PETROPERU

Petróleos del Perú

INFORME DE GESTIÓN 100 DÍAS

Septiembre – Diciembre 2003



DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

LIMA, 17 DE DICIEMBRE DE 2003.

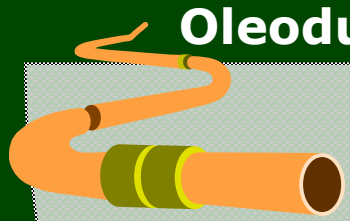
PETROPERU

Petróleos del Perú

¿QUÉ HACEMOS?

CADENA PETROLERA

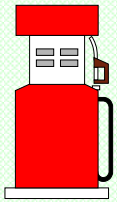
DOWNSTREAM

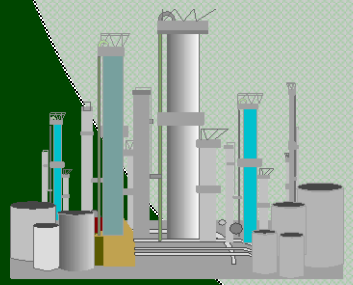


Oleoducto



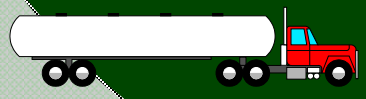
Consumidor Final

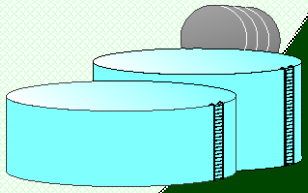




Refinación

Transporte





Venta Interna (mayorista/ minorista) y Exportación

PETROPERU Petróleos del Perú

¿QUÉ PRODUCTOS OFRECEMOS?

GLP y Kerosene para el consumo doméstico.

Diesel 2 y gasolinas (84, 90, 95 y 97 octanos) para el parque automotor.

Turbo A1 para naves aéreas.

Petróleo Industrial N° 6 y N° 500 para empresas del sector industrial.

Asfaltos para la construcción de carreteras.



PETROPERU EN CIFRAS

Mayor recaudador de tributos.

(En millones de nuevos soles)

ISC	2001	2002	2003*
Estado	3560	4184	3622
Petroperú	915	1123	888
% Aporte	25.7%	26.8%	24.52%

IGV	2001	2002	2003*
Estado	11,815	12,611	11490
Petroperú	878	870	765
% Aporte	7.4%	6.9%	6.66%

* Disponible al 31/10/03

Genera 1,716 empleos directos y más de 10,000 empleos indirectos.



PETROPERU genera utilidades operativas de más de S/. 300 millones de soles anuales en promedio.

(En millones de nuevos soles)

RUBROS	2001	2002	2003 PROY.	2004 PRSP.
INGRESOS	**4,970**	**4,424**	**4,839**	**4,460**
COSTOS Y GASTOS:	**4,557**	**4,162**	**4,543**	**4,070**
Compras	3,685	3,504	3,947	3,303
Gastos Operativos, Ventas, Administr.	799	807	758	816
Variación inventarios, (Uso propio)	73	(149)	(162)	(49)
UTILIDAD (PÉRDIDA) OPERATIVA	**413**	**262**	**296**	**390**
Provisión para pensiones (Incl. 20530)	(180)	(111)	(156)	(180)
Otros Ingresos y (Gastos), REI	(46)	(2)	(101)	(51)
Impuesto Renta, Participac. Laboral	(87)	(57)	(31)	(81)
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	**100**	**92**	**8**	**78**

PETROPERU ES LA EMPRESA DEL ESTADO CON MAYORES INGRESOS

PRESUPUESTO 2004

(En millones de nuevos soles)

EMPRESAS	INGRESOS TOTALES	%
1.PETROPERU	**5,331**	**45.4**
2.PERUPETRO	1,419	12.1
3.ELECTROPERU	1,002	8.5
4.SEDAPAL	918	7.8
5.HIDRANDINA	310	2.7
6.Otras 30 empresas	2,755	23.5
TOTAL	**11,735**	**100.0**



PERU: THE TOP 10,000 COMPANIES

RANKING EN FUNCION DE LOS INGRESOS

RANK 2002	EMPRESA
1	PETROLEOS DEL PERU
2	REFINERIA LA PAMPILLA
3	TELEFONICA DEL PERU
4	ESSALUD
5	MINERA YANACOCHA
6	SOUTHERN PERU
7	BANCO DE CREDITO DEL
8	ALICORP
9	HIPERMERCADOS METRO
10	BANCO WIESE SUDAMERIS
11	LUZ DEL SUR
12	BACKUS Y JOHNSTON
13	PERU PETRO
14	ENERGY POWER
15	REPSOL COMERCIAL

FUENTE: THE PERU REPORT 2002

Somos la primera empresa del Perú en función de ingresos.



SITUACIÓN GENERAL

AL INICIO DE LA ACTUAL GESTIÓN

PRINCIPALES FACTORES CRITICOS ENCONTRADOS

1. La idea de que PETROPERU es la "Caja Chica" del gobierno.
2. La percepción de no contar con cuadros gerenciales calificados para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.
3. La percepción de "copamiento" de cargos diversos con militantes del actual gobierno.
4. Percepción de que la Empresa es obsoleta, burocrática e ineficiente.
5. Falta de competitividad empresarial.

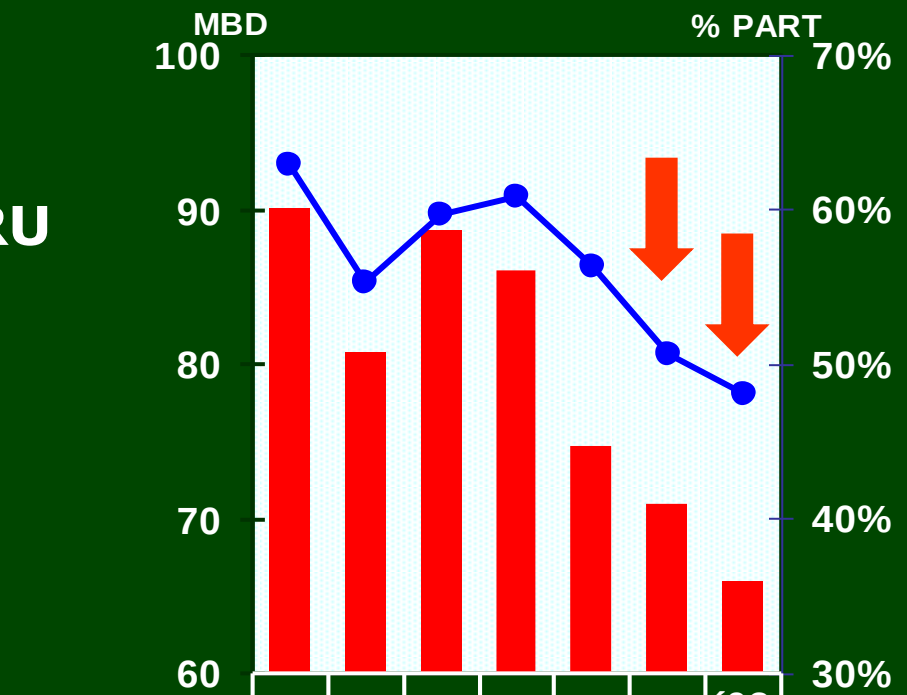
Petróleos del Perú

PÉRDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL

En los últimos años, PETROPERU ha perdido 15 % de participación de mercado.

Esta tendencia estaba "mentalizada" en la organización.

1997	→	63 %
2003	→	48 %



	97	98	99	´00	´01	´02	´03 *
VENTA	90	81	89	86	75	71	66
%PART	63	55	60	61	56	51	48

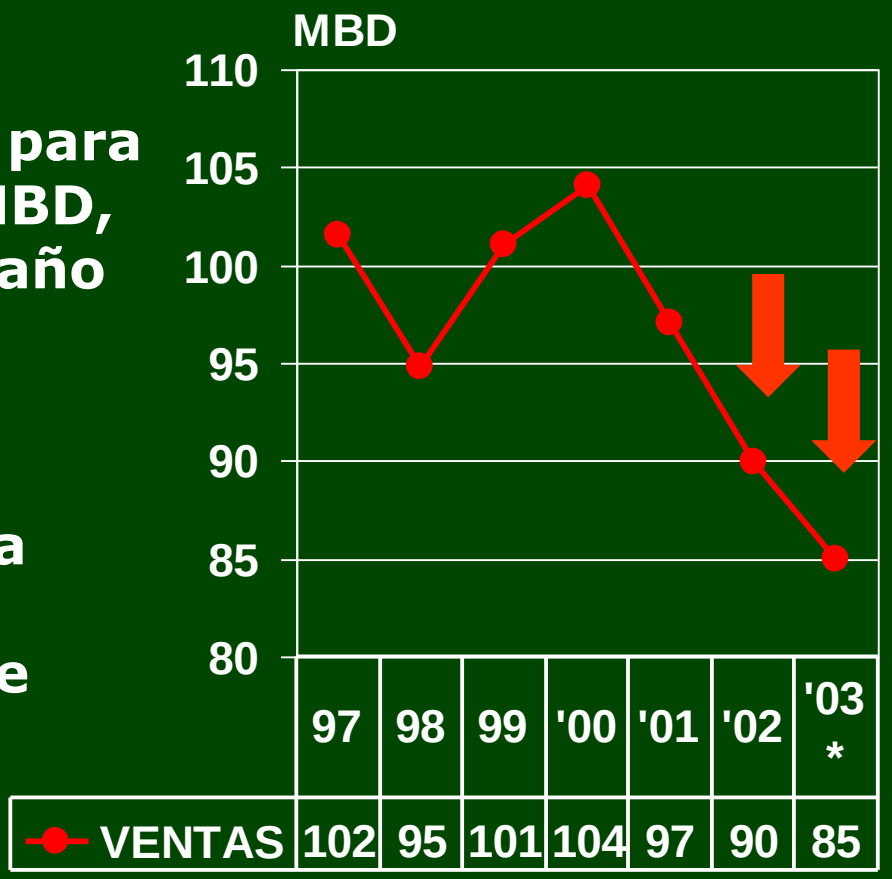
*Ene - Ago' 03

Mercado nacional.

REDUCCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS TOTALES

Las Ventas Netas proyectadas para el año 2003 fueron de 85 MBD, menores al promedio del año 2002 (89.9 MBD).

Las ventas proyectadas para el año 2004 eran de 79.5 MDB (menor a las cifras de los años 2003 y 2002).



PÉRDIDAS NETAS PROYECTADAS PARA EL 2003

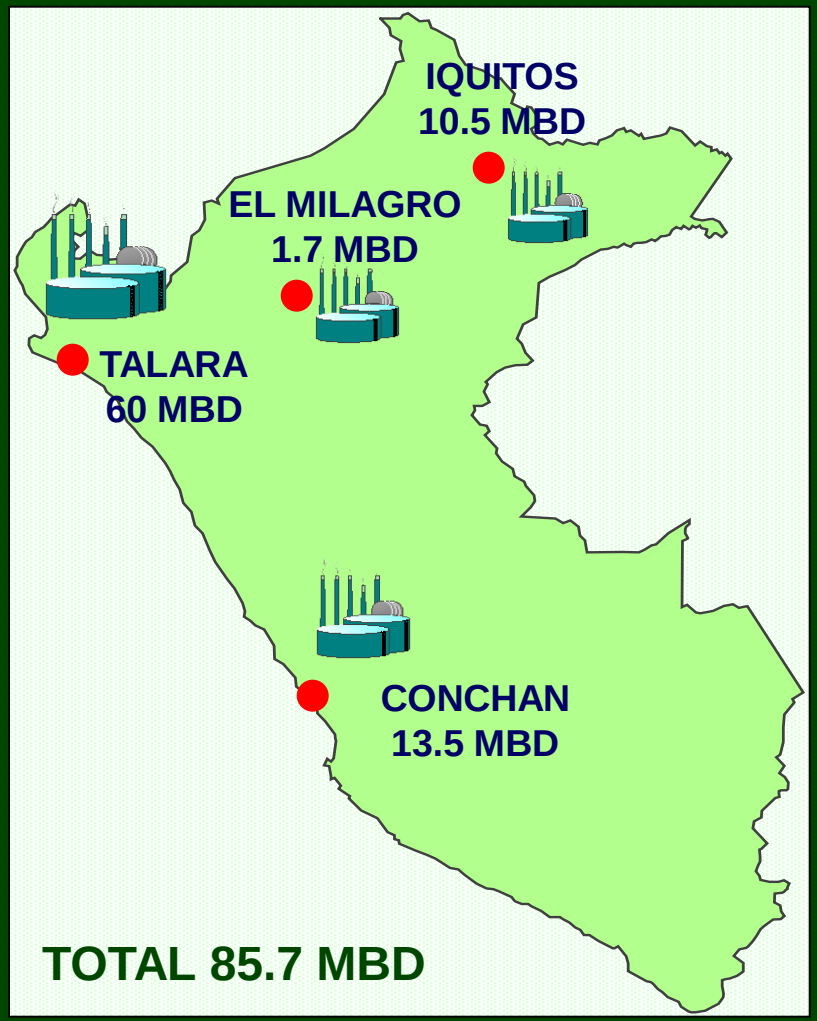
Estado de ganancias y perdidas resumido

RUBROS	Ejecución 2001	Ejecución 2002	2003	
			A Agosto	Proyectado
Ingresos	4911.40	4372.00	3160.30	4763.90
Egresos	4812.60	4281.60	3192.80	4846.90
Utilidad Neta	98.80	90.40	-32.50	-83.00

En millones de nuevos soles ajustados.

CAPACIDAD OPERATIVA INFRAUTILIZADA

PETROPERÚ S.A. tiene una capacidad de refinación de 85.7 MBD, sin embargo, como consecuencia de la pérdida de mercado interno, entre enero y septiembre de este año se ha procesado un promedio de 73 MBD (85 % de la capacidad total de procesamiento).



BRECHA EN GASTOS OPERATIVOS

Los gastos operativos de la Refinería de Talara son mayores al promedio de cuatro refinerías similares de Sudamérica.

Energía	**7 millones.**
Mantenimiento	**28 millones.**
Personal de operaciones	**46 millones.**
Otros gastos	**28 millones.**
TOTAL BRECHA OPERATIVA :	**109 millones.**

Existía una oportunidad de ahorro de 109 millones de nuevos soles en gastos operativos.

Fuente: Solomon Associates – 2002.

BRECHA EN HORAS HOMBRE

Los horas hombre de trabajo en la Refinería de Talara son mayores al promedio de cuatro refinerías similares de Sudamérica.

Refinería Talara	**588.**
Otras refinerías	**83.**

Esta diferencia se debía a la obsolescencia tecnológica.

Fuente: Solomon Associates – 2002.

INVERSIONES ESCASAS

Las inversiones de PETROPERU han estado en un promedio de USD 10 millones anuales entre 1997 y el 2002.

La inversión de empresas estatales extranjeras en el mismo período fueron:

ECOPETROL de Colombia invirtió un promedio anual de USD 757 millones de dólares.

PETROECUADOR de Ecuador invirtió un promedio anual de USD 53 millones de dólares.

La empresa Nacional de Petróleos de Chile-ENAP, invirtió un promedio anual de USD 169 millones de dólares.

LIMITACIONES LEGALES

1. Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.
2. Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE.
3. Ley 20530 (cédula viva) que representa un gasto extraordinario de 156 millones de soles para este año.

FALTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

- **No existía el Plan Estratégico ni los Indicadores de Gestión que permitan medir los resultados alcanzados.**
- **No existía el Sistema de Información Gerencial (SIG).**
- **Falta de una política comercial y de precios acorde a las exigencias actuales del mercado.**
- **Ausencia de una política de optimización de recursos y de una cultura de ahorro.**

Continua.... Falta de herramientas de gestión

- **Falta de un sistema de costos que permita conocer y gestionar con precisión el margen refinero.**
- **No existía una política de Recursos Humanos generándose una fuerte desmotivación en los trabajadores.**
- **La negociación colectiva se encontraba en suspenso debido a las restricciones derivadas de la Ley de Austeridad.**
- **El clima laboral estuvo muy afectado por la falta de liderazgo y escasos niveles de comunicación en la Organización.**



Deuda de las Fuerzas Armadas y Policiales

Al 31 de agosto de 2003 la deuda total ascendía a

S/. 163’623,782 nuevos soles.



RESULTADOS DE LA ENCUESTA
(Oficina Principal, Conchán y Talara)

- 90 % de los trabajadores desean un verdadero cambio.
- 16 % de los trabajadores consideran que el cliente es el objetivo primordial.
- El 42 % de los trabajadores reclaman cambios de mentalidad y actitud gerencial.
- No existe una adecuada política de comercialización.
- No existen programas de capacitación.
- Existen determinados grupos que responden sólo a intereses personales.
- No existen objetivos claros y articulados.



CONSECUENCIAS

- Desmotivación generalizada.
- Clima laboral negativo con bajos niveles de productividad.
- No se considera al cliente como el factor más importante.
- Letargo e incapacidad de reacción ante oportunidades ventajosas.
- Bajo nivel de rendimiento del personal de ventas.
- Pérdida de identidad corporativa.
- Deterioro generalizado del capital humano.
- Dispersión de esfuerzos.

Sindrome
de bajo rendimiento



PILARES DE LA ACTUAL GESTIÓN



PILARES DE LA GESTIÓN

EFICIENCIA	**Hacer más y mejor con menos.**
TRANSPARENCIA	**Instalación de la Comisión de Etica y transparencia.**
NEUTRALIDAD	**Preservar el principio de neutralidad política, manteniendo con independencia las actividades y servicios que brindamos.**
PARTICIPACIÓN	**Promover la participación activa y permanente de todos los trabajadores.**
RESPONSABILIDAD SOCIAL	**Promover la solidaridad y vocación de servicio.**



RESULTADOS DE LA ACTUAL GESTIÓN

RESULTADOS EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Se efectuaron reajustes de precios para el mercado interno permitiendo disminuir la brecha respecto a la paridad.

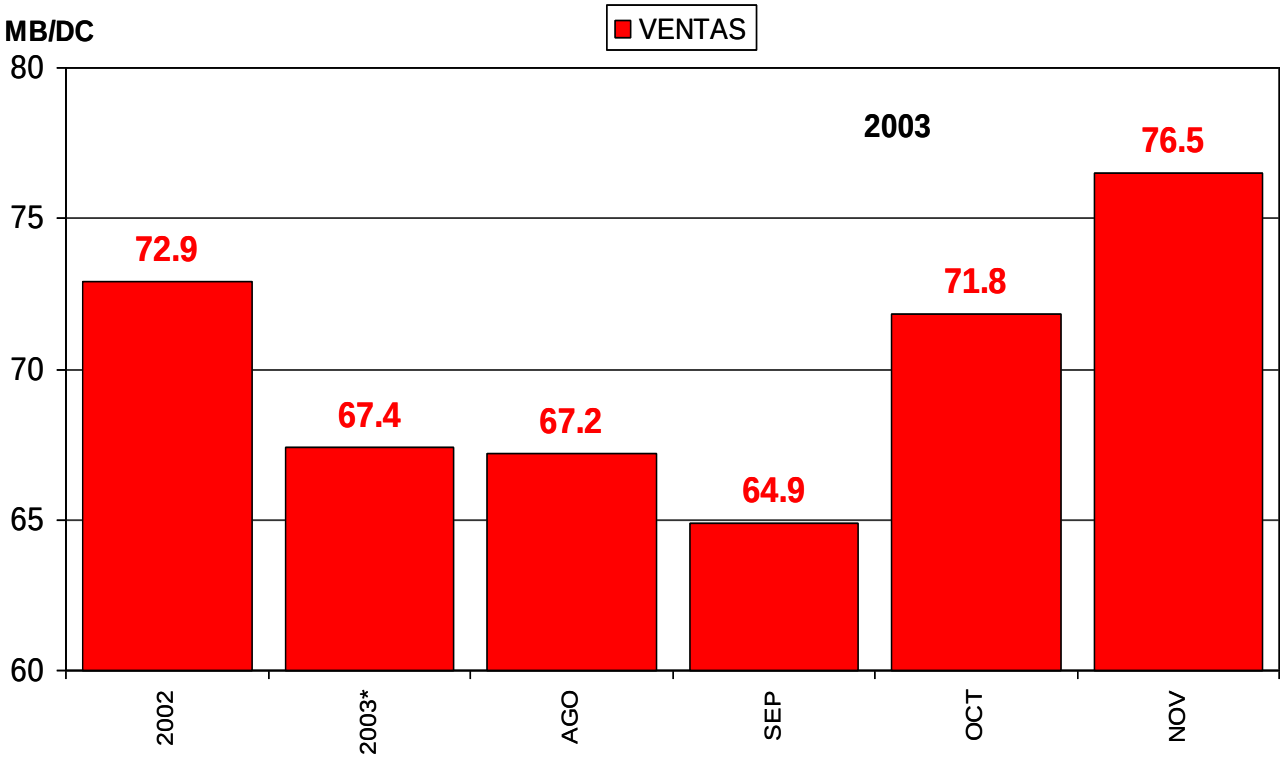
El 10 de Octubre se aprobaron las modificaciones a la Política Comercial y la nueva política de descuentos.

Se implementó una nueva política de atención personalizada y servicio postventa al cliente.

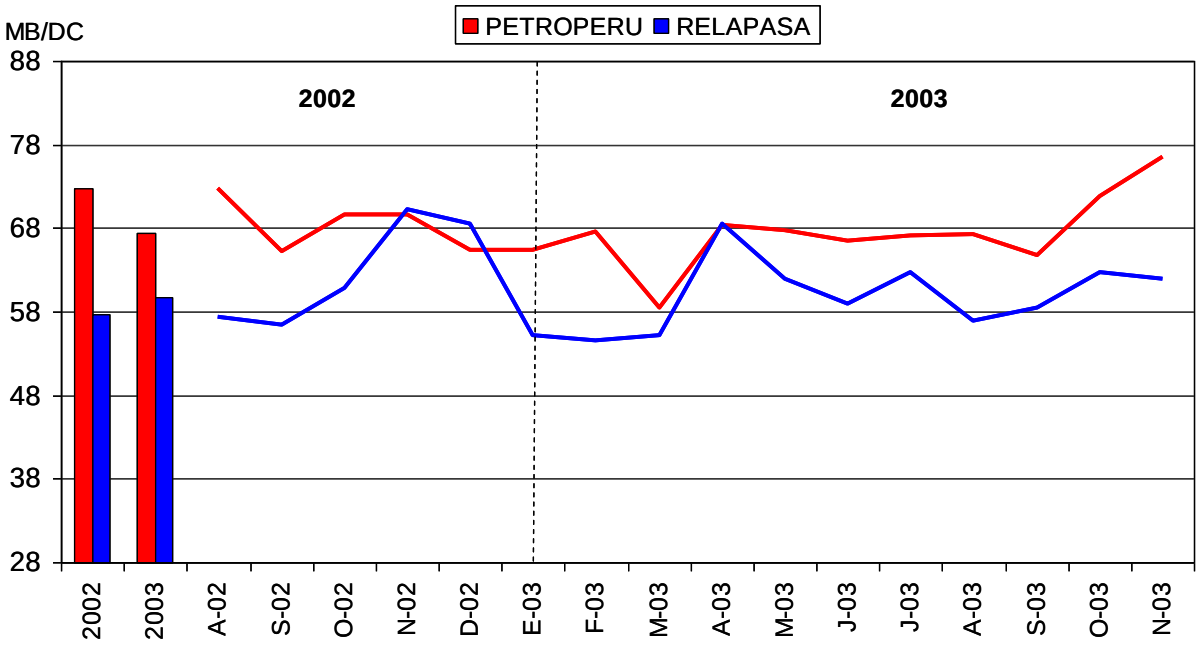
Las ventas se incrementaron hasta 71.8 MBDC en octubre y 76.5 MBDC en Noviembre.

Se recuperó cuotas de participación en el mercado, alcanzando el 51 % en el mes de Noviembre.

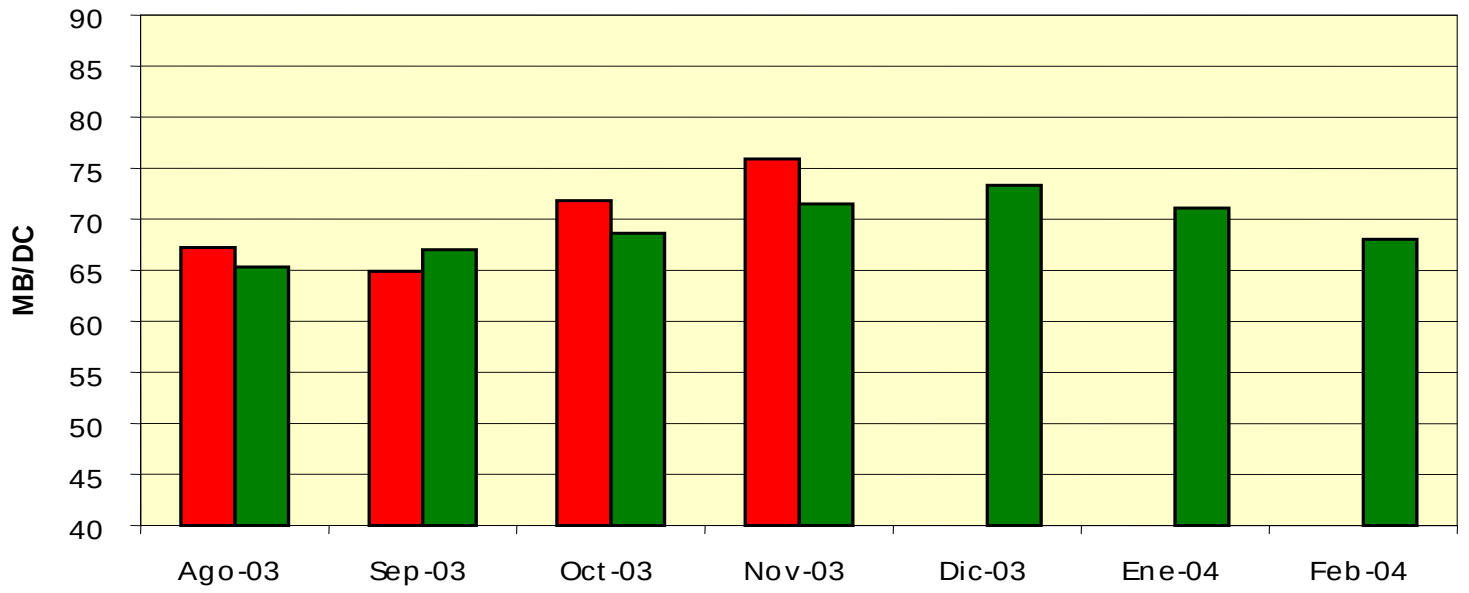
INCREMENTO DEL NIVEL DE VENTAS



VARIACION DE VENTAS

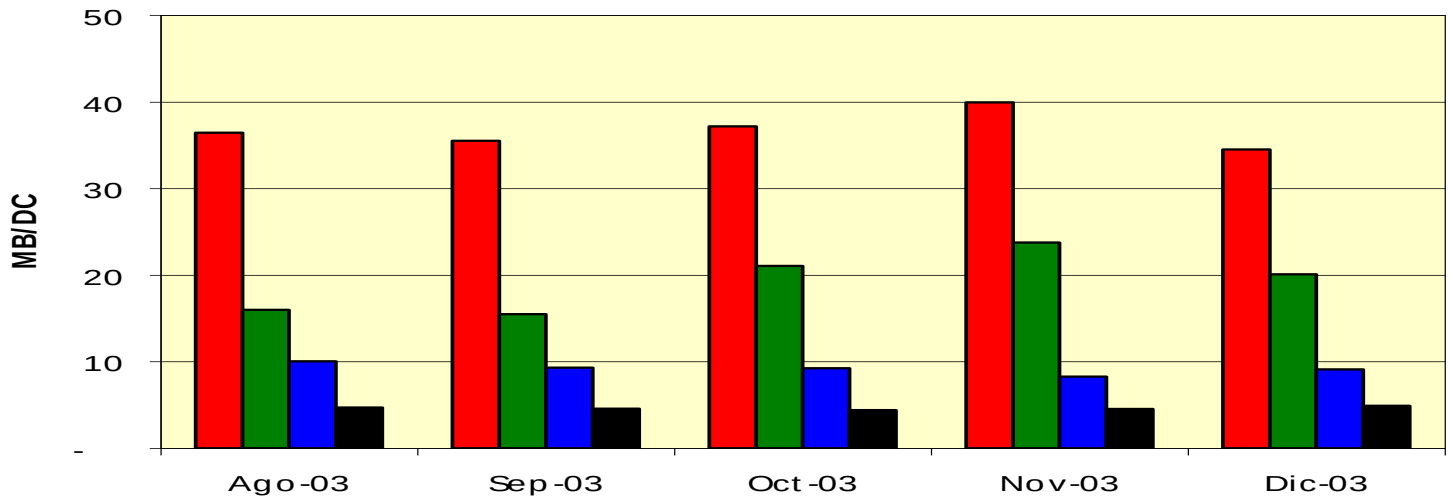


COMPARATIVO DE VENTAS VS PRONOSTICO



MESES / RUBROS	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03	Ene-04	Feb-04
VENTAS	67.2	64.9	71.8	76.5			
PRONOSTICO	65.3	67.0	68.6	71.5	73.3	71.1	68.0

VENTAS POR REGIONES



REGIONES	Ago-03	Sep-03	Oct-03	Nov-03	Dic-03
METROPOLITANA / CENTRO	36.4	35.5	37.2	40.0	34.5
NORTE	16.0	15.5	21.0	23.8	20.1
SUR	10.0	9.3	9.2	8.3	9.1
ORIENTE	4.7	4.6	4.4	4.5	4.9
TOTAL	**67.2**	**64.9**	**71.8**	**76.5**	**68.6**

NOTA: DICIEMBRE (CIFRAS AL DIA 14)

VOLÚMEN DE VENTAS 2003

(En miles de Barriles/DC)

CONCEPTO	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Octub	Novbr	Estim. Dicbr.
PAÍS: Combustibles	61.9	65.2	65.3	70.2	75.1	73.3
Otros productos	2.6	2.2	2.5	3.3	2.9	3.2
EXTERIOR	19.4	15.5	16.8	16.8	15.5	8.1
TOTAL VENTAS	83.9	82.9	84.6	90.3	93.5	84.6

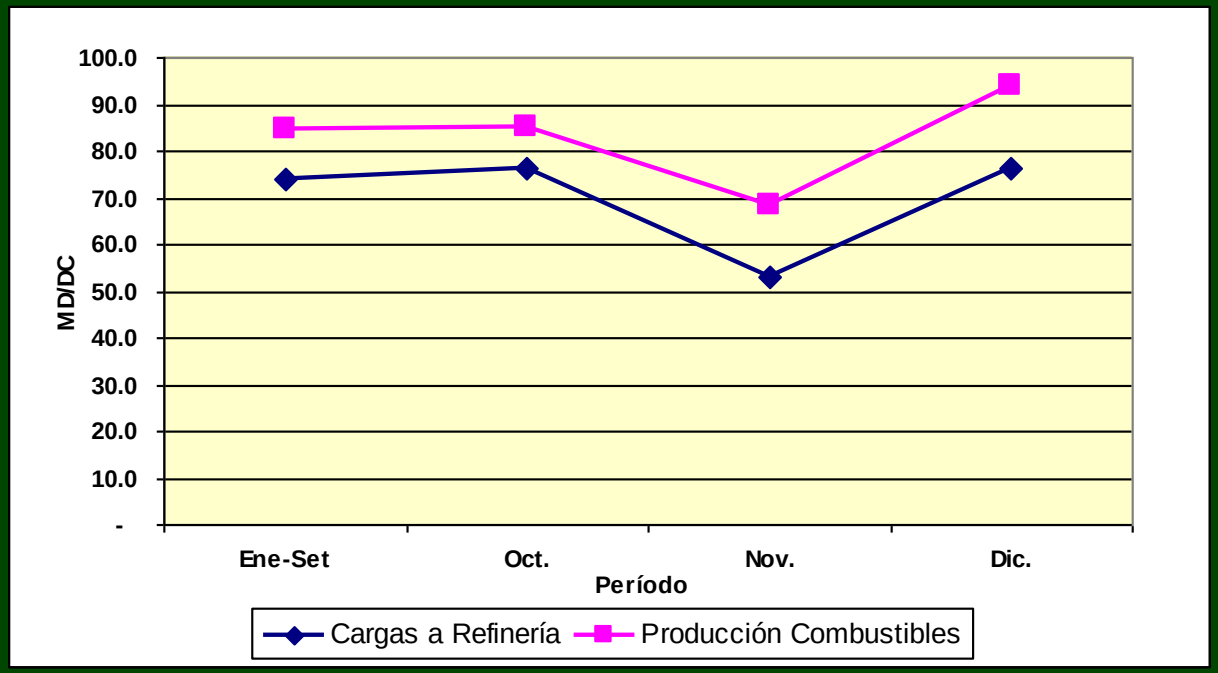


RESULTADOS EN OPERACIONES

Petróleos del Perú

GESTION DE OPERACIONES

Octubre – diciembre 2003



TOTAL REFINERÍAS	Ene-Set	Oct.		Nov.		Dic.	
	MBDC	MBDC	% (*)	MBDC	% (*)	MBDC	% (*)
Cargas a Refinería	73,85	76,28	3,3%	53,13	-28,1%	76,42	3,5%
Producción Combustibles	84,73	85,30	0,7%	68,28	-19,4%	94,14	11,1%

(*) Porcentaje de variación con respecto al Período Ene-Set. 2003

REFINERÍA TALARA

Se culminó con mucho éxito en noviembre de 2003 la interconexión a las Unidades de la Refinería Talara del Proyecto "Mejoras de Equipos y Unidades de UDP/UDV":

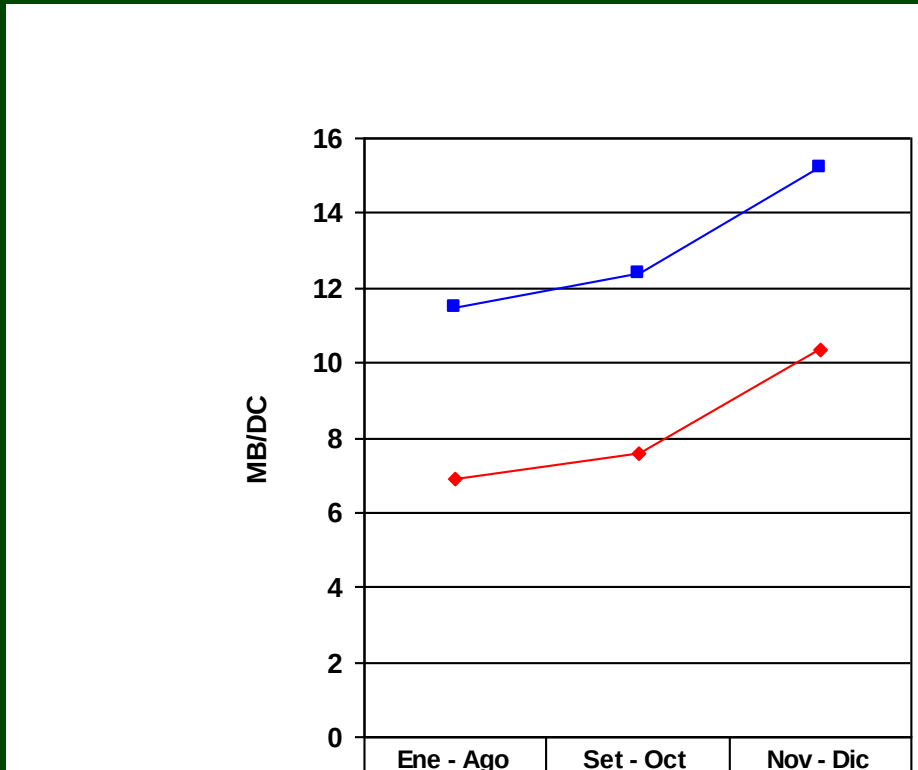
- **Horno nuevo con capacidad de 90 MB/DC.**
- **Una desaladora.**
- **Un tren de intercambio de calor mejorado.**
- **Un sistema de control distribuido en la UDP.**

Incrementando la carga a 62.5 MB/DC.

Los beneficios que se estiman obtener son del orden de 11,5 MMUSD/Año.

REFINERÍA CONCHÁN

Se incrementó progresivamente el nivel de venta mediante acciones efectivas que se reflejaron a partir de Octubre 22, siendo a la fecha, superior en 32% respecto a Enero – Agosto.



	Ene - Ago	Set - Oct	Nov - Dic
Nivel de Procesamiento	6.902	7.564	10.34
Nivel de Venta	11.501	12.396	15.213



MEDIDAS DE AUSTERIDAD

AHORRO POR UNIDADES OPERATIVAS

(EN MILES DE SOLES)

GERENCIA	AHORRO PROPUESTO OCT/DIC	AHORRO OBTENIDO OCT 2003	AHORRO OBTENIDO NOV 2003	AHORRO OCT/NOV	%
OPERACIONES TALARA	366.90	427.00	231.30	658.30	179.42
OPERACIONES OLEODUCTO	300.00	105.00	68.50	173.50	57.83
REFINACIÓN SELVA	100.00	12.00	29.00	41.00	41.00
REFINERIA CONCHÁN	250.00	26.30	106.00	132.30	52.92
MERCADEO	-	85.20	152.11	237.31	-
FINANZAS	-	-	96.40	96.40	-
SISTEMAS Y PLANEAMIENTO	-	24.90	7.82	32.72	-
GESTIÓN CORPORATIVA	-	56.00	17.50	73.50	-
TOTAL	1,900.00	736.40	708.63	1,445.03	76.05



MEDIDAS DE AUSTERIDAD

REDUCCIÓN DE GASTOS

(EN MILES DE SOLES)

GERENCIA	REDUCCIÓN PROPUESTA OCT/DIC	REDUCCIÓN OCT 2003	REDUCCIÓN NOV 2003	REDUCCIÓN OCT/NOV	%
OPERACIONES TALARA	3,018.0	5,464.0	1,672.00	7,136.00	236.45
OPERACIONES OLEODUCTO	2,182.7	311.7	1,251.00	1,562.70	71.59
REFINACIÓN SELVA	6,195.0	1,225.0	1,325.00	2,550.00	41.16
REFINERIA CONCHÁN	3,955.7	1,750.8	307.70	2,058.50	52.04
TOTAL	15,351.4	8,751.5	4,555.70	13,307.20	86.68



MEDIDAS DE AUSTERIDAD

CONCEPTO	OPERACIONES TALARA	OPERACIONES OLEODUCTO	REFINACIÓN SELVA	REFINERÍA CONCHÁN	FUNCIÓN MERCAD.	OFICINA PRINCIPAI	TOTAL (M S/.)
Electricidad	59	33.8	1.8	55.8	8.5	30.7	189.6
Agua Potable e Industrial			0.2			0.3	0.5
Telefonía y Radio	8.4	73.5		3.2	30.3	32.7	148.1
Recursos Humanos		10.8		3.6			14.4
Gastos de Viaje	(3.5)	(8.0)	1.0	7.1	12.3		8.9
Capacitación	37.2	41.5	7.0	16.9	17.0		119.6
Asesorías, Consultorías y Auditorías	186.9			20.4	46.0	14.4	267.7
Vehículos	339.6						339.6
Combustibles	8.0	21.6		6.6	0.9	4.6	41.7
Atenciones oficiales	64.3	0.3		10.1	0.6		75.3
Diarios y Revistas	(68.0)		10.0	0.5		1.3	(56.2)
Donaciones							
Útiles de Escritorio	16.9		3.0	8.1	29.0	4.2	61.2
Impresos y publicaciones	9.5		18.0		0.5	10.8	38.8
Total Real Oct-Nov 2003	658.3	173.5	41.0	132.3	145.1	99.0	1,249.2
Total Estimado Oct-Dic 2003	366.9	300.0	100.0	250.0			1,900.0



RESULTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

EN MILLONES DE NUEVOS SOLES

RUBROS	SET-2003	%	OCT-2003	%	NOV-2003	%	ENE/NOV-2003	%
INGRESOS	366	100.0	448	100.0	396	100.0	4,408	100.0
COSTOS Y GASTOS	(368)	(100.4)	(414)	(92.4)	(351)	(88.6)	(4,159)	(94.4)
UTILIDAD OPERATIVA	**(2)**	**(0.4)**	**34**	**7.6**	**45**	**11.4**	**249**	**5.6**
OTROS ING. Y (GASTOS)	(0)	(0.0)	(17)	(3.9)	(31)	(7.9)	(254)	(5.7)
UTILIDAD NETA	**(2)**	**(0.4)**	**17**	**3.7**	**14**	**3.5**	**(5)**	**(0.1)**



ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS 2003

(En millones de Nuevos Soles ajustados)

RUBROS	Real Ene/Ago	Real Set/Nov	Estim. Dcbre.	Total Estim.	%
Ventas Netas	3,086	1,176	424	4,678	96.7
Ingresos por servicios	109	37	15	161	3.3
TOTAL INGRESOS	3,195	1,213	439	4,839	100.0
Compras	2.611	939	397	3,947	81.4
Proas. Consumidos, Variac. Existenc.	(89)	(12)	(61)	(162)	(3.3)
Remuneraciones y Beneficios	97	36	23	156	3.2
Materiales y Suministros	116	41	13	170	3.5
Servicios de Terceros	216	86	31	333	6.9
Cargas Diversas de Gestión	24	13	3	40	0.8
Depreciación/Amortización	35	15	13	53	1.1
Tributos	3	2	0	5	0.1
TOTAL COSTOS Y GASTOS	3,023	1,136	410	4,543	93.9
UTILIDAD (PÉRD.) OPERATIVA	172	77	29	296	6.1
Provisión para pensiones (Incl.20530)	(133)	(11)	(11)	(156)	(3.2)
Otros Ingresos y (Gastos), REI	(51)	(24)	(4)	(101)	(2.1)
Impuesto Renta, Participación Laboral	(24)	(14)	7	(31)	(0.6)
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA	(33)	28	13	8	0.2



BALANCE GENERAL

EN MILLONES DE NUEVOS SOLES

RUBROS	AL 30-09-2003	AL 31-10-2003	AL 30-11-2003
ACTIVO			
Activo Corriente	990	996	1,136
Activo no Corriente	814	813	812
TOTAL ACTIVO	**1,804**	**1,809**	**1,948**
PASIVO			
Pasivo Corriente	805	797	914
Pasivo no Corriente	863	858	865
TOTAL PASIVO	**1,668**	**1,655**	**1,779**
PATRIMONIO NETO	136	154	169
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**1,804**	**1,809**	**1,948**

IMPUESTOS GENERADOS Y RECAUDADOS

EN MILLONES DE NUEVOS SOLES

	AL 31-12-02	AL 30-09-03	%	AL 31-10-2003	%	AL 30-11-2003	%
Impuesto Selectivo al Consumo	1,123	799	71.1	888	79.1	1,007	89.7
Impuesto General a las Ventas	870	675	77.6	765	87.9	859	98.7
Impuesto al Rodaje	47	34	72.3	38	80.9	42	89.4
IGV-Retenciones por Pagar (Prov)	36	34	94.4	38	105.6	41	113.9
Impto a la Rta retenido al personal	19	12	63.2	13	68.4	14	73.7
Otros	9	9	100.0	9	100.0	11	122.2
TOTAL	**2,104**	**1,563**	**74.3**	**1,751**	**83.2**	**1, 974**	**93.8**



PLAN ESTRATEGICO 2004-2010



MISION

Satisfacer las necesidades energéticas de nuestros clientes, con productos y servicios de calidad, contribuyendo con el desarrollo del país.



VISION

Ser líder en el mercado de hidrocarburos del país.

2010

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Incrementar la productividad.
2. Alcanzar una sólida rentabilidad económica y financiera.
3. Fortalecer nuestra posición competitiva.
4. Mejorar la gestión administrativa.



COMISIÓN DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA

La comisión de Etica y Transparencia es una instancia autónoma adscrita al Directorio.

Tiene como finalidad promover una mayor integridad, transparencia, probidad, ética y responsabilidad en la gestión empresarial.

MIEMBROS

Colegio de Ingenieros del Perú.

Obispado de Chimbote – Monseñor Luis Bambaren G.

Comisión Nacional Anticorrupción.

Alta Dirección de PETROPERU S.A.

OTROS LOGROS IMPORTANTES

Comité de gerencias ampliadas realizadas cada mes.

Reunión de coordinación y evaluación semanal de gerencias.

Información periódica de las actividades desarrolladas por la Empresa (a nivel interno y externo).

Implementación del Plan de Comunicaciones.

Mejoramiento y aplicación de nuevas tecnologías en Telecomunicaciones (video conferencias, Holding empresarial, Portal Web, Boletín Electrónico), entre otros.

Petróleos del Perú

NUEVO PORTAL WEB

Antes



Ahora



RETOS PARA EL 2004

- **Consolidar nuestro liderazgo en el mercado Nacional.**
- **Implementar el Plan Estratégico 2004 – 2010.**
- **Mejorar la productividad de nuestros recursos humanos promoviendo la capacitación continua.**
- **Promover la investigación, el desarrollo y la innovación.**
- **Continuar con la modernización de la Refinería Talara.**
- **Iniciar el proceso de Certificación ISO 14001 en la Refinería Conchán.**
- **Explorar nuevos mercados internacionales.**

PETROPERU

Petróleos del Perú

Tenemos un compromiso con los medios de comunicación y la ciudadanía en general:

Posicionar una nueva imagen de PETROPERU consolidándola como la primera empresa del Perú.

"Ser la número 1"



Petróleos del Perú

EN NOMBRE DE PETROPERU LES DESEO UNA FELÍZ NAVIDAD Y UN EXITOSO AÑO NUEVO



¡MUCHAS GRACIAS!

DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO