gs. 243.000.000.000**
- Pérdida parcial del mercado de gasoil (20%) y naftas.
- Ausencia de Plan de desarrollo de nuevos productos y negocios.
- Desmotivación del personal por constante inestabilidad de la empresa.

• aspectos institucionales

- La sociedad tiene una percepción negativa constante de la gestión de PETROPAR.

- PETROPAR no es modelo de empresa eficiente, ni competitiva.
- **aspectos administrativos y financieros**
 - Sujeta a la Ley N: 2.051/3 de Contrataciones Públicas.
 - Utilidad: Actualmente se está teniendo una utilidad (desde hace 4 meses), que permite mayor liquidez a la empresa y cumplir con sus obligaciones.
 - Costos Operativos: Actualmente se obtuvo una baja importante en el PLUS, lo que permite mayor margen para PETROPAR. Así mismo se está negociando una rebaja en la cotización del flete fluvial.
 - PETROPAR cumple con el pago de los tributos al FISCO: Promedio Gs. 55.000.000.000/mes.
 - Nivel de Morosidad: El nivel de morosidad de los clientes es aceptable actualmente.
 - No existe un manual de procedimientos y funciones actualizado que permita conocer exactamente las tareas de cada una de las dependencias de la empresa.
- **aspectos presupuestarios**
 - El presupuesto de gastos ha evolucionado positivamente en los últimos años, incrementándose un 59% en el presente Ejercicio con respecto al Ejercicio 2008, acentuándose dicho aumento en el rubro 500 Inversión Física.

| GRUPO | CONCEPTO | PRESUPUESTO 2009 proyectado | PRESUPUESTO 2008 ejecutado |
|------------------------|-------------------------|--|---------------------------------------|
| 100 | Servicios Personales | 72.375.519.218 | 71.884.603.618 |
| 200 | Servicios No Personales | 336.078.720.997 | 278.729.785.065 |
| 300 | Bienes De Consumo | 19.490.841.559 | 12.498.562.195 |
| 400 | Bienes De Cambio | 5.999.430.454.391 | 3.635.584.985.254 |
| 500 | Inversión Física | 132.676.976.516 | 42.965.690.505 |
| 600 | Inversión Financiera | 980.000.000 | 980.000.000 |
| 800 | Transferencias | 70.293.839.469 | 66.124.196.000 |
| 900 | Otros Gastos | 133.874.154.973 | 138.047.678.719 |
| TOTAL DE GASTOS | | 6.765.200.507.123 | 4.246.815.501.356 |

- **aspectos legales**
 - Suspensión del **Decreto N: 1.234/08** por parte del Ministerio de Industria y Comercio.
 - Ley de combustibles; pendiente en el Congreso Nacional.
 - PETROPAR se rige por el **Decreto N: 5.077/05** para la fijación de precio del gasoil en portón.
 - Ley de combustible, trabada en el Congreso Nacional.
 - Decreto N: 1.234/08 en suspensión.
- **aspectos del mercado/cliente**
 - PETROPAR está perdiendo el mercado del gasoil y naftas.
 - El sector privado maneja el 20% de la demanda de gasoil, y el 72% del mercado de naftas.
 - Hay una migración del mercado del gasoil al de naftas, en especial FLEX.
 - Los clientes buscan mayor rendimiento, calidad y precios de los combustibles.
 - PETROPAR está ausente en el mercado al detalle (retail) de los hidrocarburos.

4. SINTESIS DEL MERCADO

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

- **Clientes:**
 - Empresas Distribuidoras – Revendedoras.
 - Empresas e Instituciones del Estado. Las primeras son las de mayor poder de negociación, poseen y pueden afectar significativamente la rentabilidad.
- **Proveedores:**
 - Exterior por la provisión del producto.
 - Interno como las empresas navieras encargadas del transporte fluvial.
 - Proveedores locales de bienes y servicios. Los dos primeros tienen un poder de negociación alto, por lo que pueden afectar la rentabilidad.
- **Competencia:**
 - Empresas distribuidoras importan directamente los productos para venderlos al consumidor final.
- **Sustitutos:**
 - Los combustibles para autos movidos a nafta flex y diesel Premium.
- **Complementos:**
 - Existen otros productos como los biocombustibles, la mezcla con el alcohol absoluto, su influencia puede ayudar a mejorar la rentabilidad.
- **Barreras de Entrada:**
 - No se desecha la posibilidad que PETROPAR llegue directamente al consumidor final. Asimismo, incide la limitación en la determinación de las decisiones sobre los precios de venta al público (gasoil subsidiado) así como la limitación en la modalidad de compra de los productos y su correspondiente transporte.
- **Barreras de Salida:**
 - El compromiso del gobierno establecido por medio de políticas de estado, que permitan sacar adelante a la empresa.
- **Aspectos Macroeconómicos**
 - La situación macroeconómica está delicada debido a la falta de empleo.
 - Crisis mundial golpea a todos los sectores de la sociedad.
 - Los precios de los commodities están mostrando un comportamiento alcista.
 - La inflación está controlada.
 - El dólar presenta un comportamiento estable.
 - El desempleo sigue siendo crítico para el país.

5. ANALISIS FODA

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

FORTALEZAS

- **Ubicación estratégica (F1):** PETROPAR cuenta con la Refinería de Villa Elisa que tiene 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 local y con mayor capacidad que las de otras empresas existentes en el mercado. También dispone de instalaciones modernas y cargaderos apropiados.
- **Dueño de la propiedad (F3):** es de gran importancia dado que no solo permite un ahorro de costo a nivel competitivo, sino también proporciona alternativas para migrar a otro negocio.
- **Alianzas y acuerdos (F4):** 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 (F5):** 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

- **Ausencia de un Plan de Negocios (D1):** no se cuenta con un documento escrito que defina con claridad los objetivos, planes de acción previstos y su efectivo seguimiento.
- **Falta de políticas de comercialización (D2):** no hay un programa de implementación de contratos ni renovación con los clientes (distribuidoras), que permitan determinar los plazos de duración, compromiso de volumen, precio de venta portón, 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 (D3):** 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 (D4):** se tiene un elevado endeudamiento con los proveedores del Exterior 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, (D5):** la refinería de Villa Elisa, única en el país, poco competitiva y de baja eficiencia operativa; las plantas se encuentran improductivas, baja eficiencia operativa y altos costos marginales.
- **Falta optimizar rendimiento en la Planta de Mauricio José Troche (D6):** falta 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 (D7):** no se cuenta con un sistema informático integral que incluya reingeniería organizativa, administrativa y contable.
- **Falta delinear el sistema de control interno (D8):** no se dispone de una evaluación de los controles internos de los procesos más importantes que hacen a la operatividad del negocio.

OPORTUNIDADES

- **Aprovechamiento del Dto. 1.234/08, consistente en garantizar la provisión de Gasoil y Gasolinas al mercado nacional (O1):** permitirá establecer por medio de contratos con los proveedores y empresas distribuidoras el volumen a comprometerse de tal forma que esté disponible para su comercialización y mantener existencias físicas y mínimas que permitan garantizar el abastecimiento en el mercado nacional.
- **Anteproyecto de Ley de Combustible presentada al Parlamento (O2):** el mismo se encuentra postergado en la cámara baja del Congreso Nacional para su correspondiente estudio y aprobación; la misma permitirá crear un organismo regulador y refinar el objeto de PETROPAR y competir libremente en el mercado.
- **Desarrollo de combustibles alternativos Biocombustibles (O3):** 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.
- **Viabilizar el Acuerdo de Cooperación con PDVSA (O4):** posibilitar la instrumentación de los acuerdos firmados entre la República del Paraguay y la República Bolivariana de Venezuela, como instrumento de recuperación definitiva de PETROPAR.
- **Retorno al mercado de Gas Licuado de Petróleo (O5):** definir una política nacional de resguardo de una reserva mínima de seguridad de G.L.P. del país.
- **Aprovechar el Dto. 5077/08 sobre fijación de precios del gasoil en portón (O6):** de manera a generar rentabilidad bruta que permita mitigar el impacto negativo en el subsidio del Gasoil.
- **Participación en la cadena de comercialización (O7):** realizar alianzas con estaciones de servicio a fin de incrementar la participación de PETROPAR en la cadena de comercialización de combustibles en el mercado nacional que permitan maximizar las ventas de Gasoil y Naftas.
- **Desarrollo de productos complementarios (O8):** 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 estatal (A1):** no se tiene un panorama claro con respecto a la política de estado referida al rol de PETROPAR.
- **Empresas privadas penetrando en la importación y comercialización de Gasoil (A2):** existen empresas privadas como Petrosan, Ultrapar y otras distribuidoras como Barcos y Rodados, Copetrol que se encuentran compitiendo con PETROPAR en la actividad de importación del Gasoil cuando los precios internacionales lo permiten.
- **Cantidad de vehículos que utilizan otros tipos de combustibles (A3):** la gran penetración de vehículos movidos a nafta flex, ocasionando una disminución en el uso de vehículos movidos a motores diesel.
- **Erogaciones impositivas afectadas al presupuesto de gastos de la nación (A4):** se asignan a la empresa gastos en conceptos de Aporte Intergubernamental y M.O.P.C., que inciden negativamente en las arcas de PETROPAR.
- **Presión mediática y política respecto del subsidio al precio del Gasoil (A5):** no se dispone de una política de precio (ajuste) del Gasoil acorde con el equilibrio financiero

y económico de PETROPAR ante eventuales variables externas que inciden directamente en la estructura del costo.

- **Manejo discrecional de un producto estratégico y fundamental para la economía por el sector privado (Oligopolio) (A6):** lo que puede acarrear el desabastecimiento del Gasoil, 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 (A7):** la disposición legal no permite agilizar la adquisición de combustibles y se obtienen costos elevados que inciden dentro de la estructura de costos y la eficiencia competitiva.

6. PLAN DE ACCION 2009-2012

SITUACION ACTUAL DE PETROPAR

PETROPAR abastece actualmente el 70% del mercado local de combustibles derivados del petróleo: gasoil y naftas, siendo la diferencia suplida por las Distribuidoras independientes acreditadas oficialmente. Sin embargo, en años recientes PETROPAR llegó a abastecer el 90% del mercado e incluso la totalidad del mismo, dependiendo del precio internacional de los derivados del petróleo. Cuando la cotización era muy elevada las Distribuidoras independientes no realizaban importaciones, porque en ese momento no era conveniente para ellas, y compraban la totalidad de sus necesidades de PETROPAR, pues el Gobierno no permitía el incremento del precio al público y PETROPAR debía asumir el subsidio que produjo enormes pérdidas económicas a la Institución. La importación de dichos combustibles está totalmente liberada, pero el Poder Ejecutivo mantiene su atribución en la fijación del precio oficial de venta al público del gasoil con el objeto de evitar el abuso y la especulación. Es intención del Gobierno que Petropar recupere sus altos niveles de venta por lo que en Diciembre de 2008 se emitió el Decreto N° 1234/08 que regula las operaciones de las Distribuidoras de combustible y establece una serie de restricciones tales como stock mínimo de producto e infraestructura necesaria para la comercialización de combustibles. Este hecho llevó a las Distribuidoras a firmar recientemente contratos con PETROPAR que asegurarán la provisión por parte de la petrolera estatal del 85% de las necesidades de las Distribuidoras y le permitirá recuperar sus antiguos niveles de venta. El incremento de ventas se estará produciendo recién a partir del mes de setiembre 2009.

El precio subsidiado del gasoil mantenido por el Gobierno durante largos años, con el propósito de beneficiar a sectores de la producción, sumados a algunos inflados rubros correspondientes a componentes del costo del gasoil, como el llamado “Plus” y el costo por servicios de flete, que se han mantenido artificialmente altos produjeron un gran perjuicio a PETROPAR, generando altos niveles de deuda con los proveedores externos. Sólo en el resultado del Balance del año 2008 la pérdida del ejercicio alcanzó aproximadamente 200 millones de dólares, siendo éste el principal factor que condujo a que PETROPAR mantenga actualmente el cuantioso pasivo de **USD 418.007.908** al 31 de julio 2009, y un Patrimonio negativo de **USD 235.137.140**.

Hasta el mes de agosto 2009, el Balance General arroja resultado positivo en la comercialización del gasoil debido a factores favorables externos, como la baja cotización

internacional del petróleo crudo y sus derivados y un tipo de cambio del dólar que se mostró más estable.

La decidida acción de la administración actual de minimizar el costo del gasoil, utilizando para su compra el procedimiento de “Subasta a la Baja Electrónica”, logró reducir sensiblemente el mencionado rubro “Plus”. Estas condicionantes permiten avizorar un panorama más alentador sobre las perspectivas futuras de la empresa, las cuales fueron tenidas en cuenta para la realización de las proyecciones económicas y financieras de los próximos tres años. No obstante, es importante aclarar que las cotizaciones del producto en el mercado internacional del petróleo pueden sufrir variaciones, a consecuencia de factores eventuales que podrían variar sustancialmente las condiciones del mercado internacional y que podrían afectar a nuestras proyecciones económicas financieras, lo que podría solucionarse con programas de variaciones de precios de ventas del combustible en nuestro país, conforme al impacto que conlleven los factores detonantes de los desequilibrios mencionados. De hecho, si consideramos que el precio del petróleo se está incrementando en los tres últimos meses, y de seguir esta tendencia, hará imprescindible que se tomen medidas para ajustar los precios de comercialización del combustible nacional, a fin de seguir manteniendo los márgenes positivos y evitar caer nuevamente en errores del pasado, con precios subsidiados que en vez de solucionar el problema del pasivo actual de la empresa, seguiría precipitando a la misma hacia situaciones catastróficas de impredecible consecuencia para la empresa y el país.

PETROPAR considera una herramienta importante la implementación del Contrato de Gestión por Resultados a ser firmado en breve con el Consejo de Empresas Públicas, pues le permitirá monitorear las gestiones de la administración de PETROPAR en tiempo oportuno, a fin de detectar debilidades o errores, que puedan ser corregidos y reorientados, conforme a los elementos que ocasionen las desviaciones negativas.

Dentro de ese contexto, y a fin de establecer coeficientes que sirvan de metas conforme a recomendaciones de una buena administración, ya se han tomado las siguientes medidas:

- a. Se han realizado cambios estructurales que afectaron fundamentalmente al personal superior, buscando de esa manera obtener una mayor eficiencia y transparencia en las operaciones de la empresa.
- b. Se ha reducido el monto del “plus” o “premios” del gasoil a través de la mencionada Subasta a la Baja Electrónica y de una mejor negociación de precios con el proveedor PDVSA. El último “plus” obtenido y con el cual se estaba importando el gasoil era de 32 cpg, (centavo por galón) en tanto que por medio de la Subasta a la Baja Electrónica se obtuvo una oferta de la empresa Vitol de 17.82 cpg, que presenta una reducción del 44.3% con relación al actual, lo que posibilitó que PDVSA también presente una oferta con un “plus” de 15 cpg para envíos en condición FOB y 13 cpg para cargamentos en condición DES, lo que representa reducciones del 53% y 59% respectivamente con relación al “plus” anterior, lo que nos demuestra que con una buena administración se puede lograr importantes reducciones en los costos del producto. También se ha conseguido importantes reducciones en el precio por servicios de flete que sumado a los logros mencionados

en los otros rubros, van configurando conquistas positivas a favor de la empresa, beneficiando sensiblemente al resultado operativo final de la institución.

- c. Ante la práctica repetitiva y habitual de grandes volúmenes de faltantes en el gasoil importado recibido en barcazas en la Planta de Villa Elisa, y a fin de reducir o mitigar el impacto que el mismo conlleva, fue creada por Resolución N° 220/09 de la Presidencia de PETROPAR, de fecha 04/09/09, la Oficina Interna de Investigación (O.I.D.I.). El objeto de dicha unidad operativa es realizar la investigación de los faltantes que se detectan en la recepción del producto, determinar sus causas y si el resultado concluyese que éstos fuesen motivados por sustracciones, deslindar las responsabilidades personales del hecho punible identificando a los culpables para la imputación y castigo correspondiente.
- d. Existen renegociaciones respecto a la deuda vencida que mantiene PETROPAR con la empresa PDVSA, a fin de obtener refinanciamientos en condiciones de plazos y tasas de intereses favorables para la empresa deudora, que permita al mismo tiempo una menor presión en el flujo de caja, lo que a su vez podrá posibilitar encarar otros proyectos o emprendimientos que eventualmente pudieran interesar a la empresa. La última propuesta recibida de PDVSA para el pago de la deuda es la siguiente:
 1. Refinanciar USD 60.000.000 conforme a lo establecido en el Acuerdo de Cooperación Energética de Caracas, que permite honrar el monto establecido en 15 años de plazo más 2 años de gracia.
 2. Abonar USD 162.000.000 en tres años, con amortizaciones trimestrales iguales, dentro de los que se incluye un año de gracia, con una tasa de interés equivalente a Libor trimestral del día anterior a la fecha de vencimiento más dos puntos porcentuales.
 3. El saldo resultante de USD 52.600.000 será pagadero en dos años, con amortizaciones trimestrales iguales, con una tasa de interés equivalente a Libor trimestral del día anterior a la fecha de vencimiento más dos puntos porcentuales.
 4. La cifra de USD 37.000.000 que Petropar considera impropriamente facturada dado que la misma se generó por una cláusula de preciación del producto que no había sido utilizada en contratos anteriores y cuya anulación fuera solicitada a PDVSA, no fue aceptada por la petrolera venezolana alegando motivos legales que les impedían eliminarla. Por tanto, dicho monto está contemplado dentro de la deuda total a PDVSA.

Las cifras resultantes de estas tres condiciones fueron insertadas en las proyecciones de pago de Petropar, teniendo en cuenta que el planteamiento fue aceptado por el Poder Ejecutivo.

El nivel de comunicaciones en la empresa que hasta hace muy poco tiempo funcionaba en un esquema de compartimientos estancos, está mejorando paulatinamente, lo que resulta altamente beneficioso, pues permite a todos los integrantes de la organización conocer los objetivos hacia el cual están orientadas las acciones de la empresa, de manera que el esfuerzo empleado por cada uno de ellos sea coherente y unitivo, garantizando el éxito de las metas propuestas.

Las evaluaciones trimestrales del desempeño de PETROPAR conforme a los coeficientes establecidos en el Contrato de Gestión por Resultados permitirán visualizar las posibles desviaciones que pudieran surgir durante la ejecución de las acciones, tendientes a mantener una gestión eficiente, transparente de todo el proceso operativo de PETROPAR.

OBJETIVOS DEL PLAN DE ACCIÓN

El PLAN DE ACCIÓN cuenta con un Balance Anual Proyectado hasta el año 2012 que permitirá cuantificar los Indicadores de Gestión escogidos, que están insertos en el Contrato de Gestión por Resultados que está firmando PETROPAR con el Consejo de Empresas Públicas del Ministerio de Hacienda y que deben ser cumplidos por la Institución. Por dicho Contrato de Gestión, PETROPAR se compromete a alcanzar Metas Cualitativas y Cuantitativas que serán evaluadas en forma trimestral por el Consejo de Empresas Públicas, con el objetivo de mejorar su eficiencia administrativa y operativa, permitiéndole de esa manera obtener mejores resultados económicos.

SUPUESTOS UTILIZADOS

1- LAS VARIABLES EXTERNAS UTILIZADAS EN LAS PROYECCIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS FUERON;

a- Cotización internacional obtenida del NYMEX

| AÑO | US\$/M3 (Promedio) |
|------------|---------------------------|
| 2009 | 423,8 |
| 2010 | 517,5 |
| 2011 | 550,0 |
| 2012 | 550,0 |

b- Tipo de cambio (dólar) – BANCO CENTRAL DEL PARAGUAY (B.C.P.)

| AÑO | US\$ (Promedio) |
|------------|------------------------|
| 2009 | 5.027 |
| 2010 | 5.100 |
| 2011 | 5.200 |
| 2012 | 5.300 |

2- OTRAS VARIABLES UTILIZADAS PARA EL PRESENTE PROYECTO FUERON:

a- Plus por compra de gasoil

VITOL: US\$ 47/m3

PDVSA: US\$ 39,6/m3

Promedio Plus US\$ 42,25/m3

Obs. El plus considerado para el gasoil en el año 2009 ha sido obtenido del promedio del precio obtenido en la última SUBASTA A LA BAJA ELECTRÓNICA N° 04/09, y del plus ofrecido posteriormente por PDVSA, resultante de las últimas negociaciones con la misma.

| AÑO | US\$/M3 (Promedio) |
|------------|---------------------------|
| 2009 | 42,25 |
| 2010 | 42,25 |
| 2011 | 42,25 |
| 2012 | 42,25 |

La política de compra sería del 70% de PDVSA y 30% de los otros proveedores adjudicados, a través de procesos de Licitación.

b- Flete fluvial

| AÑO | FLETE US\$/M3 (Promedio) |
|------------|---------------------------------|
| 2009 | 39,48 |
| 2010 | 41,04 |
| 2011 | 42,01 |
| 2012 | 42,01 |

Obs. Los promedios resultantes surgen de los precios establecidos en el último contrato y negociación con PDVSA.

c- Política de venta

| AÑO | VENTA GASOIL MENSUAL (M3) |
|------------|----------------------------------|
| 2009 | 80.000 |
| 2010 | 80.000 |
| 2011 | 85.000 |
| 2012 | 85.000 |

Las proyecciones de ventas del gasoil están basadas en un promedio de venta mensual igual para los ejercicios 2009-2010 y creciente para los ejercicios 2011 y 2012, sustentado en la aplicación del Decreto N° 1.234/2008, por la cual PETROPAR abastecería la demanda del mercado nacional en el orden del 85%.

d- Política de Stock

| AÑO | STOCK GASOIL (M3/MES) |
|------|-----------------------|
| 2009 | => 45.000 |
| 2010 | => 45.000 |
| 2011 | => 45.000 |
| 2012 | => 45.000 |

La política de stock mínimo adoptada para el presente cálculo, contempla la necesidad de mantener un stock de gasoil en tanques de PETROPAR igual o mayor a 45.000/mes, que sería equivalente a aproximadamente 17 días de venta, independientemente de la reserva estratégica con que cuenta actualmente la empresa.

e- Política de precio de venta al público

PETROPAR revisará **bimestralmente** los precios internacionales, como así también otras variables que incidan significativamente en la estructura de costo de importación del gasoil, de manera a elevar al Poder Ejecutivo (Equipo Económico) en caso que sea necesario, la solicitud para realizar un ajuste en el precio de venta al público del gasoil. Se solicitará al Consejo de Empresas Públicas su apoyo para obtener el ajuste necesario que permita a PETROPAR encarar el pago de su deuda. La empresa no debería volver a subsidiar el precio del gasoil, caso contrario, volvería a incrementar la deuda existente eliminando toda posibilidad de honrarla y también la posibilidad de capitalizarse con el giro normal del negocio:

- a. Por tanto, se sugiere como política de precio de venta al público la siguiente: Mantener un margen de 200 – 250 Gs/lit por la venta de cada litro de gasoil vendido, por lo que se necesitará del apoyo del Equipo Económico para el ajuste de precios cuando así sea conveniente, conforme a los incrementos de las cotizaciones internacionales del petróleo y del tipo de cambio del dólar.
- b. Otra alternativa sería, establecer un monto que resulte de la diferencia del precio y costo subsidiado a determinarse mensualmente, que el Gobierno tendría que transferir a Petropar a modo de compensación, que bien podría ser deduciendo del impuesto selectivo al consumo a ser transferido en el mes correspondiente.

f- Política de margen de utilidad

PETROPAR estimó como promedio para el periodo 2009 – 2012, un margen de rentabilidad neta de alrededor del 5%, lo que arrojaría un resultado de 200 – 250 Gs/litro de gasoil vendido. Este margen generaría una utilidad mensual positiva, que de ser mantenida, podrá ser destinada al pago de la elevada deuda existente.

g- Política de Gastos operativos

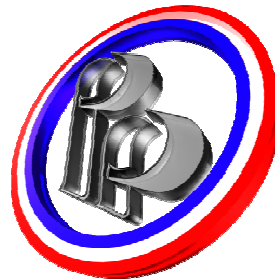
En base al desempeño operativo histórico, PETROPAR mantendría para el primer año el promedio de sus gastos operativos (ventas, administrativos, financieros), para posteriormente durante ese lapso de tiempo analizarlo minuciosamente de forma de ir reduciendo los mismos paulatinamente, en base a un criterio de racionalización, dejando estable los gastos necesarios y eliminar todos aquellos que resulten superfluos.

Se estimó eliminar el aporte al M.O.P.C. de Gs. 4/por litro de gasoil vendido. Sin embargo, se mantendría invariable el Aporte Intergubernamental que representa un total de Gs. 60.000.000.000 al año, suma considerablemente elevada y que gravita sustancialmente sobre el costo operativo de PETROPAR.

ANEXO II

PROYECCIONES ECONÓMICO-FINANCIERAS

2009-2012



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS
PETROPAR**

| | 31-Dic-09 | 31-Mar-10 | 30-Jun-10 | 30-Sep-10 | 31-Dic-10 | 31-Mar-11 | 30-Jun-11 | 30-Sep-11 | 31-Dic-11 | 31-Mar-12 | 30-Jun-12 | 30-Sep-12 | 31-Dic-12 |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| PATRIMONIO NETO | | | | | | | | | | | | | |
| Capital | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 |
| Capital Suscrito | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital a integrar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital realizado | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 | 25.000.000.000 |
| Reservas | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 | 201.224.486.047 |
| Reserva Legal | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reservas facultativas | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 | 40.738.406.386 |
| Reserva de revalúo | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 | 160.486.079.661 |
| Resultados | -1.310.613.295.805 | -1.258.389.150.088 | -1.165.267.162.569 | -1.055.745.716.073 | -985.930.546.066 | -895.044.421.102 | -808.507.844.357 | -722.314.317.798 | -636.113.292.825 | -549.636.743.648 | -467.577.983.021 | -386.014.771.027 | -304.444.589.477 |
| Resultados Acumulados | -1.409.428.424.848 | -1.409.428.424.848 | -1.409.428.424.848 | -1.409.428.424.839 | -1.409.428.424.836 | -1.409.428.424.833 | -1.409.428.424.830 | -1.409.428.424.827 | -1.409.428.424.824 | -1.409.428.424.821 | -1.409.428.424.818 | -1.409.428.424.815 | -1.409.428.424.812 |
| Resultado del Ejercicio | 98.815.129.043 | 151.039.274.757 | 244.161.262.273 | 353.682.708.766 | 423.497.878.770 | 514.384.003.731 | 600.920.580.473 | 687.114.107.029 | 773.315.131.999 | 859.791.681.173 | 941.850.441.797 | 1.023.413.653.788 | 1.104.983.835.335 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | -1.084.388.809.758 | -1.032.164.664.041 | -939.042.676.522 | -829.521.230.026 | -759.706.060.019 | -668.819.935.055 | -582.283.358.310 | -496.089.831.751 | -409.888.806.778 | -323.412.257.601 | -241.353.496.974 | -159.790.284.980 | -78.220.103.430 |
| TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO | 1.236.835.670.774 | 1.195.905.975.375 | 1.249.488.904.305 | 1.296.303.671.498 | 1.305.570.670.844 | 1.380.832.748.556 | 1.354.159.125.738 | 1.343.756.185.498 | 1.347.331.459.110 | 1.377.356.150.728 | 1.390.987.236.092 | 1.404.618.321.457 | 1.503.388.148.371 |

| | 31-Dic-09 | 31-Mar-10 | 30-Jun-10 | 30-Sep-10 | 31-Dic-10 | 31-Mar-11 | 30-Jun-11 | 30-Sep-11 | 31-Dic-11 | 01-Mar-12 | 01-Jun-12 | 01-Sep-12 | 01-Dic-12 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Expresado en Guaraníes</i> | | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS | 351.751.716.151 | 367.759.927.191 | 368.559.927.191 | 368.559.927.191 | 368.559.927.191 | 408.354.915.481 | 409.154.915.481 | 409.154.915.481 | 409.154.915.481 | 412.915.219.931 | 413.315.219.931 | 413.315.219.931 | 413.315.219.931 |
| COSTO DE VENTA | -330.672.133.340 | -331.620.360.567 | -313.955.846.721 | -317.954.223.244 | -330.830.082.712 | -361.812.860.875 | -363.384.252.292 | -362.407.327.237 | -362.408.429.205 | -367.244.343.775 | -368.076.602.346 | -368.110.788.675 | -368.112.421.276 |
| GANANCIA (O PÉRDIDA) BRUTA EN VENTAS | 21.079.582.812 | 36.139.666.624 | 54.604.081.469 | 50.605.703.947 | 37.729.844.479 | 46.542.054.606 | 46.770.663.189 | 46.747.588.244 | 46.746.486.276 | 45.670.876.156 | 45.238.617.584 | 45.204.431.255 | 45.202.798.653 |
| MENOS: | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de Ventas | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 | -4.129.491.815 |
| Gastos de Administración | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 | -6.856.934.204 |
| Transferencias al Tesoro | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 | -5.401.153.288 |
| Otros Gastos | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 | -68.115.569 |
| Diferencia de Cambio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Financieros | -2.122.016.358 | -1.356.292.417 | -1.355.062.095 | -1.247.460.980 | -1.383.491.687 | -1.613.576.128 | -1.557.268.321 | -1.557.268.321 | -1.557.268.321 | -1.613.576.128 | -1.557.268.321 | -1.557.268.321 | -1.557.268.321 |
| Sub Total | -18.577.711.233 | -17.811.987.293 | -17.810.756.971 | -17.703.155.856 | -17.839.186.563 | -18.069.271.004 | -18.012.963.196 | -18.012.963.196 | -18.012.963.196 | -18.069.271.004 | -18.012.963.196 | -18.012.963.196 | -18.012.963.196 |
| GANANCIA (O PÉRDIDA) OPERATIVA | 2.501.871.578 | 18.327.679.330 | 36.793.324.499 | 32.902.548.090 | 19.890.657.916 | 28.472.783.602 | 28.757.699.992 | 28.734.625.047 | 28.733.523.080 | 27.601.605.151 | 27.225.654.388 | 27.191.468.059 | 27.189.835.456 |
| GANANCIA (O PÉRDIDA) NETA A DISTRIBUIR | 2.501.871.578 | 18.327.679.330 | 36.793.324.499 | 32.902.548.090 | 19.890.657.916 | 28.472.783.602 | 28.757.699.992 | 28.734.625.047 | 28.733.523.080 | 27.601.605.151 | 27.225.654.388 | 27.191.468.059 | 27.189.835.456 |

AÑO 2009
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS
GASOIL

| | Realizado | | | | | | | Proyectado | | | | |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| Proyeccion de Ventas por Mes/litros | 67.890.080 | 73.530.072 | 69.320.960 | 66.986.260 | 59.689.220 | 72.219.000 | 76.133.160 | 71.122.320 | 75.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 |
| Programa de Import por Mes | 9.584.600 | 42.472.700 | 88.009.800 | 81.769.900 | 54.875.300 | 34.872.400 | 34.171.500 | 67.152.200 | 82.492.723 | 80.000.000 | 80.000.000 | 120.000.000 |
| Stock Final | 64.627.800 | 37.958.100 | 61.655.300 | 77.155.000 | 73.177.700 | 36.450.000 | 23.271.400 | 32.542.780 | 41.535.503 | 43.035.503 | 44.535.503 | 46.541.003 |

COTIZACION DEL GASOIL GULF COAST
METROS CUBICOS

| Realizado | | | | | | | Estimacion del NYMEX | | | | |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| 373,16 | 353,57 | 334,67 | 322,73 | 360,94 | 387,24 | 473,42 | 428,96 | 487,24 | 513,28 | 520,75 | 529,48 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5.070 | 5.115 | 5.117 | 5.105 | 5.045 | 5.032 | 4.980 | 4.990 | 4.952 | 4.960 | 4.960 | 5.000 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

RESULTADO ECONOMICO

| | Realizado | | | | | | | Proyectado | | | | |
|--|-------------------|-----------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|------------|
| | Precio al Publico | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.590 | 4.590 |
| Margen Unitario en Guaranies por Litro | -795 | -1.963 | 667 | 43 | 684 | 410 | 341 | 358 | 168 | 54 | 270 | 12 |
| Margen total en Miles de Guaranies | (53.966.745) | (144.374.991) | 46.258.356 | 2.903.832 | 40.843.953 | 29.628.603 | 25.948.758 | 25.437.316 | 12.599.307 | 4.337.504 | 21.627.927 | 923.147 |
| Margen total en Dolares | (10.644.319,97) | (28.225.804,71) | 9.040.132,01 | 568.821,25 | 8.095.927,31 | 5.888.037,24 | 5.210.594,03 | 5.097.658,53 | 2.544.286,55 | 874.496,75 | 4.360.469,13 | 184.629,31 |

AÑO 2010
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS
GASOIL

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proyeccion de Ventas por Mes | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 | 80.000.000 |
| Programa de Import por Mes | 80.000.000 | 80.000.000 | 75.000.000 | 80.000.000 | 83.000.000 | 80.000.000 | 77.000.000 | 80.000.000 | 71.000.000 | 79.000.000 | 82.000.000 | 76.000.000 |
| Stock Final | 48.041.003 | 49.541.003 | 46.041.003 | 47.541.003 | 52.041.003 | 53.541.003 | 52.041.003 | 53.541.003 | 46.041.003 | 46.541.003 | 50.041.003 | 47.541.003 |

COTIZACION DEL GASOIL GULF COAST
METROS CUBICOS

| Estimado | | | | | | | Estimacion del NYMEX | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| 538,06 | 541,86 | 535,00 | 520,00 | 490,00 | 490,00 | 490,00 | 490,00 | 515,00 | 525,00 | 535,00 | 540,00 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 | 5.100 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

RESULTADO ECONOMICO

| | Estimado | | | | | | | Estimado | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | |
| Precio al Publico | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | 4.750 | |
| Margen Unitario en Guaranies por Litro | 189 | 185 | 207 | 265 | 386 | 428 | 445 | 450 | 380 | 311 | 251 | 218 | |
| Margen total en Miles de Guaranies | 15.090.555 | 14.821.244 | 16.547.017 | 21.193.858 | 30.877.486 | 34.260.541 | 35.589.130 | 36.033.638 | 30.415.017 | 24.863.852 | 20.115.497 | 17.403.759 | |
| Margen total en Dolares | 2.958.932,43 | 2.906.126,20 | 3.244.513,20 | 4.155.658,53 | 6.054.409,01 | 6.717.753,19 | 6.978.260,71 | 7.065.419,18 | 5.963.728,88 | 4.875.265,11 | 3.944.215,16 | 3.412.501,83 | |
| Promedio en Dolares | 4.856.398,62 | 2.955.158,01 | 2.639.219,93 | 3.194.940,97 | 4.465.473,50 | 6.958.875,41 | 6.992.662,68 | 6.960.633,52 | 6.950.943,30 | 3.825.099,12 | 2.988.049,04 | 965.660,58 | 2.800.793,46 |

AÑO 2011
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS
GASOIL

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proyeccion de Ventas por Mes | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 |
| Programa de Import por Mes | 81.000.000 | 86.000.000 | 86.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 |
| Stock Final | 45.041.003 | 47.541.003 | 50.041.003 | 49.541.003 | 49.041.003 | 48.541.003 | 48.041.003 | 47.541.003 | 47.041.003 | 46.541.003 | 46.041.003 | 45.541.003 |

COTIZACION DEL GASOIL GULF COAST
METROS CUBICOS

| Estimado | | | | | | Estimacion del NYMEX | | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

RESULTADO ECONOMICO

| | Estimado | | | | | | Estimado | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Precio al Publico | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Margen Unitario en Guaranies por Litro | 361 | 326 | 314 | 311 | 310 | 309 | 309 | 309 | 309 | 309 | 309 | 309 |
| Margen total en Miles de Guaranies | 30.652.225 | 27.674.982 | 26.710.595 | 26.460.629 | 26.348.097 | 26.306.350 | 26.290.962 | 26.285.326 | 26.283.275 | 26.282.534 | 26.282.268 | 26.282.173 |
| Margen total en Dolares | 5.894.658,58 | 5.322.111,84 | 5.136.652,93 | 5.088.582,50 | 5.066.941,76 | 5.058.913,49 | 5.055.954,14 | 5.054.870,33 | 5.054.476,00 | 5.054.333,48 | 5.054.282,32 | 5.054.264,08 |
| Promedio en Dolares | 5.158.003,46 | | | | | | | | | | | |

AÑO 2012
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS
GASOIL

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Proyeccion de Ventas por Mes | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 | 85.000.000 |
| Programa de Import por Mes | 81.000.000 | 86.000.000 | 86.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 | 83.000.000 |
| Stock Final | 45.041.003 | 47.541.003 | 50.041.003 | 49.541.003 | 49.041.003 | 48.541.003 | 48.041.003 | 47.541.003 | 47.041.003 | 46.541.003 | 46.041.003 | 45.541.003 |

COTIZACION DEL GASOIL GULF COAST
METROS CUBICOS

| Estimado | | | | | | Estimacion del NYMEX | | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

RESULTADO ECONOMICO

| | Estimado | | | | | | Estimado | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Precio al Publico | 5.000 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 | 5.050 |
| Margen Unitario en Guaranies por Litro | 320 | 314 | 298 | 293 | 291 | 291 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 | 290 |
| Margen total en Miles de Guaranies | 27.238.659 | 26.726.291 | 25.330.299 | 24.936.022 | 24.769.303 | 24.707.453 | 24.684.654 | 24.676.304 | 24.673.267 | 24.672.169 | 24.671.774 | 24.671.634 |
| Margen total en Dolares | 5.139.369,67 | 5.042.696,40 | 4.779.301,71 | 4.704.909,87 | 4.673.453,31 | 4.661.783,56 | 4.657.481,91 | 4.655.906,50 | 4.655.333,31 | 4.655.126,15 | 4.655.051,78 | 4.655.025,27 |
| Promedio en Dolares | 4.744.619,95 | | | | | | | | | | | |

AÑO 2009
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS

| | Realizado | | | | | Proyectado | | | | | | |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| Proyeccion de Ventas | 67.890.080 | 73.530.072 | 69.320.960 | 66.986.260 | 59.689.220 | 72.219.000 | 75.000.000 | 6.000.000 | 7.000.000 | 7.000.000 | 7.000.000 | 7.000.000 |
| Programa de Import | 9.584.600 | 42.472.700 | 88.009.800 | 81.769.900 | 54.875.300 | 34.872.400 | 75.000.000 | 3.000.000 | 0 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Stock Final | 64.627.800 | 37.958.100 | 61.655.300 | 77.155.000 | 73.177.700 | 36.450.000 | 37.950.000 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 |

COTIZACION DEL UNL 87 GULF COAST
METROS CUBICOS

| Realizado | Estimacion del NYMEX | | | | | | | | | |
|-----------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 373,16 | 353,57 | 334,67 | 322,73 | 360,94 | 387,24 | 406,15 | 417,10 | 522,62 | 522,62 | 522,62 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5,070 | 5,115 | 5,117 | 5,105 | 5,045 | 5,032 | 5,040 | 5,040 | 4,952 | 4,960 | 4,960 | 5,000 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

RESULTADO ECONOMICO

| | Realizado | | | | | Proyectado | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------|---------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Precio al Publico | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 4.270 | 3.650 | 3.900 | 3.900 |
| Margen Unitario en Guaranes p | -795 | -1.963 | 667 | 43 | 684 | 410 | 446 | 398 | 376 | 425 | 301 | 226 |
| Margen total en Miles de Guarar | (53.966.745) | (144.374.991) | 46.258.356 | 2.903.833 | 40.843.953 | 29.628.603 | 33.454.510 | 29.821.622 | 2.632.275 | 2.971.770 | 2.110.241 | 1.578.725 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| Margen total en Dolares | (10.644.319,97) | (28.225.804,71) | 9.040.132,07 | 568.821,27 | 8.095.927,31 | 5.888.037,24 | 6.637.799,54 | 5.916.988,46 | 531.557,92 | 599.147,18 | 425.451,90 | 315.745,01 |
|-------------------------|-----------------|-----------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|

AÑO 2010
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Proyeccion de Ventas | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 |
| Programa de Import | 4.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 3.000.000 |
| Stock Final | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 |

COTIZACION DEL UNL 87 GULF COAST
METROS CUBICOS

| Estimado | Estimacion del NYMEX | | | | | | | | | | |
|----------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 | 530,00 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 | 5,100 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

RESULTADO ECONOMICO

| | Estimado | | | | | Estimado | | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Precio al Publico | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.100 | 4.100 | 4.100 | 4.100 | 4.100 | 4.100 | 4.100 | 4.100 |
| Margen Unitario en Guaranes p | 264 | 234 | 223 | 216 | 316 | 317 | 314 | 311 | 311 | 309 | 309 | 311 |
| Margen total en Miles de Guarar | 2.112.859 | 1.871.808 | 1.780.662 | 1.730.125 | 2.527.194 | 2.532.783 | 2.510.418 | 2.485.713 | 2.487.531 | 2.469.861 | 2.475.302 | 2.486.899 |

| | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Margen total en Dolares | 414.286,09 | 367.021,25 | 349.149,42 | 339.240,16 | 495.528,19 | 496.624,16 | 492.238,82 | 487.394,70 | 487.751,14 | 484.286,45 | 485.353,29 | 487.627,17 |
| Promedio en Dolares | 448.875,07 | | | | | | | | | | | |

AÑO 2011
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS
NAFTA

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Proyección de Ventas | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 |
| Programa de Importación | 3.000.000 | 3.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Stock Final | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 |

COTIZACION DEL UNL 87 GULF COAST
METROS CUBICOS

| Estimado | | | | | | Estimacion del NYMEX | | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 | 5.200 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

RESULTADO ECONOMICO

| | Estimado | | | | | | Estimado | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Precio al Publico | 4.100 | 4.100 | 4.100 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 | 4.200 |
| Margen Unitario en Guaraníes por Metro Cúbico | 271 | 239 | 220 | 313 | 309 | 306 | 305 | 305 | 306 | 306 | 306 | 306 |
| Margen total en Miles de Guaraníes | 2.170.368 | 1.915.767 | 1.762.188 | 2.500.565 | 2.469.586 | 2.451.350 | 2.440.174 | 2.442.440 | 2.451.350 | 2.451.350 | 2.451.350 | 2.451.350 |
| Margen total en Dolares | 417.378,43 | 368.416,80 | 338.882,37 | 480.877,83 | 474.920,36 | 471.413,43 | 469.264,30 | 469.699,98 | 471.413,43 | 471.413,43 | 471.413,43 | 471.413,43 |
| Promedio en Dolares | 448.042,27 | | | | | | | | | | | |

AÑO 2012
PROGRAMA DE VENTAS Y COMPRAS
NAFTA

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Proyección de Ventas | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 | 8.000.000 |
| Programa de Importación | 3.000.000 | 3.000.000 | 4.000.000 | 4.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Stock Final | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 | 532.600 |

COTIZACION DEL UNL 87 GULF COAST
METROS CUBICOS

| Estimado | | | | | | Estimacion del NYMEX | | | | | | |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 | 550,00 |

COTIZACION DEL DÓLAR

| | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 | 5.300 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|

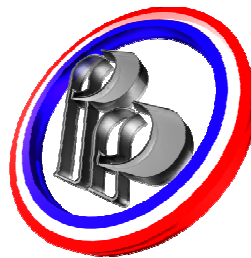
RESULTADO ECONOMICO

| | Estimado | | | | | | Estimado | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Precio al Publico | 4.150 | 4.200 | 4.200 | 4.250 | 4.250 | 4.250 | 4.250 | 4.250 | 4.250 | 4.250 | 4.250 | 4.250 |
| Margen Unitario en Guaraníes por Metro Cúbico | 304 | 310 | 284 | 323 | 318 | 315 | 313 | 313 | 315 | 315 | 315 | 315 |
| Margen total en Miles de Guaraníes | 2.428.890 | 2.481.104 | 2.271.306 | 2.585.006 | 2.542.776 | 2.518.202 | 2.503.419 | 2.507.367 | 2.518.202 | 2.518.202 | 2.518.202 | 2.518.202 |
| Margen total en Dolares | 458.281,17 | 468.132,77 | 428.548,32 | 487.736,94 | 479.768,98 | 475.132,36 | 472.343,15 | 473.088,05 | 475.132,36 | 475.132,36 | 475.132,36 | 475.132,36 |
| Promedio en Dolares | 470.296,77 | | | | | | | | | | | |

ANEXO III

MATRIZ CUALITATIVA

2009-2012



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS
PETROPAR**

PETROPAR

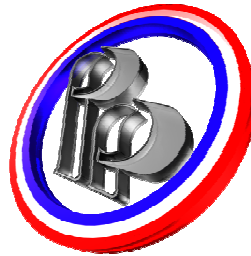
ANEXO III . METAS CUALITATIVAS

| ITEM | METAS CUALITATIVAS | Ejercicio 2009 | | | | Ejercicio 2010 | | | | Ejercicio 2011 | | | | Ejercicio 2012 | | | | |
|------|--|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---|---|--|--|
| | | 4º Trimestre | 1º Trimestre | 2º Trimestre | 3º Trimestre | 4º Trimestre | 1º Trimestre | 2º Trimestre | 3º Trimestre | 4º Trimestre | 1º Trimestre | 2º Trimestre | 3º Trimestre | 4º Trimestre | | | | |
| 1 | Presentar un Plan de Negocios 2009/2012. (Con actualizaciones anuales) | X | | | | X | | | | | | X | | | | | | |
| 2 | Proponer una política de precios, de acuerdo a las condiciones del mercado. | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Revisión integral del organigrama de la Empresa | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Aprobar Manual de Procedimientos actualizado | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Aprobar Manual de Funciones actualizado | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Elaborar un código de Ética | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Aprobar Código de Ética y socializar dentro de la empresa | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Elaborar programa de capacitación anual 2010 | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Elaborar programa de capacitación anual 2011 | | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| 10 | Elaborar programa de capacitación anual 2012 | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| 11 | Elaborar un diagnóstico del Sistema Informático y recomendar nuevo sistema informático integrado | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Llamado para adquisición de sistema informático integrado recomendado | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | Adquirir y contratar sistema informático integrado adjudicado | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | Iniciar implementación sistema informático integrado | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | Concluir implementación del sistema informático integrado | | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| 16 | Iniciar instalacion de sistema de facturación automática de combustible en cargadero de Villa Elisa | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | Finalizar instalacion de sistema de facturación automática de combustible en cargadero de Villa Elisa | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 18 | Actualizar estudio de factibilidad reactivación de Planta de GLP en Villa Elisa para uso de Petropar | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 19 | Presentar informe sobre estudio de actualización de Planta de GLP en la planta de Villa Elisa | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20 | Actualizar estudio de factibilidad para reactivar refinería en planta de Villa Elisa | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 21 | Presentar informe sobre estudio de actualización de la refinería en la planta de Villa Elisa | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 22 | Implementar mejoramiento de medidas de seguridad en la Planta de Villa Elisa | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23 | Finalizar implementación de mejoramiento de medidas de seguridad en Planta de Villa Elisa | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24 | Adquisición de Autobomba para mejorar el sistema de prevención de incendio en la Planta de Villa Elisa (*) | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 25 | Análisis y evaluar la renovación de equipos para laboratorio | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 26 | Traslado parcial de sede administrativa a Villa Elisa | | | | X | | | | | | | | | | | | | |
| 27 | Finalizar Auditoría de Gestión contratada | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 28 | Iniciar proceso de implementación del Modelo Estandar de Control Interno para Empresas Públicas (MECIP) | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| 29 | Implementar el sistema MECIP | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 30 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas el Presupuesto General Anual de la Empresa 2010 | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas el Presupuesto General Anual de la Empresa 2011 | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| 32 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas el Presupuesto General Anual de la Empresa 2012 | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| 33 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas el Plan Anual de Contrataciones (PAC) 2010 | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 34 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas el Plan Anual de Contrataciones (PAC)2011 | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| 35 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas el Plan Anual de Contrataciones (PAC) 2012 | | | | | | | | | | X | | | | | | | |
| 36 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas la Ejecución Presupuestaria anual | | X | | | | | X | | | | X | | | | | | |
| 37 | Remitir al Consejo de Empresas Públicas la Ejecución Presupuestaria parcial (semestral) | | | X | | | | | | X | | | | | | X | | |
| 38 | Presentar Balance Anual Auditado 2009 -Auditoría Externa | | | X | | | | | | | | | | | | | | |
| 39 | Presentar Balance Anual Auditado 2010 - Auditoría Externa | | | | | | | | X | | | | | | | | | |
| 40 | Presentar Balance Anual Auditado 2011 - Auditoría Externa | | | | | | | | | | | | | | X | | | |

ANEXO IV

MATRIZ CUANTITATIVA

2009-2012



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS
PETROPAR**

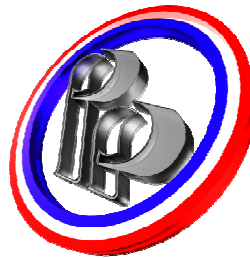
PETROPAR

METAS CUANTITATIVAS

| ITEM | INDICADOR DE GESTIÓN | 2009 | Ejercicio 2010 | | | | Ejercicio 2011 | | | | Ejercicio 2012 | | | | Rango de Meta |
|------|---|--------------|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | | 4° Trimestre | 1°Trimestre | 2°Trimestre | 3°Trimestre | 4°Trimestre | 1°Trimestre | 2°Trimestre | 3°Trimestre | 4°Trimestre | 1°Trimestre | 2°Trimestre | 3°Trimestre | 4°Trimestre | |
| 1 | Indice de Morosidad Comercial | 0,05% | 0,05% | 0,05% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | = < |
| 2 | Indice de Morosidad Inst. Públicas incobrables | 1,4% | 1,3% | 1,2% | 1,2% | 1,2% | 1,1% | 1,2% | 1,1% | 1,1% | 1,1% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | = < |
| 3 | Liquidez Corriente | 108% | 115% | 122% | 131% | 122% | 117% | 112% | 107% | 103% | 102% | 100% | 98% | 102% | = > |
| 4 | Cuentas por Pagar a Proveedores del Exterior | 59,1% | 53,6% | 48,8% | 45,0% | 42,7% | 40,9% | 36,6% | 35,4% | 29,3% | 27,6% | 25,3% | 23,1% | 22,6% | = < |
| 5 | Deudas Venc. a Prov. del Ext. (millones de U\$) | 269,7 | 263,3 | 257,0 | 250,6 | 224,0 | 197,4 | 170,8 | 144,1 | 119,7 | 99,4 | 79,1 | 58,9 | 54,7 | = < |
| 6 | Margen Bruto | 8,5% | 9,6% | 13,3% | 14,7% | 11,2% | 11,8% | 11,5% | 11,4% | 11,4% | 11,4% | 11,0% | 10,9% | 10,9% | = > |
| 7 | Margen EBITDA | 5,7% | 7,0% | 10,7% | 12,1% | 8,6% | 9,5% | 9,1% | 9,1% | 9,1% | 9,1% | 8,6% | 8,6% | 8,6% | = > |
| 8 | Margen Neto | 3,2% | 4,7% | 8,4% | 9,9% | 6,3% | 7,4% | 7,1% | 7,0% | 7,0% | 7,0% | 6,6% | 6,6% | 6,6% | = > |
| 9 | Reservas de Gasoil (m3) | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | 45.000 | = > |
| 10 | Rendimiento de alcohol en planta | 68% | n/a | 68% | 71% | 68% | n/a | 68% | 71% | 68% | n/a | 68% | 71% | 68% | = > |
| 11 | Materia prima procesada (Ton) | 149.000 | n/a | 115.000 | 220.000 | 165.000 | n/a | 115.000 | 220.000 | 165.000 | n/a | 115.000 | 220.000 | 165.000 | = > |

ANEXO V

GLOSARIO



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS
PETROPAR**

PETROLEOS PARAGUAYOS (PETROPAR)
ANEXO V - GLOSARIO DE TERMINOS

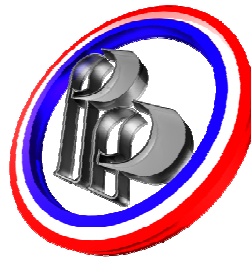
| Nº | INDICADORES | DEFINICION | CUENTAS CONTABLES | OBJETIVO |
|---------------------------------------|--|---|--|--|
| Comerciales | | | | |
| 1 | Índice de Morosidad Comercial (%) | Cuentas a Cobrar vencidas de Clientes Comerciales / Ingresos por Ventas año móvil | (1120101 Emp. Priv. Distribuidoras y Clientes Directos + 1220301 Créditos por Venta de Dudoso Cobro (Clientes Directos) / Ingresos por Ventas año móvil | Medir la gestión de cobro de las cuentas vencidas de Clientes Comerciales |
| 2 | Índice de Morosidad Instituciones Públicas (%) | Cuentas a Cobrar Vencidas de Instituciones Públicas / Ingresos por Ventas año móvil | (1120103 Adm. Central de Gobierno + 1120104 Entid. Descentralizadas de Gobierno + 1220303 Adm. Central de Gobierno + 1220304 Entidades Descentralizadas) / Ingresos por Ventas Año Móvil | Medir la gestión de cobro de las cuentas vencidas de Instituciones y Organismos Públicos. |
| Financieros | | | | |
| 3 | Liquidez Corriente (%) | Activo Corriente al cierre / Pasivo Corriente al cierre | 11 Activo Circulante / 21 Pasivo Circulante | Medir que proporción de las deudas de corto plazo son cubiertas por el activo. Medir la capacidad de pago de las obligaciones en el corto plazo. |
| 4 | Cuentas por Pagar a Proveedores del Exterior (%) | Deudas Totales a Proveedores del Exterior al cierre / Ingresos por Ventas año móvil | 2110101 Proveedores del Exterior / Ingresos por Ventas Año Móvil | Medir la utilización de Proveedores del Exterior para financiar el negocio. |
| 5 | Deudas Vencidas con Proveedores del Exterior (Millones de USD) | Monto de la Deuda Vencida | 2110101 Proveedores del Exterior (expresado en dolares al tipo de cambio al cierre del trimestre) | Medir la gestión en el cumplimiento de pagos por parte de la empresa y controlar la evolución de las deudas. |
| Económicos | | | | |
| 6 | Margen Bruto (%) | Resultado Bruto del Trimestre / Ingresos por Ventas del Trimestre | (311 Ingresos por Ventas - 321 Costo de Productos Vendidos) / Ingresos por Ventas del Trimestre | Medir la rentabilidad bruta del negocio, en términos de la cobertura de los costos de insumos y las ventas netas. (no incluye ningún gasto comercial, administrativo o financiero). |
| 7 | Margen EBITDA (%) | Resultado EBITDA del Trimestre / Ingresos por Ventas del Trimestre | 311 Ingresos por Ventas - (321 Costo de Productos Vendidos + 331 Gastos de Almacenaje y Distribución + Gastos de Administración - 126 Depreciaciones y Amortizaciones) / Ingresos por Ventas del Trimestre | Medir la rentabilidad operativa del negocio (independiente de las cargas financieras, impuestos o canones). Sirve universalmente para la estimación rápida del valor de la empresa o entidad. |
| 8 | Margen Neto (%) | Resultado Neto del Trimestre / Ingresos por Ventas del Trimestre | Resultado Neto del trimestre / 311 Ingresos por Ventas del trimestre | Medir la rentabilidad neta del negocio con cargas comerciales, administrativas y financieras. Este ratio muestra la utilidad que genera la venta de un producto o servicio, y revela en definitiva el sentido económico del negocio en cuestión. |
| Técnicos (Planta Villa Elisa) | | | | |
| 9 | Reservas de Gasoil (M3) | Existencia promedio de Gasoil en Tanques (M3/mes) | Información extraída de informe Datos Cuantitativos | Medir el volumen del combustible en los tanques como un medio para exigir un stock mínimo de seguridad e impulsar una gestión eficiente de compras. |
| Técnicos (Planta M. J. Troche) | | | | |
| 10 | Rendimiento de Alcohol en Planta (%) | Volumen de Alcohol producido / Cantidad de Caña de Azúcar molida | Información extraída de informe Troche | Medir la eficiencia productiva de la planta. |
| 11 | Materia Prima procesada (Tn.) | Cantidad de Caña de Azúcar molida | Información extraída de informe Troche | Medir el grado de aprovechamiento de la capacidad productiva de la planta. |

ANEXO VI

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Y

MODELO DE INFORME



**PETRÓLEOS PARAGUAYOS
PETROPAR**

ANEXO VI – CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE METAS Y MODELO DE INFORME TRIMESTRAL DE CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN.

Criterios de evaluación de metas

| Meta | Evaluación de la meta |
|-------------------|--|
| Meta Cualitativa | Verde: completa la tarea o resultado previsto en el trimestre de evaluación Rojo: no completa la tarea o resultado previsto en el trimestre de evaluación |
| Meta cuantitativa | Verde: alcanza como mínimo el valor meta para el indicador en el trimestre de evaluación Rojo: no alcanza el valor meta para el indicador en el trimestre de evaluación |

Modelo de Informe Trimestral de Calificación de la Gestión

| | |
|--|--------------------------|
| | Cumplió meta en fecha |
| | No cumplió meta en fecha |

| | Trimestre 1 | Trimestre 2 | Trimestre 3 |
|--|--------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Indicadores Cualitativos | | | |
| Indicador 1 | Meta – cumplió | Meta – cumplió | Meta - cumplió |
| Indicador 2 | Meta – cumplió | Meta – cumplió | Meta - cumplió |
| Indicador 3 | Meta – cumplió | Meta – cumplió | Meta - cumplió |
| Indicador 4 | Meta – cumplió | Meta – cumplió | Meta - cumplió |
| Indicador 5 | Meta – cumplió | Meta – cumplió | Meta - no cumplió |
| Indicador 6 | Meta - no cumplió | Meta - no cumplió | Meta - no cumplió |
| Indicadores Cuantitativos | | | |
| Indicador 1 | Meta – cumplió | Meta – cumplió | Meta - cumplió |
| Indicador 2 | Meta – cumplió | Meta – cumplió | Meta - cumplió |
| Indicador 3 | Meta - cumplió | Meta - no cumplió | Meta - cumplió |
| Indicador 4 | Meta - cumplió | Meta - no cumplió | Meta - no cumplió |
| Indicador 5 | Meta - cumplió | Meta – cumplió | Meta - no cumplió |
| Cantidad total de metas cumplidas | mayor a 85% del total de metas | entre 85% y 65% del total de metas | menor al 65% del total de metas |
| Calificación de la Gestión | Satisfactoria | Aceptable | Insatisfactoria |